



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences



Duurzaamheids- communicatie

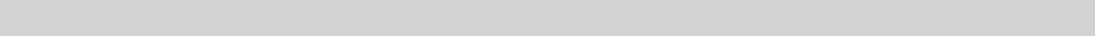
Dr. Wim J.L. Elving

share your talent. **move** the world.

Duurzaamheids- communicatie

**Boek horend bij rede uitgesproken
tijdens de lectorinstallatie,
24 januari 2019**

Dr. Wim J.L. Elving



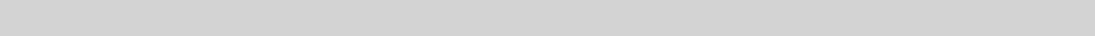
Voorwoord

Geachte leden van het College van Bestuur, geachte Deans, collega-lectoren, collega's, studenten, familie, vrienden en andere aanwezigen. Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw aanwezigheid. Vandaag mag ik mijn rede uitspreken en aan u de bijdrage van mijn vakgebied aan EnTranCe – Centre of Expertise Energy – schetsen en toelichten, alsmede de plannen voor de toekomst presenteren.

Het is al een mooie dag geweest en u hebt zojuist al de zeer waardevolle bijdrage van mijn collega vernomen. Mijn bijdrage, de *sustainable communication*, zal ik toelichten aan de hand van de twee grote thema's binnen mijn lectorpositie:

1. Het vakgebied communicatie waar we, als het gaat om de schets van de langdurige ontwikkeling van het vakgebied, graag het woordje duurzaam aan toevoegen, in de zin van strategisch, duurzaam voor de lange termijn;
2. De bijdrage van het vakgebied communicatie aan de duurzaamheid van de samenleving als geheel, waar natuurlijk energie toe behoort, maar het niet wordt beperkt tot alleen energie. In wezen praten we dan over duurzaamheidscommunicatie, communicatie die de duurzame samenleving bevordert.

Het is een eer dat ik vandaag het podium mag delen met mijn collega Carina Wiekens, die zojuist haar rede heeft uitgesproken. Tevens willen we vandaag ook de leden van ons lectoraat, de projectleiders, de docenten, de ondersteuning, promovendi en onderzoekers in het zonnetje zetten.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1: Communicatie	9
1.1. Theoretische modellen	11
1.2. De communicatieprofessional	24
1.3. Wat is communicatie?	29
Hoofdstuk 2: Omgevingscommunicatie	35
2.1. Stakeholderdialoog	35
2.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	46
Hoofdstuk 3: Duurzaamheidscommunicatie	57
3.1. Van A naar Duurzaam	57
3.2. Toolkit	67
Hoofdstuk 4: Toekomstvisie	71
4.1. Maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van Communicatie en Media	71
4.2. Ethiek en ethische principes	73
Afsluiting	77
Referenties	81





Hoofdstuk 1: Communicatie

Inleiding

In mijn bijdrage wil ik het hebben over communicatie als een menselijke activiteit, toegespitst op organisaties en instituties. Alles in organisaties heeft te maken met communicatie. Een baas, directeur of CEO is nergens als hij niet kan communiceren. Dan kan hij geen beslissingen nemen, niet delegeren, geen onderhandelingen voeren en zijn producten of diensten worden niet afgenomen. Al deze elementen hangen samen met communicatie. Zonder communicatie bestaat er geen organisatie.

Ik heb jarenlang studenten uitgedaagd om eens een feest te organiseren zonder te communiceren. Als hun dat zou lukken, zou ik alles betalen. Geen enkele van de naar schatting meer dan 5000 studenten die in Enschede, Aarhus, Madrid, Salerno, Groningen of Amsterdam in de collegebanken zaten is dit ooit gelukt. Niet alleen voor het organiseren van een feest, maar voor de samenleving als geheel is communicatie een essentieel element. Zonder communicatie zou alles stilstaan en is er geen sprake van een samenleving.

Communicatie is nog steeds een relatief jong vakgebied. Communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie, die plaatsvindt tussen mensen die zich bewust zijn van elkaars aanwezigheid, onmiddellijk of gemedieerd. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd (Oomkes & Garner, 2017).

Opbouw van het boek

In de rede en in dit boek kijk ik naar het vakgebied communicatie en de wijze waarop het vak zich ontwikkelt. Daarbij leg ik mijn eigen accenten. Ik richt me in eerste instantie op communicatie als vakgebied door verschillende modellen te presenteren en daarbij de rol van de communicatieprofessional te belichten. Dit is belangrijk omdat het vakgebied communicatie steeds in ontwikkeling is en zichzelf herdefinieert. Speciale aandacht besteed ik daarbij aan stakeholders en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), omdat ik daarmee de link leg met duurzaamheidscommunicatie.

Hierbij wordt duurzaamheid in de twee betekenissen van het woord, te weten duurzaamheid als iets wat nog veel langer mee moet gaan en duurzaamheid op het gebied van energie en milieu, als iets wat we als samenleving moeten bewerkstellingen om een leefbare omgeving mogelijk te blijven maken.

De opdracht die dit lectoraat met zich mee brengt is met communicatie de energietransitie te versnellen en de duurzame samenleving mogelijk te maken. Dit kan niet zonder in eerste instantie het gedachtegoed rond het vakgebied en het werk van de communicatieprofessional te bespreken. Communicatie heeft tot doel om stakeholders te betrekken bij de duurzame samenleving, daarom krijgen stakeholders en MVO een prominente rol in deze bijdrage, omdat vele inzichten uit die thema's leidend kunnen zijn voor hoe we als lectoraat een bijdrage willen leveren aan de opdracht vanuit de Hanzehogeschool. Collega's roepen vaak dat ze communicatiekracht nodig hebben, waarmee ze doelen op dat ze hulp nodig hebben bij het uitleggen, informeren of betrekken van stakeholders. Dit is een thema wat rechtstreeks afkomstig is uit MVO, waarmee organisaties hun maatschappelijke betrokkenheid willen tonen. In hoofdstuk 3 komt duurzaamheidscommunicatie aan de orde, waarbij ik ons onderzoeksmodel van A naar Duurzaam wat we binnen het lectoraat hanteren zal bespreken en enkele projecten die momenteel worden uitgevoerd binnen het lectoraat. Tot slot geef ik een schets van de toekomst van het vakgebied, van duurzaamheidscommunicatie en komen enkele ethische principes aan bod.

Hierbij wil ik natuurlijk ook een academische bijdrage leveren aan het vakgebied maar ik wil met name het vakgebied uitleggen aan een grotere groep. Daarmee lever ik tevens een beschrijving van de mogelijkheden, maar ook onmogelijkheden die communicatie levert. *'We moeten beter communiceren'* wordt vaak afgedaan van dat als we het beter hadden uitgelegd, betere informatie hadden gegeven of eerder hadden gecommuniceerd dat het dan wel goed was gekomen. Als er een ding is wat jarenlange onderzoekservaring mij heeft geleerd is dat dat helaas niet het geval is. Communicatie is weerbarstig omdat we te maken hebben met verschillende belangen en verschillende inzichten. Daartussen een brug slaan is als balanceerkunst. Daarvoor is geen recept te geven. Echter leveren inzichten in de werking van communicatie misschien wel lessen op die voor de toekomst kunnen worden toegepast.

Daarbij wil het natuurlijk niet zeggen dat het onbegonnen werk is. Nee natuurlijk niet. Maar het is niet zo, zoals velen helaas nog steeds denken, dat een onsje meer communicatie het verschil maakt. Communicatie is, zoals aangegeven, tussen individuen, allen met eigen beelden, interpretaties en verwachtingen van een proces. Communicatie als vakgebied probeert een brug te slaan tussen die verschillen en daarmee processen, veranderingen en transities soepeler te laten verlopen.

Mijn bijdrage aan de versnelling van de energietransitie en de totstandkoming van de duurzame samenleving kan omschreven worden aan de hand van mijn eigen onderzoekservaring. Natuurlijk was en is er eerst een zoektocht nodig naar de betekenis van communicatie en wat de communicatieprofessional doet. Om transitie te begrijpen kan ik terugrijpen op mijn onderzoek binnen organisaties naar communicatie en veranderingen, een micro-omgeving waar veranderingen vaker mislukken dan lukken en waar lessen voor de aanpak van de energietransitie kunnen worden gegenereerd. De omgeving, en de stakeholders zijn vaak het doel van communicatie. Stakeholders moeten worden geïnformeerd en betrokken worden bij een verandering. Als we naar duurzaamheid in bredere zin kijken, komen we vaak bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en pogingen van organisaties om aan de ene kant iets te doen voor het milieu en de maatschappij, maar aan de andere kant in de valkuil trappen van het iets te mooi brengen en te positief brengen van hun inspanningen, waarmee de complexiteit van duurzaamheidscommunicatie duidelijk naar voren komt.

1.1. Theoretische modellen

Iedereen kan communiceren en iedereen communiceert, zelfs zwijgende mensen communiceren. Hiermee komen we dan ook meteen op de grootste uitdaging van het vakgebied, want leren communiceren is niet hetzelfde als bijvoorbeeld leren fietsen. Als je leert hoe te fietsen dan kun je dat vervolgens waarschijnlijk je hele leven lang. Ook communicatie begint op jonge leeftijd, zij het in de eerste maanden vrij basaal. Met het verwerven van taalvaardigheden kunnen we vervolgens steeds beter leren communiceren. Werkelijk efficiënt communiceren blijft echter een leven lang moeilijk. We komen dagelijks situaties tegen waarin blijkt dat de communicatie anders had gemoeten, beter had gemoeten, vollediger had moeten zijn, of niet had moeten plaatsvinden.

Binnen het vakgebied bestuderen we communicatie vaak niet vanuit een individueel oogpunt, maar vanuit een institutioneel of organisatorisch oogpunt. We hebben het over de communicatie van de overheid, de communicatie van een organisatie. We richten ons op de formele communicatie, die al dan niet geregisseerd of georkestreerd wordt. Maar iedereen in de organisatie communiceert ook individueel en dat hoeft lang niet altijd eenstemmig te zijn. Vaak kan al die communicatie eenvoudigweg niet op elkaar worden afgestemd, omdat zoiets te complex is.

Met het verzamelbegrip communicatie doelen we op de verzameling van pogingen om anderen te informeren, te overtuigen en de dialoog aan te gaan om bepaalde effecten of doelen te bereiken. Om het containerbegrip communicatie goed te kunnen behandelen is eerst een uiteenzetting nodig aan de hand van de verschillende modellen uit het vakgebied.

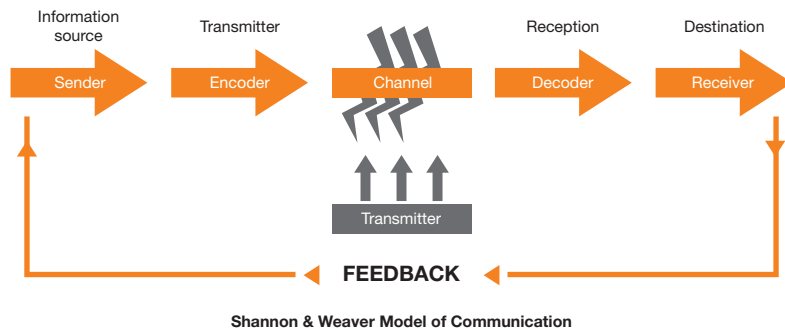
Communicatiemodellen

In Communication science it seems that you have more models than Ralph Lauren does

Bovenstaande uitspraak over het aantal modellen in ons vakgebied, ooit ingebracht door een psycholoog op een congres dat ik bezocht, is heel treffend. Op basis van mijn tienjarige ervaring als hoofdredacteur van het wetenschappelijke tijdschrift *Corporate Communications* moet ik constateren dat hij gelijk had. We zien binnen de communicatiewetenschap veel onderzoeksrapportages die een nieuw (of relatief nieuw) conceptueel model introduceren.

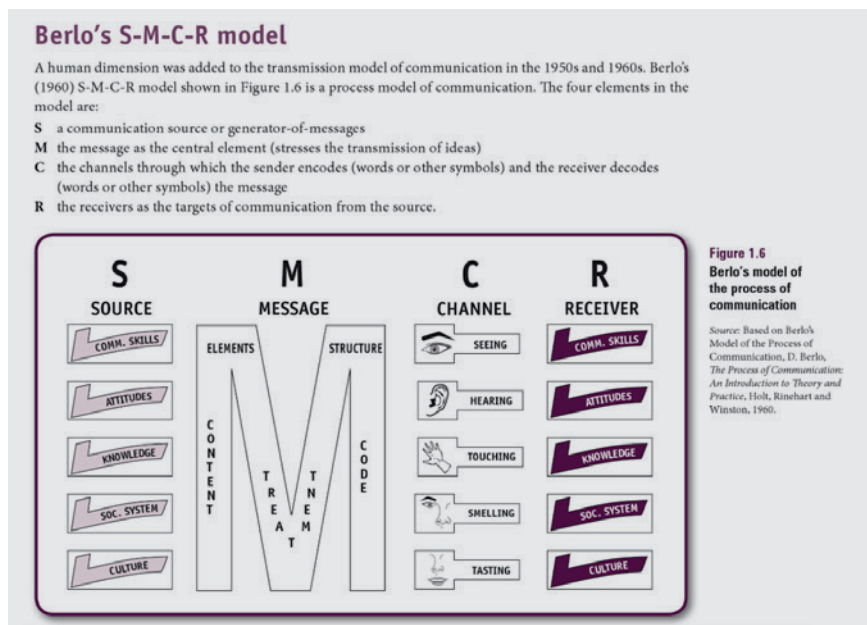
Toch is dat ook niet vreemd, want de bestudering van communicatie is het bestuderen van de alledaagse praktijk. We gebruiken modellen om het alledaagse te omschrijven en om ordening aan te brengen. Op basis daarvan kunnen we communicatieprocessen verbeteren en communicatie effectief en efficiënt in te zetten voor het behalen van bepaalde doelen. Er wordt vaak kritiek geuit op de communicatiewetenschap, omdat veel modellen en theorieën afkomstig zijn uit andere wetenschappen, zoals de psychologie, de sociologie, de economie en de politicologie. Dat klopt, maar is helemaal niet erg. Het geeft juist het verbindende karakter van de communicatie weer, als overkoepelend, interdisciplinair vakgebied. Want ook de genoemde vakgebieden gaan over communicatie, zeker waar het de interactie tussen (groepen) mensen betreft. Bovendien heeft het weinig zin om bezitterig te doen over een bepaalde zienswijze vanuit een vakgebied als we bezig zijn met het beschrijven van fenomenen in de praktijk. We willen allemaal hetzelfde: inzichten verwerven om onze handelwijze beter, efficiënter, effectiever, mooier, enzovoort te maken.

Als we communicatie proberen te vangen in figuren komen we als eerste op het basismodel van Shannon en Weaver (1948). Dit model is afkomstig uit de informatiewetenschap. Het wordt veel gebruikt binnen de sociale wetenschappen en kan als basismodel van de communicatie worden gezien.



Figuur 1: het basismodel van communicatie (Van www.communicationtheory.org)

Bij iedere schakel en iedere relatie kan ruis optreden, in die zin dat er verstorende variabelen kunnen zijn. De zender kan bijvoorbeeld moeilijk uit zijn woorden komen of de boodschap is te complex. Er kan ook een fit, goede passing ontbreken tussen het medium en de aard van de boodschap of de ontvanger kan te veel bezig zijn met andere dingen om kennis te kunnen nemen van de boodschap. Berlo (1960) heeft op basis hiervan het alom bekende model van Zender, Boodschap, Medium en Ontvanger (ZBMO, Sender, Message, Channel, Receiver; SMCR) ontworpen (zie figuur 2).

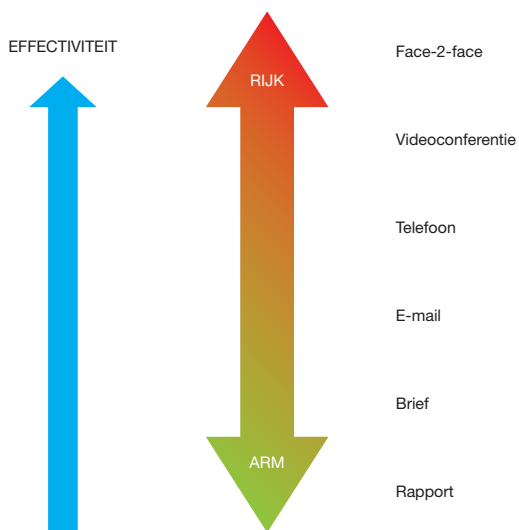


Figuur 2: Zender, Boodschap, Medium en Ontvanger model (Berlo, 1960)

Hierin zitten cruciale elementen die in ieder communicatieproces belangrijk zijn. Het ZBMO-model staat centraal in het nationaal onderzoek naar de communicatieprofessional zoals ik dat momenteel met Piet Hein Coebergh en Martien Schriemer van de Hogeschool Leiden, in samenwerking met de beroepsvereniging voor communicatieprofessionals Logeion, aan het uitvoeren ben.¹

De zender in Berlo's model is een communicatiebron of een generator van boodschappen. De boodschap is het centrale element, de transmissie van ideeën. Het medium is het kanaal waardoor de zender de boodschap codeert (woorden of andere symbolen) en de ontvanger de boodschap decodeert. Tot slot is er de ontvanger als de doelgroep van de communicatie.

Het basismodel heeft zijn waarde, maar is moeilijk toepasbaar wanneer we een dialoog, een gesprek of interactie willen beschrijven. Een belangrijk element binnen het ZBMO-model is het kanaal of het medium. Omdat we een behoorlijke groei van aantal het communicatiemedia hebben gezien. Communicatie is veel complexer geworden door de vele manieren waarop we boodschappen kunnen verzenden. Het model van informatierijkheid van mediumdragers (Daft en Lengel, 1986, zie figuur 3) helpt bij het nadenken over en het toepassen van media-keuzes.



Figuur 3: informatierijkheid (gebaseerd op Daft & Lengel, 1986)

1 <https://www.hsleiden.nl/pr-en-social-media/onderzoek/nationaal-onderzoek-communicatieprofessionals>

Een rapport, bijvoorbeeld het jaarverslag, is volgens bovenstaande indeling een arm middel. Een brief is al iets rijker en een e-mail is over het algemeen weer net wat rijker omdat we er meer sociale cues in gebruiken. Vaak is een e-mail informeler van toon en met het gebruik van smileys en andere emoticons wordt de boodschap verrijkt (Skovholt, Grønning & Kankaanranta, 2014). Het face-2-face gesprek blijft het allerrijkste middel en dat zal waarschijnlijk zo blijven, hoeveel nieuwe media er ook zullen worden geïntroduceerd.

In het face-2-face-gesprek zijn er meerdere elementen die het gesprek ondersteunen: handgebaren, intonatie, lichaams- en gezichtsuitdrukkingen, enzovoort. Daarom zijn de bespreking en de vergadering ook zo waardevol. We kunnen weliswaar allemaal manieren bedenken om vergaderingen efficiënter te maken, maar stoppen met vergaderingen zal zeker niet helpen de organisatie beter te maken.

De fit, passing tussen de boodschap en het medium is erg belangrijk. Een lastige boodschap kun je niet met een sms of e-mail afdoen, daar moet je juist een gesprek voor aangaan. Je kunt als directeur van een groot bedrijf niet in de Nieuwjaars-e-mail ook aankondigen dat er een grote reorganisatie zit aan te komen, of nog erger, iemand per sms ontslaan.

Digitale media

Het aantal digitale platforms is enorm toegenomen vanaf 1990. In 2018 hebben we per minuut wereldwijd 187 miljoen e-mails verzonden, is er naar 4,3 miljoen video's op YouTube gekeken en worden er 3,7 miljoen zoekopdrachten op Google gedaan (<https://jacobsmedia.com/wait-internet-minute/>). Het opvallende is dat de introductie van nieuwe media met zich meebrengt dat iedereen, ook in de professionele omgeving het gaat gebruiken zonder dat de werking ervan is onderzocht en de eventuele voordelen of nadelen zijn aangetoond. Dit is een complicerende factor. De enorme aantallen gebruikers van Facebook in amper 15 jaar is duizelingwekkend. Het enige positieve aan deze snelle groei is dat het ook weer heel snel naar beneden kan.

Er zijn nogal wat organisaties die nog steeds een account op *Second Life* hebben. En veel veertigjarigen zijn ooit begonnen met Hyves, de Nederlandse voorloper van Facebook. Hyves is sinds (of door?) de overname door de Telegraaf Media Groep geen veelgebruikt medium meer. Van Facebook moeten we ons anno 2019 ook afvragen hoe lang het nog zal bestaan (Newcom, 2018), zeker gezien de discutabele rol die Facebook speelt in het verspreiden van nepnieuws. Ik zie in mijn omgeving steeds meer mensen die Facebook verlaten en jongeren gaan, in tegenstelling tot vijf jaar geleden, al helemaal niet meer op Facebook (Elving, 2018).

