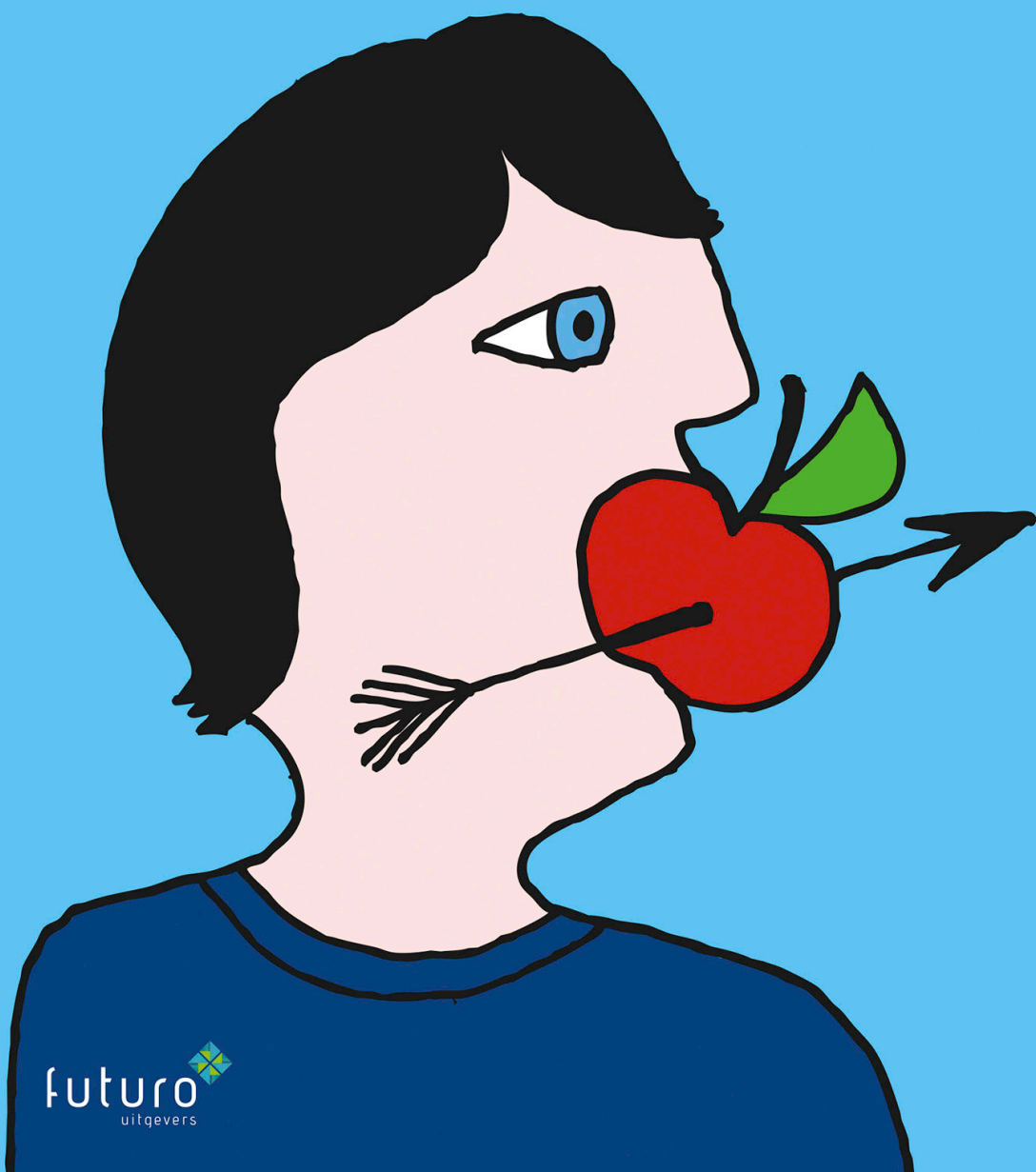


NICO DE LEEUW & JAN MERTON

Communicatie en Ethiek

Betrouwbaar zijn,
vertrouwen ontvangen



Communicatie en Ethiek

Betrouwbaar zijn,
vertrouwen ontvangen

Jan Merton en Nico de Leeuw

© 2017 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Eindredactie: www.tekstbureaucharizma.nl

Vormgeving en zetwerk: az grafisch buro, Den Haag

Vormgeving omslag: Judith Schoffelen Grafisch ontwerp & Artdirection

ISBN 9789492221919

NUR 801

Mail: welkom@futurouitgevers.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

