Maatschappelijk **V**erantwoord **C**ommuniceren

Monique R.E. Janssens

Met een voorwoord door Betteke van Ruler

Voorwoord door prof. dr. Betteke van Ruler

Maatschappelijk Verantwoord Communiceren: het is een thema dat niet bepaald voorop staat in het communicatievak. Sinds onze hoogleraar public relations Anne van der Meiden, die als theoloog de ethische kant van het vak benadrukte, met pensioen is, is het vak sterk geïnstrumentaliseerd. Vakken als ethiek doen het niet meer goed op opleidingen, ethische kwesties worden gezien als de hobby van een enkele docent, niet meer als een onlosmakelijk onderdeel van een goede opleiding in het vak.

In mijn eigen studietijd, Communicatiewetenschap in Nijmegen, deed ik een keuzevak over waarden in de samenleving. Ook toen al liep het niet bepaald storm bij dat vak. Het was een vak op de klassieke manier: heel veel originele wetenschappelijke bronnen lezen en daarover met elkaar discussiëren. Het mooiste artikel uit die tijd kan ik me nog precies herinneren: over de morele ontwikkeling van mensen, van de psycholoog Lawrence Kohlberg. Er is kritiek op de idee dat moraliteit zich echt zo ontwikkelt langs deze lijnen, maar als analyseschema voldoet het nog steeds. Wie verder wil gaan, doet er goed aan ook eens te kijken naar de theorie over basiswaarden van Schwartz, die ik tegenkwam in een masterscriptie van Jeroen Kleyweg uit 2006 over deze thematiek.

Voor de uitleg van de fasen van Kohlberg gebruik ik de vertaling van www.waarden.org.

0. Premoraliteit: goed is wat plezierig is voor jezelf; wat pijn doet of angst inboezemt is slecht.
1. Preconventioneel niveau: iets is goed omdat een autoriteit dit zegt; alles waar straf op staat is slecht, de rest is oké.
2. Conventioneel niveau: Goed is wat anderen (en je eigen *peer group*) goed vinden; de wetten en regels volgen is goed.
3. Postconventioneel niveau: Goed is wat we met elkaar goed vinden; respect voor anderen is de basis.

Op de website staat een mooie opdracht onder dit schema: Vergelijk de uitspraken van de leerlingen in de klas met de kenmerken van de bovenstaande fasen. Wat valt je op? Doe hetzelfde met de uitspraken van jouzelf als onderwijsgevende. In welke fase vallen jouw uitspraken/interventies?

Ik daag graag communicatieprofessionals uit om eens na te gaan in welke fase van morele ontwikkeling de communicatie van hun organisaties zit en waar zij zelf zitten. Ik weet het, er zijn duizend excuses, er zijn altijd verzachtende omstandigheden, redenen waarom het anders gaat dan eigenlijk zou moeten. Maar als ik naar ons vakgebied kijk, dan moet ik constateren dat moraliteit een taboe is, iets waarover het ongepast is om te praten. En dat is desastreus om überhaupt tot reflectie te komen.

Ook onze beroepsvereniging, Logeion, en de beroepsvereniging van adviesbureaus, VPRA, deden tot nu toe bar weinig aan deze kant van het communicatievak. Toen drie jaar geleden de Duitse en Oostenrijkse beroepsverenigingen het European Public Relations Ethical Network oprichtten, een netwerk van nationale beroepsverenigingen om met elkaar ethische kwesties te bespreken, was er geen belangstelling vanuit Nederland. De oprichting van dat netwerk maakte bij mij – kind van de jaren zeventig – weer veel wakker.

Ik ben op zoek gegaan naar literatuur hierover. Aan Nederlandstalige bronnen kon ik niets vinden behalve het boek van Hans Krabbe (zie 'Boeken', achterin, mj), dat mijns inziens iets te weinig ingaat op het morele gehalte van communicatie zelf. In de internationale literatuur vond ik wel het een en ander aan wetenschappelijke handboeken, zoals The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility en The Handbook of Communication Ethics. Daar komt maatschappelijk verantwoord of ethisch communiceren in en vanuit een organisatie er helaas toch ook wat bekaaid vanaf. Alles bij elkaar vond ik maar één boek, van de Oostenrijkse Gabriela Faber, voorzitter van de PR Ethik Rat in Oostenrijk, over Social Responsible Communication. En dat gaat veel minder ver in toepassing van het begrip dan dit witboek, deze 'Gids Maatschappelijk Verantwoord Communiceren' van Monique Janssens, die onderzoek doet in de bedrijfsethiek en zelf communicatieprofessional is. Wie kan er beter een paper over dit thema schrijven dan zij, ervaringsdeskundige en expert op het gebied van ethisch handelen vanuit een organisatieperspectief? Het is een uiterst waardevol document geworden, waarin zij theorie en praktijk op een mooie manier koppelt en handvatten biedt om na te gaan denken over moreel verantwoorde communicatie.

