

Bron: Neerlandsdiep.nl, 21 december 2016

Door: Janine van Oosten



Projectcommunicatie gaat over betekeniscreatie, niet over zenden en ontvangen

Goede projectcommunicatie is van belang in het succesvol managen van complexe bouw- en infraprojecten. Bij elke strategische afweging vervullen communicatie en de consequenties ervan een rol in de besluitvorming. Toch wordt communicatie in de praktijk nog vaak gezien als een middel om de omgeving tevreden te houden. Hoe staat het ervoor met de rol van de communicatie in complexe bouw- en infraprojecten? En is die veranderd sinds de oprichting van Kennis in het groot (King), de voorloper van Neerlands diep, in 2009? Daar gingen we eind november over in gesprek onder begeleiding van Rudolf Cremer Eindhoven en tafeldame Manon Raats, met twee wetenschappers, drie projectdirecteuren en uiteraard de 130 deelnemers.

Vijf gasten, vijf visies

Vijf gasten geven vandaag hun visie op projectcommunicatie. Eric van der Meer – projectmanager Multimodale Knoop Schiphol, voorheen bij Rotterdam Centraal – gaat in gesprek met Friso de Zeeuw, praktijkhoogleraar gebiedsontwikkeling aan de TU Delft. Ook Hoite Detmar, directeur project Noord/Zuidlijn en Marcel Veenswijk, hoogleraar cultuurveranderingsmanagement aan de VU, wisselen met elkaar van gedachten. Aansluitend komt Patrick Buck aan het woord. Naast directeur Projecten bij ProRail is hij oprichter van Kennis in het groot en de Rijksprojectacademie, dat in 2014 samen verder ging als Neerlands diep.

Handiger zenden of serieus betrekken?

Friso de Zeeuw en Eric van der Meer wordt de vraag gesteld: zijn we aan het zenden of serieus aan het betrekken? Wat moeten we bijvoorbeeld denken van de opening van het bouwhek door de wethouder bij de start van het nieuwe Rotterdam CS?

Wethouder plaatst barrière

Eric: “Communicatie wordt vaak gebruikt in het defensief, maar je moet het juist proactief gebruiken. Vier je successen, hoe klein ze ook zijn, met de omgeving die je raakt.” Bij start bouw van station Rotterdam Centraal werd het plaatsen van het bouwhek aangegrepen voor een moment met de wethouder. Het is verrassend als je een bestuurder een fysieke barrière laat opwerpen. Het bouwhek was letterlijk de muur tussen het project en de bewoners. Maar zo’n symbolische daad helpt het raakvlak met het project te vinden. En het helpt als het tegenzit. “Het is niet erg als je een keertje slecht bericht hebt. Je hebt immers al een relatie opgebouwd met je omgeving.”

De omgeving is mondiger

Friso haalt aan dat station Rotterdam Centraal een project was dat de wind mee had. De stad zat al jaren op het nieuwe station te wachten. Wat doe je als het er minder rooskleurig aan toegaat? Friso geeft aan dat je bij projectcommunicatie open moet staan voor suggesties: de omgeving heeft immers een veel hogere kennis van zaken dan pakweg een decennium geleden. “Er zijn open bronnen, een deskundige is zo gevonden, een actiegroep zo opgericht.”

Zandhopen goedpraten

Een project moet de basale zaken op orde hebben: de overlast die je veroorzaakt, moet minimaal zijn. Mensen moeten niet denken: ‘wat doen ze hier nou en waarom liggen die zandhopen daar nu nog?’. Friso’s visie is dat projectcommunicatie soms ontaardt in een strijd, een oorlog. Dat doet zich vooral voor wanneer een project geharnaste tegenstanders kent. Dan dan zie je dat alle middelen worden ingezet ter bestrijding van dat project.

Afdelingen communicatie hebben de neiging tot goedpraten. Dat is begrijpelijk. “Je hebt altijd incidenten, dat kan niet anders. Het is zaak om dat recht te breien.” Bij de Noord/Zuidlijn is dat goed gelukt, maar vaak is het een strijd om gelijk te krijgen en emotie. “Maar er is vaak niet een enkele ‘objectieve waarheid’, het gaat veelal om interpretatie van gegevens. Bezwaarlijk wordt dat pas als er wordt gejojkebrokt.”

Reacties van het publiek

Deelnemers maken graag gebruik van de uitnodiging om te reageren op het tweegesprek.

Helene Moors, projectdirecteur A24 Blankenburgverbinding (Rijkswaterstaat): “Het is voor succesvol omgevingsmanagement belangrijk dat er niet wordt gejojkebrokt. Niet door project maar ook niet door bestuurders. Vertel allen hetzelfde en juiste verhaal. Anders ben je niet meer geloofwaardig. En geloofwaardigheid is essentieel bij succesvol omgevingsmanagement. Jokkebrokken staat een goede langlopende relatie in de weg.”

Marjon Vissers, procesmanager (ProRail): “Het is geen sinecure om een eenduidige boodschap te verkrijgen. De lobby op basis van de kracht van de omgeving heeft in het project (PHS Vught) tot een verdiepte ligging van het spoor geleid.”