*“The intuitive mind is a sacred gift
and the rational mind is a faithful
servant.*

*We have created a society that
honors the servant and has
forgotten the gift.”*

Albert Einstein

Inhoud

1. Aanleiding, aanpak en leeswijzer	7
2. Ethiek	13
3. Vertrouwen is zuurstof	37
4. De kernopdrachten	47
5. Producten en diensten	55
6. Bedrijfsprocessen	67
7. Extern gedrag	89
8. Intern gedrag	109
9. Alleszeggende voorbeelden	121
10. Communicatie	129
11. Rol en mentaliteit	157
12. Samenvatting	167
Dankwoord	173
Over de auteurs	175

1. Aanleiding, aanpak en leeswijzer

Communicatieprofessionals worstelen met het probleem hoe ze ervoor kunnen zorgen dat hun organisatie wordt vertrouwd. Met alleen communiceren kom je er niet. De organisatie moet in eerste instantie betrouwbaar zijn. Dat vergt ethisch handelen. In dit handboek geven we aan welke aandachtspunten er zijn op het gebied van de organisatie, de communicatie en ethiek en hoe je die kunt aanpakken.

De hoeveelheid informatie die dagelijks over onze hoofden wordt uitgestrooid via publieke optredens of commerciële bronnen, is enorm. Als je deze informatie zou toetsen, dan is een deel niet de volledige werkelijkheid, egocentrisch gekleurd, misleidend of zelfs leugenachtig. We leven en werken in een aandachtseconomie, waarin een hevige concurrentiestrijd woedt om aandacht voor de eigen boodschap. De technische ontwikkelingen op het internet en de komst van sociale media hebben enerzijds een democratiserende werking – bedrijven en organisaties moeten transparanter worden en zich blijvend verantwoorden – en anderzijds moet er geld worden verdiend, waardoor het hele internet is gebaseerd op het aantal clicks, likes, views en apps. Mensen komen in filterbubbels terecht, en nu ook nepnieuws een vlucht neemt, wordt het steeds lastiger om te weten of iets waar is of niet.

De afgelopen jaren stapelde de ene crisis zich op de andere. Van de Universiteit van Amsterdam tot de Rochdale-affaire, van de Teeven-deal tot het gesjoemel met software bij Volkswagen. Van de ziekenhuiswereld (Maasstadziekenhuis, Universitair Medisch Centrum Utrecht) tot de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA). Hoe is het zover gekomen? Hierachter gaat een keten van ‘medeverantwoordelijken’ schuil. Overheidsinstanties, commerciële bedrijven en alles wat daartussenin zit, spenderen elke dag aanzienlijke bedragen aan alchemisten ten behoeve van het creëren van de meest uiteenlopende schijnbare werkelijkheden. Ook journalisten, en vooral nieuwsburgers die actief zijn op sociale media, verspreiden dagelijks een enorme hoeveelheid informatie, waarvan je je kunt afvragen of die allemaal wel feitelijk klopt.

En dan is er nog de boosheid. Mensen zijn gefrustreerd en kwaad op bedrijven en instituties, omdat deze ander gedrag laten zien dan waar ze voor (zouden moeten) staan. Ook steeds meer achterliggende systemen en netwerken waarin men elkaar de bal toespeelt – en indien nodig de hand boven het hoofd houdt – komen aan het licht. De ‘gewone burger’ ziet vrij machteloos toe hoe hij of zij telkens opnieuw voor de geleden schade kan opdraaien. Terwijl een veel kleinere groep met discutabel gedrag of bewezen wanprestaties weggomt en vervolgens weer opduikt in andere banen met veel macht en verantwoordelijkheid, al dan niet met een oprot-premie of gouden handdruk in de pocket. Veel mensen gebruiken Twitter om hun boosheid te tonen. Ook daar is de vraag wat waar is en wat niet. Is men echt zo boos of is de boosheid in een eerste opwelling opgeschreven en wordt er later genuanceerder gedacht?

8

Er is een gebrek aan vertrouwen. Burgers geloven veel instanties en organisaties niet meer. En andersom is er vaak ook een gebrek aan vertrouwen. Over de relatie tussen de overheid en burgers zei de directeur van het Nibud, Gerjoke Wilmink: “De basis van de relatie tussen overheid en burger zou vertrouwen moeten zijn, maar is wantrouwen.” Als burgers per ongeluk een verkeerd vinkje op een formulier zetten, worden ze meteen verdacht van fraude.

