

Omgekeerde communicatie

Ype Wijnia en John de Croon

3 mei 2013

Je hoeft de krant maar open te slaan om tegen een communicatieblunder aan te lopen. Neem de aardbevingen in Groningen van begin dit jaar of de ophef rond het al dan niet per ongeluk oppakken van twee verdwaalde republikeinen op 30 april. Het is dus wel duidelijk dat communicatie lastig is.

Ook binnen asset management heb je met communicatie te maken. Dat wordt erkend door de standaard op dit gebied, PAS55, die eist dat de relevante asset management informatie helder gecommuniceerd moet worden met medewerkers en andere belanghebbenden. Communicatie is in dit geval twee kanten op. Indien van toepassing moeten belanghebbenden geconsulteerd worden voor onder andere de asset management strategie, doelen en plannen. Maar ook functionele en engineering standaarden, processen en procedures zijn genoemd. In de nieuwe ISO55001 standaard zijn ook eisen over communicatie opgenomen. Zo moet er geformaliseerd worden wat gecommuniceerd wordt, wanneer, met wie en hoe. Wat aan deze eisen opvalt, is dat het hier om de inhoud van de communicatie gaat. De informatie die gedeeld wordt kan invloed hebben op de inhoud van de documenten die de asset manager maakt. Tot de genoemde belanghebbenden horen ook de aannemers. In de opdrachtstelling moet duidelijk zijn wat er verwacht wordt en bij het opstellen van de plannen is de kennis over de uitvoerbaarheid zeer waardevol. De problemen die kunnen ontstaan als deze inhoudelijke communicatie niet goed geregeld is, spreken bijna voor zich. Als je opdracht geeft een brug te bouwen maar je er niet bij vertelt waar die moet komen, is de kans groot dat die over de verkeerde rivier gebouwd wordt. Bij nadere analyse blijkt dan vaak dat ergens in de keten informatie over de muur is gegooid, zonder dat gecontroleerd wordt wat de ontvanger heeft binnengekregen en wat die daarmee gaat doen.

Maar er is ook een ander soort communicatieprobleem dat nu net niet om de inhoud draait (die komt gek genoeg wel goed over) maar over de vorm, precieze formulering, vermoede intentie, lichaamshouding en dergelijke gaat. Denk alleen al aan de weerstand die kan ontstaan op het moment dat een leidinggevende zijn klassieke afdeling voor beheer en onderhoud wil veranderen in een asset management afdeling. Er is dan altijd wel iemand die vraagt of de situatie nu soms niet goed is. Het antwoord daarop is dan vaak enigszins ontwijkend. Er wordt dan gesteld dat het nu wel goed is maar dat er veel verbetermogelijkheden zijn. Dit alles conform de aanbeveling van de communicatieadviseur. Maar een goed verstaander hoort natuurlijk wel wat er feitelijk gezegd wordt, namelijk dat het nu niet goed (genoeg) is. Die verstaander kan zich dus gemakkelijk aangevallen voelen en bang zijn voor zijn baan, terwijl het de intentie van de leidinggevende juist was om mensen enthousiast te maken voor asset management. Het communicatieprobleem is geboren.

Er zijn twee manieren om naar zulke problemen te kijken. De eerste is om het communicatieprobleem aan de boodschapper te wijten. Het uitgangspunt is dat als de boodschap niet overkomt, er niet goed gecommuniceerd is. Dit kan aanleiding vormen om de boodschapper op allerlei communicatietrainingen te sturen. Op het gevaar af de complete communicatietraining business om zeep te helpen, vatten we de belangrijkste lessen even samen: wees oprecht, begin een slecht nieuws gesprek met het slechte nieuws en vertel alles wat je zeker weet. En als je iets niet weet, zeg dat dan ook (of hou je mond) en ga alsjeblieft niet lopen speculeren. Hoe simpel het ook klinkt, dit werkt, behalve natuurlijk als je voorzitter bent van de Eurogroep¹.

