

Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie

Casus

Bert Pol
Christine Swankhuisen

uitgeverij | **C**
coutinho

bussum 2013

Deze casus hoort bij de tweede, herziene druk van **Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie** van Bert Pol en Christine Swankhuisen.

© 2006 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2006

Tweede, herziene druk 2013

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 496 0321 6

NUR 810

Naar *evidence-based*-communicatie bij grote infrastructurele projecten

‘Kennis in het groot’* verzocht in 2009 Bert Pol, destijds lector overheidscommunicatie aan de Hogeschool Utrecht, te onderzoeken hoe de communicatie over grote infrastructurele projecten onderbouwd is en hoe er toetsing van de acties heeft plaatsgevonden. Dat onderzoek resulteerde in de door ‘Kennis in het groot’ uitgegeven publicatie: *Naar evidence based communicatie* (Pol, Kortbeek, Berendsen & De Vrij, 2009). Deze casus bevat een deel van die publicatie. De gehele tekst kan geraadpleegd en gedownload worden op: www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/boekjes/boekje_communicatie_totaal.pdf

1 Vraagstelling

De centrale vraagstellingen waren:

- Op welke punten is optimalisering mogelijk van de communicatie over en de communicatie tijdens grote infrastructurele projecten? Daarbij gaat het zowel om de kwaliteit van de communicatiestrategieën en -plannen als om procesaspecten.
- Welke kansrijke interventies die de effectiviteit van de communicatie kunnen verhogen, biedt de sociaalpsychologische literatuur? Onder kansrijke communicatieve interventies verstaan wij hier: interventies die nuttig, bruikbaar en zinvol zijn in de verschillende projectfasen (planvorming, voorbereiding, tracébesluit en uitvoering). En waarvan in wetenschappelijk verantwoorde experimenten bewezen is dat ze werken in op hoofdlijnen vergelijkbare situaties.

Deelvragen waren:

- Waarom is er gekozen voor juist deze strategie en deze interventies?
- (Hoe) zijn de communicatiestrategieën en de communicatieplannen geëvalueerd?
- Is onderzoek gedaan ten behoeve van de ontwikkeling van communicatiestrategieën en -plannen? Zo ja: welk type onderzoek en waarom juist dat type onderzoek?
- Wie is opdrachtgever voor de communicatieprofessionals?
- (Hoe) is de continuïteit in de communicatie geborgd?
- (Hoe) zijn de strategieën, plannen en middelen gearhiveerd?

2 Gevolgde werkwijze

- Selectie van te onderzoeken grote infrastructurele projecten, in overleg met de opdrachtgever. Geselecteerd zijn: Betuweroute, HSLZuid, Tweede Maasvlakte, Noord-Zuidlijn, Tweede Heinenoordtunnel, Hubertustunnel en Spoorzone Delft.

* Het Programma Kennis in het groot is een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat en ProRail (www.kennisinhetgroot.nl), ondersteund door de Stichting Traverse.

- Studie van documenten (met name communicatieplannen), vervaardigd voor de verschillende projecten.
- Interviews met communicatieprofessionals die aan de geselecteerde projecten gewerkt hebben, deels in dienst van de projectorganisaties, deels – ten tijde van het infrastructurele project – verbonden aan een ingehuurd bureau.
- Bestudering van wetenschappelijke literatuur voor de selectie van kansrijke communicatieve interventies die een bijdrage kunnen leveren aan het welslagen van infrastructurele projecten.

Onder het leveren van een bijdrage aan het welslagen van infrastructurele projecten verstaan wij hier: het voorkomen of neutraliseren van vermijdbare weerstanden (voor zover mogelijk met communicatieve interventies).

Onder meer door:

- het voorkomen van onbedoeld contraproductieve communicatieve uitingen of benaderingen, zoals een verkeerd gebruik van primes (dat wil zeggen: stimuli die we waarnemen, maar waarvan we ons niet bewust zijn van het effect op ons gedrag of onze attitude);
- een ineffectieve presentatie van argumenten, zoals in veel gevallen de presentatie van een maatregel vanuit een winstperspectief;
- het voorkomen van ongewenste groepsprocessen zoals groepspolarisatie (dat wil zeggen: het steeds negatiever worden van de houding tijdens een discussie met een groep die al een negatieve aanvangsattitude heeft).

3 Veldwerkperiode

De interviews zijn afgenomen in de periode januari tot mei 2009.