Er is veel behoefte aan moraliteit in de moderne samenleving. Uit onderzoek vanuit diverse beroepsvelden blijkt dat deze behoefte alleen maar groeit, maar dat politici, bestuurders bij (semi)publieke organisaties en het commerciële bedrijfsleven daarin tekortschieten. Denk aan de ontwikkelingen in de zorg, de bankencrisis en het gesjoemel binnen de autobranche.

1.1 Andere aanpak

De meeste communicatieprofessionals zijn zich van eerder genoemde ontwikkelingen bewust. Zij (h)erkennen ze en maken zich zorgen. Het moet anders. Maar *wat* moet er anders? En *hoe* pak je het aan?

Betrouwbaar zijn

Veel communicatieprofessionals communiceren zich suf om voor hun organisatie vertrouwen te winnen. Maar dat helpt allemaal niet als de organisatie niet betrouwbaar is. ‘Betrouwbaar zijn’ kun je zelf voor elkaar krijgen. ‘Vertrouwen’ ontvang je. Daarom moet je als communicatieprofessional niet alleen communiceren, maar vooral ook bijdragen aan de betrouwbaarheid van de organisatie. Ethiek speelt hierbij een zeer belangrijke rol. Net als het belang van de buitenwereld. Is de organisatie betrouwbaar, dan zal

ze al vertrouwen ontvangen. Met communicatie kan het vertrouwen dan worden vastgehouden of vergroot.

De organisatie is betrouwbaar als de volgende zaken op orde zijn: de kernopdrachten, de producten/diensten, de bedrijfsprocessen, het externe en het interne gedrag. Gaat het bij een van deze zaken mis, dan is er kans dat de organisatie niet wordt vertrouwd. Door de sociale media leven organisaties in glazen huizen. Iedereen kijkt mee en geeft snel commentaar. Daardoor ben je als organisatie kwetsbaar. Het is dus van het grootste belang om betrouwbaar te zijn. Een communicatieprofessional is niet verantwoordelijk voor de bovengenoemde aspecten van de organisatie. Hij weet wél wat de reactie is van de buitenwereld als één van die aspecten niet op orde is. De communicatieprofessional kan dus als geweten van de organisatie fungeren en hij (we schrijven het één keer: met *hij* bedoelen we ook *zij*) kan helpen de organisatie op alle aspecten te verbeteren. Dat doe je natuurlijk niet in je eentje. Daarvoor heb je samenwerking nodig met bestuurders, andere leidinggevendenden en medewerkers. Het gaat er vooral om dat communicatieprofessionals oog krijgen voor wat er werkelijk aan schort en dat ze aandacht vragen aan de betreffende verantwoordelijken om dat gezamenlijk op te lossen.

9

Vertrouwen ontvangen

Is de organisatie betrouwbaar, dan zal ze vertrouwen ontvangen. Belangstellenden (een grotere groep dan alleen de klanten en belanghebbenden, ook degenen die verder weg staan van de organisatie, maar er wel belang in stellen, zijn van invloed) zullen vooral kijken of een organisatie bekwaam en eerlijk is en of je op haar kunt rekenen. Is dat het geval, dan geven de belangstellenden hun vertrouwen. Organisaties bestaan uit mensen. Ook tussen leidinggevendenden en medewerkers gaat het om vertrouwen. Daarbij komt meer kijken dan bekwaamheid, eerlijk zijn en op elkaar rekenen. Hier gaat het om een diepere laag van vertrouwen, een meer persoonlijke vorm ervan, zoals iemand zijn partner vertrouwt.

Ethiek

Bij de aspecten van de organisatie speelt ethiek niet altijd een rol, maar vaak wel. Het is dus belangrijk om je te verdiepen in de ethiek en om te weten hoe je die kunt toepassen bij zaken die spelen in jouw organisatie. Is de organisatie betrouwbaar, dan ga je met communicatie aan de slag. Ook daar moet je ethisch handelen.

Communicatie

Er zijn diverse aanleidingen om te communiceren: een vraag van buiten, een calamiteit, een verzoek vanuit de organisatie of een eigen initiatief van de communicatieprofessional. Altijd is het goed om daarbij de aspecten van de organisatie te bekijken en te onderzoeken of daar wat moet worden aangepast. Ga je communiceren, dan is het handig om de zes aandachtspunten Communiceren voor Vertrouwen te gebruiken.