Ik wens het communicatievakgebied toe dat dit witboek uitnodigt tot een grondig gesprek over dit lastige maar hoogstnoodzakelijke fenomeen. In deze tijd van laag vertrouwen in instituties moeten alle organisaties zich afvragen of zij wel maatschappelijk acceptabel communiceren. Dit boek biedt daar een prachtig middel voor.

Prof. dr. Betteke van Ruler is hoogleraar em. Corporate Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam en tevens mede-eigenaar van de Van Ruler Academy, waarin zij een brug probeer te slaan tussen theorie en praktijk van het communicatievak.

The old story of business is: greedy old bastards trying to do people in.

The new story puts ethics at the center.

Edward Freeman bij Nyenrode Business Universiteit, 28 mei 2015

Inhoud

Voorwoord door prof. dr. Betteke van Ruler 2

1. Inleiding 7

Ethiek en wetgeving 7

De goede mens 8

MVO, ethiek en duurzaamheid 8

2. Wat is ethiek, verantwoordelijkheid, MVO, duurzaamheid? 9

Ethiek 10

Verantwoordelijkheid 11

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 12

People, Planet, Profit 12

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen 13

Duurzaamheid 13

3. Ethisch en maatschappelijk verantwoord communiceren 15

Kernwaarden 16

Interne en verandercommunicatie 17

Imago en reputatie 18

Openheid en transparantie 18

Privacy en vertrouwelijkheid 19

Subjectiviteit, misleiding, framing en spinning 20

Nudging 21

Humor 22

De temperatuur van de samenleving 23

Luisteren 23

Sociale media 24
Sociale druk 24
Beeld 24
Overheidscommunicatie 25
4. Communicatie als tool bij ethiek en MVO 26
Dialoog faciliteren 27
Interne communicatie over ethiek en MVO 28
Externe communicatie over ethiek en MVO 28
De werkelijkheid: intern = extern 29
Gezamenlijke waardecreatie 29
5. Aan de slag 30
Slotwoord 32
Meer lezen 33
Boeken 33
Websites 33

1. Inleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een vanzelfsprekendheid geworden, net als een ethische houding van een bedrijf of organisatie, zeker in de westerse wereld. Al doet nog niet iedereen mee, steeds meer bedrijven leggen verantwoording af voor de ethische keuzes die ze maken en de doelen die ze daarbij nastreven voor de toekomst. Ze stellen zich 'accountable' op. Natuurlijk gaat nog lang niet alles goed. Het is een leerproces dat tijd vraagt. Maar velen zijn op de goede weg.

MVO-beleid en ethische richtlijnen dringen niet altijd door tot de communicatieafdeling. Als ze wel doordringen is dat meestal alleen als onderwerp van communicatie, en minder vaak als ethisch besliskader voor de afdeling zelf. Denk aan de bankencrisis in en na 2008. Het kan niet anders of communicatieafdelingen hebben teksten voor brochures en websites geproduceerd waarin onethische financiële producten werden aangeprezen, waarin resultaten rooskleurig werden voorgesteld en risico's verdoezeld of verzwegen. Hebben zij willens en wetens meegewerkt aan misleiding? Of zagen ze het niet als hun taak om 'ho' te roepen?

Ethiek en wetgeving

In de discussie rond de Panama Papers in 2016 en de Paradise papers in 2017 werd verschil gemaakt tussen belastingontduiking en belastingontwijking. Met belastingontduiking overtreed je de wet. Dat mag pertinent niet. Maar belastingontwijking? Dat zagen en zien velen als een toegestane manier van slim gebruik maken van de mazen in de wet. Je bent wel gek als je daartoe mogelijkheden ziet en die laat liggen, want je concurrent doet het waarschijnlijk wel. Het is vergelijkbaar met 70 rijden in de bebouwde kom als er bij het heropenen van de weg een bord met 50 per ongeluk niet is teruggeplaatst ontbreekt. Of gauw nog wat afval dumpen in de sloot als je weet dat de wet die dat verbiedt morgen ingaat. Je wil het, je kan er niet op gepakt worden, dus je doet het. Geen wet of regel staat je in de weg. Of heb je hier een ethische plicht in plaats van een wettelijke? Er is in de samenleving een verschuiving gaande van 'je houden aan de wet' naar meer aandacht voor 'je verantwoordelijkheid nemen'.

We spreken dan ook meestal niet van ethische plicht (plichtsfilosofen wel, dit komt verderop), maar van ethische of maatschappelijke verantwoordelijkheid. En verantwoordelijkheid kun je nemen of niet nemen. Dat is je eigen keuze. Gaat ethische verantwoordelijkheid verder dan wettelijke plicht? Ja, daar zijn vrijwel alle ethici het wel over eens. Het getuigt van een ethisch houding als je je niet alleen bekommert om wat de wet voorschrijft, maar ook om wat de maatschappij van je vraagt. Dat geldt zowel voor personen als voor organisaties. Niet alles wat mag, mag.

Ook bij nudging door de overheid komen we het vraagstuk van verantwoord of ethisch communiceren tegen: in hoeverre mag je burgers zonder dat zij dat weten een duwtje geven in de richting van gewenst gedrag? Of ben je dat misschien zelfs moreel verplicht, als dat gewenste gedrag in hun eigen belang is? Ons denken en voelen daarbij is niet eenduidig, en het verschuift bovendien.