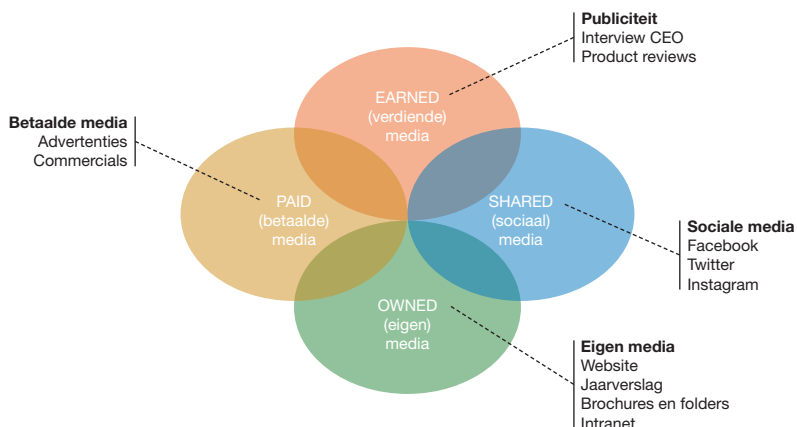
Gebruik van nieuwe media: PESO-model

In mijn beginjaren als promovendus (1993 – 1999) in Twente kwamen het internet en intranet op. Bedrijven kwamen bij ons met de vraag of en hoe wij ze konden helpen op het internet. Op onze wedervraag waarom ze op het internet wilden, wisten ze vaak geen ander antwoord te geven dan ‘dat iedereen op het internet zat en zij dat ook wilden’. Vergelijkbaar waren de wensen rondom een intranet. Daar werd als extra reden kennisdeling genoemd; door een intranet zou kennis beter kunnen worden gedeeld. Dit is een misvatting, want met de introductie van een nieuw medium neemt de kans op kennisdeling niet toe (van den Hooff, Elving, Meeuwsen & Dumoulin, 2003). Een intranet kan ervoor zorgen dat er een betere infrastructuur komt voor kennisdeling, maar kennisdeling zelf is niet afhankelijk van het medium.

Zo zal ook een folder alleen niet leiden tot gedragsverandering of grotere bekendheid van een organisatie of instelling. Een communicatiemiddel kan op zichzelf geen verandering in gedrag bewerkstelligen, hooguit wordt het beoogde doel eenvoudiger te bereiken. De neiging tot kennisdeling wordt ingegeven door persoonlijke of organisatorische kenmerken, zoals de organisatiecultuur en de wijze waarop er leiding wordt gegeven. Het is daarbij niet bepalend of er bepaalde mediakanalen openstaan of niet.

PESO-model

Met het PESO-model (Dittrich, 2014) krijgen we inzicht in het onderscheid tussen verschillende mediatypen (zie figuur 4).



Figuur 4: Het PESO-model, gebaseerd op Dittrich 2014

Betaalde media (Paid) zijn onder andere de advertentieruimtes die een organisatie heeft ingekocht. Met verdiende media (Earned) worden de berichten bedoeld

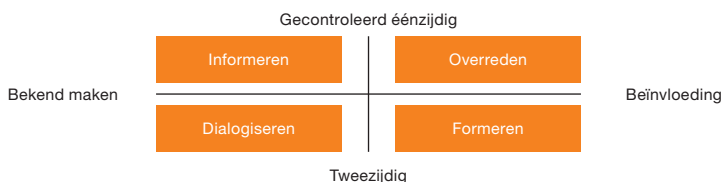
die je als organisatie krijgt als een product, dienst of een (top-) functionaris van jouw organisatie media-aandacht krijgt, wat overigens niet altijd positief hoeft te zijn. Sociale media worden ook wel gedeelde of *shared* media genoemd. Sociale media of social media (ook de Engelse term is in het Nederlands gangbaar) is een verzamelterm voor online platformen waar gebruikers, zonder tussenkomst van een professionele redactie communiceren. Social media is een groep internetapplicaties die gebruikmaken van de ideologie (..) en de technologie van Web 2.0 en de creatieve uitwisseling van User Generated Content, hieronder verstaan we weblogs, microblogs, social bookmarking, videosites, fora als Wikipedia en social netwerken zoals Facebook (Kaplan & Haenlein (2010)). Tot slot onderscheiden we de eigen media (*Owned*): folders, brochures, jaarverslag, magazine, nieuwsbrief en internet- en intranetpagina's van organisatie worden hieronder geschaard.

Doelen van Communicatie

Van Ruler (2003) onderscheidt in het zogenoemde communicatiekruispunt vier verschillende dimensies binnen de communicatie van organisaties, namelijk informatie, overreding, consensus en dialoog, met als uiteinden op de assen van het kruispunt de gecontroleerde éénzijdige versus tweezijdige en denotatie (letterlijke betekenis, bekendmaking) versus connotatie (betekenis die afhangt van de context, beïnvloeding). Met dit model wordt een onderscheid gemaakt tussen bekendmaking en beïnvloeding. Zo krijg je de vier kwadranten uit Figuur 4.

Het informeren betreft de overdracht van informatie en kennis, zodat kennisgenomen kan worden van nieuwe inzichten en op basis daarvan een mening kan worden gevormd.

De overreding of persuasieve variant is ook eenzijdig en biedt geen ruimte aan dialoog of interactie. De nadruk ligt op het bereiken en op een bepaalde manier bewerken van doelgroepen (Van Ruler, 1998). Dit kan een bijsturing van attitudes of gedrag zijn, bijvoorbeeld in een maatschappelijk debat. Vroeger werd dit nogal eens geschaard onder voorlichting, bijvoorbeeld ten behoeve van het bevorderen van gezond gedrag of het voorkomen van schade door vuurwerk.



Figuur 5: Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998, p.77)

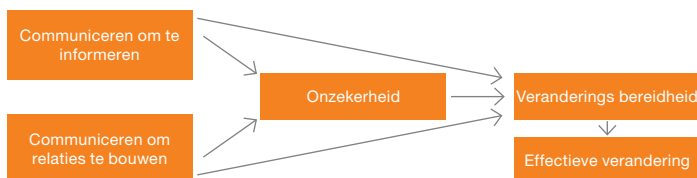
De dialoog, in het kruispunt weergegeven als dialogiseren, spreekt voor zich. Een voorbeeld is interactieve beleidsvorming, waarbij het bestuur van een gemeente, provincie of de overheid de burgers vooraf probeert te betrekken bij nieuw beleid. Op die manier hoeft reeds vastgelegd beleid niet achter te worden ‘verkocht’, maar worden de burgers betrokken bij het ontwikkelen van het beleid.

Tot slot onderscheidt Van Ruler het formeren, wat de afstemming tussen organisatie en stakeholders (allen die een belang bij de organisatie hebben) betreft. Goede formering bevordert de afstemming en zorgt ervoor dat relaties in stand blijven, ondanks tegengestelde belangen. Natuurlijk wordt er geswitcht tussen de vier rollen, in iedere communicatieproces worden vaak meerdere kwadranten ingezet.

Verandercommunicatie

Organisaties vormen een omgeving waar communicatie valt te koppelen aan organisatiedoelen en waar de complexe communicatie nader kan worden bestudeerd. Zeker bij organisatieveranderingen, waar opeens de focus komt te liggen op communicatie, is de organisatie het living lab van de communicatieonderzoeker omdat informeren, overreden, dialoog en formeren samen komen.

Het switchen tussen de vier communicatiekwadranten staat ook centraal binnen onderzoek naar verandercommunicatie. In het onderzoek naar organisatieverandering, met als centrale vraag hoe communicatie kan worden ingezet om veranderingen succesvoller te maken, stuiten we op het belangrijke en praktische onderscheid tussen informatie en communicatie. Deze twee worden vaak ten onrechte samen aangeduid als communicatie. Met name als het cruciaal is om een bepaald proces verbeterd te krijgen of een verandering te laten slagen wordt communicatie als belangrijk gezien. Onderzoek laat echter zien dat organisatieveranderingen in zeventig procent (!) of meer van de gevallen mislukt (Werkman, Boonstra & Elving, 2005). De oorspronkelijk beoogde doelen worden niet gehaald, de efficiëntieverbetering waar de verandering voor bedoeld was is niet te zien. Communicatie wordt regelmatig aangewezen als oorzaak van dit falen.



Figuur 6: Communicatie en veranderingsbereidheid (gebaseerd op Elving, 2005, p.134).

Om onderzoek te kunnen doen naar welke rol communicatie speelt is de term veranderingsbereidheid geïntroduceerd als de tegenhanger van weerstand tegen veranderingen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Elving, 2005; Pfeffer & Sutton, 2006). Weerstand tegen verandering staat centraal in heel veel literatuur over organisatieverandering. Veranderingsbereidheid kunnen we zien als het positieve uiteinde van een denkbeeldige lijn waarvan weerstand tegen verandering het andere uiterste is.

Informatie en communicatie zijn in dit model aparte eenheden. Informatie kan worden voorgesteld als alles wat op papier kan, het kan geprint worden. Daarentegen is communicatie alles wat je niet kunt printen. Het gaat daarbij om het gesprek, de dialoog, de discussie en de interactie, die worden gebruikt om het sensemaking proces te ondersteunen, wat de kern is van een succesvolle verandering. Sensemaking is het proces waarin mensen betekenis geven aan hun collectieve ervaringen. Het wordt vaak formeel gedefinieerd als *'the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing'* (de retrospectieve ontwikkeling van plausibele beelden die rationaliseren wat mensen doen; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 409). Sensemaking is bedoeld om de focus te verleggen van traditionele modellen naar beslissingen die worden genomen op basis van gedrag. Betekenisverlening is geen goede Nederlandse vertaling van sensemaking. Gemeenschappelijk begrip komt al dichter in de buurt, hoewel dat ook nog niet geheel de lading dekt. Een mooi voorbeeld zijn onze stekkeracties (Speur de Energieslurper). Een apparaat kan heel veel energie verbruiken, maar daarvoor heb je inzichten nodig in de technische termen en het verbruik (wat is en wat kost een kWh). In vergelijking met anderen krijgt dit of kan dit betekenis krijgen. *It all makes sense after that.*

Communicating change

Uit onderzoek rond het model in Figuur 5 blijkt informatie een hygiënefactor te zijn: als het niet goed is, heeft het een negatieve invloed, en als het goed is valt het niet op. En dat is ook logisch. Informatie moet op tijd zijn, het mag geen fouten bevatten, het moet volledig zijn, het moet de antwoorden bevatten waarop mensen zitten te wachten enzovoort. Bij voorkeur moet die informatie goed verpakt zijn, in een mooie folder of een infographic, goed vormgegeven, met duidelijke boodschappen, afzender, doelen en voorzien van duidelijke graphics met een goed design. We zijn steeds visueler ingesteld, dus het helpt als we ook onze doelgroepen op de meest aantrekkelijke mogelijke wijze informeren (Garcia-Retamero & Cokely, 2011).

Maar met het verpakken alleen komen we er niet, zeker als we ons realiseren dat veel informatie vrijelijk beschikbaar is (zeker binnen een organisatie), dat er een grotere roep is tot transparantie en dat de dialoog alleen mogelijk is als iedere

gesprekspartner op hetzelfde kennisniveau zit (anders wordt het al snel een les of een college).

Communicatie is de vertaling en enabler van de verandering naar de individuele medewerker. Wat heeft die verandering voor consequenties voor de individuele medewerkers? Er komen bij hen vele vragen op. Zijn wij kundig en vaardig genoeg om mee te blijven draaien in de nieuwe, veranderde organisatie? Wat gebeurt er met ons team, houden wij dezelfde collega's? Deze legitieme vragen kunnen niet met informatie alleen worden beantwoord, hier dient een direct leidinggevende, manager, supervisor of teamleider antwoord op te geven. Dit is vaak ingewikkeld, want de direct leidinggevende weet in de meeste gevallen net zoveel als de medewerkers zelf.

De standaardaanpak bij veranderingen is dat er in de top van de organisatie in het grootste geheim (want veranderingen zijn eng en roepen vast weer weerstand op) wordt gewerkt aan een blauwdruk, het masterplan. Op een bepaald moment komt de organisatie naar de medewerkers toe met de verandering. Er worden daar soms ook nog eens megalomane namen aan gegeven (bijvoorbeeld Centurion bij Philips en Apollo bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap). Kern is dat er een verandering wordt aangekondigd. Het komt voor de meeste medewerkers onverwacht en leidt meteen tot onrust en onzekerheid.

Informele communicatie

In het model (zie Figuur 5) is een centrale plek voor onzekerheid ingeruimd. We houden niet van onzekerheid. We vullen eventueel ervaren onzekerheden in met ons eigen verhaal, onze eigen constructie, om de onzekerheid voor onszelf, en voor onze naaste collega's, vrienden of bekenden te verhullen. De informele communicatie neemt het over, zeker als de formele communicatie niet de antwoorden geeft die we verwachten of als die niet volledig zijn. Op die momenten kan binnen de organisatie weerstand en verandermoedigheid optreden (Elving, Hansma & de Boer, 2011).

Veranderingen mislukken omdat niet de medewerkers maar het systeem centraal komt te staan. Daarmee wordt ontkend dat voor medewerkers hun baan deel uitmaakt van wie ze zijn en daarmee betekenis verleent aan hun identiteit (Cartwright & Holmes, 2006). Veranderingen die zijn mislukt komen vaak in andere gedaanten terug, maar worden zelden of nooit geëvalueerd. Studenten die samen met mij onderzoek deden naar organisatieverandering moesten, als ze medewerkers gingen interviewen, vaak uitleggen over welke verandering het onderzoek precies ging en wat nu de stand van zaken betreffende diverse eerdere veranderingen was.

De dialoog, de uitleg, het verhaal construeren zijn cruciaal bij organisatieverandering. Een succesvolle organisatie heeft medewerkers die flexibel kunnen zijn en heeft een cultuur waarin betrokken medewerkers als merkambassadeur kunnen fungeren. Een moderne organisatie leert continu, durft fouten te maken en leert van deze fouten. Het communicatieklimaat binnen die organisatie is ondersteunend, waar de deur van de direct leidinggevende (spreekwoordelijk) open staat en waar kritiek en discussie worden geaccepteerd als zinvol en waardevol.

Organisatiecultuur

Een andere klassieke veranderfout, naast de rationeel, economisch, top down gedreven verandering, die organisaties nogal eens maken is het centraal stellen van de cultuur van de organisatie in de verandering. De cultuur van een organisatie kan worden weergegeven als een ijsberg: het grootste deel bevindt zich onder de oppervlakte en is niet zichtbaar. Cultuur is de verzameling normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie (Schein, 1999). Als de organisatie aangeeft dat er een cultuurverandering moet komen, impliceert dat eigenlijk dat de wijze waarop de medewerkers zich in de organisatie gedragen niet wenselijk is en niet meer geaccepteerd zal worden. Als je de organisatie succesvol wilt veranderen dan heb je de medewerkers heel hard nodig en dan helpt het niet dat je hun gedrag als niet wenselijk typeert.

Het ui-model van cultuurverandering (Schein, 1999) is daarom zeer treffend. Het ui-model geeft de verschillende lagen van cultuur weer, zoals daar zijn de basisaannames, de waarden en de artefacts. Als je een ui doormidden snijdt, ga je huilen. Het veranderen van de cultuur levert alleen maar tranen op als je dat niet op de goede wijze doet. Des te meer je gaat pellen aan de ui, des te meer er zichtbaar is, en des te meer tranen er zullen vallen.

Vastgeroeste patronen verander je niet zomaar ineens. Organisationsverandering is het veranderen van het gedrag van individuele medewerkers (Robertson, Roberts & Porras, 1993). Velen dichten Peter Drucker de volgende quote toe: *Culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner*, maar er is een discussie gaande of deze van Drucker afkomstig is. In ieder geval heeft de voormalige Ford directeur Mark Fields deze quote in 2006 aan Drucker toegeschreven (Cave, 2006). Vrij vertaald: de cultuur is dominant in een organisatie en hier moet je altijd rekening mee houden.

De cultuur van een organisatie is wel te veranderen door erover te praten, door het onbespreekbare bespreekbaar te maken en vaste patronen ter discussie te stellen. Een open discussie van hoe medewerkers omgaan met zaken met daarbij de wil om het beter te maken kan al helpen, zeker als het management zich open en kwetsbaar durft op te stellen en fouten durft toe te geven. Tijdens een van mijn

projecten bracht de manager het gedrag van de medewerkers ter discussie en met name het feit dat zij zich allemaal ruim voor einde werktijd rond de prikklok verzamelden. Dus ondanks dat het nog niet einde werktijd was stond men klaar om hun einde werktijd te registreren. De medewerkers in kwestie gaven in het gesprek met hun leidinggevende aan dat ze de prikklok als zeer dwingend ervoeren als onnodige controle. Toen de manager het voor elkaar wist te krijgen om de prikklok te verwijderen en vertrouwen te hebben in de medewerkers dat ze hun uren wel zouden maken, bleek dat er meerdere medewerkers waren die langer bleven dan ooit tevoren. Zij zagen de actie van de manager als dat hij hun vertrouwen gaf. Als we een organisatie zien als een verzameling individuen die een gezamenlijk doel hebben (de organisatie succesvol laten zijn), dan is een open en eerlijke cultuur een randvoorwaarde. Door resultaten te bespreken, successen te vieren, teleurstellingen te evalueren en op dit proces continu te reflecteren wordt een organisatie succesvoller en kan het haar doelen makkelijker bereiken. In een lerende organisatie worden fouten gemaakt om ervan te leren en om dezelfde fouten niet nogmaals te maken.

De veranderingsliteratuur is duidelijk en helder: de planmatige, top-down benadering van veranderingen werkt niet. Daarentegen kan de ontwikkelgerichte, bottom-up benadering, gericht op leren, aanpassen, verbeteren en ontwikkelen van de organisatie wel succesvol zijn. Ik adviseer organisaties vaak om te stoppen met het gebruiken van het woord veranderen en hier andere labels voor te gaan gebruiken, zoals leren, ontwikkelen, groeien of innoveren. Veranderen moet een continu proces zijn, zoals Weick en Quinn (1999) ook al aangaven, en niet een episodische periode waarna er weer een status quo zal komen. Organisaties zijn continu in verandering, anders zullen ze waarschijnlijk niet overleven.

Constitutionele benadering van organisaties

Op basis van bovenstaande inzichten kan worden geconcludeerd dat de informatieve benadering niet volstaat. Informatie is een hygiëne factor, het moet voldoen aan de standaarden (op tijd, geen fouten, volledig enzovoort). De uitspraak van Benjamin Franklin: *tell me and I forget, show me and I will remember and involve me and I understand* is hiervan toepassing. Hoe krijg je mensen mee in de verandering.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is vanuit Montreal een start gemaakt met een constitutionele benadering van organisationele communicatie door grondlegger James Taylor (Taylor & van Every, 2000). Inmiddels is zijn gedachtegoed erkend door andere grote denkers als Haridimos Tsoukas, Linda Putnam, Karl E. Weick, Bruno Latour en Barbara Czarniawska.

Organisaties bestaan alleen omdat we erover praten. Dit is in een notendop de constitutionele benadering van communicatie (Taylor & van Every, 2000) en heeft een link met het sociaal constructivisme. Natuurlijk is er een fysiek gebouw, dat we vaak associëren met de organisatie, maar die stapel stenen heeft verder geen betekenis. Wat 'de organisatie' is, speelt zich af in de hoofden van de mensen en wordt dus geconstrueerd. Het heeft geen vaste betekenis, maar is onderhevig aan betekenisgeving (sensemaking; Weick, 1995). Het is de verzameling van gedragingen in organisaties die ertoe doet, niet de structuur van een organisatie.

Om de werking van organisaties echt te leren begrijpen, is dus meer nodig dan alleen kennis van het informatieve deel. Shannon en Weaver en Berlo geven in hun modellen weer hoe informatie verspreid wordt en hoe mensen worden geïnformeerd. We hebben ook kennis nodig over bijvoorbeeld de positie van waaruit iemand communiceert, zijn motieven, de context, enzovoort. Dezelfde boodschap kan in verschillende situaties een compleet andere betekenis krijgen. Dezelfde boodschap kan ook door verschillende personen verschillend worden geïnterpreteerd.