Frans de Kock, projectmanager A9 Gaasperdammerweg “Jullie praten in mijn ogen te theoretisch. Als je in het veld staat, maak je strategische keuzes. Projectcommunicatie zit in het imago van je project en daarmee zit het in alle onderdelen.”

Zenden, ontvangen én betekeniscreatie

Eric en Friso maken aan tafel plaats voor Hoite Detmar en Marcel Veenswijk. Zij duiken in de vraag of communicatie vooral een uitvoerende activiteit is of dat het ook strategisch kan worden benut.

De omgeving bepaalt

Hoite: “Je moet niet denken dat je de wijsheid in pacht hebt. De klassieke manier van communicatie is: dit is onze boodschap en we bepalen zelf wanneer we die naar buiten brengen.” Maar op social media kunnen mensen heel andere vragen hebben. De omgeving bepaalt veel meer dan vroeger wat je moet vertellen. Hoe je daarop inspeelt, daarvan is de onlinestrategie van de Noord/Zuidlijn een schoolvoorbeeld.

Direct contact aangaan met de burger ligt supergevoelig in de politieke wereld. Als een ambtenaar iets communiceert waarvan de wethouder nog niets weet, kan dat spanningen op. De actualiteit vraagt om snelheid van reageren, terwijl formele bestuurlijke procedures tijd vragen. “Open en transparant communiceren lukt, als je investeert in het meenemen van stakeholders, en door natuurlijk het werk op orde te hebben. Dat geeft vertrouwen en daarmee ruimte te reageren.

Herdershond

Marcel vult aan. “In deze globaliserende en polariserende maatschappij zoeken mensen naar duidelijkheid, en die vinden ze in hardere beelden, die op de achtergrond een eigen leven gaan leiden.” Bijvoorbeeld dat mensen er van tevoren al van uitgaan dat ze het gelijk aan hun zijde hebben, en dat ze alle mogelijke middelen in mogen zetten om het te behalen. Social media en internet geven een ideaal podium om ongehinderd en zonder filter uitingen te doen.” Hij waarschuwt om niet als een herdershond klaar te staan om overal op te reageren.

Het pak zelf naaien

We moeten ons volgens Marcel goed realiseren dat de hardheid van de samenleving leidt tot stereotypering die elke vorm van communicatie blokkeert. Je kunt wel neutraal-logisch handelen, maar dat wil niet zeggen dat mensen daar ook zo op reageren. Het is juist de kunst de brug te slaan tussen de harde achtergrondbeelden en de voorgrond; de spelsituatie. Marcel: “Projectcommunicatie gaat over betekeniscreatie, niet over zenden en ontvangen. Je moet je niet in het pak laten naaien, je moet het pak zelf naaien.”

Hoite vindt het beeld van de herdershond te sterk. Hij herkent wel het belang van betekeniscreatie. Daarvoor is het nodig al heel vroeg in het project te investeren in gezamenlijke belangen. “Mijn ervaring is dat het vooral de aannemer is die de betekeniscreatie kan maken of breken. Het is niet alleen wat de communicatieafdeling doet, het is ook de man die het gat graaft en daarbij de radio op tien zet.”

Reacties van het publiek

Jacco Zwemer, projectmanager Ruimte voor de Rivier (Rijkswaterstaat): “Ik mis in dit gesprek inderdaad de aannemer; zijn uitvoerders zijn onze visitekaartjes, want zij hebben direct contact met de omwonenden en bv. schades al dan niet bagatelliseert. Daar is een wereld te winnen. Die zandhopen gaan echt niet weg met checklisten vanaf kantoor.”

Frans de Kock: “Vanuit het project zijn wij met de aannemer door het gebied gefietst, we hebben laten zien wat de Bijlmer zo bijzonder maakt. Daarmee draag je de betekenis over.”

Tien jaar geleden

Patrick Buck neemt ons tot slot mee terug in de tijd. Hij vertelt over de Betuweroute, een project dat te maken had met maximale obstructie van alle kanten, heel anders dan bij Rotterdam Centraal. Het was vernieuwend dat het project bewust inzette op open en eerlijk communiceren over de bouw, juist omdat het was verguisd door lokale bevolking en politici.

‘Boor de Betuwelijn de grond in’

Ook de boze burger moet je betrekken bij je project. Als voorbeeld noemt Patrick het grote bord langs de A15 met ‘Boor de Betuwelijn de grond in’. “We moesten op die plek aan de slag. Een boze bewoner zei toen: gaan jullie dat bord weghalen? Ik zei: ja, dat moet. Hij: zonde. Ik: dan zetten we het toch ergens anders neer?”

Het is harder werken

Een belangrijke ontwikkeling is dat informatie sneller en vluchtiger wordt. “Als ik vroeger iets vond, dan zei ik dat hardop en hoorden drie mensen dat. Met Twitter gaat het voor je het weet de hele wereld rond. Het is harder werken geworden voor projecten. Om je punt te maken moet je dat vaker doen, via meerdere kanalen. Voor hetzelfde geld wordt er volgende week een heel ander beeld van jouw project neergezet.”