De goede mens

De meeste mensen hebben geen kwade bedoelingen. Ze bedoelen het goed, maar onethisch handelen kan in de lijn der verwachting liggen of ronduit verleidelijk zijn. Ethisch handelen schiet erbij in, of het ontbreekt de handelend persoon aan de moed of de energie om uit de bestaande cultuur te breken. Nieuwe medewerkers in organisaties denken al snel: zo gaat dat hier blijkbaar, er zal wel een reden voor zijn. Of ze vertrekken eenvoudig als ze zich niet met de gang van zaken kunnen verenigen.

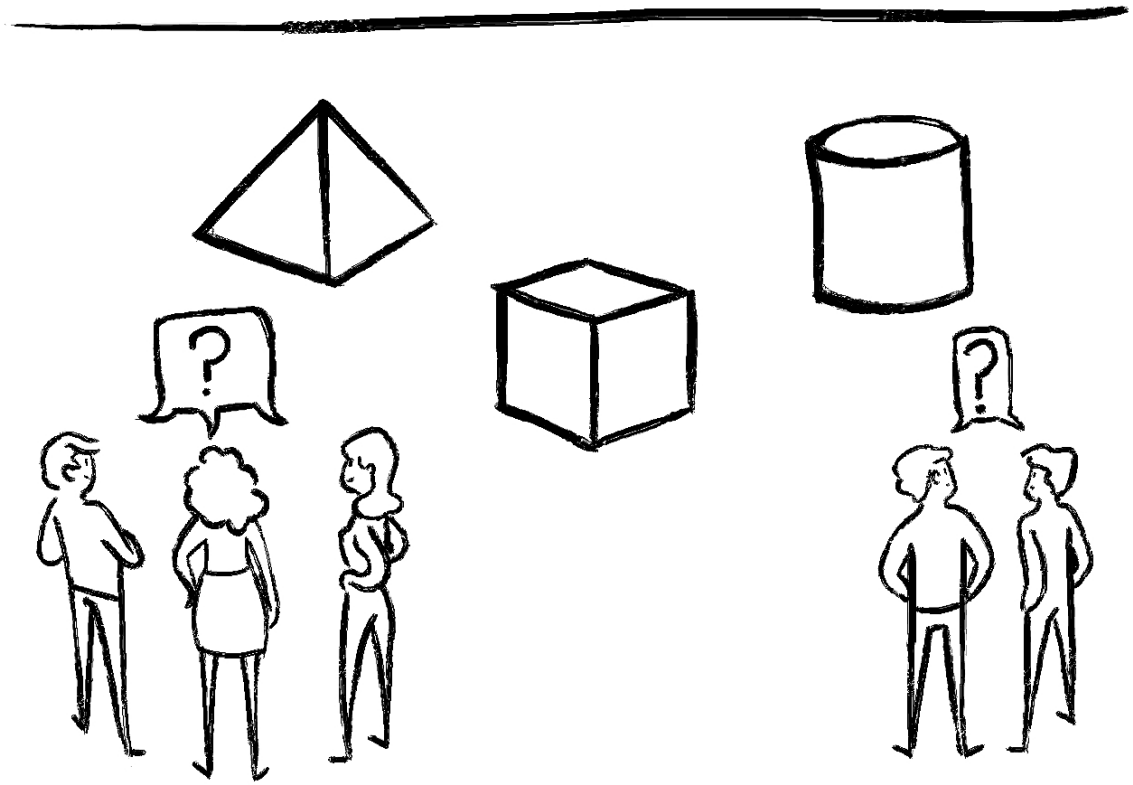
Het is dan ook hoog tijd om de noodzaak tot Maatschappelijk Verantwoord Communiceren (MVC) eens grondig onder de loep te nemen en actiepunten te benoemen om hierin zo snel mogelijk verandering te brengen. Met communicatie de wereld verbeteren, of in elk geval niet slechter maken dan zij is, is dat niet prachtig?

MVO, ethiek en duurzaamheid

In dit boek worden de termen MVO en ethiek door elkaar gebruikt, omdat ethische reflectie, inclusief het toepassen van de uitkomsten van die reflectie, de enige manier is om je maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, ook in de communicatie. Ook leg ik een relatie met de ambigue term duurzaam communiceren.

Het gaat in dit boek zowel over de verantwoordelijkheid van bedrijven (bedrijfsethiek) als die van de individuele communicatiewerknemers en de beroepsgroep (beroepsethiek). Ik maak hierin geen onderscheid. Zowel het bedrijf als de medewerker of de zelfstandig ondernemer kan aan de hand van dit boek zijn of haar verantwoordelijkheid nemen en in de eigen omgeving MVC in gang zetten. Stakeholders daarbij zijn: medewerkers, eigenaren van het bedrijf, professionele relaties, concurrenten (ofwel: collega’s in de bedrijfstak), investeerders, leveranciers, afnemers, consumenten, maatschappelijke organisaties en de samenleving in de breedste zin van het woord (mens, dier, milieu en de aarde).