Dankzij de constitutionele benadering van organisatiele communicatie kunnen we organisaties effectiever maken, want we weten dat in verschillende contexten zaken verschillend kunnen worden geïnterpreteerd. Als we bijvoorbeeld weten dat innovaties met name uit multidisciplinaire teams voortkomen, is het dus belangrijk dat we die teams gaan helpen met het interpreteren en begrijpen van elkaars taal en communicatie. Deze kennis en deze inzichten hebben we nodig om de energietransitie vorm te geven en de duurzame samenleving mogelijk te maken. Het verstrekken van informatie over hoe te handelen en wat te doen is, zoals blijkt uit voorgaande, niet voldoende, daarvoor is meer nodig.

Om deze processen te kunnen bestuderen vormen organisaties een mooie proeftuin. Organisaties vormen een omgeving waar communicatie valt te koppelen aan organisatiedoelen en waar de complexe communicatie nader kan worden bestudeerd. Hierdoor wordt het werk van de communicatieprofessional complexer en uitgebreider. In de volgende sectie zal ik nader ingaan op de rol van de communicatieprofessional.

1.2 De communicatieprofessional

De bestudering van wat communicatieprofessionals in de praktijk doen is belangrijk, want het kan een verklaring bieden voor het begrijpen van organisationele communicatie vanuit de constitutionele benadering.

Helaas bestaat er vaak geen duidelijke taakafbakening is voor de communicatieprofessional en er komen voortdurend nieuwe taken bij. Dat maakt de bestudering van het werk van de professional relevant, want het kan inzicht bieden in hoe het vakgebied zich ontwikkelt.

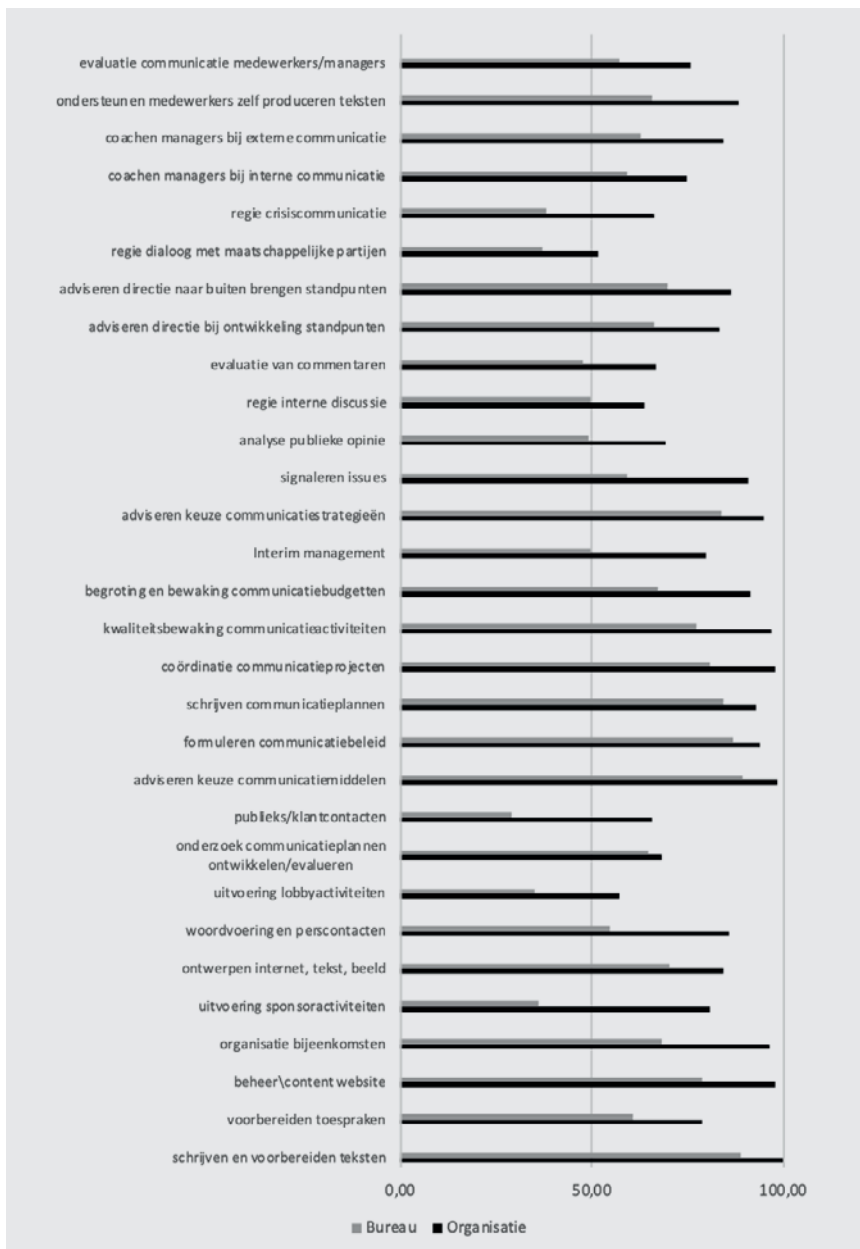
‘De jongens en meisjes van de afdeling communicatie’

Door de toename van het aantal communicatiemiddelen groeit ook de vraag naar communicatieprofessionals. Die groei zal nog wel even doorgaan, want nog steeds worden veel problemen binnen organisaties als communicatieprobleem weggezet. Hoe vaak horen we niet dat de communicatie niet optimaal was en beter had gekund, of dat we ‘het hier in de communicatie niet helemaal goed hebben gedaan’. Vaak wordt dan toch fronsend gekeken naar de communicatieafdeling; zij zijn immers verantwoordelijk voor de communicatie. Daarbij wordt heel makkelijk voorbijgegaan aan het feit dat het de bestuurder of de manager zelf was die nagelaten heeft om goed te informeren, te overleggen, te coördineren, te delegeren, te onderhandelen, enzovoort.

Zoals eerder aangegeven kenmerkt het communicatievak zich door wegen te bewandelen die nog onbegaan zijn, omdat er een noodzaak bestaat of een urgentie wordt gevoeld. Een woordvoerder wordt in een crisissituatie al snel een crisismanager. Veel modellen uit de communicatieonderzoeksliteratuur zijn dan ook gericht op de organisatiedoelen, waarbij organiseren gelijk wordt gesteld aan communiceren. Naast de modellen die de werking van de communicatie binnen de organisatie proberen te omschrijven, zijn er ook modellen die ingaan op de rol en verantwoordelijkheden van de communicatieprofessional. Vroeger waren dat de ‘jongens en de meisjes’ van de nieuwsbrieven en van de reclame, maar de communicatieafdeling heeft inmiddels veel meer verantwoordelijkheden gekregen binnen organisaties.

In ons eigen onderzoek van 2006 (Elving & Van Ruler, 2006; Elving, van Ruler, Goodman & Genest, 2012) hebben we de communicatieprofessional omschreven als een duizendpoot met vele verantwoordelijkheden, zowel formeel als informeel. Figuur 6 komt uit die publicatie (Elving et al., 2006) en schetst de verantwoordelijkheden en taken van de communicatieprofessional anno 2005. Gevraagd werd naar de taken die de professional soms of regelmatig moest uitvoeren. Vaak betrof de respondent het hoofd van de communicatieafdeling, die ons informatie verstreekte over (onder andere) de verantwoordelijkheden van de afdeling waar hij of zij leiding aan gaf (Elving & van Ruler, 2006). Dit waren soms

gecentraliseerde communicatieafdelingen en soms gedecentraliseerde opererende professionals.

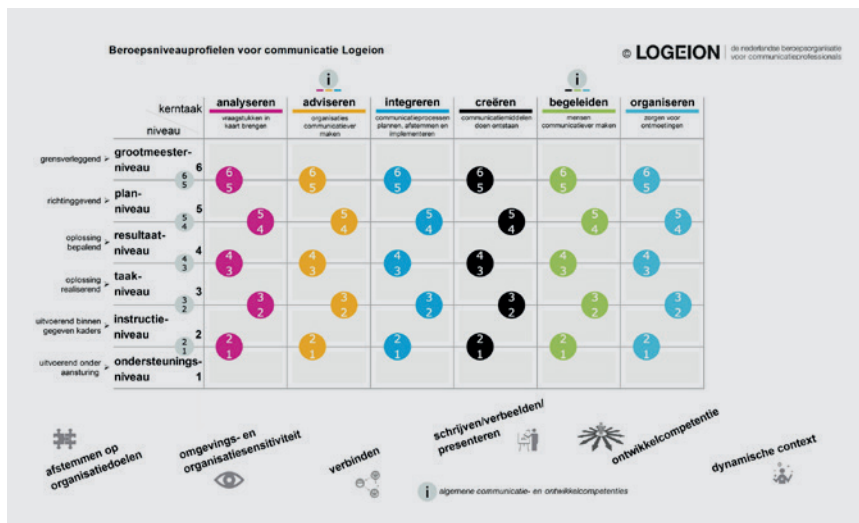


Figuur 7: Overzicht van taken en verantwoordelijkheden van communicatieprofessionals in de organisatie en werkzaam bij bureau's (resp. 536 • n = 225; 250 • n = 261; gebaseerd op Elving & van Ruler, 2006)

De bestuurstafel

De communicatieprofessional is steeds belangrijker aan het worden voor de organisatie, een duizendpoot met heel veel taken en verantwoordelijkheden. De ideale communicatieprofessional fungeert als de oren en de ogen van de organisatie en behoedt de organisatie voor issues of crises. Ik ben overigens niet van mening dat de communicatieprofessional sowieso een plek aan de bestuurstafel moet hebben. Dat hoeft niet en is alleen een structurele benadering. Natuurlijk, de issues, risico's, bedreigingen, kansen en uitdagingen voor de organisatie die primair als communicatietaak wordt gezien, moeten aan de bestuurstafel ter sprake komen. Een slimme organisatie zorgt daarvoor en heeft de structuur ingericht op die wijze die voor haar het beste past. Door alleen maar te roepen dat de communicatieprofessional aan de bestuurstafel moet zitten zijn we er niet. De communicatieafdeling moet haar plek aan de bestuurstafel verdienen en dat doe je niet door vanaf de zijlijn te blijven roepen dat je die plaats verdient. Als je acties een plek aan de bestuurstafel ondersteunen, dan krijg je die vanzelf.

Het is voor organisaties, maar ook voor de communicatieopleidingen belangrijk om een inschatting te maken van het niveau waarop bepaalde taken en verantwoordelijkheden moeten worden verricht. Logeion, de beroepsvereniging voor Communicatie in Nederland, heeft zogenaamde beroepsniveauprofilen (zie Figuur 7).



Figuur 8: Beroepsniveauprofilen (BNP, Logeion, 2016)

In de BNP worden zes kerntaken van de communicatie weergegeven: analyseren, adviseren, integreren, creëren, begeleiden en organiseren. Organisaties kunnen hun voordeel doen met dit model als ze op zoek zijn naar communicatieprofessionals en een inschatting willen maken op welk niveau deze professional moet opereren. Modellen om de professie te beschrijven zijn ook belangrijk voor de opleidingen communicatie. Tot welk niveau geef je les, wat is belangrijk als opleiding? Wat wil je de studenten meegeven, welke competenties moeten ze bezitten en op welk niveau moeten ze de betreffende competentie beheersen?

Communicatie is ook een vak waarin veel mensen werkzaam zijn die geen communicatieopleiding hebben. Dat zal wellicht verminderen omdat veel jonge mensen kiezen voor een communicatieopleiding. Anders dan een arts of psycholoog is 'communicatie' een vrij beroep. Iedereen mag zich communicatiedeskundige noemen en hoewel er steeds meer opleidingen zijn waar veel studenten staan ingeschreven en inmiddels veel alumni de arbeidsmarkt hebben betreden, komen nog steeds professionals met een niet communicatieve opleiding binnen bij communicatieafdelingen.

Communicatie en Journalistiek

De zelfverklaarde grootste vijanden van de communicatiebranche zijn de journalisten. Dit is verwonderlijk, want er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er is zeer veel overloop van het ene vakgebied naar het andere. Zo zijn er nogal wat gerenommeerde journalisten overgestapt naar een communicatiebestaan en eigenlijk zouden we journalisten toch ook moeten scharen onder de communicatieprofessionals. Dat wordt binnen de beroepsgroep journalistiek echter anders gezien, want de 'voorlichter is de vijand van de journalist' (Bardoel, 2002). Voor buitenstaanders is er echter een moeilijk onderscheid tussen beiden.

In het boek 'Gevaarlijk Spel' geven media-onderzoekers (Prenger, van der Valk, van Vree & van der Wal, 2010) een schatting van 150.000 professionals die werkzaam zijn in de communicatie. Zij gebruiken dit getal als schrikbeeld want zij komen op voor de journalistiek en schetsen in dat verband dat iedere journalist wel tien communicatieprofessionals 'tegenover' zich heeft (Prenger & van Vree, 2004). Deze kritiek van de journalisten over de omvang van de communicatiebranche snijdt natuurlijk geen hout. Dat iedere communicatieprofessional zich exclusief bezighoudt met het bewerken van journalisten om ervoor te zorgen dat 'het echte verhaal' niet in de media komt is natuurlijk onzin. Het vreemde is dat ze dit zelf ook zo zien, maar toch de communicatieprofessional blijven neerzetten als de spindoctor. Nu dankzij de mogelijkheden van web 2.0 feitelijk iedereen burgerjournalist is, bestaat het leger aan journalisten in Nederland overigens uit 17 miljoen mensen.

Recent werd op het journalistenblog ‘de nieuwe reporter’ geklaagd over de professionaliteit van de communicatiebranche. Niet om het gebrek maar juist om het surplus aan kwaliteit. Het ging over de uitgekende mediastrategie die de huidige coalitiepartijen en de ministeries dezer dagen hanteren. Je hebt het als journalist maar lastig in deze tijd (Van Praag, 2018). Hiermee wordt nog eens duidelijk dat de focus van journalisten te veel is gericht op de vermaledijde communicatiebranche. Beter zou het voor de journalistiek en mediawetenschappers zijn om stil te staan bij de teruglopende interesse in de journalistiek en het (gebrek) aan kwaliteit van het eigen werk, in plaats van te wijzen naar het werk van een ander. Een voetbalclub zal geen kampioen worden door continu te blijven herhalen dat de andere clubs zo goed zijn.

Waar journalisten de communicatieprofessional als vijand zien, speelt dit vanuit de communicatiebranche helemaal niet. Natuurlijk willen wij ons verhaal goed in de media krijgen, maar dat kan niemand ons kwalijk nemen. Afgelopen zomer hebben alle grote Amerikaanse organisaties in de communicatiebranche, waaronder de A.W. Page Society (2018) hun onvoorwaardelijke steun voor de journalistiek en de vrije en onafhankelijke pers uitgesproken. Ik heb daar zelf een blog over geschreven (Elving, 2018b) om de Europese communicatiebranche op te roepen het Amerikaanse voorbeeld te volgen en ons expliciet uit te spreken voor steun aan de journalistiek, een vrije pers en voor de speciale positie van journalisten. Natuurlijk is er wel eens een conflict tussen journalist en organisatie en wil de organisatie bepaalde berichtgeving tegenhouden. We moeten echter binnen de journalistiek en binnen de communicatie meer begrip hebben van elkaars beroep. De journalist wil graag een scope, de communicatieprofessional wil de reputatie van zijn organisatie, of instantie beschermen. Dat werkt het beste als er onderling begrip is.

Zeker in de tijd van fakenews, Trump, Brexit en andere bedreigingen voor de democratie. De samenleving als geheel heeft een verantwoordelijkheid voor het voorkomen van allerlei onjuiste verhalen en hoaxes. Zeker als we het hebben over de energietransitie en de duurzame samenleving is er een belangrijke rol weggelegd voor de communicatiebranche en de communicatieprofessionals. Op juiste, ethische wijze blijven communiceren over de opties en de keuzes die de samenleving kan maken. Er zijn allerlei georganiseerde en ongeorganiseerde krachten actief die iedere verandering afwijzen of die een bepaalde maatregel altijd zullen blijven bekritisieren. Jean Paul van Soest (2014) omschreef het heel mooi in zijn boek de Twijfelbrigade: er wordt te veel aandacht gegeven aan marginale opinies. De journalist hoeft niet bij iedere mening per se een tegengestelde mening te presenteren, zoals nu wel vaak gebeurt.

Voor de communicatiebranche is een vrije pers en kwalitatief goede journalistiek belangrijk. Er zijn belangrijke overeenkomsten tussen beide vakgebieden. Het grootste verschil is echter dat de behoefte aan duurzame verhalen voor communicatieprofessionals groter is dan voor journalisten. Spreekwoordelijk gezien wordt de vis van morgen verpakt in de krant, het journalistieke verhaal van vandaag. Het consistente verhaal van de organisatie moet echter langer meegaan.

1.3 Wat is communicatie?

In 2006 (Elving & van Ruler, 2006) formuleerden we naar aanleiding van het trendonderzoek communicatieberoepspraktijk 2005-2006 de volgende definitie van communicatie:

Onder communicatiemanagement en -advies verstaan wij de specialistische functie in of ten behoeve van een publieke of private organisatie die zich bezighoudt met het initiëren, sturen en begeleiden van communicatie in de context van de organisatie, binnen een bepaald beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie. Het betreft derhalve alle activiteiten die doelbewust en gericht worden ingezet om communicatie te managen, dan wel het advies hierover. Hieronder vallen zowel de verschijningsvormen interne communicatie (ic), externe communicatie/ pr [...] als marketingcommunicatie (mc), en alle deelspecialismen die tot deze drie vormen kunnen worden gerekend.

De communicatieprofessional vormt de ogen en de oren voor de organisatie, hij ziet issues, kansen en bedreigingen intern als extern van de organisatie. Voor de definitie van de communicatieprofessional vertrouw ik op die van Van Ruler (2018):

De communicatieprofessional zoekt voortdurend wat er leeft in de buitenwereld én binnenwereld en vraagt zich altijd af of de organisatie daar iets mee moet doen en zo ja, wat en hoe.

Een belangrijk doel van communicatie is het ondersteunen van gemeenschappelijk begrip, sensemaking en betekenisverlening, met name als we een complexe opgave moeten oplossen waarbij er zoveel mogelijk consensus moet bestaan over de uitkomsten. Een belangrijke toevoeging in de noodzaak om te komen tot een duurzame samenleving zou overigens moeten zijn dat de communicatieprofessional ook de ecologische voetprint van de organisatie moet betrekken in de adviezen die hij geeft. Dat zou wel een mooie toevoeging kunnen worden aan het brede scala dat nu reeds wordt ingezet om de successen van organisaties te beschrijven, wat is de ecologische voetprint, waarbij we analoog aan Raworth (2017) stellen dat er een grens ligt aan wat voor belasting wij aan het milieu kunnen toebrengen, overigens net zoals de club van Rome al grenzen aan de groei noemde.

Afbakening verantwoordelijkheden communicatie

Het mooie van het vakgebied communicatie is dat we fenomenen *in real life* kunnen bestuderen. Daarbij gebruiken we niet alleen de traditionele kwalitatieve en kwantitatieve methoden van onderzoek, maar kunnen we ook steeds meer digitale middelen inzetten, zoals geautomatiseerde inhoudsanalyses en big data-analyses. Zo kunnen we voorspellingen doen op basis van trendanalyses, scenariotesten en Future Literacy en inzichten verwerven die de relaties tussen mensen en groepen mensen kunnen verbeteren en dus de samenleving als geheel beter kunnen maken.

Net zoals tegenwoordig bij de meeste crises de directeur of CEO de woordvoering op zich neemt, geldt in normale situaties steeds meer dat de boodschap niet van de communicatieafdeling moet komen maar van de eindverantwoordelijke. Duidelijk moet zijn dat de communicatieprofessional of -afdeling niet de rol van 'fixer' op zich moet nemen zoals die recent door Van Ruler (2018b) werd benoemd in de controversie rondom de witwasaffaire van de ING. De organisatie en haar acties kunnen niet mooier worden weergegeven dan ze zijn.

Dat de communicatie niet goed is gegaan, wordt te vaak onterecht geassocieerd met de communicatieprofessional die zijn werk niet goed heeft uitgevoerd en dit even moet herstellen. Dat kan niet en dat werkt niet. Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid op het vlak van communicatie. Daarbij kan de communicatieprofessional hulp bieden, coachen en mooie communicatieproducten helpen maken, maar de oorspronkelijke boodschapper is nooit de communicatieprofessional, maar altijd de verantwoordelijke persoon.

In het volgende hoofdstuk zal ik nader ingaan op stakeholders en de (groepen) personen bij wie communicatie een verschil zal moeten maken.





Hoofdstuk 2: Omgevingscommunicatie

Stakeholders zijn diegenen die ertoe doen voor een organisatie. Belanghebbenden zou een goede Nederlandse vertaling kunnen zijn. Inmiddels is het woord stakeholder alom bekend en geaccepteerd als een Nederlands woord. De ideeën rond stakeholders zijn nogal aan het veranderen, dus is het van belang om eerst te schetsen hoe volgens mij het huidige stakeholdermodel in elkaar steekt.