4 Resultaten onderzoek praktijk

4.1 Communicatiestrategieën: onderbouwing

Communicatiestrategieën geven niet aan op grond waarvan de voorgestelde aanpak naar verwachting effectief is.

De onderzochte strategische communicatieplannen hebben het karakter van beschrijvende beleidsstukken. Ze geven aan wat men wil bereiken, maar zonder onderbouwing op grond waarvan de aanpak kans van slagen heeft.

De strategische plannen lijken vooral gestoeld op hoe men zelf behandeld zou willen worden: eerlijk, tijdig, volledig, open, eerlijk, transparant, enzovoorts.

‘Open, duidelijk, volledig en realistisch.’

‘Communicatiestijl: duidelijkheid, volledigheid, open communiceren, één loket, vriendelijk, behulpzaam, luisteren, feedback.’

‘Een goede eenduidige en open communicatie draagt daaraan bij: op initiatief van de zenders, bij voorkeur gericht op dialoog, een-op-eengerichte informatie, proble-

men niet verdoezelen, service uitstralen, informatie dicht bij mensen plaatsen, naar de mensen toe komen, proactief.'

'Niet vechten, maar de dialoog aangaan en openstaan voor suggesties voor een betere aanpak.'

'Communicatie niet meer zozeer informeren of overtuigen, maar het creëren van begrip voor de visie van Rijkswaterstaat bij de doelgroepen enerzijds en voor de invalshoeken en behoeften van de doelgroep bij RWS anderzijds: tweewegcommunicatie.'

Hoe begrippen als duidelijkheid, openheid en transparantie vertaald worden naar de praktijk is slechts zelden uitgewerkt. De gebruikte uitgangspunten zijn in algemene termen geformuleerd. Uit de interviews komt naar voren dat er voornamelijk gewerkt wordt op basis van gevoel en ervaring/*trial and error*. Bij de latere projecten heeft men ook gebruikgemaakt van kennis en ervaring uit eerdere infrastructurele projecten, blijkt uit de interviews.

Deze kennis en ervaring deelt men ook met elkaar. Daarbij worden bijeenkomsten van de beroepsvereniging van communicatieprofessionals Logeion, eigen initiatieven en de themabijeenkomsten van King genoemd. De onderlinge uitwisseling gaat over praktijkervaringen en niet over relevante actuele wetenschappelijke inzichten.

'Gebaseerd op soortgelijke ervaringen in dergelijke trajecten; analyse interne stukken en interviews onder stakeholders.'

'Van andere projecten geleerd dat de omwonenden veel overlast accepteren zolang ze zich gehoord en begrepen voelen. Dit vraagt om een gedisciplineerde, professionele en bovenal persoonlijke inzet.'

'Voor de communicatie is veel gebruikgemaakt van de ervaringen die zijn opgedaan bij de Betuweroute en NZ-lijn.'

'Jarenlange ervaring, uitwisseling met vakgenoten. Ervaringen met de tramtunnel in Den Haag.'

'Ervaring met vorige projecten in Den Haag, andere boortunnelprojecten, gebeld met andere collega's (HSL-Zuid, Betuweroute, NZ-lijn), eigen kennis. Overleg met HSL-Zuid en NZ-lijn, ervaringen uitwisselen.'

'Gebruikmaken van ervaring van anderen.'

Een recente ontwikkeling is om communicatie niet meer te beschouwen als relatief geïsoleerd proces, maar communicatiemedewerkers te laten werken in duo's met omgevingsmanagers.

‘Niet alleen communicatie, maar ook concrete maatregelen: “we lappen ook de ramen als het moet.” Dat was in het begin niet ontwikkeld, kwam voort uit de impact van de bouw op de bewoners.’

‘Indien mogelijk maken we duo’s van omgevingsmanagers en communicatiemedewerkers.’

In veel gevallen is wel sprake geweest van vooronderzoek: zie over onderzoek verder paragraaf 4.3.

Consequenties van de huidige praktijk: optimalisering

De uitwisseling van ervaringen en het zich baseren op de in eerdere infrastructurele projecten opgedane ervaringen is op zichzelf vanzelfsprekend nuttig en zinvol. Het risico is echter dat ervaringen ook jaren of decennialang gebaseerd kunnen zijn op minder gelukkige uitgangspunten, waardoor de resultaten suboptimaal of zelfs contra-productief kunnen zijn. Daar zijn veel voorbeelden van te geven. Zoals het optreden van groepspolarisatie in een zaal vol argwanende, negatief ingestelde betrokkenen, in casu bewoners die hinder zullen ondervinden van de werkzaamheden. Daar is men in veel projecten ook terecht mee gestopt. Een ander voorbeeld is het – onbewust – overnemen van de attitude van de externe doelgroep door communicatieadviseurs, waardoor het gevaar bestaat dat zij zich vervreemden van hun organisatie. De kans dat hun adviezen nog worden overgenomen wordt dan erg klein.