2. Wat is ethiek, verantwoordelijkheid, MVO, duurzaamheid?



Ethiek

Ethiek is de filosofie van goed en kwaad, ofwel systematische reflectie op wat het goede is om te doen, in tegenstelling tot wat niet goed is om te doen. In de ethiek zijn 5 belangrijke theorieën aan te wijzen:

1. Gevolgenethiek
   Kijk naar alle negatieve en positieve gevolgen van je handeling, voor iedereen. Weeg de gevolgen voor alle betrokkenen tegen elkaar af en kies wat het beste is om te doen. Het afwegen is niet eenvoudig, ook omdat je niet altijd alle gevolgen kunt voorspellen. Je zult de kansen op bepaalde gevolgen moeten inschatten.

2. Rechtsethiek
   Als rationele mensen leggen we onszelf vrijwillig redelijke principes op die voor iedereen zouden moeten kunnen gelden. Dat betekent ook dat we de menselijkheid van de rationele ander respecteren en die ander niet puur gebruiken als instrument om onze eigen doelen te bereiken. Iedereen heeft, als mens met eigen doelen, recht op een waardige behandeling. Er gaan stemmen op om ook dieren rechten toe te kennen.

3. Eerlijkheidsethiek
   In een samenleving moet iedereen een eerlijke kans krijgen op een goed leven. Je uitgangspunt moet zijn dat je zelf net zo goed de ander had kunnen zijn. Stel dat je niet wist als wie en onder welke omstandigheden je geboren was, hoe vind je dan dat anderen behandeld moeten worden, wetende dat jij net zo goed die ander had kunnen zijn?

4. Maatschappelijke en zorgethiek
   Mensen zijn geen losstaande individuen. Ze staan altijd in relatie tot anderen. Je draagt vooral zorg voor degenen voor wie je een speciale verantwoordelijkheid hebt, vanuit oprechte betrokkenheid. Zo versterk je relaties, het cement van een goede samenleving.

5. Deugdethiek
   Wie een goed karakter heeft doet goed. Dus cultiveer deugden als eerlijkheid, vrijgevigheid, moed en respect, en pas ze toe op je handelen. Elk van die deugden kan echter doorslaan en een keerzijde hebben. Daarom getuigt het van wijsheid als je ze evenwichtig weet toe te passen.

De belangrijkste ethische leefregels die hieruit voortkomen zijn:

- Richt zo min mogelijk kwaad aan.
- Doe zo veel mogelijk goed.
- Treedt anderen tegemoet met respect en zorgzaamheid.

Deze ethische leefregels kun je toepassen op elke handeling, elk vakgebied, elk beroep, en dus ook op communicatie. Een belangrijk punt om vast te stellen hierbij is uiteraard hoe ver je moet gaan. Moet je je alleen aan de wet houden (het ene uiterste) of moet je als organisatie alles doen om de hele wereld op alle vlakken te verbeteren (het andere uiterste)? Het antwoord ligt ergens op de schaal tussen die twee uitersten, ook voor jouw organisatie.

Verantwoordelijkheid

De bedrijfswetenschapper Archie Caroll onderscheidt binnen de verantwoordelijkheid van bedrijven (volgens mij ook geldig voor non-profitorganisaties) vier lagen, die samen een piramide vormen. De brede basis is de economische verantwoordelijkheid om winst te maken voor de investeerders en banen te scheppen en te behouden voor de medewerkers. Daarna komt de verantwoordelijkheid om je aan de wettelijke regels te houden. Vervolgens komen ethische verantwoordelijkheden (*to do what is right, just and fair, and to avoid harm*). De top van de piramide wordt ingenomen door liefdadigheid. Het interessante van zijn visie is dat hij ethische verantwoordelijkheden ziet als voorlopers van wettelijke verantwoordelijkheden, die zich echter maatschappelijk nog niet voldoende ontwikkeld hebben om in de wet te worden opgenomen. Dit verklaart waarom het voor organisaties soms moeilijk kan zijn om hun positie te bepalen, maar ook dat ze met een actieve ethische positie per definitie vooroplopen. Organisaties kunnen leiderschap tonen en anderen meenemen in een richting die zij zinvol en verantwoord vinden.

Dit alles kan ook toegepast worden op communicatie. Wanneer je als communicatiebureau geen winst maakt of geen opdrachten binnenhaalt, besta je na een tijdje niet meer. Aan de Reclamecode moet je je houden op last van een boete. Maar hoe zit het met je ethische principes? Heb je ze en werk je ernaar? Kom je dilemma’s tegen? Doe je weleens iets extra’s voor een goed doel? Waar liggen voor jou de grenzen van je verantwoordelijkheid?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De afkorting MVO staat voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Er zijn geluiden opgegaan om te spreken van Verantwoorde Maatschappelijke Organisatie, om de term ook op non-profit te laten slaan, maar die uitleg van de afkorting is nooit erg algemeen geworden. Het is gangbaarder om MVO in de betekenis van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook op non-profitorganisaties toe te passen. Dit past in een bredere trend van vermenging van profit en non-profit. Bedrijven nemen steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, non-profitorganisaties passen steeds meer zakelijke principes toe. Alles in dit boek is bedoeld als toepasbaar op bedrijven en andere organisaties.