2.1. Stakeholderdialoog

Van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde

Vroeger waren organisaties gericht op aandeelhouders en investeerders. Dat blijkt nu nog steeds het geval te zijn bij veel organisatieveranderingen. Als een bedrijf aan de beurs is genoteerd, dan is het verplicht alle aandeelhouders op de hoogte te brengen van majeure veranderingen in de organisatie, omdat die van invloed kunnen zijn op de beurswaarde. Omdat aandelen vrijelijk te verhandelen zijn op de beurs, was (en is) de enige manier om dit aan te kondigen met een persbericht. De organisatie bezit immers geen database met een actueel overzicht van alle aandeelhouders. Let wel, dit persbericht moet verzonden zijn voordat de medewerkers op de hoogte worden gebracht, want medewerkers kunnen ook aandeelhouder zijn.

Organisaties die een goede interne communicatie hebben realiseren zich dit en hanteren strakke tijdschema's om grote veranderingen aan te kondigen, bijvoorbeeld door om 8.55 uur (voor de opening van de beurs van 9.00 uur) het persbericht te publiceren en om 8.56 uur alle medewerkers in de kantine te verzamelen en te informeren over de verandering. Vaak zien we ook dat organisaties majeure veranderingen aankondigen bij de presentatie van de jaarcijfers, zeker als de jaarcijfers tegenvallen. De verwachting is dat aandeelhouders een verlies makkelijker accepteren als er tegelijkertijd een ontslaggolf wordt aangekondigd, wat natuurlijk meestal niet zo is. Ontslaggolven die worden ingegeven door financieel verlies, zijn nooit goed voorbereid. Een ontslaggolf is niet in een korte periode te regelen, zeker in een land als Nederland waar toestemming moet worden verleend door het UWV en er een gedegen sociaal plan moet zijn. Bovendien is zo'n ontslaggolf vaak kostbaarder dan van tevoren is ingeschat. Organisaties die denken dat aandeelhouders een verlies makkelijker accepteren als deze gecombineerd wordt met de aankondiging van een forse reductie van het aantal medewerkers komen vaak bedrogen uit.

De aandeelhouderswaardedominantie komt onder andere voort uit het idee dat organisaties eigenlijk maar één verantwoordelijkheid hebben, namelijk de verantwoordelijkheid voor de aandeelhouders en dus het maximaliseren van winst. Het was Milton Friedman die dat in 1970 in de *New York Times* stelde. Opmerkelijk genoeg was zijn stellingname juist het startpunt van een tegenbeweging onder de noemer *Corporate Social Responsibility*, die de focus op aandeelhouderswaarde als te beperkt ziet.

De meeste organisaties hechten inmiddels veel belang aan goede stakeholderrelaties. Ik ken maar één organisatie die hier helemaal niet mee bezig is geweest en dat is de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM). Deze zal hieronder apart worden toegelicht op basis van een analyse die wij recent hebben uitgevoerd op basis van de persberichten van de NAM rondom de aardbevingen in het noorden van Nederland. De analyse maakt inzichtelijk waarom het gasdossier inmiddels een hoofdpijndossier is geworden.

Case 1: de NAM en aardbevingen in Noord-Nederland

Een mooi voorbeeld van het ontbreken van een *license to operate* en het ontbreken van omgevings sensitiviteit is de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM). Het dossier rond de aardbevingen als gevolg van de gaswinning in de provincie Groningen is omvangrijk en kenmerkt zich door veel frustratie. Frustratie die wordt ingegeven door de vreselijke gevolgen die veel inwoners ervaren door scheuren in hun woningen, het onbewoonbaar verklaren van hun woningen en het ellenlang traineren van de schadeafhandeling. De film rond Annemarie Heite (de Stille Beving) en haar media-optredens en de inspanningen van Freek de Jonge hebben er mede voor gezorgd dat de gaswinning in Groningen wordt gestopt en dat de rest van Nederland nu kennis heeft van de ellende van de Groningers. De noodzaak om over te gaan tot alternatieve energie is hierdoor alleen maar groter geworden.

In deze case richten we ons echter op de maatschappelijke positionering van de NAM en presenteren we een analyse van de persberichten van de NAM vanaf 2011 tot medio 2018 (van Veen, Jans, Elving & Wiekens, 2018). De NAM is een organisatie met twee aandeelhouders, de Shell en Exxon.

Vanaf ongeveer 1960 is een zeer grote hoeveelheid gas gevonden in de zogenoemde Groninger velden met waarschijnlijk een totale waarde van ongeveer 290 miljard euro (NAM, 2018). Sinds 2006 zijn er verschillende aardbevingen geweest, waarvan enkele tot 3,5 en 4,0 op de schaal van Richter.

Onze analyse van de persberichten begonnen we door van de vier betrokken organisaties (NAM, Shell, Exxon en de Nederlandse overheid) alle persberichten te onderzoeken. In dit digitale tijdperk blijven persberichten beschikbaar dankzij internet, zodat het bronmateriaal vrijelijk toegankelijk was. Al snel konden we Shell en Exxon buiten het onderzoek houden. Shell heeft in de periode van 2011 tot medio 2018 welgeteld één persbericht over de aardbevingen gepubliceerd, Exxon niet één. Ook hebben we de overheid buiten het onderzoek gelaten, omdat de persberichten veelal een weergave waren vragen van Tweede Kamerleden en de antwoorden van de minister hierop, die niet echt een bijdrage leveren aan de communicatie met stakeholders. We beperkten ons in deze analyse dus tot de persberichten van de NAM.

Van de in totaal 428 persberichten is 80% gerelateerd aan de aardbevingen, waarmee al wordt aangetoond dat de NAM niet een helder stakeholderbeleid heeft. Organisaties hebben namelijk vaak vele issues

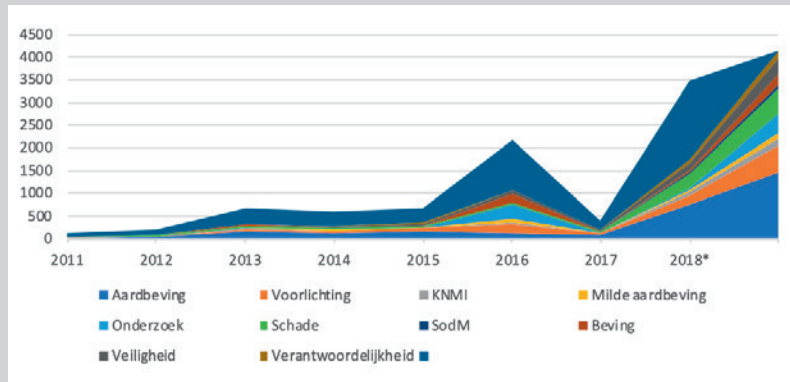
te bespreken en te delen met hun omgeving. Persberichten worden uitgebracht om successen te vieren, nieuwbouw aan te kondigen enzovoort. Als echter 80% gericht is op één issue, dan zouden we voorzichtig kunnen spreken van getroubleerde stakeholder relaties. Andere issues spelen voor de NAM blijkbaar niet. Alleen op incidenten (aardbevingen) wordt gereageerd. In figuur C1 wordt dit schematisch weergegeven aan de hand van de frequentie van woorden in de persberichten.

De NAM heeft in de persberichten tot 2017 altijd ontkend dat de aardbevingen het gevolg waren van de gaswinning. In de persberichten komt dit naar voren door de melding dat er een (lichte of milde) aardbeving is geconstateerd en dat nader onderzoek nodig is om na te gaan wat de exacte oorzaak hiervan was. Eigenlijk was iedereen er al lange tijd van overtuigd dat er een relatie bestond tussen de gaswinning en het ontstaan van aardbevingen, maar de NAM leek stug vast te willen houden aan het ontkennen van deze relatie.

Opvallend aan de resultaten in figuur C1 is de dip die er is in 2017. Dat was het jaar waarin definitief werd vastgesteld dat de aardbevingen wel degelijk door de gaswinning waren ontstaan. Het leek erop dat de NAM een 'communicatiebreak' nodig had om hiervan te herstellen.

Dit lijkt op bewuste misleiding, want ook de oliemaatschappijen hebben in het verleden feiten proberen te verdraaien, zoals mooi weergegeven in de documentaire *Merchants of Doubt* (zie ook Golob, Verk, Nielsen, Thomson, Elving & Podnar, 2017). In de persberichten tot 2017 is het publiek bewust misleid.

Wat naar voren komt uit de analyses is dat de NAM in het geheel niet bezig was met het communiceren van een corporate verhaal of een license to operate. De NAM lijkt zich alleen bezig te houden (of te hebben gehouden) met het zoveel mogelijk oppompen van gas en het tevreden houden van haar aandeelhouders: Shell, Exxon en de Nederlandse staat.

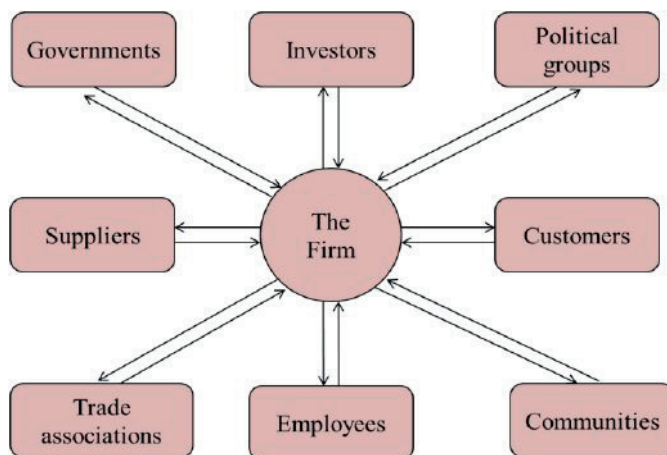


Figuur C1: belangrijkste woorden in persberichten (n= 428) van de NAM, van 2011 tot en met juni 2018

De ervaringsverhalen van de gedupeerden met schade toen de NAM zelf nog in het schadeafhandelingsteam zat (en dus zelf mocht beoordelen of de schade door gaswinning of niet was veroorzaakt) versterken dit beeld natuurlijk. Daarmee lijkt het erop dat de NAM niet alleen geen stakeholders lijkt te willen hebben, of geen invloed aan stakeholders wilde toekennen, maar dat ook een monitoring van de media-uitingen over haar reputatie niet heeft plaatsgevonden. Menig organisatie zou zich namelijk behoorlijke zorgen maken met zoveel negatieve publiciteit en zou verschillende communicatieve interventies hebben georganiseerd om haar reputatie te beschermen en te behouden. Het gebrek aan de *license to operate* zal door veel gedupeerden worden herkend! Ook het in 2018 geopenbaarde crisisplan lijkt te wijzen op een eerste zorg voor de NAM zelf (en haar bestuurders) en in tweede plaats pas naar de schade en ellende die het aanbrengt (www.sodm.nl).

Stakeholder theorie

Freeman (1984) stelde dat duurzame organisaties bestaan bij gratie van het onderhouden van goede relaties met verschillende (groepen van) stakeholders, waarbij de stakeholdertheorie een ethische en organisationele blik op het management introduceerde (Trompenaars & Coebergh, 2014). Stakeholdermanagement gaat over waarde creatie.



Figuur 9: het traditionele stakeholdermodel (Donadson & Preston, 1995, p69)

De introductie van de stakeholdertheorie en het stakeholdermanagement maakte het mogelijk om stakeholders te identificeren (*stakeholder mapping* en *stakeholder analyse*), zodat een strategie kon worden bedacht hoe het beste met de verschillende stakeholdergroepen kon worden gecommuniceerd. Het werd ook belangrijk hoe stakeholders tegen de organisatie aankeken (imago en reputatie) en dus werd het belangrijk om na te gaan wie of wat de organisatie eigenlijk was.

De modellen die vervolgens verschenen plaatsten de organisatie in het midden (zie figuur 9) en de stakeholders in de transactionele omgeving (de stakeholders met wie transacties bestaan) en de contextuele omgeving (de context waarbinnen de organisatie opereert). De verschillende groepen stakeholders, zoals medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders, vakbonden, overheden, enzovoort, kregen allemaal een aparte benadering. Daarbij werd het steeds belangrijker om dit vanuit één bepaalde identiteit te doen (Cornelissen & Elving, 2003).

Er ontstond dus behoefte aan een consistent beeld, een duidelijke positionering van de organisatie. Natuurlijk werd dit ook ingegeven door een paar missers in de communicatie van enkele organisaties, zoals de bekende voorbeelden dat in dezelfde krant op de voorpagina een grote verandering met veel ontslagen bij Philip Morris werd aangekondigd, terwijl verderop in dezelfde krant een vacature

stond van Philip Morris. De roep om orkestratie en coördinatie van in- en externe communicatie klonk door dit soort missers luider.

Stakeholders & issues

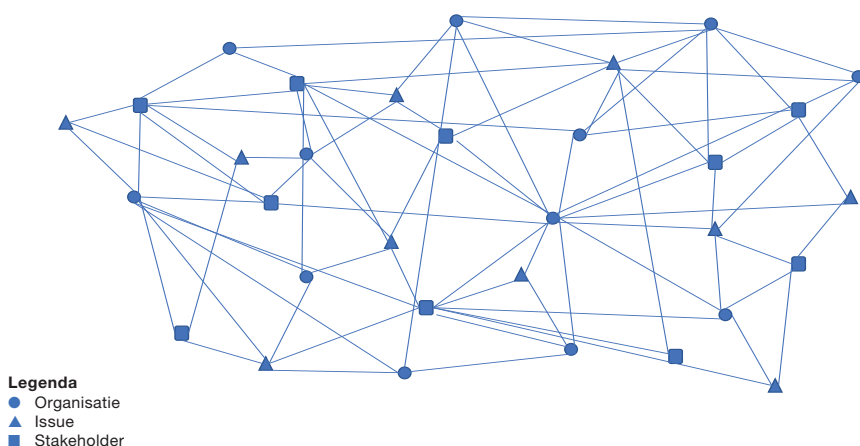
Binnen het stakeholdermanagement speelt de kwaliteit van de communicatie een grote rol, bijvoorbeeld vanwege de focus op lange termijnrelaties en sociale netwerken van de organisatie met de buitenwereld. Relatiemanagement helpt bij het behouden van de legitimiteit van organisaties en dit kan een bijdrage leveren aan de tevredenheid van stakeholders en de reputatie van de organisatie (Deephouse & Carter, 2005; Grunig & Huang, 2000). Sterker nog, het oordeel en verwachtingen van stakeholders dragen in hoge mate bij aan de reputatie en de legitimiteit van een organisatie (Luoma-aho, 2007). De omgeving waar organisaties mee te maken hebben is verre van statisch, maar wordt gekenmerkt door conflicten en verschillende inzichten. Maatschappelijke ontwikkelingen veranderen continu, en daarmee het krachtenveld waarin organisaties opereren (Vos & Schoenmaker, 2005). De maatschappelijke context van een organisatie kan worden opgevat als een fragiel ecosysteem (Foley & Kendrick, 2006).

Organisaties moeten zich steeds afvragen of zij met verschillende groepen belanghebbenden of met issues te maken hebben (Luoma-aho & Vos, 2010). De stakeholdertheorie redeneert vanuit het strategisch management, terwijl issuemanagement meer vanuit de corporate communicatie wordt beschouwd. Een groep heeft bepaalde interesses, maar issues hebben niet bepaald één groep stakeholders, daar zijn meerdere partijen bij betrokken. Issue arena's (Luoma-aho & Vos, 2010) kunnen de belangrijke partijen en inzichten bij een issue inzichtelijk maken en identificeren. Issue arena's fungeren als ruimtes voor het uitwisselen van standpunten (Weick, 1995; Heath, 2006). De spelers/partijen kunnen meer of minder actief betrokken zijn in het publieke debat, maar als het issue is gerelateerd aan een organisatie, dan zal die moeten deelnemen. Daarom is het ook belangrijk dat organisaties monitoren en nagaan welke onderwerpen spelen in het publieke debat, zeker op sociale media. Een conversatie of een arena waar de organisatie niet aan deelneemt, kan de reputatie en legitimiteit van de organisatie beschadigen (Deephouse & Carter, 2005).

Vaak is er niet slechts één, maar zijn er verschillende arena's waarin de organisatie moet participeren om de reputatie te beschermen. Vilma Luoma-aho en Marita Vos (2010) geven een voorbeeld van een energiemaatschappij. De energiemaatschappij moet deelnemen aan het economische debat over de consequenties van een recessie, maar ook aan het debat over klimaatverandering en energiebesparing. In beide discussies (arena's) kunnen tegengestelde belangen spelen. Zo is het moeilijk voor een organisatie om vast te houden aan een identiteit.

De energietransitie is een voorbeeld van hoe complex de samenleving is geworden en hoe moeilijk het is geworden voor organisaties om hierin strategisch te opereren. Neem nu kernenergie, een brandstof die geen CO₂-uitstoot geeft en dus uitstekend zou kunnen passen in het reduceren van onze CO₂-uitstoot. In geen enkel scenario, aan geen enkele klimaat tafel is het echter op de agenda gezet. Terecht, vinden tegenstanders van kernenergie, want het afvalprobleem en de risico's zijn gewoon veel te hoog. Onterecht, vinden sommige natuurkundigen, want we zijn gestopt met het investeren in onderzoek naar veiliger opslag en manieren om het kernafvalprobleem te reduceren en op een acceptabel niveau te krijgen. Een energiemaatschappij die middenin dit debat staat, heeft verschillende belangen en zal het moeilijk vinden om een standpunt uit te dragen in verband met de gevoeligheid van de kwestie en de risico's op reputatieschade. Hierdoor zullen weinig energiemaatschappijen bereid zijn om kernenergie op de agenda te zetten als mogelijke oplossing voor het reduceren van de CO₂-uitstoot.

Stakeholdermodellen worden vervangen door netwerkmodellen (Elving & Postma, 2018). Niet de organisatie staat centraal, maar de organisatie maakt deel uit van een netwerk van stakeholders en van issues. Stakeholders alleen zijn onvoldoende om de complexiteit te kunnen bevatten. Stakeholders kunnen de organisatie in hun netwerk toelaten, maar aangezien de rol als stakeholder vrijwillig is, hoeft dat niet en zal de keuze ook steeds meer afhangen van hoe organisaties bepaalde issues hanteren. Organisaties zullen meer moeite moeten doen om in het netwerk van klanten te komen en bij schaarste op de arbeidsmarkt ook veel moeite moeten doen om in het netwerk te komen van gekwalificeerde medewerkers, net zoals zij zich in de relevante en belangrijke issues meer moeten uitspreken.



Figuur 10: Stakeholder en issue netwerk

Het is voor organisaties van eminent belang dat er goede relaties worden gelegd met stakeholders en dat die relaties worden onderhouden. De meeste organisaties hebben interne engagementprogramma's om hun medewerkers tevreden te houden. Stakeholderengagement is belangrijk voor organisaties om relevant te blijven voor hun omgeving en zodoende te kunnen overleven.

Stakeholderengagement

Engagement is de Engelse term voor verloving en biedt een mooie vergelijking met de romantische relatie: zou jij je willen verloven met iemand die niet met je communiceert? De vraag die stakeholders zich, zeker in het digitale, interactieve tijdperk, steeds meer afvragen, luidt: is de manier waarop de organisatie opereert en communiceert iets waar ik me thuis bij voel? Hierbij zullen stakeholders zich steeds vaker laten leiden tot de vraag of ze zich willen verbinden met organisaties die een standpunt innemen dat niet overeenkomt met hun eigen standpunt.

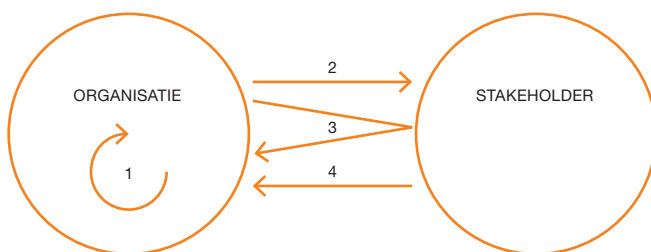
Organisaties zijn zich hiervan bewust en organiseren stakeholderbijeenkomsten. Toch is er nog wel wat te winnen en zeker in het tijdperk van interactieve en sociale media zijn er nieuwe stappen te zetten, zoals we hebben laten zien met de zogenoemde *Dutch Engagement Studies*. Hierbij waren we in eerste instantie benieuwd of en hoe organisaties op Twitter en Facebook met stakeholders over MVO zouden interacteren, vanuit de gedachte dat goed MVO-beleid goede communicatie met stakeholders verondersteld (Elving & Valentini, 2014). Echter bleek dat Europese organisaties met een hoge reputatie, helemaal niet met stakeholders interacteerden op social media. Een nadere studie (Elving & Postma, 2017) liet echter zien dat overwegend dezelfde organisaties stakeholderdialoog extreem belangrijk vonden en dat wat wij hadden gevonden in de eerste studie niet kon kloppen.