Een goede ontwikkeling is om communicatie-inspanningen bij infrastructurele projecten te combineren met omgevingsmanagement. In lang niet alle situaties kan volstaan worden met alleen communicatieve interventies. Het faciliteren van de betrokkenen kan een belangrijke voorwaarde zijn voor het voorkomen van weerstand. Die praktijk is uitstekend te onderbouwen met op ruim empirisch onderzoek gebaseerde inzichten uit de sociale psychologie.

Een volgende stap is de inbedding van communicatieve interventies in een interventiepakket, dat gebaseerd is op een systematische gedragswetenschappelijke aanpak. Communicatie kan in een dergelijk interventiepakket een leidende dan wel een ondersteunende rol vervullen, afhankelijk van de specifieke situatie.

Het voordeel van een dergelijke sociaalwetenschappelijke onderbouwing is dat uitgelegd kan worden waarom de communicatiestrategie een grote kans heeft om effectief te zijn. Het communicatieadvies wordt uit de hoek van individuele inzichten dan wel buikgevoel weggehaald. De communicatieadviseur wordt als een expert beschouwd die men serieus kan nemen.

Aanbeveling: onderbouwing communicatieve interventies met sociaalwetenschappelijke inzichten ter schraging van praktijkervaring

De evidente aanbeveling in aansluiting op de voorgaande paragraaf is de communicatiestrategie te valideren door gebruik te maken van empirische sociaalwetenschappelijke inzichten. Dat maakt praktijkervaring en intuïtie niet overbodig: de empirische sociaalwetenschappelijke inzichten controleren, corrigeren en schragen deze.

4.2 Evaluatie van communicatiestrategie en -middelen: meer terugblik dan systematische evaluatie

Ontbreken systematische evaluatie maakt vatbaar voor kritiek

Evaluatie van het communicatieproces heeft in de onderzochte cases meer het karakter van een terugblik dan van een systematische evaluatie. Van tevoren worden geen criteria opgesteld om het succes van de communicatie bij dit soort projecten meetbaar te maken.

Dat maakt de communicatieve inspanningen tot een gemakkelijk mikpunt van kritiek. Zo was bij de NoordZuidlijn de communicatie met bewoners intensief. Weinig middelen werden onbenut gelaten: brieven, website, informatiemarkten, bewonersbijeenkomsten, klachtenlijn, schadeloket. Toch gaf de commissie-Veerman als advies dat de communicatie met de bevolking over verwachte, niet-gerealiseerde en gerealiseerde risico's verbeterd moet worden, met hantering van volstrekte openhartigheid, eerlijkheid en directheid. Het rapport vermeldt overigens niet hoe dat ingevuld moet worden.

De communicatie bij de Tweede Heinenoordtunnel, de Hubertustunnel en de Tweede Maasvlakte wordt door de geïnterviewde communicatiemedewerkers als succesvol gezien. Bij de Tweede Heinenoordtunnel en de Hubertustunnel zijn omwonenden en belangenorganisaties (bijvoorbeeld de ENWB: de 'eerste enige echte Nederlandse Wielrijdersbond') bij het project betrokken zodat ze zich medeverantwoordelijk voelden voor het project. Hierbij gaven de geïnterviewden aan dat het belangrijk is direct duidelijk te maken waarop ze wel en waarop ze geen invloed hebben zodat verwijten en teleurstellingen achteraf voorkomen worden. In hoeverre deze inspanningen hebben bijgedragen aan het succes van het project, is echter niet vast te stellen. Andere factoren kunnen daar net zo goed of bij uitstek debet aan geweest zijn.