Rol communicatieprofessional

Aandacht vragen voor de aspecten van de organisatie om te zorgen dat de betrouwbaarheid wordt vergroot, vergt een bepaalde mentaliteit van de communicatieprofessional, net als ethisch communiceren. Je moet je buiten je eigen vakgebied begeven, uit je comfortzone treden. Lastig om te doen? Niet met dit boek in de hand. Hier vind je praktische tips over:

- hoe je de organisatie kunt analyseren en helpen verbeteren, zodat de organisatie betrouwbaar is;
- hoe je daarna kunt communiceren om vertrouwen te ontvangen;
- hoe je bij beide onderwerpen ethische principes kunt toepassen.

10

Het boek is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en bevat veel ervaringen en tips uit de praktijk.

1.2 Leeswijzer***Gezond verstand***

In deze publicatie vind je aandachtspunten voor de betrouwbaarheid van de organisatie, het ethisch handelen en het communiceren. Gebruik ze als je ze nodig hebt. Maar gebruik vooral je gezonde verstand. Ga af op je eigen kennis en intuïtie en gebruik de aandachtspunten om je houvast te geven. Probeer niet in een keer alles te doen. Neem eerst een kleine stap, zorg dat die succesvol wordt en ga daarmee verder. Hou het praktisch. Ga al lerende doen en al doende leren.

Hoofdstuk 2 Ethiek

Zowel bij het analyseren en verbeteren van de organisatie, als bij het communiceren moet je volgens ethische principes te werk gaan. In dit hoofdstuk geven we uitleg over ethiek en de ethische cyclus. Hoe je de ethische cyclus bij communicatie kunt gebruiken wordt in een voorbeeld duidelijk gemaakt.

Hoofdstuk 3 Vertrouwen

Organisaties willen het vertrouwen bij klanten en anderen herstellen, bestendigen of vergroten. In dit hoofdstuk geven we aan *wat* vertrouwen is en welk verschil er is tussen het vertrouwen dat organisaties ontvangen en het vertrouwen tussen mensen onderling.

Om vertrouwen te kunnen ontvangen moet de organisatie betrouwbaar zijn. Daartoe kan de communicatieprofessional, samen met anderen, de organisatie analyseren en verbeteren op de aspecten: kernopdrachten, producten/diensten, bedrijfsprocessen, extern gedrag en intern gedrag. In haar uitingen moet de organisatie geen mooie onwerkelijke beelden creëren, maar bij de realiteit blijven.

Hoofdstukken 4 Kernopdrachten, 5 Producten/diensten, 6 Bedrijfsprocessen, 7 Extern gedrag

Per hoofdstuk wordt een aspect van de organisatie genoemd dat je, samen met anderen, kunt analyseren en verbeteren, zodat de organisatie betrouwbaar wordt of blijft. In ieder hoofdstuk worden casussen behandeld en ethische kwesties benoemd.

11

Hoofdstuk 8 Intern gedrag

We noemen dit hoofdstuk hier even apart, omdat bij intern gedrag het onderlinge vertrouwen van belang is. Het interne gedrag kan van invloed zijn op de andere vier aspecten van de organisatie. Het kan ook van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de organisatie en dus ook op het vertrouwen dat je van externen kunt ontvangen. Mensbeelden, theorieën en organisatiecultuur worden aangestipt. Met een lange lijst praktische tips.

Hoofdstuk 9 Alleszeggende voorbeelden

De Nederlandse Zorgautoriteit en Ryanair worden hier als voorbeeld genomen, omdat bij deze organisaties alle aspecten naar voren komen die verbetering behoeven om de betrouwbaarheid te vergroten.

Hoofdstuk 10 Communicatie

Een vraag van buiten, een calamiteit, een verzoek van de organisatie zelf en natuurlijk de analyse van de organisatie en de verbeteracties kunnen aanleidingen zijn om te communiceren. Bij de analyse kun je ook op onverwachte zaken stuiten die nieuwswaardig zijn en die je daarom kenbaar wilt maken. Bij het communiceren moeten de feiten worden gegeven en moet ethisch worden gehandeld. We geven zes aandachtspunten Communiceren voor Vertrouwen die je daarbij kunnen helpen. Het gaat om het geven van de feiten, maar feiten kunnen op verschillende manieren worden weergegeven. We geven tips hoe te communiceren.

Hoofdstuk 11 Rol en mentaliteit communicatieprofessional

Dit boek *Communicatie en Ethiek. Betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen* zorgt voor een nieuwe rol voor de communicatieprofessional en het vergt ook een bepaalde mentaliteit.