MVO Nederland, een organisatie die zich primair richt op bedrijven, definieert MVO als volgt:

MVO betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden of vergrijzing. MVO begint met dat bedrijven proberen deze problemen niet groter te maken. Ondernemers die een stap verder gaan, streven ernaar een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze problemen. Overigens valt daar vaak een goed belegde boterham aan te verdienen. […] *Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, houden dus rekening met de maatschappelijke effecten van hun activiteiten. Dat geldt voor alle bedrijfsprocessen: zowel voor inkoop, productie, verkoop en onderhoud als voor HRM en marketingcommunicatie. Daarom is MVO geen project, maar een integrale visie op de kernactiviteiten van een bedrijf.*

Ook in internationale literatuur (in het Engels: CSR, Corporate Social Responsibility) wordt de nadruk gelegd op gevolgen voor alle stakeholders, of op 'de maatschappelijke gevolgen'. In die zin zou je kunnen zeggen dat vooral de gevolgenethiek wordt toegepast. Toch zien we ook de andere ethische benaderingen terug in MVO, zoals de rechtsethiek bij multinationals die in arme landen met kwetsbare arbeidersgroepen te maken krijgen, de maatschappelijke en de zorgethiek in de zorgsector en de deugdethiek in allerlei gedragscodes.

People, Planet, Profit

Hoe geeft je MVO invulling? Een belangrijk concept is Triple P van John Elkington, ofwel: People, Planet, Profit. Elkington was de eerste die in het maatschappelijke en wetenschappelijke debat de positie innam dat de doelen mens, milieu en winst in evenwicht moesten zijn. Tot mijn verbazing zijn daarbij de dieren vergeten. Ik heb hem ernaar gevraagd, zowel tijdens een lezing in Nederland als naderhand op Twitter. Beide keren heeft hij bevestigd dat dieren er ook bij hadden gemoeten.

Enno Masurel heeft in zijn boekje Ondernemen met een maatschappelijke paragraaf (2008) een poging gedaan dit in orde te maken door de vierde P van Pets toe te voegen, maar dat blijft onbevredigend, want niet alle dieren zijn huisdieren. Sommige bedrijven scharen

dieren onder het milieu, maar dat is dan ook niet meer dan een noodverband, want de dieren in een slachthuis of een hondenfokkerij hebben weinig meer te maken met wat we doorgaans het milieu noemen. Het wordt steeds duidelijker dat dierenwelzijn in feite welzijn is van andere voelende wezens, en dus dat de P van People eigenlijk over welzijn gaat van mens en dier. Moet het dan worden: Pleasure, Planet, Profit? Dat zal velen wat al te frivool in de oren klinken.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Een organisatie kan ook verder kijken dan de eigen bedrijfsvoering en iets extra's doen. Bijvoorbeeld: als bedrijfsuitje in de natuur werken. Of: op zaterdag met de hele ICT-afdeling een buurthonk opknappen. Dit wordt soms Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) genoemd, om het te onderscheiden van het ondernemen zelf, maar dit onderscheid is velen te geforceerd.

In dit boek houd ik de afkorting MVO aan en includeer ik MBO, zoals ik eerder dierenwelzijn opnam in het concept. Maar liever nog spreek ik van ethisch ondernemen. Hierna zal ik MVO toepassen op communicatie en gebruik ik nu en dan de term MVC voor Maatschappelijk Verantwoord Communiceren.

Duurzaamheid

Duurzaamheid en communicatie worden nog maar weinig met elkaar verbonden. Eén van de redenen is dat duurzaamheid op zichzelf al een problematische term is. Het betekent in eerste instantie dat iets zo in elkaar zit dat het lang mee kan gaan, dat het toekomst heeft. Er zit echter een waardeoordeel in verborgen, want in de praktijk willen we alleen datgene wat we goed vinden laten voortbestaan, en niet dat wat we slecht vinden. Zo hoor je nooit iemand over duurzaam behoud van het ebolavirus, bijvoorbeeld. Dat zijn we immers liever kwijt dan rijk.

In de praktijk wordt de term duurzaam dan ook gereserveerd voor wat bijdraagt aan het langdurige voortbestaan van de aarde en haar dode en levende natuur, inclusief de mens. Het toppunt van dit type duurzaamheid is circulariteit: grondstoffen kunnen oneindig hergebruikt worden, afval bestaat niet meer.