Cijfers zonder referentiepunt zeggen niet veel

Doorgaans bevatten de een- of tweejaarlijkse plannen een terugblik op en evaluatie van een afgelopen periode op grond waarvan men aanpassingen in het communicatiebeleid voorstelt. De effectiviteit van de middelen komt daarbij meestal aan de orde. Bij grotere projecten houdt men het bereik van middelen, de betrouwbaarheid van afzender en de kennis/mening over het project bij met verschillende metingen. Dit gebeurt met kwantitatief onderzoek dat leidt tot rapporten met erg veel percentages. Vaak blijft het bij resultaten en worden er niet echt conclusies getrokken. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat 72 procent van de respondenten het informatieblad gezien heeft, maar niet of dat nu meer of minder is dan men voor ogen had. Of dat actie moet worden ondernomen op grond van dit resultaat. Als een project langer loopt, nemen de percentages over bekendheid en dergelijke meestal toe. Hieruit wordt dan geconcludeerd dat de juiste middelen worden gebruikt. De vraag is echter niet alleen wat deze percentages nu precies zeggen, maar ook of het meten van het aantal mensen dat meldt een informatieblad gezien te hebben iets wezenlijks zegt over het succes van het middel. Zo'n cijfer geeft alleen aan dat de verspreiding van het communicatiemiddel goed of minder goed is verlopen. Dat is echter wel het minste wat men mag verwachten.

Lessons learned: interessant maar kan overtuigender

Over de Betuweroute verscheen in 2007 de publicatie *Lessen geleerd, 86 observaties over een bijzonder project* (publicatie van Kennis in het groot). Deze publicatie geeft een algemene terugblik op het hele project, inclusief de communicatie. De publicatie bevat interessante observaties, maar door het ontbreken van een degelijke onderbouwing blijven ze particulier van aard en zijn ze niet controleerbaar. Dat is jammer, want dat komt de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid niet ten goede. Het geheel geeft zo de indruk van persoonlijke impressies. In een aantal gevallen waren de uitspraken wel degelijk te onderbouwen geweest vanuit sociaalwetenschappelijke inzichten. Observatie 29 luidt bijvoorbeeld: 'Informatie die dicht op de huid van mensen zit, heeft effect.' Uit onderzoek in de consumentenpsychologie is bekend dat informatie die levendig is en aansluit bij wat mensen persoonlijk bezighoudt meer impact op de kennis heeft, dan informatie waarbij dat niet het geval is (Pol & Swankhuisen, 2013, p. 122-123). De bal ligt dus als het ware voor open doel. Iets soortgelijks geldt voor observatie 28: 'De naamgeving van een project is belangrijk en niet meer terug te draaien'. De naam Betuweroute wekt de indruk dat de spoorlijn dwars door onaangetast landelijk gebied zou gaan, terwijl deze in werkelijkheid pal naast de snelweg ligt. Uit overvloedig sociaalpsychologisch onderzoek naar primes is bekend dat er stimuli zijn die we wel waarnemen, maar waarvan we ons niet bewust zijn van het effect op ons oordeel, onze perceptie en ons gedrag (Pol & Swankhuisen, 2013, p. 93-95). Een verwijzing naar dergelijk onderzoek had deze observatie geschraagd en overtuigend gemaakt.

In verschillende observaties worden overigens causale relaties gelegd, zonder dat daar goede gronden voor zijn. Dat maakt ze voor de kritische lezer ongeloofwaardig.

'Toch heeft de zeer intensieve communicatie over de bouw resultaat gehad. In de directe omgeving van het project is de aanvankelijke weerstand afgenomen en wordt de projectorganisatie over het algemeen gezien als een zorgvuldig bouwheer.'
(Intro 'Sociaal-maatschappelijk', 33)

'Er zijn talloze informatieavonden, bewonersoverleggen, themabijeenkomsten en inloopspreekuren georganiseerd. Bovendien zijn er honderden informatiebrieven, folders en brochures verstuurd, hebben we informatieborden geplaatst en hebben we publicaties verzorgd op de gemeentepagina's. [...] Al deze communicatie heeft bij de omwonenden geleid tot een betere acceptatie van de Betuweroute.'
(Observatie 27)

Beide conclusies zijn ongerechtvaardigd: er is immers geen enkel bewijs dat juist communicatie hier heeft gezorgd voor het effect. Hoewel er dus zeker aandacht wordt besteed aan terugblikken, is er geen sprake van een wetenschappelijk verantwoorde evaluatie met vooraf opgestelde criteria.

Consequenties

Zoals hierboven vermeld, maken het ontbreken, maar ook een gebrekkige opzet, van evaluaties de communicatiefunctie en de betrokken communicatieprofessionals kwetsbaar. Wie gelooft immers beloften van professionals die vooraf niet duidelijk kunnen maken waarom hun plannen effectief zullen zijn en die achteraf evaluaties presenteren die ondeugdelijk van opzet zijn?

