

## 12 communicatie-adviezen voor bestuurders

### **Het is geen sinecure om bestuurder te zijn als iedereen zich tegen je keert. Wat te doen? Eerste hulp bij bestuurders onder druk (EHBO).**

**Bart Visser 26.1.2019**

Het FD sprak in [een serie van vijf interviews](#) met bestuurders die te maken hebben met woedende reacties op hun beleid. Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren hoe moeilijk het is om te gaan met luidruchtige tegenstand tegen democratisch genomen beslissingen. Besturen doe je al lang niet meer alleen vanuit de bestuurskamer. Snel en direct communiceren wordt steeds belangrijker. Maar hoe doe je dat? Een aantal (communicatie)lessen op een rij die helpen.

**1. Laat je niet onnodig in het defensief drukken.** Tegendruk en weerstand leidt vaak tot voorzichtigheid. Zorg er toch voor dat je je niet onnodig in het defensief laat drukken. Negatieve aandacht is er (bijna) altijd, zorg dat er een eigen en liefst positief verhaal tegenover te staat. Toezicht houden op zorginstellingen gaat vaak achter de schermen, het doel is om de kwaliteit van zorg te bewaken. Probeer dat doel voorop te zetten in alle communicatie. Het vraagt om een actief en open PR-beleid. Afwachten en de luiken sluiten geeft de criticasters alle ruimte.

**2. Ga naar buiten en blijf niet (alleen) in de bestuurskamer.** Bij een crisis en gedoe is de neiging groot te vergaderen en figuurlijk onder tafel te duiken. Natuurlijk, overleg en strategie bepalen is onmisbaar. Toch is zichtbaarheid minstens zo belangrijk. Niet alleen binnen de eigen organisatie, ook in de (sociale) media. Je kunt de boze burger natuurlijk ook gewoon opbellen, zoals [Harold Hofstra](#): ‘Goedendag, ik zie net dat u me twintig minuten geleden hebt uitgemaakt voor moordenaar en zakkenvuller. Mag ik u misschien even uitleggen wat we doen en waarom?’

**3. Wees de actualiteit een stap voor.** Ook onder grote druk zijn sommige ontwikkelingen goed te voorspellen. Het OM kan geen rechtszaken voeren in de media. Maar kan wel publieke ophef en de emotie van nabestaanden van slachtoffers voorspellen. Met empathie en procesinformatie kun je de beeldvorming ook beïnvloeden. Zie ook punt 1: actief communiceren en er bovenop zitten helpt de communicatie te sturen.

**4. Leg verantwoording af.** We maken allemaal fouten, niemand verwacht perfecte bestuurders. Als bestuurder word je dan ook vooral afgerekend op de manier waarop je met fouten omgaat. Niet (alleen) de fouten zelf. Probeer echter niet onder het afleggen van verantwoording uit te komen. De buitenwereld verwacht wel degelijk transparantie en afrekenbaarheid.

**5. Neem je klanten/patiënten/achterban serieus.** Politiewerk moet soms achter de schermen. Dat is echter geen reden er helemaal niet over te communiceren. Sterker: het is een reden dat juist wel te doen. Het betekent wel dat je je best moet doen ingewikkelde zaken inzichtelijk te maken. Het bewust achterhouden van informatie helpt doorgaans niet om discussie te voorkomen.

**6. Probeer het eens met de waarheid.** In het verlengde van punt 5: de waarheid komt toch altijd boven. En zonder uitzondering op een moment dat je het als bestuurder niet kunt gebruiken. Wees helder en eerlijk over je plannen en ga met je omgeving in discussie over jouw toekomstbeeld. In plaats van een intern plan maken en de luiken dichthouden. Je weet dat het toch naar buiten komt (zie ook les 1). Kan zijn dat het verhaal nog niet af is of dat de waarheid lelijk is. Maar doe daar dan iets aan.

**7. Accepteer dat symbolen en emotie soms veel belangrijker zijn dan de feiten.** Voor menig bestuurder moeilijk, maar de feiten zijn doorgaans niet voldoende. Opnieuw in de woorden van gedeputeerde [Harold Hofstra](#): ‘De heftigheid van de emoties heeft me verbaasd’. Communiceren doe je (vooral) met emotie. Besturen is al lang niet meer alleen het verzamelen van feiten en

argumenten. Sterker: soms gaan mensen zich juist harder verzetten als ze feiten gepresenteerd krijgen die hun mening of standpunt ondergraven.