In een derde studie (Elving, 2017) hebben we een groot aantal Nederlandse bedrijven betrokken en hebben een panel studie uitgevoerd onder ongeveer 1400 respondenten. Bij 14 organisaties waren er voldoende mensen die deze organisaties volgden op sociale media. Opvallend was dat deze respondenten die organisaties op social media volgden op 33 van de 50 reputatie elementen significant hogere scores gaven. Oftewel, de volgers die een organisatie heeft op Twitter of de vrienden op Facebook, zijn gunstiger over de organisatie, in die zin dat ze een hogere reputatiescore geven. Daarom is het ook opvallend dat organisaties niet of nauwelijks gebruik maken van deze potentie. Zo heeft het Twitteraccount van BMW (een van de organisaties uit de eerste studie, Elving & Valentini, 2014), meer dan 1,7 miljoen volgers op Twitter. BMW volgt echter maar 74 accounts terug, waarvan er ook nog eens 47 andere BMW Twitteraccounts zijn. Hier valt nog veel winst te halen voor organisaties!

Corporate Identiteit

Zoals hiervoor al werd aangegeven is een consistent imago is belangrijk voor organisaties. Een goede reputatie staat garant voor voldoende winst, maakt dat je als organisatie aantrekkelijk bent en blijft voor nieuw talent en zorgt ervoor dat je een reservoir van goodwill hebt dat een eventuele crisis minder desastreus kan maken. Uit onderzoek blijkt dat organisaties gemiddeld iedere zeven jaar een crisis meemaken (Coombs, 2014).

Identiteit, imago en reputatie zijn begrippen die nogal eens door elkaar worden gebruikt (Brown & Dacin, 2006). Er kan vanuit vier verschillende invalshoeken naar organisaties worden gekeken. In Figuur 10 wordt dit schematisch weergegeven.



1. Wie zijn wij als organisatie
2. Wat vindt de organisatie zelf dat anderen moeten denken over de organisatie?
3. Wat denkt de organisatie dat anderen denken over de organisatie?
4. Wat denken stakeholders echt over de organisatie?

Figuur 11: Identiteit, imago en reputatie van organisaties schematisch weergegeven

Identiteit wordt weergegeven met de vraag: 'Wie zijn wij als organisatie?'. Het gaat er hierbij om hoe de organisatie wordt gezien door medewerkers van de organisatie zelf.

De identiteit van een organisatie bestaat uit centrale, stabiele en onderscheidende kenmerken. Er is sprake van identificatie tussen medewerker en organisatie als er overlap is tussen de kenmerken van het individu (de medewerker) en de kenmerken van de organisatie. In dit geval ervaart de medewerker dat hij of zij deel uitmaakt van de groep (de organisatie) en is hij of zij daar trots op. Organisaties willen natuurlijk dat medewerkers zich in sterke mate kunnen identificeren en dus ambassadeurs zijn van de organisatie en/of het merk. Als medewerkers de identiteit extern uitdragen (en versterken) is de daadwerkelijke identiteit gelijk aan de gewenste identiteit en leidt dit uiteindelijk tot de gewenste reputatie. Een startpunt om dit te organiseren is het voorbeeld dat ik uit mijn Twentse periode heb meegenomen: op iedere vrijdag reed een vrachtwagen van Grolsch bij alle medewerkers langs om daar Grolschbier te brengen. Je wilt namelijk als Grolsch niet dat jouw medewerkers Heineken serveren aan vrienden en familie.

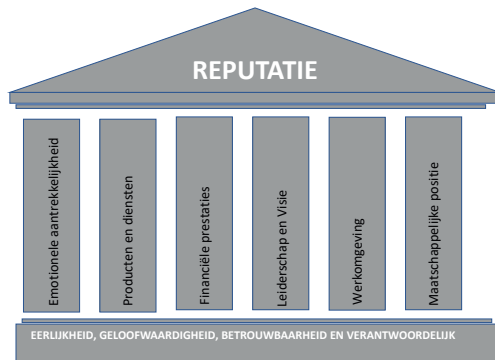
Imago bestaat uit twee onderdelen. Het antwoord op de vraag ‘Hoe wil de organisatie dat anderen over de organisatie denken?’ is het beoogde imago. Het afgeleide imago is het antwoord op de vraag ‘Hoe denkt de organisatie dat anderen over de organisatie denken?’. Het beoogde imago kan verschillen voor diverse groepen stakeholders. Bij de consument wil een organisatie wellicht overkomen als kwalitatief en trendy, en bij een leverancier bijvoorbeeld juist als (financieel) betrouwbaar. Het beoogde imago wordt door een organisatie uitgedragen door het wel of niet extern communiceren van bepaalde kenmerken. Het afgeleide imago speelt een rol bij de ontwikkeling van de identiteit (Cornelissen & Elving, 2003). Onderzoek suggereert namelijk dat de overtuigingen over hoe anderen naar de organisatie kijken, van invloed zijn op hoe de medewerkers zelf naar de organisatie kijken. Zo blijkt bijvoorbeeld dat wanneer de organisatie positief wordt beoordeeld in media, medewerkers zich trots voelen (Deephouse, 2000). Medewerkers zullen zich dan sterker identificeren met de organisatie.

Reputatie

Het laatste uitgangspunt, ‘Hoe denken stakeholders daadwerkelijk over de organisatie?’, slaat op de term reputatie. Waar bij identiteit en imago nog vanuit het perspectief van de organisatie werd gekeken, kijken we bij reputatie vanuit het perspectief van de externe stakeholder. Reputatie wordt steeds belangrijker in de bestuurskamers van organisaties, sterker nog, verschillende communicatieafdelingen hebben als opdracht (Key Performance Indicator) meegekregen om de reputatie te laten stijgen ten opzichte van die van vorig jaar.

Reputatie is goed toe te lichten volgens de zogenoemde reputatietempel (Fombrun & van Riel, 2004), zie Figuur 11. De reputatie is afhankelijk van de producten en diensten die een organisatie levert, van de emotionele aantrekkelijkheid, financiële prestaties, werkgeverschap, visie en leiderschap en van de maatschappelijke positie die de organisatie inneemt. Dit zijn allemaal beïnvloedbare elementen.

De fundamenteën van een reputatie zijn geloofwaardigheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid. Deze essentiële elementen zijn zaken die langere tijd kosten om te bewerkstelligen, maar die, zoals vaak gezegd, eenvoudig en snel verloren kunnen worden. De gevleugelde uitspraak: ‘reputatie komt te voet, maar verdwijnt met de snelheid van een paard’ zullen velen kennen. In onze netwerksamenleving, met de ongekende mogelijkheden die sociale media ons hebben gegeven, zouden we deze liever vervangen door: Reputatie komt te voet, maar verdwijnt met de snelheid van een hogesnelheidstrein.



Figuur 12: de Reputatietempel (Fombrun & van Riel, 2004).

2.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het vakgebied communicatie is veelzijdig en volop in ontwikkeling, onder meer door het voortdurend ontstaan van nieuwe mediakanalen. De verwachtingen van ‘communicatie’ zijn hoog. Het ambacht gaat verder dan het fixen dat Van Ruler (2018b) benoemde. Het gaat om het acceptabel maken, het beschermen van de reputatie en het merk en het deelnemen aan het maatschappelijk debat. Deze maatschappelijke positionering van organisaties wordt steeds belangrijker en is ook zeer belangrijk voor de communicatie.

Greenwashing

Organisaties hebben al tientallen jaren ervaring met het zogenoemde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of Corporate Social Responsibility (MVO/CSR), hoewel veel pogingen ook als greenwashing of windowdressing kunnen worden afgedaan. Organisaties weten inmiddels dat een goed MVO-beleid niet kan bestaan bij de gratie van woorden alleen. Dit wordt door de Deense collega’s Morsing en Schultz (2006) omschreven als een Catch 22: als je als organisatie zegt iets voor de maatschappij te doen en actief teksten over MVO plaatst op de website en in het jaarverslag, dan wordt de organisatie daar ook op afgerekend. Sterker nog, veel van de crises waar organisaties mee te maken hebben komen voort uit beloften die ze als onderdeel van hun MVO-beleid hebben gedaan, maar die ze niet nakomen (Coombs & Holladay, 2015). Verschillende organisaties spelen daar op in, bijvoorbeeld RankaBrand (www.rankabrand.org) en de eerlijke geldwijzer (<https://eerlijkegeldwijzer.nl/bankwijzer/>), die consumenten helpen om duurzame keuzes te maken

MVO is in Europa nog niet zo oud als in de Verenigde Staten. In de VS werd van oudsher aan organisaties gevraagd om te doneren aan goede doelen, deel te nemen aan fundraising, enzovoort. Dat zal te maken hebben met het maatschappelijke vangnet dat Europa traditioneel sterker heeft dan de VS. Dit wordt wel gezien als de formele start van MVO. Waar het eerst nog als een donatie aan het goede doel werd gezien, zagen organisaties al snel in dat ze daarmee ook aan goodwill (reputatie) konden winnen.

Zeker toen de marketingafdelingen van organisaties zich gingen bemoeien met CSR werd al snel duidelijk dat het een en ander op papier mooier werd voorgesteld dan de werkelijkheid was. Zo was er vlees verkrijgbaar met het label non-cruelty, oftewel, het dier in kwestie is om het leven gebracht zonder dat daar geweld aan te pas is gekomen. Vroeger mochten free-range eieren worden verkocht als de deur van het kippenhok slechts 5 minuten per dag open stond, zonder dat de kip in kwestie het door had (Elving & van Vuuren, 2011; Palazzo, Vollero, Elving, & Siano, 2016).

Met name binnen Europa en dankzij de stimulans van de Europese Unie is er veel sterkere wet- en regelgeving gekomen op wat organisaties wel en niet mogen. Zo mogen vrije-uitloop eieren alleen verkocht worden als er aan bepaalde richtlijnen wordt voldaan die ook worden gecontroleerd. Dus wetgeving heeft zeker een grote invloed gehad op de verdere ontwikkeling van MVO. Dit is ook belangrijk om greenwashing en andere misleidende tactieken tegen te gaan. De consument moet beschermd worden tegen misleidende reclame of misleidende labels, zoals wij dat hebben onderzocht bij het, inmiddels verdwenen, 'Ik kies bewust' label (Elving & Steenhuis, 2014). Ruim 60% van de respondenten in dat onderzoek dacht dat dit label afkomstig was van de overheid, de Voedsel- en Warenautoriteit of de Consumentenbond en hadden niet door dat het eigenlijk een zelfverzonnen label van de industrie was.

Just do it right was de leus van Amerikaanse studenten veertig jaar geleden toen ze Nike op de korrel namen vanwege de slechte arbeidsomstandigheden in Nikefabrieken (van Tulder & van der Zwart, 2003). Nike werd door de protesten gedwongen de arbeidsomstandigheden in zijn fabrieken te verbeteren, omwille van de publieke opinie en onder druk van oproepen tot een publieke boycot. Organisaties hebben baat bij een heldere en duidelijke maatschappelijke positionering. Je wilt als organisatie niet als ouderwets, racistisch of fossiel te boek staan en zeker niet worden beschuldigd dat jouw organisatie werkt met kinderarbeid, want dat gaat leiden tot reputatieverlies en dat kan uiteindelijk het bestaansrecht van de organisatie schaden.

Verantwoordelijkheden van organisaties

MVO maakt deel uit van de discretionaire of filantropische verantwoordelijkheden van organisaties (Carrol, 1979) naast de economische, juridisch en ethische verantwoordelijkheden. Ook hierin zien we verschuivingen, want wat valt onder discretionaire en wat onder ethische verantwoordelijkheden? Is het ethisch verantwoord om je productie te verplaatsen (outsourcen) naar een land met lage lonen? En nu grotere delen van de bevolking op zoek zijn naar meer verantwoorde producten, zou het biologisch verantwoord produceren dan ook voldoen aan de economische verantwoordelijkheden? Op welke wijze passen ecologische afwegingen binnen de vier verantwoordelijkheden? Zeker als we naar een circulaire economie willen, zullen deze verantwoordelijkheden alleen niet meer volstaan (Raworth, 2017).

Bij MVO gaat het om drie domeinen, vaak aangeduid met de 3 P's van People, Planet en Profit. Het gaat om het niet belasten van onze planeet en het beperken van de schade aan de planeet zo veel als mogelijk en het gaat om het eerlijk verdelen van de winsten. Dit laatste is natuurlijk behoorlijk controversieel, zeker als we de compensatie van topmensen beschouwen. Zo werd Paul Polman de CEO van Unilever (inmiddels ex-topman) wereldwijd gezien als iemand die zeer belangrijk is en zeer goede dingen doet in het duurzamer maken van organisaties, met zijn Sustainable Living Plan, maar hij krijgt daarvoor wel een zeer vorstelijk salaris (€13,7 miljoen, volgens RTL). Past dit in het consistente duurzame beeld dat Unilever wil uitstralen? Hierbij moeten we voorkomen we in een normatieve discussie belanden, want wat is veel en wat is te veel? Normatieve discussies moeten in de politieke arena worden behandeld (Elving, Golob, Podnar, Nielsen & Thomson, 2015).

Zoals gezegd is MVO binnen bedrijven begonnen vanwege een maatschappelijke noodzaak om hiermee bezig te zijn. Morsing en Schultz (2006) hebben drie communicatiestrategieën omschreven die een weergave zijn van de ontwikkelingen van de meeste organisaties tijdens het formeren van hun maatschappelijke positie en hun MVO-communicatie. Vaak zijn organisaties eerst begonnen met het verstrekken van informatie over wat ze maatschappelijk doen en toen dit onvoldoende bleek, zijn ze bezig gegaan met het overtuigen van stakeholders. Dat bleek ook onvoldoende om kritiek te voorkomen en leidde uiteindelijk tot de noodzaak om stakeholders te betrekken bij het MVO-beleid.

Informatiestrategie

De informatiestrategie identificeert stakeholders als partijen die van belang zijn voor de vorming van de reputatie van een organisatie. Zo kunnen ze enerzijds steun verlenen door hun koopgedrag trouw te blijven, anderzijds kunnen ze hun afkeur laten blijken door te demonstreren, te staken of de organisatie te boycotten

(Smith, 2003). Daarom moet de organisatie het publiek op de hoogte houden van haar goede intenties en besluiten. De topmanagers die ervan overtuigd zijn dat hun organisatie op de juiste manier onderneemt, zijn van mening dat de organisatie het publiek enkel hoeft te informeren over de besluiten om steun op te bouwen en te onderhouden en niet hoeft te luisteren naar wat het publiek te zeggen heeft (Morsing & Schultz, 2006). Hun taak is volgens de informatiestrategie slechts het garanderen dat de beslissingen omtrent het CSR-beleid op effectieve wijze gecommuniceerd worden naar de stakeholders, in die zin dat deze geïnformeerd zijn.

Stakeholder response strategie

De response strategie betreft tweezijdige communicatie die asymmetrisch verloopt. Deze strategie kan gekoppeld worden aan het two-way asymmetric model van Grunig en Hunt (1984). Met deze strategie probeert de organisatie uitleg te geven over wat ze doet en hiermee de attitudes en het gedrag van het publiek te veranderen in haar voordeel. Communicatie wordt geïnterpreteerd als feedback om te verifiëren wat het publiek zal accepteren en tolereren (Morsing & Schultz, 2006).

Het is een evaluatiemethode die meet of een specifiek communicatie-initiatief het begrip van het publiek over de organisatie heeft verbeterd, en vice versa. Ondanks dat het als een tweezijdig model wordt betiteld door Grunig en Hunt (1984) vinden Morsing en Schultz (2006) de reactie op het publiek eerder eenzijdig aangezien het nogal zendergericht is. De organisatie reageert op vragen en stelt daarnaast haar publiek vragen binnen een kader dat voornamelijk het type antwoorden stimuleert dat de organisatie graag wil horen. Wat pretendeert een tweezijdig communicatiemechanisme te zijn, neigt in werkelijkheid meer naar een eenzijdige methode om de acties en identiteit van de organisatie te steunen en te versterken.

Stakeholder involvement strategie

Wanneer de stakeholder involvement strategie wordt gehanteerd, onderhoudt een organisatie werkelijk de dialoog met haar publiek. Deze strategie kan gekoppeld worden aan het two-way symmetric model. Overtuiging kan plaatsvinden maar is afkomstig van zowel het publiek als de organisatie waarbij de een de ander probeert te overtuigen om te veranderen. Idealiter zal dan ook zowel de organisatie als het publiek veranderen naar aanleiding van gebruik van het symmetrische communicatiemodel.

In plaats van het publiek een specifiek CSR-initiatief op te dringen, nodigt de involvement strategie het publiek uit om mee te denken met de organisatie. Door een dialoog aan te gaan met stakeholders verzekert de organisatie zich ervan

dat het niet alleen de verwachtingen van het publiek maar ook haar potentiële invloed op de verwachtingen controleert. Tevens staat de organisatie toe dat deze verwachtingen de organisatie zelf kunnen veranderen. Het publiek moet het gevoel krijgen dat het betrokken wordt bij de CSR-activiteiten.

Volgens Morsing en Schultz (2006) wordt de stakeholder involvement strategie steeds belangrijker aangezien het belangrijk is om de steeds veranderende gedachten van stakeholders bij te houden en hierop je beleid aan te passen. Dit betekent overigens niet dat het gebruik van de information en response strategie geen effect heeft.

Veel, zo niet alle organisaties hebben een MVO-beleid en hebben gedefinieerd wat hun positie is in de samenleving. Zoals aangegeven is het volstrekt onvoldoende om dit alleen op papier te zetten en verder niets te doen.

Fit tussen MVO en organisatie

Organisaties moeten actief bezig zijn met hun maatschappelijke positie. Als het MVO-beleid weinig fit, overeenkomst vertoont met de bedrijfsactiviteiten, wat nogal eens voorkomt, dan zal het bedrijf een zeer goed verhaal moeten hebben om dit uit te leggen (Elving, 2012). Met fit doelen we op de logische verbinding tussen de belangrijkste bedrijfsactiviteit en het goede doel/MVO-doel waar de organisatie zich voor inzet. Het verdient de voorkeur dat er een duidelijke link tussen bedrijf en bedrijfsvoering enerzijds en het goede doel dat de organisatie steunt anderzijds is. Dat hoeft niet zo moeilijk te zijn, want iedere organisatie heeft baat bij een duurzame bedrijfsvoering en dus bij energiebesparing en afvalreductie.

Soms is de fit echter controversieel. Je verwacht van de tabaksindustrie niet dat deze de anti-tabak lobby gaat steunen of gaat doneren aan verenigingen van longkankerpatiënten. We zien echter wel steeds vaker oliemaatschappijen reclame voeren voor alternatieven voor fossiele energie. Dat moeten we, totdat ze een grote doorbraak hebben geforceerd, scharen onder greenwashing en pogingen om hun reputatie te verbeteren. Momenteel laten zij ons door middel van hun marketing geloven dat ze heel erg bezig zijn met het vinden van alternatieven voor fossiele energie, maar dit lijken zeer geavanceerde methodes van greenwashing. Je zou je zelfs kunnen afvragen of het marketingbudget dat ze momenteel hiervoor inzetten niet beter gestopt hadden kunnen worden in daadwerkelijk onderzoek naar alternatieve brandstoffen.

Quick wins met MVO

Ook een actief diversiteitsbeleid levert organisaties veel op, want de samenleving is divers en je wilt onder alle bevolkingsgroepen klanten en andere stakeholders hebben. Meer en meer is duidelijk dat een actief MVO-beleid de efficiëntie, de winst en de overlevingskansen van organisaties laat toenemen. Bovendien maakt

een actief MVO-beleid de organisatie aantrekkelijk voor nieuwe talenten die voor de organisatie willen werken. We zien momenteel een trend naar de toegevoegde waarde die een organisatie heeft voor de maatschappij: de zogenaamde purpose driven organisaties (Quinn & Thakor, 2018). Een belangrijke vraag voor organisaties zou moeten zijn: stel dat jouw organisatie niet meer zou bestaan, wat mist de samenleving dan?

CEO-activism

Opvallend hierbij is dat organisaties steeds vaker een activistische rol innemen. Organisaties kiezen steeds vaker partij en hun CEO's nemen in het maatschappelijk debat openlijk standpunten in, bijvoorbeeld rondom diversiteit en klimaatverandering (Chatterji & Toffel, 2018). Dat is belangrijk, want organisaties zijn ook belangrijke aanjagers van verandering. Natuurlijk is een organisatie gebaat bij een diversiteitsbeleid, hun medewerkers zijn heel divers. De recente controversiële commercial rond de knielende Colin Kaepernick van Nike laat zien dat de maatschappelijke positionering vrij ver kan gaan en ook nog eens heel veel kan opleveren.