Aanbeveling

Aan te raden is een degelijke evaluatiesystematiek voor communicatieve inspanningen op te nemen in de evidence-based-richtlijnen voor communicatie bij grote infrastructurele projecten. Dat wil zeggen dat niet wordt teruggeblikt op basis van gevoel, maar dat geëvalueerd wordt op basis van heldere criteria. En op een manier die de toets der kritiek kan doorstaan vanuit het perspectief van in elk geval beleidsonderzoek (waarvoor de normen wat ruimer zijn dan voor wetenschappelijk onderzoek). Dat impliceert dat vooraf heldere, toetsbare doelstellingen geformuleerd moeten worden. Daarbij heeft het geen zin om op basis van gevoel of van ‘wishful thinking’ cijfers te noemen als: 50 procent van de doelgroep moet na de interventie zijn gedrag in de gewenste richting hebben aangepast. Cijfers dienen gebaseerd te zijn op wat in de wetenschap bekend is over (in dit voorbeeld) gedragsverandering door een communicatieve interventie.

4.3 Onderzoek

Aard van het onderzoek: vaak gericht op middelen, niet op strategieontwikkeling

Onderzoek is bij veel projecten kwantitatief en gericht op middelen. Diverse geïnterviewden pleiten voor meer kwalitatief onderzoek, alsmede voor de inzet van onderzoek op beleidsniveau in plaats van op middelenniveau. Daarmee hangt samen dat er in de meeste gevallen geen onderzoek plaats vindt dat als hoeksteen kan fungeren voor een communicatieplan.

In de vroege fasen van projecten worden vaak interviewrondes gehouden, en meer kwalitatieve sessies (inventariseringen/brainstorms/mindmapsessies) met betrokkenen en stakeholders. Dit wordt vaak zelf uitgevoerd. Dat gebeurt niet bij elk project even uitgebreid. Een voorbeeld is de Tweede Heinenoordtunnel: door allerlei typen onderzoek is in kaart gebracht welke visies en gezichtspunten er bestaan en welke verschillende betekenissen het project kan hebben voor mensen.

In latere fasen wordt veelal kwantitatief onderzoek gedaan naar de communicatiemiddelen die ingezet zijn. De nadruk ligt hierbij op het ‘wat’ en minder op het ‘waarom’.

Bij kleinere projecten is er vaak wel de wens, maar niet het budget om onderzoek uit te voeren, laat staan uit te besteden.

Bij grotere projecten is onderzoek verricht met meerdere metingen die met elkaar vergeleken worden.

‘Maandelijksse thermometer, wat vindt de bevolking? Houden mediabeeld bij (rapporteren twee keer per jaar). Is onderzoek naar effectiviteit en beeldvorming om ontwikkeling van middelen op af te stemmen.’

‘Geen onderzoek naar hoe mensen effecten van bouw ondergaan, in het begin zeker niet naar de betekenis voor de gewone Amsterdammer.’

‘Nu vragen we er wel vaak naar, “story telling”, veel verhalen over individuen en wat het project voor ze betekent.’

'De vertaling van onderzoek naar een echte aanpak van communicatie interventies gebeurt te weinig. Zeker bij dit project is er niks mee gedaan.'

Geen onderzoeksstrategie

Een verantwoording van de reden waarom voor een bepaald type onderzoek is gekozen en niet voor een ander type is niet aangetroffen. Met andere woorden: een onderzoeksstrategie ontbreekt.

Consequenties

Het ziet er naar uit dat de onderzoeksfunctie niet sterk ontwikkeld is in de communicatie bij grote infrastructurele projecten. Onderzoek is een ondergeschoven kindje; een geluid dat ook diverse geïnterviewden lieten horen. Dat wordt onder meer duidelijk door het ontbreken van onderzoeksstrategieën: er lijkt zonder veel overweging of zonder tussenkomst van personen met specifieke methodologische kennis gekozen te worden voor een bepaald type onderzoek.

Dit kan vervelende consequenties hebben. Ten eerste kan het leiden tot suboptimale keuzes. Wie inzicht wil in de manier waarop burgers in een bepaald gebied denken over de aanleg van een nieuwe weg of spoorlijn, kan hun een enquête sturen en daarnaar vragen. Het nadeel van die techniek voor dit doel is dat je wel antwoord krijgt op je vragen, maar dat dat niet weergeeft wat mensen werkelijk vinden.