**8. Smeed coalities en verschuil je niet achter procedures of juristen.** Besturen is complex, je hebt met veel en vaak verschillende belangen te maken. Zorg er wel voor dat je coalities smeedt en naar buiten toe probeert één front te vormen. Naar een andere partij wijzen is begrijpelijk maar wordt direct geïnterpreteerd als ‘duiken’. En ‘geen commentaar want de rechter of onderzoekscommissie kijkt er naar’ mag dan juridisch verstandig zijn, het ontnemt je alle ruimte om te communiceren met emotie (zie 7). Er zijn altijd manieren te vinden om de luiken wel open te zetten zonder jezelf juridisch in de voet te schieten.

**9. Maak dialoog met je omgeving een vast onderdeel van je bedrijfsvoering.** In de woorden van de Tilburgse burgemeester [Theo Weterings](#): “Mondige burgers zijn betrokken burgers”. Gebruik die betrokkenheid, zorg dat je de wensen en angsten van je omgeving voortdurend betreft bij je bedrijfsvoering. Dus niet alleen dialoogsessies organiseren wanneer er gedoe en onvrede is, maar voortdurend. Ook als het rustig lijkt aan het front. Dan spreek je ook rustige en genuanceerde mensen. [Ingrid Schafer-Poels](#) laat het goede voorbeeld zien: “We trainen onze mensen om meer op sociale media actief te zijn. Wat we kunnen vertellen, vertellen we, open en actief transparant. Zo betrek je burgers. Daar liggen nog heel veel kansen.”

**10. Boek een vakantie en neem rust. Delegeer.** Een effectieve bestuurder is als een roofdier. Soms lig je hele dagen te wachten tot je echt in actie moet komen. Een metafoor voor een wat ‘softe’ les: zorg dat je fit bent wanneer het echt nodig is. Bij gedoe en crisis moet je er staan. Dat kan alleen als je ook op tijd rust neemt en belangrijke zaken weet te delegeren.

**11. Laat je adviseren en verzamel kritische mensen om je heen.** Bij les 11 helpt het natuurlijk wel dat je mensen om je heen hebt waar je zaken aan kunt delegeren. Wanneer de druk toeneemt, is de neiging groot alles zelf te doen en te micro-managen. Zorg dat je mensen om je heen hebt die je daarvoor behoeden. Mensen die kritisch zijn en je tegenspreken, die tegendraadse argumenten ter tafel brengen en die denken in oplossingen en niet in problemen. En vooral: mensen die voor jou en je organisatie vechten. En laat je adviseren, dat betekent ook dat je je kwetsbaar op moet stellen. Besturen kun je niet alleen.

**12. Onderschat het nooit. Het waait niet vanzelf over.** Er zullen perioden zonder gedoe en tegenwind zijn. Je bent lekker bezig met strategie, organisatie en inhoud. Een bananenschil komt echter altijd als een verrassing. Een koude winter met het gedoe rond de Oostvaarderplassen is in de zomer moeilijk te voorspellen. Toch waait gedoe zelden als vanzelf weer over. Onderschat het nooit. En besteed dus ook in rustige tijden aandacht aan (de afdeling) communicatie. Zie ook lessen 1 t/m 3 en 9.

Open en snel communiceren is niet altijd makkelijk. Het is vaak spannend en vraagt om durf en lef. In de [woorden](#) van IGJ topvrouw Ronnie van Diemen, “Waar de angst regeert wordt niet geleerd”. Het zal weerstand en gedoe niet altijd kunnen voorkomen. Toch zorgt open en actief communiceren er doorgaans voor dat je leven als bestuurder leuker wordt. Door het vuur springen doet immers minder pijn dan er doorheen kruipen. Gedoe en weerstand is er altijd, de kunst is daar zo goed mogelijk op in te spelen. Dat doe je door het eerder op te zoeken en het in je voordeel te gebruiken.

[Terug naar ‘Bronnen’](#)