Amerikaanse organisaties namen het hierbij ook publiekelijk op tegen president Trump toen die uit het klimaatakkoord van Parijs stapte en kwamen in protest toen de zogenaamde muslimban van kracht werd, het inreisverbod van inwoners van zeven moslimlanden. Richard Branson trekt openlijk ten strijde tegen de 'war on drugs' omdat hij het weggegooid geld vindt en liever heeft dat de drugshandel gereguleerd wordt. Ook in Nederland zijn er bekende CEO's die voor het goede doel strijden. Naast de al genoemde topman van Unilever is de topman van DSM zeer actief en ook de oud-topman van de Rabobank, Herman Wijffels, is al jaren een pleitbezorger van stappen die we moeten zetten om tot een duurzame samenleving te komen.

Het lijkt er op dat MVO de kinderschoenen is ontgroeid en dat organisaties zich realiseren dat ze niet alleen op een eiland opereren. Een organisatie maakt integraal deel uit van de maatschappij waarin het opereert en kan tegenwoordig niet alleen maar bezig zijn met winstmaximalisatie. Een organisatie heeft belang bij een stabiele omgeving, waarin er kansen bestaan voor iedereen en waarin klimaatverandering wordt aangepakt. Hierbij is het belangrijk dat we ook de terminologie gaan aanpassen en MVO niet meer als additioneel gaan beschouwen, maar als integraal onderdeel van ondernemen en organiseren. Organisaties die hier niet aan voldoen kunnen op die manier als onverantwoordelijk worden weggezet of als zoals Tench et al. (2016) het noemen Corporate Irresponsible Organizations.

In onze verbonden netwerkmaatschappij zijn organisaties veel kwetsbaarder geworden. Eén misstap kan worden uitvergroot en kan leiden tot grote reputatierisico's. Acties van organisaties liggen continu onder een vergrootglas. Desalniettemin kunnen organisaties de echte aanjagers van verandering worden. De maatschappij heeft hen, bijvoorbeeld op het gebied van energietransitie, hard nodig!

Organisaties laten ook zien dat ze voorlopers willen en kunnen zijn in het verduurzamen van de samenleving en het mogelijk maken van de energietransitie. Daarop zal in Hoofdstuk 3 nader worden ingegaan.



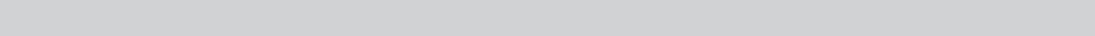
02

01

00







Hoofdstuk 3: Duurzaamheidscommunicatie

Hiervoor is de term greenwashing al gevallen en is benadrukt hoe belangrijk het is om oprecht, eerlijk, betrouwbaar en geloofwaardig te zijn, de fundamenteën van een goede reputatie. Net zoals de gehele samenleving is ook het bedrijfsleven bezig met duurzaamheid. De term duurzaamheidscommunicatie betreft communicatie die de duurzaamheid van de samenleving verhoogt.

3.1. Van A naar Duurzaam

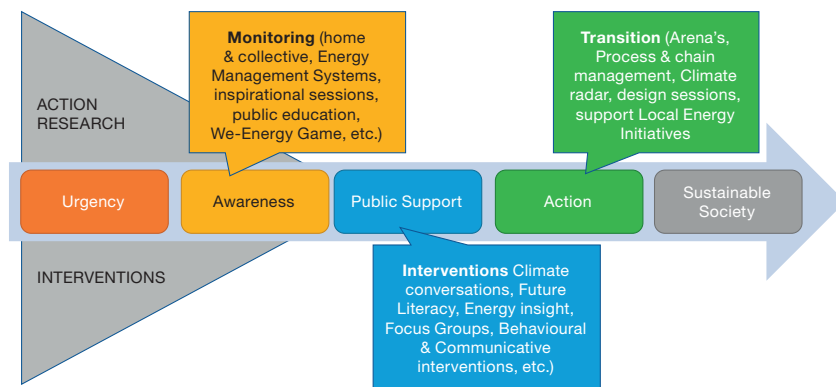
Het bevorderen van duurzaamheid betreft het besparen van energie en het verminderen van de uitstoot van schadelijke stoffen, maar ook het reduceren van armoede en afval, het bevorderen van diversiteit en de gelijkheid van mannen en vrouwen, enzovoort. De Sustainable Development Goals kunnen als leidraad gelden, voor thema's en onderwerpen.



Figuur 13: de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties

Duurzaamheidscommunicatie heeft meerdere kenmerken en meerdere invalshoeken. In ons lectoraat hanteren we het model van A naar Duurzaam (Wiekens & Elving, 2018) in de wijze waarop wij een bijdrage leveren aan het versnellen van de energietransitie en de totstandkoming van de duurzame samenleving. Hieronder zal ik aan de hand van ons model de belangrijkste bijdragen op het gebied van communicatie schetsen. We geven het model overigens bij voorkeur de Engelse titel (*From A to Sustainability*) mee, omdat van A naar Duurzaam slechts een viertal stappen (aan de hand van de letters in het

alfabet) veronderstelt. De Engelse titel is wat dat betreft realistischer, omdat de S de negentiende letter in het alfabet is. De ervaring leert dat we nog veel stappen moeten zetten om te komen tot een duurzame samenleving, dus de Engelse term is in dit geval te prefereren.



Figuur 14 Onderzoeksmodel Communication, Behaviour & the Sustainable Society (Wickens & Elving, 2018)

Urgentie en noodzaak

We moeten de samenleving duidelijk maken dat duurzaamheid een vereiste is, omdat ons klimaat aan het veranderen is. We moeten collectief en gezamenlijk ingrijpen om te voorkomen dat de zeespiegel verder stijgt en er vaker extremer weer gaat komen. Actie is nodig om de leefbaarheid op aarde te behouden.

Dit is een voorlichtings- en educatie-uitdaging en die zijn al lastig genoeg. Zeker omdat allerlei belangengroeperingen, vaak ondersteund door allerlei bedrijven, waaronder de olie- en gasindustrie, tegenstrijdige informatie verspreiden (Golob et al., 2017). Hierbij is het belangrijk om de goede termen te gebruiken en eenstemmig te formuleren, wat vaak niet lukt. Opwarming (global warming) van de aarde was bijvoorbeeld een ongelukkig gekozen term, want zodra het een graadje kouder was dan normaal kwamen de tegenstanders van klimaatverandering steevast met de opmerking dat het blijkbaar allemaal verzonnen was (een hoax).

Het is eerst van belang om voldoende kennis te delen met de samenleving. En dat is niet eenvoudig, want wetenschappelijke kennis laat zich veelal niet in makkelijke soundbites of eenvoudig uit te leggen begrippen vangen. En toch is dat de eerste opgave binnen de duurzaamheidscommunicatie. Hoe leggen we het uit en hoe krijgen we duurzaamheid als enige keuze?

Hierbij kan het helpen als de ingenieurs ook vaker na zouden denken over hoe het een en ander is uit te leggen. Neem nu het klimaat: de besparing die nodig is wordt toegelicht en vastgelegd in kilo CO₂. CO₂ is een gas en zal vast en zeker een bepaald gewicht hebben, maar dat gaat het voorstellingsvermogen van de meeste mensen te boven. Zou het niet mogelijk zijn om hiervoor simpelere eenheden te gebruiken? Dit is ook een taak binnen het lectoraat, om betere symbolen en begrippen te vinden, te onderzoeken en te gebruiken. Dit geldt voor meer eenheden die binnen de energie worden gebruikt. In projecten proberen we dit te ondervangen door deelnemers onderling te laten vergelijken, want wat zegt het dat jouw koelkast op jaarbasis 400kWh gebruikt? Zonder technische achtergrond zegt dit niets, dus weet de gebruiker ook niet of dit een zuinig apparaat is of niet (bij 400 kWh is je koelkast overigens energievervlindend, prijs per kWh is gemiddeld € 0,24, dus op jaarbasis kost 400 kWh € 96,-). Pas als je erachter komt dat de koelkast van je buurman of je collega slechts 150kWh (€ 36,-) gebruikt, kun jij inzien dat jij een energieslurper in je keuken hebt staan. Eenheden als kilo CO₂, Kilojoule en kWh zijn voor niet-technieuten moeilijk te begrijpen.

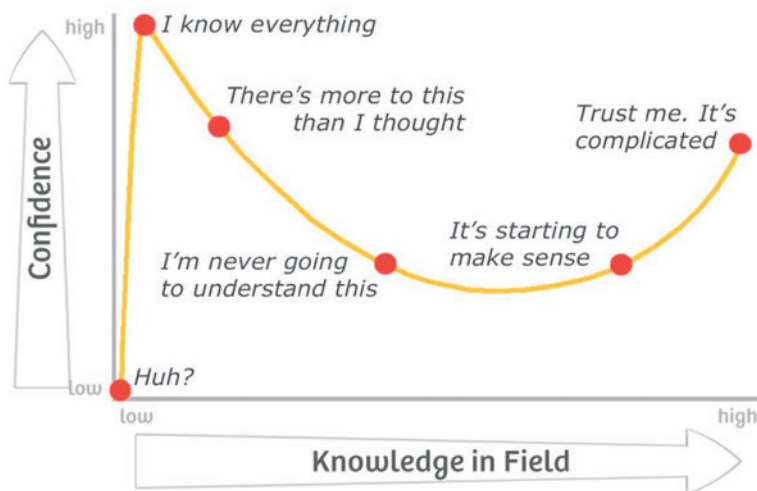
Mooie vragen voor de toekomst zijn welke symbolen we zouden kunnen gebruiken in plaats van een kilo CO₂. Helpt het als we daar een boom laten zien, of zijn er andere symbolen mogelijk. Graag ga ik de uitdaging met studenten en docenten aan om hiervoor passende, beeldende en sprekende voorbeelden voor te ontwikkelen te toetsen en toe te passen.

Bij voorlichting en publieke educatie (wat eigenlijk een mooiere term dan voorlichting is) gaat het net zoals bij reclame: we zullen onze boodschap vaak moeten herhalen om effect te sorteren. Daar komt bij dat in onze sceptische samenleving de overheid steeds minder aanzien heeft. Is een boodschap van de overheid dan nog wel geloofwaardig? Misschien moeten wetenschappers vaker de afzender zijn en ook hier ligt in mijn optiek een schone taak voor EnTranCe, het Centre of Expertise Energy.

Innovaties

Inmiddels weten we, naar analogie van een strategie, dat een innovatie geen kans van slagen heeft als zij niet uit te leggen valt. Voor alle betrokkenen bij de energietransitie geldt daarom: zorg ervoor dat je het nog kunt uitleggen. Gelukkig krijgen we steeds meer mogelijkheden om de urgentie uit te leggen in de vorm van foto's, films en ander illustratief materiaal, zoals explanations, infographics en video's met een goede en eenvoudige uitleg. Het is essentieel dat we continu blijven werken aan de uitleg. Vaak wordt dat vergeten, omdat de complexiteit veronderstelt dat we allemaal de basisaannames al hebben geaccepteerd. Voor een kleine groep kan dat gelden, maar voor de samenleving als geheel mag je daar nooit van uit gaan.

Dit wordt bijna dagelijks duidelijk als we het nieuws en de sociale media volgen. Bij gebrek aan kennis wordt een discussie of een dialoog moeilijk, zo niet onmogelijk. Daarbij is overigens ook aangetoond (Dunning-Kruger effect, 1999) dat 'wie weinig weet vaak wel een sterke mening heeft'. Dat hangt samen met het effect dat ik eerder beschreef rondom veranderingen. Als we het niet weten, gaan we liever onze eigen invulling geven van het onbekende. Dat zien we nog sterker terug in het maatschappelijk debat over de energietransitie. Het vergt een enorme inspanning om het algemene publiek te informeren en op het juiste kennisniveau te brengen.



Figuur 15: Dunningkruger effect, gebaseerd op Kruger en Dunning (1999)

De gevleugelde uitspraak: 'Ja, maar het stond op Facebook' zien we steeds vaker terugkomen. Wij weten inmiddels hoe algoritmes en slimme bedrijfjes onze mening beïnvloeden en hoe trollenlegers de geloofwaardigheid van politici versterken of afbreken. Recent is bekend geworden dat op die manier ook controverses worden aangewakkerd over maatschappelijke thema's als Brexit, de Oekraïne, een eventuele vaccinatieplicht, enzovoort.

Waar voorlichting vroeger een veelgebruikte term en een effectief communicatiemiddel was, hoor en zie je haar nu nog nauwelijks terug. Voorlichting heeft ook een negatieve lading gekregen, omdat zij te veel uitging van de alwetende overheid of andere instantie die de onderdanen wel even zou laten zien hoe het eigenlijk moest of hoe het beter had gekund. Dit hangt ook samen met het neoliberale tijdperk waarin we leven. Het is niet meer duidelijk wie

bepaalt wat er goed is, wat wenselijk is en ethisch verantwoord. Mag een overheid mensen oproepen om de auto vaker te laten staan en de fiets te nemen? Deze ethische overwegingen moeten meegenomen worden in beslissingen rondom voorlichting en publieke educatie.

Bewustwording

De tweede fase waarin communicatie een rol kan spelen is het verhogen van de bewustwording van individuen, alhoewel dat op zichzelf natuurlijk een psychologisch proces is. We kunnen echter wel communicatieve interventies ontwikkelen die helpen om de bewustwording te vergroten. Dat kan op verschillende manieren en is ook per situatie verschillend. Het verhogen van de bewustwording is voorlopig een van de speerpunten van het lectoraat, en hier is de synergie tussen communicatie en psychologie ons *unique selling point*. In ons onderzoek zullen we inzichten uit psychologie en communicatie inzetten bij het ontwikkelen van interventies die individuen en groepen helpen duurzame keuzes te maken. Dit kan zijn om energie te besparen, om het gebruik van plastic te reduceren, om te leren hoe we afval beter kunnen scheiden en om te leren hoe we ons voedingspatroon kunnen aanpassen om minder belastend te zijn voor het milieu.

De bewustwording kan op vele verschillende manieren vergroot worden. Een van de manieren waarop we dat nu doen is door *gamification*, zoals bijvoorbeeld Frank Pierie met de *We-Energy Game* heeft gedaan. Oorspronkelijk is deze game ontwikkeld om de complexiteit van energietransitie duidelijk te maken, met name bij bestuurders, politici van gemeentes, waterschappen, provincies en dergelijke. De game wordt echter ook steeds vaker in digitale vorm gespeeld, door jonger publiek (Ouarichi, Elving & Pierie, 2018).

Ook in de *climate conversations* materialen (www.climateconversations.sg) zitten allerlei games die de bewustwording van de spelers verhogen, zoals hoeveel CO₂ daadwerkelijk gemoeid is bij het eten van vlees, bij het vliegen, bij het rijden in een auto met fossiele brandstof, enzovoort. Ons voornemen is dat we dit soort games verder gaan ontwikkelen verspreiden, zodat we de samenleving bewuster kunnen maken van de milieuschade die vaak onbewust wordt veroorzaakt.

Speur de Energieslurper & Check je warmtelek

Binnen onze projecten staan 'speur de energieslurper' en 'check je warmtelek' centraal. Deelnemers aan deze projecten (Bedrijfkracht, 10.000 duurzame huishoudens, educatieve programma's, et cetera) kunnen door gebruik van een energiestekker of een infraroodcamera inzicht krijgen in het verbruik van apparatuur in huis en de staat van isolatie van de woning. Deze vormen van bewustwording verhogen de intentie om daadwerkelijk iets te veranderen en

bijvoorbeeld een energiezuiniger apparaat te kopen of het huis beter te isoleren. De meerwaarde in deze projecten en met deze hulpmiddelen zit erin dat mensen zelf er mee aan de slag kunnen en daarmee zelf kunnen vaststellen hoe groot hun ecologische voetafdruk is. Dat is superieur aan alle voorlichtingsmaterialen die er bedacht kunnen worden. Ons streven is om meer van deze methodes te bedenken, uit te testen en te gebruiken. Wederom is de gevleugelde uitspraak van Benjamin Franklin illustrerend: *tell me and I will forget, show me and I will understand, involve me and I will remember*

Feedback speelt een belangrijke rol bij het versnellen van het bewustwordingsproces. Directe feedback op het eigen energieverbruik kan leiden tot energiebesparing. Met communicatieve interventies kunnen we hier verder op bouwen, bijvoorbeeld door dashboards te ontwikkelen die als feedbackinstrument kunnen gaan fungeren. Voorwaarden voor effectieve feedback is dat het direct is, gericht op een bepaald gedrag en gericht op te veranderen gedrag. Ook moet feedback om echt effectief te zijn, gecombineerd worden met energiecoaches, campagnes, interactieve online fora en moeten deelnemers actief betrokken worden (Ozawa-Meida, Wilson, Fleming, Stuart & Holland, 2017). De resultaten die we nu al hebben gezien bij de verschillende projecten van het lectoraat is dat de deelnemers een substantiële hoeveelheid CO₂ hebben bespaard en dat er duurzame gedragsveranderingen te zien zijn. Juist door teams binnen Bedrijfkracht en buurtgemeenschappen binnen Buurkracht en 10.000 huishoudens zorgen we voor meer engagement en betere resultaten.

Ook zien we dat deelnemers zelf enthousiast praten over hun resultaten en dat deze mond-tot-mond reclame (*word of mouth*, WOM, Anderson, 1998) leidt tot een inktvlekwerking in de organisatie (Bedrijfkracht) en/of in de woonomgeving (10.000 huishoudens). De bijdragen van het lectoraat tot nu toe kunnen al in miljoenen kilo's bespaarde CO₂ worden uitgedrukt, ware het niet dat zo'n symbool weinig zegt.

Politiek & Public affairs

Wet- en regelgeving, financiële steun voor alternatieve energie en het extra belasten van fossiele brandstoffen zijn andere maatregelen die kunnen helpen bij de energietransitie. Als samenleving moeten we echter op onze hoede blijven voor de invloed die belangrijke industrieën hebben op onze beleidsmakers. Het feit dat kerosine en vliegtickets nog steeds onbelast zijn, dat de luchthaven Schiphol verder moet groeien en dat we er een nieuwe luchthaven bij Lelystad nodig hebben, zijn het resultaat van flink lobbywerk. Dat je bij sommige aanbiedingen goedkoper van Groningen via London naar Amsterdam kunt vliegen dan de trein te nemen is natuurlijk niet vol te houden als we iedereen willen oproepen om vooral minder fossiele brandstoffen te gebruiken.

De lobby is een machtig wapen, zoals blijkt uit tal van voorbeelden. Hoe was het mogelijk dat het de auto-industrie werd toegestaan om in eigen laboratoria de uitstoot te bepalen? Dat moet het resultaat geweest zijn van stevig lobbywerk, waar, in het streven naar een duurzame wereld, politici hier minder gevoelig voor zouden moeten zijn (Elving, 2015). Public affairs, de wereld van het lobbyen heeft een negatieve bijklank, omdat het beïnvloedingsmiddelen betreft buiten de parlementaire controle om. Het zijn de wandelgangen waarin het gebeurt. We moeten ons realiseren dat belangengroeperingen altijd hun invloed zullen proberen te gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen. Alleen maar daarop afgeven is niet productief. Vanuit de communicatie vindt weinig onderzoek plaats naar public affairs, omdat het lobbyen buiten het zicht gebeurt, moeilijk grijpbaar is en vaak ook is gebaseerd op persoonlijke relaties tussen de verschillende actoren.

Actie & Collectieve actie

Als bewustwording een feit is en individuen bereid zijn over te gaan tot stappen om hun eigen ecologische voetafdruk te beperken is het van belang dat er voldoende informatie beschikbaar is over mogelijke maatregelen. Ook dit is een kwestie van overdracht van informatie en kennis en dus van voorlichting en publieke educatie.

Collectieve actie daarentegen is wat complexer, want collectieve actie veronderstelt consensus over de maatregelen die genomen gaan worden. Collectieve actie wordt ook vaak vanuit de (lokale) overheid georganiseerd. Hierbij is de publieke educatie van eminent belang. Mensen komen in actie op basis van de juiste informatie en de overtuiging dat de zender van deze informatie te vertrouwen en geloofwaardig is. Het eenzijdig opleggen van maatregelen werkt vaak averechts; het is belangrijk mensen zoveel mogelijk te betrekken bij maatregelen, wat natuurlijk een complexe opgave is.

Daarbij is het belangrijk om zorgen en bezwaren serieus te nemen en niet te negeren. Door bijvoorbeeld renovatie en noodzakelijke isolatie van huurwoningen te combineren met aanpassingen aan het huis die de bewoner wel graag wil, kan er minder weerstand ontstaan en zijn huurders wellicht bereidwilliger om de renovatie te accepteren.