Wat zou duurzame communicatie dan kunnen betekenen? Je kunt denken aan een toekomstbestendige relatie tussen partijen die met elkaar communiceren. Een relatie die bestaat uit leugen en bedrog is gedoemd een keer op de klippen te lopen. Een relatie die gebaseerd is op openheid en wederzijds vertrouwen is waarschijnlijk duurzamer. En zo komen we toch weer bij de ethiek terecht. Een bedrijf dat zijn klanten niet belazert, maar eerlijk en open is, bouwt aan een duurzame relatie met die klant. En dat maakt het bedrijf dan weer

toekomstbestendig, en dus duurzaam. Ook maakt het (hopelijk) de klanten op de langere termijn gelukkiger, wat weer een positief effect heeft op de mensen om die klanten heen. Ook kenmerken als duidelijkheid en transparantie behoren tot duurzame communicatie.

Vanaf dit punt laten we het begrip duurzame communicatie voor wat het is, en gaan we ervan uit dat verantwoorde of ethische communicatie op grond van bovenstaande toelichting ook duurzaam genoemd kan worden.

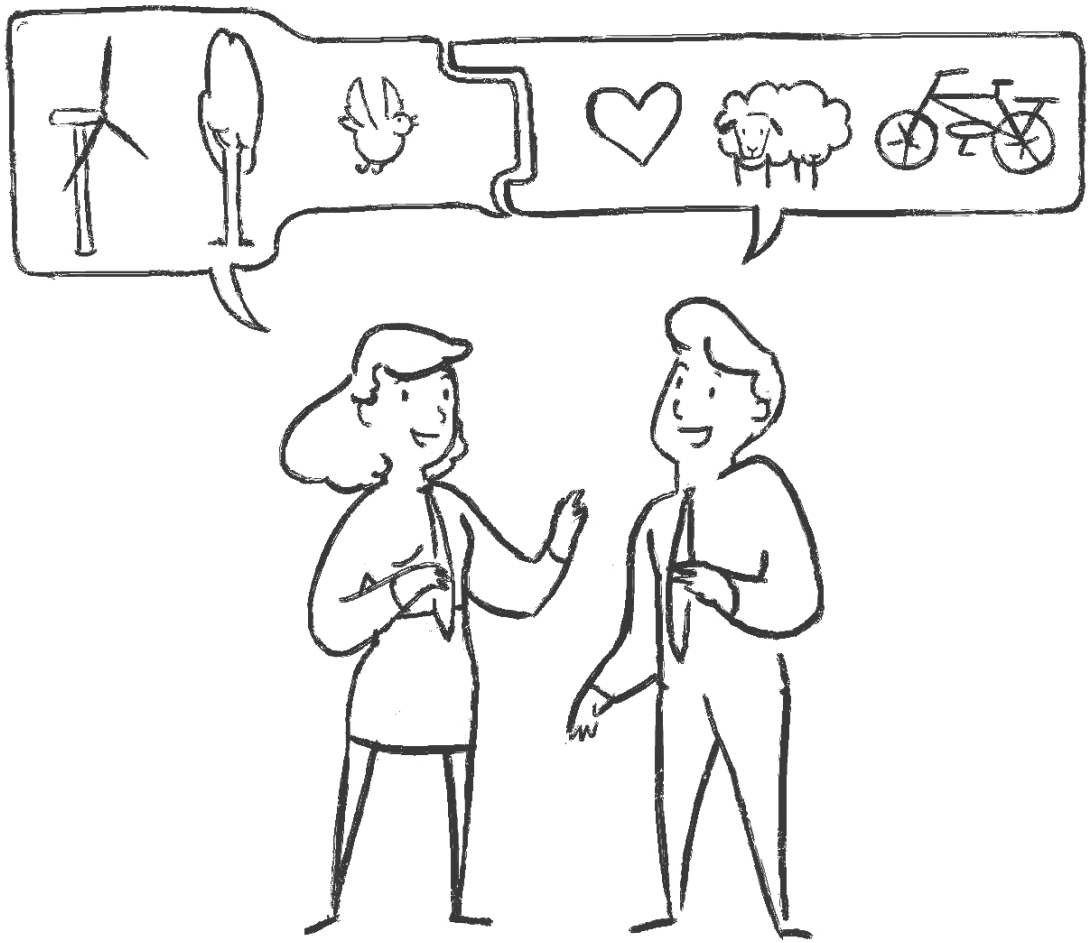
Tip: lees ook het artikel over duurzaam communiceren van Mattijs Diepraam op FrankWatching.

Kromtaalshow

"Het is een van mijn grootste taalkundige frustraties: wie perfect kan spellen, wordt vaak gezien als een taalgenie. Dat helder schrijven op een veel grotere taalbeheersing wijst en bovendien maatschappelijk van belang is, gaat er bij velen niet in. Laat me, nu het Groot Dictee is weggevallen, een voorstel doen, breng één avond lang een show met de meest hilarische ambtelijke kromtaalzinnen en laat zien dat het ook anders kan. Van verkeerd gespelde zeldzame woorden ondervind je geen last, maar van een brief van het gerecht waar geen touw aan vast te knopen is wél."