De communicatieprofessional heeft verschillende rollen, hij moet:

- een positief mensbeeld hanteren;
- luisteren naar de belangstellenden;
- het geweten van de organisatie zijn;
- de organisatie analyseren en verbeteringen doorvoeren (in samenwerking met anderen);
- alert zijn op zaken die interessant zijn om aan de buitenwereld mee te delen;
- ethisch communiceren met o.a. de zes aandachtspunten Communiceren voor Vertrouwen;
- lopende communicatieplannen en acties monitoren;
- medewerkers begeleiden in het ethisch handelen en vormgeven van betrouwbaarheid.

12

Hoofdstuk 12 Samenvatting

Samenvatting van de besproken onderwerpen, met daarbij een paar overzichtelijke infographics.

Bron

1. NRC, *Ook de goedwillende burger mist weleens nét dat ene vinkje*, 29-4-2017.

2. Ethiek

Een organisatie kan vertrouwen krijgen van de belangstellenden als de organisatie betrouwbaar is en als zij op een goede manier communiceert. Bij beide aspecten komt ethiek om de hoek kijken. Daarom besteden we er in dit hoofdstuk aandacht aan en presenteren we de ethische cyclus, een belangrijk hulpmiddel waarmee je zelf ethiek kunt toepassen in je werk.

Wat is nu precies ethiek? En vooral: hoe kun je ethisch handelen? Officieel wordt de term *ethiek* gebruikt voor de wetenschappelijke studie van het juiste handelen, waarbij wordt vastgesteld welke criteria gelden om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd. De term *moraal* wordt gebruikt voor het handelen zelf. Bij dat handelen worden ook altijd de begrippen *normen* en *waarden* gehanteerd. In het spraakgebruik worden de termen *ethiek* en *moraal* vaak gebruikt als hetzelfde wordt bedoeld, zoals bij: ethische principes en morele principes. Aangezien ons boek vooral een praktische handleiding probeert te zijn en niet een academische studie van de ethiek zelf, gebruiken wij het woord *ethiek* in de betekenis van: het ethisch handelen ofwel het moreel handelen.

13

2.1 Waarom is ethiek belangrijk?

Ethisch handelen is altijd al van goot belang geweest, maar vroeger werd men lang niet altijd op de vingers getikt als er niet ethisch werd gehandeld. Dat kwam doordat veel onethische handelingen verborgen bleven en als ze al aan het licht kwamen, was het de pers die bepaalde of aan de kwestie aandacht werd besteed. Tegenwoordig wordt veel sneller opgemerkt of er iets mis is bij een organisatie. Veel informatie die vroeger intern bleef komt nu naar buiten. Organisaties worden voortdurend in de gaten gehouden en de informatie wordt via sociale media snel en veelvuldig gedeeld met anderen. Bovendien is de laatste jaren de belangstelling voor ethiek enorm toegenomen. Denk aan wat er in 2017 gebeurde. In Frankrijk werd vroeger oogluikend toegestaan dat politici een scheve schaats reden. Corruptie, zelfverrijking, familieleden die geen activiteiten uitvoeren, maar wel op de loonlijst staan, vele politici konden het zich veroorloven. Maar dat is voor-

bij. Francois Fillon, een presidentskandidaat, kwam er jaren mee weg en dacht dat dit nog steeds zou kunnen lukken. Maar na uitgebreide aandacht in de (sociale) media moest hij zijn kandidatuur intrekken. Vier ministers in de regering Macron moesten vrij snel hun ambt opgeven, omdat bleek dat zij zich in het verleden immoreel hadden gedragen. In Polen waren er demonstraties tegen de regering, die de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht wilde afnemen door zelf rechters te benoemen. In Roemenië wilde de regering een wet aannemen die fraude tot 40.000 euro niet strafbaar stelt. Het volk kwam in opstand en de premier moest vertrekken. In Venezuela gingen mensen de straat op om te demonstreren tegen het voornemen van president Maduro om de grondwet te wijzigen en de president meer macht te geven. In Nederland wordt er ook steeds meer gekeken of bedrijven en de overheid ethisch handelen.

14

Hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde Gabriël van den Brink¹ betoogt dat de vertrouwenskloof tussen de politiek en de burgers steeds groter wordt. Nederlandse politici schieten volgens hem wezenlijk tekort in het maken van morele overwegingen, terwijl die juist steeds essentiëler worden in de moderne wereld. Tot die conclusie komt hij na het doen van uitgebreid onderzoek. Een moderne staat heeft helemaal geen morele gevoelens. Een staat maakt zich druk om de rechtsgelijkheid, het zuinig en doelmatig omgaan met financiële middelen, en alle overige zaken die te maken hebben met cijfers en beleid. Het punt is alleen dat er in onze samenleving een groot aantal vraagstukken speelt, waarbij juist de morele gevoelens een hele belangrijke rol spelen. De vluchtelingenproblematiek, de werkloosheid, het wel of niet meedoen aan de Europese Unie, de ontwikkelingen in de zorg, het onderwijs en ga zo maar door.