Publieke steun

Publieke steun is noodzakelijk om collectieve maatregelen te kunnen nemen. Daarbij is het van belang dat normale democratische principes worden gevolgd en dat een besluit van een (deel-)gemeenteraad, Provinciale Staten, Tweede Kamer of Europees parlement kan worden uitgevoerd. Inmiddels weten we dat een besluit in democratische kamers alleen niet genoeg is, want er zijn vaak verschillende belangen en belanghebbenden en niet ieder besluit kan rekenen op steun vanuit de bevolking.

Voor energieprojecten zoals bijvoorbeeld *onshore* windmolens is het belangrijk de direct omwonenden te betrekken bij de besluitvorming. Hierbij geldt vaak het NIMBY (*not in my backyard*) principe: niemand wil een windmolen of zonnepark in zijn directe omgeving. Door deze bewoners echter deelgenoot te maken van de opbrengsten van de windmolen(s) of zonnepark, zouden ze gunstiger gestemd kunnen worden.

Publieke steun is een belangrijke voorwaarde voor de energietransitie. Publieke steun kan onderzocht worden met zogenaamd draagvlakonderzoek. Wat is het draagvlak onder de bevolking voor een bepaalde maatregel? Door in een draagvlakonderzoek de elementen van een maatregel mee te nemen en te meten welke ideeën er onder de bevolking leven, kan publieke educatie op maat worden gemaakt.

Een voorbeeld daarvan is waterstof. Bij het woord waterstof komen bij veel mensen beelden van en verhalen over een Zeppelin (de Hindenburg) die brandend neerstortte naar boven of beelden van en verhalen over de waterstofbom. Als we volop willen inzetten op waterstof is het nodig om informatie te geven (publieke educatie), zodat iedereen een eigen afgewogen beslissing kan nemen of hij met waterstofverwarming zijn huis wil verwarmen of met een waterstofauto wil gaan rijden. Welke kenmerken spreken het meeste aan? Hoe kunnen we de huidige beelden over waterstof herijken en laden met nieuwe, wetenschappelijke kennis? Door draagvlakonderzoek weten we de meningen en houdingen van het algemene publiek en kunnen we informatie op maat maken die de zorgen van het publiek kan wegnemen. Dit is overigens iets anders dan propaganda. Het gebrek aan kennis over een onderwerp is hierbij leidend. Ook als je wel voldoende kennis hebt, kun je tegen waterstof zijn, maar dat is een andere keuze. In de energietransitie moeten we ervoor zorgen dat we discussies kunnen voeren op eenzelfde kennisniveau. Dus daarom is publieke educatie belangrijk.

Met de uitkomsten van draagvlakonderzoek kunnen we ook bestuurders en anderen voeden met inzichten over hoe het algemene publiek staat tegenover de innovatie. Zij kunnen dan gericht en efficiënter het gesprek, de discussie en het debat in gaan. En die inzichten kunnen gebruikt worden om campagne(s) op te zetten. Daarbij moeten we overigens ook aandacht hebben voor het feit dat kennis ook weer snel kan wegzakken en dat we (misschien tot vervelens toe) boodschappen moeten blijven herhalen. Dat wordt over reclame altijd al gezegd, maar dat geldt ook in de publieke educatie en de voorlichting: herhaling is de kracht!

Dialogo

Een andere belangrijke voorwaarde voor het slagen van de energietransitie en het tot stand komen van de duurzame samenleving is de maatschappelijke dialoog.

De maatschappelijke dialoog is een randvoorwaarde in een democratisch en ontwikkeld land en hierin moeten we ons niet laten misleiden door mensen die liever iets anders zien. Vroeger bleven de onwelgevallige meningen vaak onzichtbaar. Ze werden in de beslotenheid van de kroeg of de huiskamer geuit en omdat verschillende groepen niet met elkaar spraken, was er weinig kennis van onvrede en onderbuikgevoelens. Met de komst van de sociale media lijken deze meningen vaker in de openbaarheid te komen en lijkt het debat daardoor ruwer. Wederom zijn het niet het media die hier debet aan zijn, maar de individuen die sociale media gebruiken. Niet Twitter verruwt het debat, maar de gebruikers van Twitter zorgen voor de verruwing.

De dialoog is de meest rijke manier om informatie en standpunten uit te wisselen. Het is belangrijk om de dialoog te onderscheiden van het gesprek. De dialoog is een gesproken of geschreven conversatie tussen twee of meer personen, maar gaat verder dan een gesprek.

De socratische methode is een ook in onze tijd nog steeds beoefende methode om via dialoog erachter te komen hoe een probleem in elkaar zou kunnen zitten. In een dialoog wordt duidelijkheid verkregen over de verschillende meningen en gevoelens, over motivaties en vooronderstellingen.

Het is belangrijk om te beseffen wat een dialoog is en wat het verschil is met onderhandelen en gesprekken voeren. Dus het moet duidelijk zijn waarvoor de dialoog wordt ingezet. Vaak wordt de dialoog weergegeven als een ideale manier om resultaten te bereiken, maar feitelijk is het doel van de dialoog hooguit het verhogen van wederzijds begrip. We moeten de dialoog dus niet te pas en te onpas inzetten. Er zijn legio situaties waarin een dialoog niet wenselijk of niet mogelijk is. In die situaties is het beter om je te beperken tot het geven van informatie of om zonder meer te proberen je gelijk te halen. Een dialoog is slechts één van de strategieën van goede communicatie (Van Ruler, 2015). Om stappen te kunnen zetten op het gebied van de duurzame samenleving en de energietransitie is de maatschappelijke dialoog wel heel nuttig. Een goede dialoog voldoet volgens van Ruler (2015) aan zeven eisen (zie Tabel 1).

Tabel 1: elementen van een goede dialoog (van Ruler, 2015)

1. Opschorten van oordeel	Deelnemers moeten afspreken dat zij voor de duur van de dialoog ieder oordeel opschorten. In de praktijk betekent dat dat je geen evaluerende en normerende opmerkingen tijdens de dialoog mag maken. Er kan alleen om verduidelijking worden gevraagd.
2. Identificatie en uitstel van eigen vooroordelen	Geen oordelen gebruiken tijdens de dialoog verondersteld ook dat je je van je eigen oordelen bewust bent. Het verschil tussen vooroordelen en oordelen is heel klein. Het helpt als je in staat bent je eigen vooroordelen in kaart te brengen. Dat is iets anders dan neutraal aan het gesprek deel te nemen – dat kan niet – maar het is belangrijk dat je je bewust bent van jouw eigen vooroordelen.
3. Luisteren	Luisteren is de belangrijkste eigenschap. Een dialoog zou ook veel meer gericht moeten zijn als methode voor goed leren luisteren. We luisteren vaak niet om de mening van een ander te horen, maar om ons voor te bereiden op onze reactie. Luisteren is een van de belangrijkste eigenschappen binnen een dialoog. De waarheid bestaat meestal niet of in elk geval respecteert iedereen verschillen in opvatting en zit de kracht van de dialoog dat je in staat bent om goed te luisteren
4. Onderzoek en reflectie	Het stellen van de goede vragen is niet alleen binnen de wetenschap belangrijk, maar ook bij het voeren van een goede dialoog. Het reflecteert de fundamentele nieuwsgierigheid naar de mening van anderen en is een grondige reflectie om erachter te komen wat echt belangrijk is.
5. Non-verbale communicatie	De lichaamshouding, lichaams- en gezichtsuitdrukkingen en beweging, zijn vaak meer informatief dan het verbale, hetgeen gezegd wordt. Dat is allemaal informatief voor een ander en komt vaak anders over dan je zelf denkt. Het bewust worden van je eigen non-verbale communicatie kan je helpen om als communicator beter te worden
6. Conversatierichtlijnen	Een goede dialoog vereist dat er een prettige fysieke ruimte is waarin de hectiek van alledag wegblijft.
7. Goede gespreksleiding	De gespreksleider bespreekt welke thema's aan de orde zullen komen, zorgt voor rust en afwisseling, is gastheer en regisseur van het proces, houdt de deelnemers aan de eisen en hun verantwoordelijkheden en zorgt voor discipline. De gespreksleider bemoeit zich niet met inhoud, alleen met het proces. Wat dat betreft lijkt hij op de scrummaster.

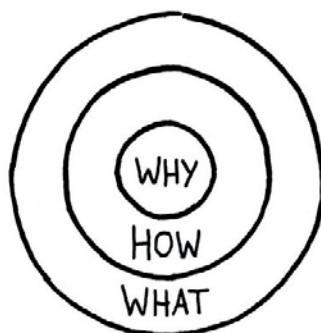
De dialoog levert geen ander resultaat op dan de dialoog zelf, afspraken maken en compromissen sluiten hoort bij onderhandelen, niet bij een dialoog (van Ruler, 2015). Het is duidelijk dat een dialoog niet zomaar wordt gevoerd en dat er strenge regels zijn waaraan moet worden voldaan om aan de eisen te kunnen voldoen.

3.2. Toolkit

Hoe kunnen we duurzaamheidscommunicatie waardevrij inzetten opdat de energietransitie wordt versneld en de duurzame samenleving sneller wordt gerealiseerd? Wat hebben we daarvoor nodig? Dit zijn kernvragen die de komende jaren binnen ons lectoraat de leidraad zullen vormen. Hieronder volgen enkele voorbeelden van elementen waarvan we vermoeden dat ze effect zouden kunnen hebben.

User stories

Goede verhalen, *user stories*, zijn belangrijk. Het corporate verhaal is belangrijk geworden om de reputatie van de organisatie te beschermen. Goede verhalen zijn ook nodig om duurzaamheidsdoelen te halen. Uitleggen waarom die doelen nodig zijn, hoe we ze gezamenlijk kunnen bereiken en wat we daadwerkelijk gaan doen. Hierbij kan de golden circle van Sinek (2014) helpen. De cirkel begint met het waarom en het duiden van het waarom.



Figuur 16: The golden circle (Sinek, 2014)

Na het waarom volgt het hoe. Hoe ga je het waarom bereiken, wat is daarvoor nodig, materieel en immaterieel. Tot slot is er de what, wat ga je of wil je veranderen.

Goede user stories kunnen anderen aanzetten tot veranderingen. De deelnemer aan Bedrijfkracht die voor de gein met zijn zoon de energiestekker gebruikte op een set oude kerstlampjes en een set nieuwe Led-kerstlampjes, kwam erachter dat

de Led-lampjes meer dan 99% zuiniger en goedkoper waren dan de oude lampjes. Zo'n aha-erlebnis kunnen we in de vorm van een user story gieten, die anderen kan aanzetten tot gedragsverandering. Zo zijn er meer verhalen die we kunnen gebruiken om anderen aan te zetten ook energie te besparen en daarmee dus de uitstoot van CO₂ te reduceren.

In het verlengde van de user-stories kan ook mond-tot-mond reclame (WOM) worden ingezet om onze doelen te halen. Uit de projecten blijkt dat de meerderheid van de deelnemers de bevindingen uit het project met anderen delen. Hoe kunnen we WOM verder inzetten? Welke elementen van WOM maakt dat anderen ook aan de slag gaan met energiebesparing? Dit zijn onderzoekslijnen die we nader willen ontwikkelen in de komende jaren.

Visuele communicatie

We zijn steeds visueler ingesteld en we gebruiken steeds vaker beelden om onze verhalen te ondersteunen. Dat ervaren we als docenten en onderzoekers ook tijdens onze eigen presentaties. College-slides stonden vijftien tot twintig jaar geleden vol met tekst en ook op wetenschappelijke congressen leek het soms alsof hele papers waren gekopieerd op de slides. Op goede presentatie-slides vind je tegenwoordig nog nauwelijks tekst, maar juist veel plaatjes. Ik merk dat ik de aandacht van mijn publiek veel beter kan vasthouden met plaatjes waarbij ik een verhaal vertel, dan een verhaal dat uitgeschreven staat op slides. Het gebruik van graphics, video en animatie trekt de aandacht, waardoor we ook jongeren en laaggeletterden gemakkelijker bereiken.

We hebben recent aangetoond (Van Veen, Elving & Dam, 2018), dat weinig organisaties momenteel moeite doen om jongeren te betrekken bij duurzaamheid en de energietransitie. Weinig organisaties gebruiken visuele communicatie om de informatie aantrekkelijk te presenteren. Hier ligt een schone taak voor onze nieuwe generatie communicatieprofessionals en multimediadesignspecialisten, om ons te helpen duurzaamheidsboodschappen aantrekkelijker te verpakken. Video- en fotomateriaal is ook nodig om laaggeletterden te betrekken bij de energietransitie. Het gebruik van beelden en symbolen kan bij deze groepen veel effectiever zijn dan het gebruik van lange teksten, zeker via sociale media en multimedia.

Juist binnen ons lectoraat en bij de opleidingen van het Instituut voor Communicatie, Media & IT (SCMI) en de Academie voor Sociale Studies (SASS) hebben we kennis om deze uitdagingen op te pakken en hebben we collega's die zich hiermee bezighouden. Daarmee kunnen we een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven vanuit de duurzaamheid en de versnelling van de energietransitie!

bedrijf kracht

Maak werk van
duurzaam wonen



Aan de slag
met duurzaam
wonen



Samen
met je
collega's



▷ INSPIREREN ▷ DELEN ▷ DOEN

Hoofdstuk 4: Toekomstvisie

Tot slot geef ik een schets van enkele ontwikkelingen in ons vakgebied die een rol zullen spelen in de toekomst van het vakgebied communicatie.

4.1 Maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van Communicatie en Media

Ik heb hiervoor al aangegeven dat een medium of communicatiemiddel alléén niet kan leiden tot gedragsveranderingen. Ik zie u allemaal instemmend knikken. Maar recent horen we vaak dat sociale media het maatschappelijke debat polariseren en de discussie verharden. Dat is natuurlijk onzin. Het zijn de individuen die deze sociale media gebruiken die ervoor zorgen dat het debat is verruwd en regelmatig leidt tot polarisatie.

Wat vroeger in de beslotenheid van de huiskamer of de kroeg werd gezegd, vindt nu razendsnel zijn weg naar de openbaarheid via sociale media. Het is daarom een zorgelijke ontwikkeling dat diverse sociale media-bedrijven alleen vanuit hun eigen businessmodel redeneren en zich onvoldoende bekommeren om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Facebook kwam pas heel laat met een statement over de beïnvloedingstactieken van Cambridge Analytics rondom de Amerikaanse verkiezingen. En recent ontkende Facebook dat het een pr-bureau in dienst heeft genomen om anderen zwart te maken; in ieder geval verklaarde Mark Zuckerberg dat hij er niets van wist.

Twitter geeft bewezen onruststokers met fascistische meningen een platform en is pas bereid om bepaalde accounts te blokkeren als het protest te luid klinkt. Zowel Facebook als Twitter geven volop ruimte aan nep-accounts waardoor de Russische trollenlegers vrijelijk hun gang kunnen gaan. Waarom wordt het openen van een account niet gekoppeld aan een goede check van de daadwerkelijke identiteit of van een inschrijving bij een Kamer van Koophandel? Daarbij komt dat Facebook en Twitter Amerikaanse bedrijven zijn, die onder Amerikaans recht vallen, waardoor gebruikers ook hieronder vallen. Voor veel Nederlandse bedrijven was dit bijvoorbeeld een reden om het interne social media-programma Yammer niet toe te laten en hun medewerkers te verbieden om Yammer te gebruiken. Kortom, hier valt nog voldoende te verbeteren en is het misschien zaak dat de Nederlandse en Europese overheden met wetten en regels komen over wat wel en wat niet mag op het web.

Media en journalistiek

Een tweede maatschappelijk probleem, dat we vooral op tv zien, is dat alles tegenwoordig gedramatiseerd moet zijn. Om de aandacht van de consument vast te houden in het versnipperde en gepolariseerde medialandschap, volstaat het kwalitatief goed brengen van een verhaal niet meer. Het verhaal wordt regelmatig opgeblazen tot ongekende proporties, gretig gedramatiseerd en waar mogelijk gekoppeld aan een zwart-wit keuze die vaak neigt naar een vals dilemma. Het vroegere bastion van betrouwbare nieuwsvoorziening, het acht-uur-journaal van de NPO, is inmiddels ook verworden tot een weergave van allerlei meningen van omstanders, zonder enige kennis of verantwoordelijkheid. Bij een gebeurtenis wordt er vaker een willekeurige passant geïnterviewd die ons vertelt hoe erg het allemaal is, dan dat we een expert te zien krijgen die ons helpt met het begrijpen van wat er is gebeurd. De 'leek' heeft vaak een duidelijke zwart-wit mening. Zo'n mening scoort, is eenvoudig te begrijpen, terwijl de expert vaak een complexere redenering nodig heeft om het een en ander uit te leggen. Is het verhaal van de expert te moeilijk of is de journalist in kwestie bang dat het publiek het niet meer begrijpt? Of begrijpt de journalist in kwestie zelf het verhaal van de expert niet meer?

In het energiedebat mogen bijvoorbeeld tegenstanders op tv continu het woord voeren, zelfs als ze begrip kunnen opbrengen voor acties waarbij fatsoensnormen worden overtreden, zoals de acties tegen windmolens in deze regio. Ook de publieke omroep heeft voldoende kijkers nodig om adverteerders te krijgen. Dus sluipen er steeds meer entertainment-achtige en sensationele elementen in het journaal, die de kwaliteit van de nieuwsverspreiding geen goed doen.

Ieder politiek debat krijgt daarbij regelmatig de lading van een kwestie van leven op dood, de toekomst van het kabinet, de bewindspersoon, het land en het parlement hangt van dit ene debat af, lijkt het soms. Journalisten maken items met ongehoorde superlatieven, terwijl onmisbare principes als hoor en wederhoor steeds minder worden toegepast, ook door kwaliteitsmedia. Zo hebben we de afgelopen maanden de heetste nacht ooit meegemaakt, de droogste maand ooit, zullen moeten we leren leven met horrorfiles, ontstaan voortdurend de dodelijkste branden ooit en zullen we leven in een duivelse vuurzee.

Dat de kwaliteitsjournalistiek langzamerhand steeds meer verdwijnt zien we ook terug in de wijze waarop journalisten onderzoeksresultaten presenteren. Een minieme verschuiving in een peiling wordt regelmatig gepresenteerd als een politieke aardverschuiving. Hier zitten gevaarlijke kanten aan, zoals we bijvoorbeeld zien in het energiedebat. Rondom de plaatsing van windmolens in deze regio worden door tegenstanders fatsoensregels overtreden. Het is voor hen moeilijk om te accepteren dat er een democratisch besluit is genomen. Het lijkt er

op dat juist tegenstanders in dit debat de aandacht van journalisten krijgen. Is het journalistiek verantwoord om een podium te geven aan mensen die stellen dat ze 'begrip hebben voor het overtreden van fatsoensregels'? Los van de argumenten en de discussie geldt: met bedreigingen plaats je jezelf buiten het debat. Als je mensen met wie je het niet eens bent gaat bestoken met hakenkruizen, diskwalificeer je jezelf als deelnemer aan de dialoog. Journalisten die begripvolle aandacht blijven besteden aan dit soort randverschijnselen gooien naar mijn mening niet alleen de reputatie van hun krant te grabbel, maar ook die van hun beroepsgroep.

Op sociale media is dat niet anders. In ons hijgerige medialandschap genereer je aandacht met berichten vol superlatieven en beledigingen. De kern is dat we op sociale media de kroegpraat zien die we het liefst in de kroeg zouden willen houden, maar die nu in de openbaarheid komt zonder de algemeen geldende fatsoensnormen. *Mainstream* media vinden het kennelijk moeilijk om hierin hun positie te bepalen. In het eerste jaar van het presidentschap van Trump toonde het acht-uur-journaal meer tweets van zijn hand, dan *real life* uitspraken van hem. De laatste tijd staan media bol van aanklachten over de verruwing van het debat, zonder dat ze daar zelf stelling in nemen. Als het gaat om de spreekkoren van supporters richting hun tegenstanders krijgen we altijd een introductiefilm van iets met Hamas en gas te horen, als inleiding op een inhoudelijke discussie. Zoals eerder aangegeven, het wordt tijd dat journalisten meer aan kritische zelfreflectie gaan doen.

Nepnieuws is makkelijker te verspreiden via sociale media dan via *mainstream* media. Sociale media maken van iedereen 'journalist', maar niet iedere burgerjournalist volgt de ethische richtlijnen die normaal gesproken bij het vakgebied horen (hoor en wederhoor, feiten checken). Ook binnen de journalistiek zelf zijn deze principes aan het verschuiven, zeker als we over de grenzen kijken bij Fox News en bij alle Murdoch-titels. Maar ook enkele van onze kranten weten heel goed het vuurtje op te stoken. De casus rondom rekeningrijden en de rol van de Telegraaf daarin zullen velen zich nog herinneren.