Ann de Creamer, Onze Taal 7/8 2017

3. Ethisch en maatschappelijk verantwoord communiceren



De basis voor het nemen van verantwoordelijkheid ligt in de identiteit van de organisatie, bestaand uit de kernwaarden, de visie, de missie, het organisatiedoel en de organisatiecultuur. Wie de bedrijfsvoering en dus ook de communicatie daarop baseert, vindt waarschijnlijk al goede aanknopingspunten voor verantwoorde communicatie. Zo ziet men weinig missies als: 'zoveel mogelijk geld verdienen door zoveel mogelijk klanten te belazeren'.

Kernwaarden

De kernwaarden zijn de basis van de organisatie-identiteit. Bij het bepalen of controleren van de kernwaarden is het zinvol om te vragen: zijn dit eigenlijk wel ethische kernwaarden? Een kernwaarde zou niet alleen datgene moeten zijn wat jouw 'stijl' is, maar ook datgene wat je diep vanbinnen wilt zijn. Alles wat een organisatie is, doet en communiceert zou gebaseerd moeten zijn op die kernwaarden. Kernwaarden zijn:

- Wat je bent: ze vormen de kern van je identiteit en de basis van je missie en je visie
- Wat je doet: ze zijn uitgangspunt bij het handelen van iedereen in de organisatie
- Wat je uitstraalt: ze bepalen je gezicht, dus ook je website, je uitingen op sociale media, etc.
- Wat je bevordert: ze zijn datgene waar je je voor inzet om je heen, waar je bedrijfsvoering en je MVO op zijn gebaseerd

Plezier kan bijvoorbeeld een ethische kernwaarde zijn, omdat je dit kunt zeggen: wij ervaren plezier in ons werk, doen plezierige dingen, stralen plezier uit en bevorderen door ons werk het plezier van anderen. Onbezonnenheid kan moeilijker een ethische kernwaarde zijn: wij zijn onbezonnen, ondernemen onbezonnen, stralen onbezonnenheid uit en bevorderen de onbezonnenheid van anderen…? Ter geruststelling: het negatieve voorbeeld doet niet voor niets vreemd aan. De meeste bestaande kernwaarden zijn ethisch in orde. Het gaat er enkel om dat je kiest op welke ethische waarden jij je als organisatie vooral richt. Je kunt je het beste onderscheiden met die waarden die echt helemaal bij jouw organisatie passen.

Waar het uiteindelijk op aankomt is de vertaling, via je visie, je missie en je organisatiedoel, naar je organisatiecultuur en je werkpraktijk. Al deze stappen kun je ethisch toetsen. Dat zal telkens opnieuw weer nodig zijn, want het grootste probleem van MVC is dat de dagelijkse praktijk te vaak losgezongen is van de kernwaarden. Kernwaarden, als ze er al zijn, dienen dan alleen als symbool.

Bijzonder interessant voor MVC is nagaan wat de ethische uitgangspunten of kernwaarden zijn van de communicatieafdeling. De belangrijkste zijn volgens Martina Becher (vertaald door Hans Krabbe):

1. Openheid / dialoogbereidheid
2. Begrijpelijkheid
3. Waarheid / objectiviteit
4. Oprechtheid / eerlijkheid
5. Nauwgezetheid
6. Fairheid
7. Loyaliteit
8. Maatschappelijke verantwoording
9. Openbaarmaking van belangen

Niettemin is het goed om samen met de communicatieafdeling in een bijeenkomst met een effectieve werkvorm en begeleiding de ethische uitgangspunten te onderzoeken en vast te stellen. Alleen dan zullen ze aansluiten op de persoonlijke beroepswaarden van de medewerkers en maken ze een goede kans nageleefd te zullen worden. Zo voorkom je dat de uitgangspunten voor communicatie een goedbedoeld lijstje op het prikbord blijven.

Tip: gebruik voor het vaststellen van waarden het Waardenspel® van Hein Siebers

Interne en verandercommunicatie

Bij interne en verandercommunicatie hebben we het meestal over communicatie met diegenen die deel uitmaken van de organisatie, zoals medewerkers, vrijwilligers, leerlingen, studenten en/of cliënten. Ook daar is een grote zorgvuldigheid op zijn plaats. Vaak staat er voor deze mensen veel op het spel.

Ook hier zijn de ethische leefregels van toepassing. Het is zaak om telkens na te gaan: brengen wij met deze communicatie zoveel mogelijk goeds voort? Doen we zo min mogelijk kwaad? Bij interne en verandercommunicatie is het belangrijk om extra alert te zijn op een respectvolle en zorgzame omgang met de ander. Die zorgzaamheid uit zich bijvoorbeeld in het serieus nemen van de zorgen die leven over een op handen zijnde verandering, ook al zijn ze misschien groter dan nodig. Een andere manier om hier zorgzaamheid toe te passen is het voorkomen van onnodige pijn en onrust door tijdig, eerlijk en duidelijk te communiceren.

Denk bij interne communicatie ook speciaal aan daadwerkelijke zorg voor de geestelijke en fysieke veiligheid van medewerkers. Is die mede door communicatie goed gewaarborgd? (Denk aan alle communicatie rond veilig werken, het melden van intimiderend gedrag, enzovoort.) En wordt hun werkplezier gestimuleerd door communicatie? Dit kan zitten in kleine dingen, zoals een informatief warm welkom aan nieuwe medewerkers (rondleiding, boekje, bordjes aan de wand, bijeenkomst?), uitnodigen tot meedenken en meepraten, en ga zo maar door.