Daaraan liggen drie oorzaken ten grondslag. Ten eerste ligt bij politici de focus op de economie. Ten tweede hebben ze, ondanks dat ze niet allemaal voor dezelfde zaken staan, wel allemaal dezelfde stijl van optreden en gebruiken ze dezelfde taal en denkwijze. Ten derde geven ze vaak (een gedeelte van) hun ideologische beginselen prijs op het moment dat ze mogen meebesturen. In een coalitie zitten meerdere partijen en dat betekent dat die zo nu en dan water bij de wijn moeten doen. In de samenleving wordt dat niet gewaardeerd, want je ziet aan de uitslagen dat veel partijen worden gestraft als ze deelnemen aan de regering.

Volgens de in 2017 overleden burgemeester van Amsterdam, Eberhard van der Laan, werkt partijpolitiek niet meer. Hij kwam tot die conclusie in de laatste jaren van zijn loopbaan en leven. In een interview met dagblad *Trouw*² zei hij: “In de politiek gaat het om de evenwichtskunst tussen problemen oplossen en representeren. Voor dat representeren is het nodig dat politici duidelijke

lijk maken waarin ze zich onderscheiden van andere partijen, zodat mensen iets te kiezen hebben. Maar problemen oplossen doe je samen.” Van der Laan stelt dat de evenwichtskunst zoek is in de huidige politiek. De noodzaak om te representeren ontaardt maar al te vaak in partijpolitiek gekissebis. Dat gaat ten koste van het vermogen van de politiek om problemen op te lossen. Terwijl het dáár om gaat. In het tv-programma Zomergasten liet hij fragmenten zien uit het Kamerdebat na de aanslag op Charlie Hebdo, begin 2015, waar Kamerleden elkaar vanuit partijpolitieke stellingen onder vuur namen. Dat elkaar vliegen afvangen, haten burgers volgens hem.

Het moet anders, vond hij. Maar hoe? Een idee van hem: “Waarom zou je partijleden nog naar zaaltjes laten komen om te bespreken wat er in verkiezingsprogramma’s moet komen te staan, om dat via een getrappt stelsel door te geven aan vertegenwoordigers van zo’n partij, die dan vertegenwoordigers van andere partijen te lijf moeten gaan om een meerderheid te vormen?” Volgens hem kun je via sociale media veel sneller en beter te weten komen wat zij ervan vinden. Als je dat op de een of andere manier zou kunnen omzetten in: iedere ochtend voor je naar je werk gaat aangeven wat je vindt van de issues van de vorige avond, dan ben je oneindig veel democratischer bezig.

15

Probleemmanagement

Socioloog Willem Schinkel omschreef in het uitgebreide artikel *Waarom aanslagen geen aanval op onze waarden zijn en politici ons dat wel willen doen geloven*³ dat veel politici nu overgaan op depolitisering, een proces dat allerhande beslissingen als noodzakelijk presenteert en daarmee politiek maskeert en onzichtbaar maakt.

“Dat terwijl depolitisering nu juist het grootste probleem is van onze democratie. Neem het omgaan met Griekse schulden volgens technocratische afspraken, het beslissen over vluchtelingen op basis van kostencalculaties in plaats van werkelijke hulpoverwegingen en het feit dat het vorig jaar in de Eerste Kamer sneuvelen van de Zorgwet van minister Edith Schippers (Zorg, VVD) als een ‘groot probleem’ gezien werd omdat er afspraken waren gemaakt met Kamerleden en met zorgverzekeraars. Het laat zien dat politiek is vervangen door probleemmanagement, dat ideologische strijd plaatsmaakt voor technocratisch calculeren en dat fundamentele verschillen tussen politieke partijen zijn verdwenen. Gevolg? Politiek verandert in bestuur en beslissingen veranderen in calculaties [...] Zulke depolitisering is een probleem voor de democratie omdat iedereen lijkt mee te gaan in het idee dat er geen alternatieven zijn voor de manier waarop de maatschappij is ingericht. De vraag is dan wat vrijheid nog betekent in een democratie, want wat is vrijheid anders dan het hebben van alternatieven?”