4.2. Ethiek en ethische principes

Opvallend is dat we, zowel in de communicatie als in de journalistiek, weinig algemeen geldende richtlijnen schijnen te hebben. Logeion schijnt ze in 1998 te hebben afgeschaft (Van Ruler, 2018c).

Als ik bijvoorbeeld zoek naar de journalistieke uitgangspunten van de kwaliteitskranten in Nederland vind ik daar op hun websites helemaal niets over. Geen mission statement, geen visie, terwijl dat in het huidige maatschappelijke nieuwsklimaat niet meer dan logisch lijkt. De websites geven wel een uitgebreide

toelichting op het volgen van ons online gedrag voor marketingdoeleinden (cookies), maar vermelden niets over hun journalistieke uitgangspunten. Alleen bij de beroepsvereniging van de Nederlandse vereniging van journalisten (Nederlandse Vereniging Journalistiek, NVJ, 2018) vind je iets over deze uitgangspunten.

Kranten werken van oudsher met zogenaamde redactiestatuten. Die zijn echter niet eenvoudig te vinden bij media als de Volkskrant, NRC Handelsblad of de NOS, terwijl je zou verwachten dat basisinformatie over wie en wat ze zijn en waarvoor ze staan primaire informatie is.

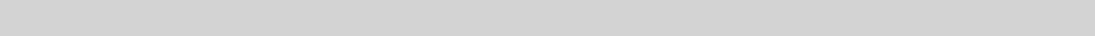
Ik geloof dat we in het huidige maatschappelijke debat enkele ethische richtlijnen nodig hebben voor communicatie en media. Wat doen we met nepnieuws, hoe maken wij duidelijk dat wij beelden niet manipuleren of misbruiken?

Arthur W. Page Society is een vereniging voor Chief Communication Officers van de Fortune 500 organisaties in de Verenigde Staten. Sinds 2010 is de A.W. Page Society ook internationaal actief en treden steeds meer academici aan als lid. Als lid van de A.W. Page zou ik hun *Seven principles that guide our actions & behavior*, (zeven principes die leidend zijn voor onze acties en ons gedrag) willen inbrengen als uitgangspunt voor de discussie die we binnen de communicatiebranche moeten voeren om ethisch verantwoord handelen te bevorderen.

Vertaald luiden deze als volgt (A.W. Page Society, 2018):

1. **Vertel de waarheid:** laat het publiek weten wat er aan de hand is. Wees eerlijk en toon je goede intenties. Geef een ethisch juist beeld van de organisatie, haar karakter, waarden, idealen en acties. Hieraan zou kunnen worden toegevoegd dat je bewust geen nepnieuws gaat verspreiden en nooit beelden zult manipuleren om je gelijk te halen.
2. **Bewijs het met acties:** publieke perceptie van een organisatie wordt voor 90% gevormd door wat een organisatie doet en voor 10% door wat een organisatie zegt dat ze aan het doen is.
3. **Luister naar stakeholders:** om de organisatie te kunnen dienen, moet je proberen te begrijpen wat het publiek van de organisatie wil en nodig heeft. Pleit dus binnen de organisatie voor engagement met stakeholders. Houd topmanagers en andere medewerkers geïnformeerd over de reacties van stakeholders op de producten, diensten, acties en beleid. Om effectief te luisteren, kun je een brede stakeholderdialoog organiseren.
4. **Houd rekening met de toekomst:** anticipeer op publieke reacties en elimineer acties van de organisatie die problemen kunnen gaan veroorzaken. Genereer goodwill.

5. **Onderneem communicatie alsof de hele organisatie ervan afhankelijk is:** geen enkele strategie zou geïmplementeerd moeten worden als niet bekend is wat de impact kan zijn op de stakeholders. De communicatieafdeling zou de besluitvormingsprocessen, het beleid en de acties van de organisatie moeten afzetten tegen de diversiteit van stakeholders en de bijbehorende verschillende oordelen, waarden, ervaringen, verwachtingen en aspiraties.
6. **Realiseer je dat het echte karakter van de organisatie wordt uitgedragen door de mensen van de organisatie:** de sterkste, positief of negatieve reacties en opinies over een organisatie komen voort uit de woorden en daden van alle medewerkers, in al hun diversiteit. Daarom moet iedere medewerker, actief of passief, betrokken zijn bij de communicatie. Het is de verantwoordelijkheid van de communicatieafdeling om respect, diversiteit en inclusiviteit te bevorderen en om iedere medewerker de mogelijkheid te geven om een eerlijke, intelligente ambassadeur te kunnen zijn naar klanten, vrienden, aandeelhouders en publieke vertegenwoordigers.
7. **Blijf kalm, geduldig en goedgehumeurd:** leg het grondwerk voor het succes van de communicatieafdeling en laat dat samenkomen met consistente en weldoordachte aandacht voor de informatiebehoefte van stakeholders.



Afsluiting

Communicatie is een mooi vak, zoals ik heb proberen te schetsen in mijn persoonlijke verhaal over het vakgebied. Communicatie is mensenwerk en daarom is de link die we binnen dit lectoraat leggen tussen communicatie en gedrag uniek. We richten ons op duurzaamheid, wat een zeer belangrijk publiek thema is. Het is zaak dat we allemaal gaan meedoen en gezamenlijk stappen zetten om de klimaatdoelen te halen.

Energie is een van de speerpunten van de Hanzehogeschool Groningen, naast Healthy Ageing en Ondernemerschap. Energie is een technisch gedreven speerpunt. Voor niet-technici is energie als speerpunt soms moeilijk te begrijpen; in ieder geval niet altijd even aantrekkelijk. Bij duurzaamheid ligt dat anders; dat is voor de millenniumgeneratie wel een belangrijk thema. De jongere generatie vindt de Sustainable Development Goals belangrijk, want zij ziet de gevolgen van klimaatverandering en wil graag bijdragen aan een duurzame wereld.

Duurzaamheid en energie liggen in elkaars verlengde. Niet voor niets is doelstelling 1.7 van de SDG's: betaalbare en duurzame energie. Met ons lectoraat willen wij graag een brug slaan tussen beide thema's.

Duurzaamheid en duurzaam gedrag zou voor ons allen een prioriteit moeten zijn; we moeten serieus nadenken over ons consumptiepatroon en andere gewoonten. Het doel van ons lectoraat is om inzicht te geven in ieders mogelijkheden tot duurzaam gedrag, door onderzoek en educatie. Wij willen inspireren, delen en doen!

Niets doen is geen optie. Wijzen op anderen, instanties, vervuilers mag onszelf niet ontslaan van de verplichting tot persoonlijke actie. Het is moeilijk uit te leggen aan volgende generaties dat jij geen bijdrage hebt geleverd aan een beter klimaat omdat jij van mening was dat anderen eerst actie moesten ondernemen. Ons lectoraat zet in op het realiseren van gedragsverandering door de ongelovigen te blijven bestoken met kennis, inzicht en informatie. Wij geven handreikingen over hoe de eigen leefomgeving verduurzaamd kan worden en hoe er duurzaam kan worden geconsumeerd. Bovendien bieden wij communicatieve interventies die individuen aanzetten tot gedragsverandering ten behoeve een duurzaam leven.

EnTranCe

Binnen EnTranCe vindt veel onderzoek plaats naar duurzame energie. Belangrijke aandachtsgebieden binnen EnTranCe zijn biogas, LNG en waterstof, innovatieve onderzoeken die onder andere plaatsvinden in onze proeftuin, waar zich ook het 5G-lab, het Heathouse en BuildinG zich bevinden. Maar innovaties zullen altijd mislukken als we ze niet kunnen uitleggen, toelichten en als we er onvoldoende draagvlak voor kunnen vinden. Als je de innovatie niet kunt uitleggen, moet je er misschien maar niet aan beginnen.

Met technische ontwikkelingen alleen komen we er niet. Een multidisciplinaire, praktijkgerichte aanpak doet recht aan de grote opgave die ons te wachten staat. De Hanze heeft met het lectoraat Communication, Behaviour & the Sustainable Society gekozen voor een integrale blik op de energietransitie en de totstandkoming van de duurzame samenleving.

Daarbij werkt het lectoraat graag samen met de opleiding Communicatie en International Communication en met de Master International Communication. Niet alleen liggen er uitdagingen om ons mooie vakgebied nog mooier en beter maken, maar ook kunnen we samen verder werken aan een sterkere profilering van de 'Doenker', de Groningse communicatieprofessional. Het lectoraat voelt zich ook verbonden met de innovatiewerkplaatsen van de Hanze, waar onderzoek, onderwijs en omgeving in praktische zin samenkomen. Deze zogenoemde IWP's zijn de plekken bij uitstek waar onze 'Doenkers' de vaardigheden aanleren die de maatschappij van ze vraagt. Zo kunnen zij een belangrijke rol gaan spelen als *change agent* om de duurzame samenleving mogelijk te maken.

Een master aan de universiteit richt zich in eerste instantie op het opleiden van de volgende generatie promovendi, terwijl een master aan de hogeschool zich richt op het opleiden van de volgende generatie van professionals. Zo wordt binnen de Master International Communication momenteel een nieuwe, mondiaal inzetbare generatie communicatieprofessionals opgeleid. Ook zij gaan een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst.

Tot slot

Ik kijk er naar uit om samen met Carina, onze collega-lectoren en de andere collega's binnen EnTranCe de uitdaging aan te gaan om onze ambitieuze doelstellingen te halen.

Ons lectoraat bestaat nu al uit veertig talentvolle en gedreven collega's. Dat had ik nooit kunnen vermoeden toen ik in de zomer van 2016 gewezen werd op de vacante lectorpositie aan de Hanzehogeschool en besloot te solliciteren. Mijn vrouw Klaske verklaarde zich solidair en we verhuisden naar Groningen. Aan onze kinderen bied ik mede namens de oudere generaties excuses aan voor de huidige klimaatproblemen. We zullen er alles aan doen om toekomstige duurzaamheid te bevorderen!

Zo gezegd, zo gedaan.

Referenties

- A.W. Page Society (2018). The Page principles. Retrieved, Nov. 18th, 2018, from <http://www.page.org>.
- A.W. Page Society (2018). Page joins eight other communication and pr organizations on a statement on the essential value of a free press. Retrieved on Oct. 31, 2018 on (<https://page.org/news/page-joins-eight-other-organizations-on-a-statement-on-the-essential-value-of-a-free-press>).
- Anderson, E.W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1, 1, 5 – 17.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bardoel, J. (2002). *Journalistieke cultuur in Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Berlo, D. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Brown, J.T. & Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006) The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Cave, A. (2017). Culture eats strategy for Breakfast. So, what's for lunch? *Forbes*, Nov. 9.
- Chatterji, A.K. & Toffel, M.W. (2018). The new CEO activists. *Harvard Business Review*. Jan – Feb. 78 – 89.
- Climate conversations, retrieved on November 24, from <https://climateconversations.sg/>
- Coombs, W.T. (2014). *Ongoing Crisis Communication*. Thousand Oakes: Sage
- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship”, *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (2) 144 – 162; <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0078>
- Cornelissen, J.P. & Elving, W.J.L., (2003). Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Corporate Communications, an international journal*, 8(2), 114-120.
- Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. 32 (5): 554-571. doi:10.1287/mnsc.32.5.554.

- Dance, F.E.X. (1970). A helical model of communication. In: K.K. Sereno & C.D. Mortensen (eds.) *Foundations of Communication Theory*, p107 – 130. New York: Harper & Row.
- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>
- Deephouse, D. & Carter, S. (2005), “An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation”, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, pp. 329–60.
- Dittrich, G. (2014). *Spin Sucks*. Pearson Education.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 1, 65 – 91.
- Elving, W.J.L. (2005). Communication and Organisational change. *Corporate Communications, an international journal*, 10(2), 129 – 138.
- Elving, W.J.L. & van Ruler, B. (2006). *Trendonderzoek Communicatieberoepspraktijk 2005 – 2006*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Elving, W.J.L. & Vuuren, H.A.M. (2011). Beyond Identity washing: Corporate Social Responsibility in an age of Skepticism. *Akademija MM (Slovenian Journal of Marketing)*, 17, 40 – 49.
- Elving, W.J.L., Hansma, L.D. & Boer, M.G. de (2011). Bohica; bend over here it comes again. The construction and application of a measurement of Change Fatigue. *Teorija in Praksa*, 6, 1628 – 1647.
- Elving, W.J.L., Ruler, B. van, & Goodman, M. & Genest, C (2012). Communication management in the Netherlands, trends and developments, and benchmark with the US. *Journal of Communication Management*, 16(2), 112 – 132.
- Elving, W.J.L. & Kartal, D. (2012). Consistency in behavior of the CEO regarding Corporate Social Responsibility. *Corporate Communications, an International Journal*, 17(4), 449 – 461.
- Elving, W.J.L. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277 – 292.
- Elving, W.J.L., Valentini, C. (2014). S.O.S., Send our stuff. *Communication Director*, see <https://www.communication-director.com/issues/sos-send-our-stuff>
- Elving, W.J.L. & Steenhuis, V. (2014). Ik kies bewust voor misleiding? Over logo's op voedselproducten en de invloed op scepticisme en aankoopintentie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 42, 2, 100 – 120.
- Elving, W.J.L. Golob, U., Podnar, K., Nielsen, A.E., Thomson, C., (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20, 2, 118 – 127.
- Elving, W.J.L. (2015). Volkswagen. <http://www.wimelv.nl>

- Elving, W.J.L. & Postma, R.M. (2017). Social media: the dialogue myth? How organizations use social media for stakeholder dialogue and stakeholder engagement. In B. van Ruler, I. Smit, S. Romenti, & O. Ihlen, & (eds.) *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society*. Euprera
- Elving, W.J.L. (2018a). Bye bye Facebook? <https://www.hanze.nl/nld/blog/bye-bye-facebook-20180411124908>
- Elving, W.J.L. (2018b). Journalism and fake-news, our role as educators. Euprera blog. Retrieved on Oct. 1, 2018 from <http://www.euprera.eu/2018/09/06/journalism-and-fake-news-our-role-as-educators/>.
- Fombrun, C.J. & van Riel, C. (2004). *Reputatiemanagement*. Amsterdam: Prentice Hall.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33, pp. 122-26.
- Garcia-Retamero, R., & Cokely, E. T. (2011). Effective communication of risks to young adults: Using message framing and visual aids to increase condom use and STD screening. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 17, 3, 270 – 287. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023677>
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W.J.L., Nielsen, A.E., Thomson, C., & Schultz, F. (2013). CSR Communication quo vadis. *Corporate Communications, an international journal*, 18(2) 176 – 192.
- Golob, U., Verk, N. Nielsen, A.E., Thomson, C., Elving, W.J.L. & Podnar, K. (2017). The communicative stance of CSR Communication. *Corporate Communications, an International Journal*, DOI 10.1108/CCIJ-03-2017-0019.
- Grunig, J. and Huang, Y. (2000), “From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes”, in Ledingham, J. and Bruning, S. (Eds), *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 23-54.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig J.E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Prism* 6, 2.
- Heath, R. (2006), Onward into more fog; thoughts on public relations’ research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18, pp. 93-114.
- Hooff, B van den, Elving, W.J.L., Meeuwssen, J.M. & Dumoulin, C. (2003). Knowledge Sharing in Knowledge Communities. In: M. Huysman, E. Wenger & V. Wulf (eds.) *Communities & Technology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 1, p. 59-68, p. 61.

- Kruger, J., & Dunning D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology* 77, 6, 1121–34. DOI: 10.1037/0022-3514.77.6.1121.
- Logeion (2018). *Beroepsniveauprofielen voor communicatie*. Den Haag: Logeion.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10, 124 – 43.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications, an International Journal*, 15, 3, 315 – 331.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 323 – 338.
- Newcom (2018). Social media onderzoek 2018. Opgehaald op 23 november 2018 van www.newcom.nl/socialmedia2018.
- Palazzo, M., Vollero, A., Elving, W.J.L. & Siano, A. (2016). Avoiding the greenwashing trap: between CSR communication and stakeholder engagement. *International Journal of Innovation and Sustainable development*, 10, 2, 120 – 140.
- Oomkes, F. & Garner, A. (2017). *Communiceren, contact maken, houden en verdiepen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Ouarichi, T., Elving, W.J.L. & Pierie, F. (2018). Playing for a Sustainable Future: The Case of We Energy Game as an Educational Practice. *Sustainability* 2018, 10, 3639; doi:10.3390/su10103639
- Ozawa-Meida, L., Wilson, C., Fleming, P., Stuart, G., & Holland, C. (2017). Institutional, social and individual behavioural effects of energy feedback in public buildings across eleven European cities. *Energy Policy*, 110, 222 – 233.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-truths & total nonsense. Profiting from evidence based management*. Boston: Harvard University Press.
- Van Praag, P. (2018). Weg met de spindoctors. *De Nieuwe Reporter*, 2018. <https://www.denieuwereporter.nl/2018/11/weg-met-de-spindoctors/>
- Prenger, M., & F. van Vree, (2004). *Schuivende grenzen. De vrijheid van de journalist in een veranderend medialandschap*. Amsterdam: Prometheus.
- Prenger, M., van der Valk, L., van Vree, F., & van der Wal, L. (2010). *Gevaarlijk Spel*. Diemen: AMB-press.
- Quinn, R.E. & Thakor, A.V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard business review*, July- August, 78 – 85.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics*. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Robertson, P.J., Roberts, D.R. and Porras, J.I. (1993) Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model. *Academy of Management*, 36, 619-634.

- Van Ruler, B. (1996). *Communicatiemanagement in Nederland*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, Proefschrift
- Van Ruler, B. (2000). Het communicatiekruispunt. In A. Denig & E. Weisink (red). *Uitdagingen voor communicatie. Actualiteit en toekomst in Nederland en Europa*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie.
- Van Ruler, B. (2015). Dit zijn de 7 regels voor een geslaagde dialoog. Adformatie <https://www.adformatie.nl/programmatic/dit-zijn-de-7-regels-voor-een-geslaagde-dialoog>
- Van Ruler, B. (2018). *Communicatie in positie in 3 stappen*. Amsterdam: Boom
- Van Ruler, B. (2018c). *Over Logeion en ethiek, persoonlijke communicatie*
- Schein, E.H., (1999). *The corporate culture survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shannon, C.E. & Weaver, W., (1949). *The Mathematical theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sinek, S. (2014). The Golden circle: start with Why. Ted-talk. Retrieved on November 23, 2018 from <https://www.ted.com/speakers/simon—sinek>
- Skovholt, K., Grønning, A. & Kankaanranta, A. (2014). The communicative functions of Emoticons in Workplace E-Mails :). *Journal of Computer Mediated Communication*, 19, 4, 780 – 797.
- Smith, N.C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review* 45, 4, 52–73.
- Van Soest, J.P. (2014). *De Twijfelbrigade*. MGMG uitgevers
- Staatstoezicht op de Mijnen. Crisismanagementplan NAM version 2017. Retrieved on December 1st, 2018 from <https://www.sodm.nl/documenten/publicaties/2018/11/16/bijlage-9-crisis-management-plan-nam-version-april-2017>
- Taylor, J.R. & van Every, E.J. (2000). *The Emergent Organisation*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Tench, R. (2012). *Corporate Social Irresponsibility. A Challenging concept*. Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas.
- Van Tulder & van der Zwart, 2003 *Reputaties op het Spel*, Spectrum
- Vos, M. and Schoemaker, H. (2005), *Integrated Communication: Concern, Internal and Marketing Communication*, Boom, Amsterdam.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361 – 386.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409–421

- Werkman, R.A., Boonstra, J.J., & Elving, W.J.L. (2006). Complexiteit en weerbaarheid in veranderingsprocessen; patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. *M&O; tijdschrift voor Management en Organisatie* 59(5), 5-30.
- Wiekens, C. & Elving, W.J.L. (2018). Jaarplan 2018/19 lectoraat Communication, Behaviour & the Sustainable Society. Groningen: Hanzehogeschool.



Wim J.L. Elving (1964) heeft Sociale en Organisationspsychologie aan de RUG gestudeerd (1993) en heeft zijn proefschrift rondom de zorg voor kankerpatiënten met succes verdedigd aan de Universiteit Twente. Van 2000 – 2017 was hij lid van de Amsterdam School of Communications Research

(ASCoR) en universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam alvorens hij in 2017 als lector aan de Hanzehogeschool startte. Van 2006 – 2016 was hij hoofdredacteur van Corporate Communications. Hij heeft meer dan 200 publicaties op zijn naam staan en heeft aan verschillende Europese Universiteiten als gastdocent verbonden. In zijn onderzoek richt hij zich met name op communicatie in en van organisaties.

EnTranCe
CENTRE OF EXPERTISE ENERGY