De tweede manier om naar het communicatieprobleem te kijken is dat de boodschap gewoon niet deugt. Dat betekent dat de intentie, vorm en inhoud niet bij elkaar passen (en dus niet dat de boodschap onjuist of verwerpelijk is). Iemand enthousiast maken met een slecht nieuws gesprek zal niet gemakkelijk lukken, net zoals mensen ontslaan na een gloedvol betoog over de toekomst van de organisatie slecht zal vallen. Toch zie je in de praktijk nogal eens in de tweede valkuil getrapt worden,

¹ "In Brussel moet je niet altijd eerlijk zijn", NRC Handelsblad, 26 maart 2013

waarbij allerlei communicatiemiddelen worden ingezet om gelijk te krijgen. Maar de boodschap is dan intern tegenstrijdig: aan de ene kant laat je zien dat je de andere partij niet belangrijk vindt door niets met de inhoud van die andere partij te doen. Aan de andere kant wil je wel de goedkeuring van die andere partij omdat dat zo hoort volgens de communicatieplannen. Neem bijvoorbeeld de inspraakavonden voor het bestemmingsplan, in hoeveel gevallen wordt echt wat met de bezwaren gedaan?

Een bedrijf dat alweer een behoorlijke tijd geleden hier op hardhandige manier mee in aanraking kwam is Shell. In de communicatie met belanghebbenden werd normaal gesproken het “DAD” principe gehanteerd, wat neerkomt op het beslissen (Decide), communiceren (Announce) en verdedigen (Defend) van het besluit. Het blinkt niet uit in het serieus nemen van de belanghebbenden, maar in het algemeen werkte het redelijk: men kreeg voor elkaar wat men wilde. Tenminste, tot aan de Brent Spar (figuur: wikimedia commons). Om het even in herinnering te halen, de Brent Spar was een olieopslagplatform dat in juni 1995 buiten gebruik genomen werd. Op basis van een uitgebreide studie was bepaald dat afzinken in de diepzee de beste oplossing zou zijn.



Greenpeace was het daar niet mee eens, bezette het platform en publiceerde onjuiste informatie over de hoeveelheid schadelijke stoffen in het platform. Nu gebeurde zoiets wel vaker en de standaard reactie van Shell was om aan te tonen dat Greenpeace onjuiste informatie verspreidde. In dit geval kreeg Greenpeace echter de publieke opinie achter zich en werd Shell geheel niet geloofd. Er ontstond een spontane wereldwijde boycot van de benzinestations van Shell plus een aantal gewelddadige acties. Dit maakte de ingenomen positie onhoudbaar en Shell ging overstag. Zozeer zelfs dat men de communicatiestrategie aanpaste naar het principe van DDD (Dialogue, Decide and Deliver) toe. Dat houdt in dat eerst overleg gepleegd wordt, de resultaten van dat overleg wordt meegenomen in de overwegingen van het besluit en dat dit besluit vervolgens wordt uitgevoerd². Het beslissen en communiceren zijn dus omgedraaid.



Hier is een duidelijke gelijkenis zichtbaar met het asset management proces dat we al eens in een eerdere column behandeld hebben. We hebben toen gezien dat het omkeren van de eerste twee processtappen een wereld van verschil is en dat geldt in de communicatie eveneens³. De principes DAD en DDD kunnen beiden weliswaar een invulling zijn van eisen die PAS55 en ISO55001 stellen omtrent communicatie, maar de uitwerking verschilt ook hier hemelsbreed. Door je probleem helder op tafel te leggen en de belanghebbenden te vragen mee te denken over een oplossing in plaats van een ingenomen positie te verdedigen, kan je uiteindelijk een voor iedereen acceptabele oplossing bereiken⁴. Maar je moet het wel menen. Een dergelijk communicatietraject ingaan zonder de intentie naar de anderen te luisteren zal als een boemerang terugkomen.

John de Croon en Ype Wijnia zijn partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat ze samen hebben opgericht. Periodiek geven ze in deze column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Zie voor uitgebreidere documentatie bijvoorbeeld http://nl.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar of <http://www-static.shell.com/content/dam/shell/static/gbr/downloads/e-and-p/brent-spar-dossier.pdf>

³ Column “Asset management: Filosofie of instrument?”

⁴ Zie voor een analogie de Harvard Method, zoals beschreven in Getting to Yes, http://en.wikipedia.org/wiki/Getting_to_YES