

Fotograaf Marieke Odekerken



## Betteke van Ruler

Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en in-company trajecten daarover.

# Het maatschappelijk humeur is de bottomline

**Organisaties moeten zich steeds meer gelegen laten liggen aan de goedkeuring van anderen; niet alleen van hun directe achterban maar ook van de samenleving als geheel. Er zijn echter maar weinig organisaties die dat ook echt doen. Zij zien dat als luxe of als iets voor erbij, in plaats van als de bottomline. Dat komt door het frame dat zij hanteren van het concept organisatie.**

Feitelijk lijken heel wat organisaties meer op een autarkische samenleving in een ondoordringbaar oerwoud dan op de open, flexibele en op maatschappelijke relevantie gerichte concerns zoals beschreven in hun eigen organisatievisie. Ze stellen hun actuele markt of zichzelf centraal en zijn blind voor het vraagstuk van hun legitimatie op termijn. Uiterlijk is het in orde: de website ziet er prachtig uit, er zijn leuke conversaties op Facebook en Twitter, de bazen spreken motiverende woorden. Er wordt van alles gecommuniceerd, maar veel meer dan messaging is het vaak niet, pure SOS-communicatie: Sending Out Stuff. Daarmee onderhoud je geen relaties.

### Instituties

Managementwetenschappers zien een organisatie vooral als een productieverband van activiteiten waarmee waarde wordt geleverd aan klanten (leden etc). Sociologen zien een organisatie vooral als een verbijzondering van een institutie. Instituties zijn te definiëren als collectieve patronen van gedrag, denken en voelen, en daarmee als waardepatronen. De socioloog Zijderveld (2000) stelde voor om deze twee concepten van organisatie niet te zien als verschillende verklaringen van

eenzelfde fenomeen, maar als twee dimensies. Alle organisaties zijn volgens hem productie-units (of ze nu producten, diensten of ideeën ontwikkelen) maar ook verbijzonderingen van instituties. De productionele dimensie heeft betrekking op doelen en middelen, op het onderscheid tussen staf- en lijnfuncties, op hiërarchie en macht en besluitvormingspatronen. De institutionele dimensie heeft te maken met de waarden en normen die worden aangehangen in de organisatie.

### Legitimiteit

De productionele dimensie geeft de organisatie economische legitimiteit. Waarden en normen zijn daarbinnen wel belangrijk, maar uitsluitend zolang ze de economische legitimiteit dienen. Het zijn dan dus per definitie zelf economische waarden. Vanuit de institutionele dimensie zijn maatschappelijke waarden echter de basis van de organisatie. Die geven de organisatie namelijk maatschappelijke, publieke legitimiteit. En dat is volgens Zijderveld de bottomline voor de license-to-operate. Een organisatie zien als een institutie betekent dat de aandacht niet zozeer gaat naar de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd en de targets die moeten worden gehaald, maar naar bedoelingen die achter de doelstellingen liggen en die hun wortels vinden in de heersende waarden en normen. Wouter Hart (2012) schreef er een aanbevelingswaardig boek over wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk.

### Maatschappelijk humeur

Communicatie wordt vaak gezien als instrument om producten, diensten of ideeën te verspreiden, er acclamatie of medewerking voor te krijgen en

ervoor te zorgen dat belangrijke stakeholders een positief beeld hebben van de organisatie. Dat past in de economische dimensie van organisatie. De schandalen van de laatste jaren wijzen er echter op dat de grens van dat concept is bereikt. Een slecht product laat zich niet verkopen en moet dus uit de markt worden genomen. Slecht beleid is net zo goed niet te verkopen maar is niet zo gemakkelijk 'uit de markt te nemen'. Strategische keuzes en beleidsmaatregelen die eenmaal in het maatschappelijk humeur zijn veroordeeld, ijlen nog jaren na en leveren een negatief sentiment over de organisatie als geheel, maar evengoed ook over collega-organisaties en soms zelfs de hele branche. Normen die niet (meer) passen bij wat maatschappelijk als betamelijk wordt gezien, worden zo mogelijk nog harder veroordeeld en verdwijnen helemaal niet meer. Zeker in deze tijd waarin de openbaarheid – dat waarover mensen praten en hoe ze erover praten – zo ontzettend groot is geworden en altijd weer op te vragen is.

### Zwijgspiraal

De Duitse wetenschapper Noelle-Neumann ontwikkelde in de jaren zeventig de theorie van de zwijgspiraal. Wie denkt dat zijn opinie (= eigen frame van de werkelijkheid) in is of zal worden, zal geneigd zijn om die opinie te delen. Wie gelooft dat zijn mening door een minderheid of steeds minder mensen wordt gedeeld, komt minder makkelijk voor die mening uit. Zo wordt een bepaalde opinie tot heersende opinie en lijken afwijkende opinies te verdwijnen. Maar dat doen ze niet, volgens Noelle-Neumann, ze gaan ondergronds, ze worden als het ware private opinies waar je alleen met gelijkgestemden over praat. Een bubbel zouden we dat nu noemen. Het probleem van dat ondergronds gaan is dat gelijkgestemden alleen nog met elkaar praten en niet meer met anderen die andere opvattingen hanteren. Die meningen worden dus niet meer openlijk bediscussieerd en verhardend zich. We zien daar op het ogenblik overal voorbeelden van. Zij waarschuwde er ech-

ter toen al voor dat ze vroeg of laat tot uitbarsting komen en dan zomaar – wel of niet – op hun beurt de heersende mening vormen. Dan ben je dus te laat.

### Issuemanagement

De issue attention cycle, of issuecurve, zoals het ook wel wordt genoemd, laat zien dat issues altijd een aantal fasen doorlopen. Niet allemaal even snel, soms is de curve nogal chaotisch. Maar goed issuemanagement helpt om issues al in een vroegtijdig stadium op te sporen, zeggen de zusters Van Keep (2018). Wie zich laat verrassen door een actiegroep heeft meestal zitten slapen en heeft kennelijk geen goede monitoringantenne. "Voordat je kunt monitoren, moet je eerst weten waarop je moet gaan monitoren", zeggen Van Keep en Van Keep (p.67). Zij raden aan om te beginnen met een groslijst van mogelijke issues die de organisatie raken of kunnen gaan raken. Zij gebruiken zelf de Glimproef-methode: issues t.a.v. gezondheid, leiderschap, innovatie, technologie en ICT, mens en arbeid, politieke ontwikkelingen en nieuwe wetgeving, risk en security, ondernemerschap, ecologie en milieu, financieel. De kunst is

vervolgens niet zozeer om de ontwikkeling van de issues te volgen maar vooral om de impact ervan in te schatten. Zij noemen dat issueduiding. Dat is een vorm van sensemaking: er woorden aan geven die duiding geven aan hoe je erover denkt. Zolang je dat niet doet, kan het issue niet bestaan in de organisatie. Issuemanagement is tijdrovend en intensief maar buitengewoon lonend. Het helpt je om de maatschappelijke arena te overzien waarin wordt uitgevochten welk frame gezien wordt als het frame van de werkelijkheid. Maar dat kan alleen als je de institutionele dimensie van de organisatie als basis neemt.

### Literatuur

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom.  
Keep, Mayke van & Keep, Sybrig van (2018). *Issue-denken, echte bazen maken impact*. Amsterdam: Boom.  
Zijderveld, Anton C. (2000). *The Institutional imperative. The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

**‘Wie gelooft dat zijn mening door een minderheid wordt gedeeld, komt minder makkelijk voor die mening uit’**