Ten tweede kan de gekozen onderzoeksmethode of -techniek leiden tot uitkomsten die niet valide zijn. Zo zijn focusgroepen erg populair als men bijvoorbeeld de mening van vertegenwoordigers van een doelgroep wil achterhalen over een manier van communiceren. Die techniek is echter zelden geschikt door het vrijwel onvermijdelijk optreden van groepsprocessen. Uit onderzoek is bekend dat in discussies in een groep maar een paar mensen het woord voeren, terwijl anderen af en toe iets in het midden brengen. Daardoor ontstaat de indruk dat de uitkomsten van het groepsgesprek voor alle deelnemers gelden, waar dat in realiteit vaak niet het geval is. In het geval van onderzoek naar communicatiemiddelen (zowel in de zin van een pretest als van een posttest) wordt respondenten vaak gevraagd hun mening te geven over een getoonde uiting. Die situatie is volkomen onnatuurlijk en geeft daardoor uitkomsten die niet valide zijn: mensen kijken vrijwel nooit op een dergelijke indringende manier naar een communicatie-uiting.

Advies

Een eerste advies is om onderzoek een structurele plaats te geven bij de ontwikkeling van een communicatiestrategie voor grote infrastructurele projecten. Alsmede bij het testen en evalueren van de middelen. Het tweede advies is de keuze voor het type of de typen onderzoek altijd goed methodologisch op te zetten of te laten zetten. Dat wil zeggen dat er een onderbouwde onderzoeksstrategie komt die aangeeft welk type of welke typen onderzoek het meest adequaat relevante en valide gegevens leveren die als basis kunnen dienen voor een communicatiestrategie. Of op grond waarvan vastgesteld kan worden of een strategie of middel aangepast moet worden.

Verstandig is in de evidence-based-richtlijnen een hoofdstuk op te nemen over het (laten) ontwikkelen van een onderzoeksstrategie. En over de mogelijkheden en beperkingen van de verschillende onderzoekstypen bij een gestelde vraag. Tot slot zouden daarin ook de eisen vermeld moeten worden waaraan gebruikelijke onderzoeksinstrumenten (zoals een halfgestructureerd interview, een kwantitatieve survey en een experiment) moeten voldoen.

4.4 De communicatieprofessionals als opdrachtnemer

Opdracht aan communicatieprofessionals doorgaans weinig specifiek

Verschillende geïnterviewden waren vanaf het begin bij een project betrokken, maar kregen niet een heel specifieke briefing.

‘Er moet een communicatieplan komen.’

“We hebben een hoofd communicatie nodig en jij gaat dat doen.” Doel is: het behouden van draagvlak. Drie pijlers: omgeving communicatie, imagocommunicatie, interne communicatie.’

‘Communicatie? Er was niets, alles moest opgezet worden. De opdracht was om communicatie te plannen en in kaart te brengen. Daarvoor werd adviesbureau Van Rossum en Partners ingehuurd.’

‘Doel was het opstellen van een lange termijn communicatieplan: uitwerking van strategische beleidsuitgangspunten. Op basis van analyse van stukken en interviewronde onder stakeholders.’

‘Ik ben begonnen met een projectplan te maken, deels op gevoel.’

‘Doel is: kaders scheppen voor communicatiestrategie.’

‘Het zo zorgvuldig mogelijk benaderen van de projectomgeving.’

Het beeld dat uit de interviews naar boven komt, is er een van veel overleg maar ook veel vrijheid bij het vaststellen van het communicatiebeleid. Er waren wel randvoorwaarden maar weinig harde richtlijnen die in een briefing vastlagen.

Consequenties

Een positieve kant van een dergelijke vage opdrachtverlening is dat de communicatieprofessional een grote vrijheid heeft bij het ontwikkelen van de communicatie. Het nadeel is dat hij of zij ook hard afgerekend kan worden op zaken waarvoor hij welbeschouwd niet verantwoordelijk is: als er ruzie met de omgeving ontstaat door problemen bij de uitvoering van het project, uit zich dat in onaangename communicatie. Maar dat mag niet op het bordje van de communicatieprofessional geschoven worden. Bij de NoordZuidlijn lijkt dat wel het geval geweest te zijn.

Aanbeveling

In de te ontwikkelen richtlijnen adviseren we een debriefing te maken als de opdracht niet helder is. Daarin legt de verantwoordelijke communicatieadviseur vast wat hij op basis van de hem verstrekte input als zijn opdracht beschouwt: wat moet bereikt worden, met welk budget en op welke termijn.

Literatuur

Pol, B., Kortbeek, M., Berendsen, F. & De Vrij, L. (2009). *Naar evidence based communicatie*. Gouda: Programma Kennis in het groot. Zie ook: www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/boekjes/boekje_communicatie_totaal.pdf.