Imago en reputatie

MVC raakt direct aan het imago en de reputatie van een organisatie. Met authentieke en eerlijke communicatie val je als organisatie niet 'door de mand' doordat je iets hebt achtergehouden of mooier hebt voorgesteld dan het is (imago), terwijl de ervaring van de omgeving een heel andere is (reputatie). Juist als het gaat om MVO-communicatie, om duurzame of 'groene' onderwerpen, zijn oneerlijke pogingen om het imago op te krikken te vaak voorgekomen, waardoor in de samenleving veel achterdocht is ontstaan rond termen als 'duurzaam', 'gezond', 'beter voor het milieu', 'diervriendelijk', 'natuurlijk', 'puur' en 'eerlijk'. Inderdaad: *greenwashing*, *window dressing*, het gebeurt! Doe er niet aan mee. Behalve dat het niet ethisch is, is het dodelijk voor je reputatie als je ontmaskerd wordt. En dat gebeurt aanzienlijk sneller nu consumenten met elkaar in verbinding staan via sociale media. Je kunt holle opschepperij (want dat is het) voorkomen door jezelf altijd te dwingen om bij de termen die je wilt uitdragen bewijzen te verzamelen voor als iemand doorvraagt. Liever nog: publiceer die bewijzen. De beste buffer voor het voorkomen van reputatieschade is eerlijk proactief communiceren, ook over wat nog niet lukt.

Overigens, het tegengestelde van *window dressing* komt ook voor. Bedrijven zonder gewiekste MVO-communicatieafdeling doen soms veel goeds, zonder dat zich op de borst te kloppen. Ik heb hiervoor in een wetenschappelijk artikel de term *window blinding* voorgesteld: het verschijnsel dat een organisatie wel een MVO-etalage heeft, maar de rolluiken dicht laat. Dat kun je mooi vinden, of bescheiden, maar het vertroebelt ook de keuzeopties van de ethische consument of inkoper. Dus het is misschien het beste als elke organisatie eerlijk en consistent zegt wat ze doet, wat ze nog van plan is, en wat nog niet gelukt is, en daarvan minimaal jaarlijks verantwoording aflegt.

Openheid en transparantie

Met openheid en transparantie ben je als organisatie *accountable*. Je legt verantwoording af van de mate waarin je je maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Accountability heeft volgens Betteke van Ruler (Communicatie, winter 2010) vier aspecten:

- Professional accountability > visie op je (communicatie)vak
- Social accountability > worden je interventies geaccepteerd?
- Decisional accountability > heb je goede argumenten voor je interventies op grond van onderzoek?
- Performative accountability > in hoeverre heb je de gestelde doelen behaald?

Volledige transparantie bestaat overigens niet. Je kunt moeilijk publiceren hoeveel paperclips er maandelijks bij het schoonmaken op de grond worden aangetroffen en wat daarmee gedaan is. Ofwel: er zijn grenzen. Al het mogelijke openbaar maken kost veel tijd en geld, en dient geen enkel doel. Dat is op zichzelf onethisch.

Het is dus van belang de terreinen van transparantie vast te stellen, in combinatie met de diepgang van de informatie. Ga daarbij na: waar zijn verschillende groepen in geïnteresseerd? Wat willen ze weten? Waarom willen ze dat weten? Welke onderwerpen ondersteunen onze profilering, en welke maken we openbaar omdat anderen dat willen? Ook hiervoor geeft Betteke van Ruler een mooi overzicht.

Publiceer:

- Selectief: de boodschap moet passen bij de strategische prioriteiten en thema's van de organisatie
- Reflectief: maak gebruik van frames die als legitiem worden ervaren (afhankelijk van tijd en plaats)
- Hoogwaardig: slim, handig, gericht op het goede, met een helder doel, met aandacht voor effecten op lange termijn
- Betrouwbaar: afrekenbaar, verantwoordelijk, gebaseerd op feiten, uit te leggen

Privacy en vertrouwelijkheid

Privacy en vertrouwelijkheid zijn onderwerpen om zeer alert op te zijn in deze tijd van kopiëren en delen. Dat begint al met het niet rondsturen van een e-mail van een collega naar anderen voor wie het bericht niet bedoeld was. Ook al is de inhoud onschuldig, de afzender richtte zich tot jou en mag zelf bepalen welke toon en inhoud passend zijn voor de geadresseerde, en dus ook welke dat zouden zijn voor andere ontvangers.

Bij het bepalen van de inhoud van allerlei communicatiemiddelen is het noodzakelijk hier steeds alert op te zijn. Hebben alle personen op de foto toestemming gegeven voor publicatie? Zijn er wijzigingen in een interview aangebracht waar de geïnterviewde niets van weet? Zijn alle bronnen duidelijk vermeld?

Ook bij het bepalen van personen met wie gecommuniceerd zal worden, bijvoorbeeld van een nieuwsbrief of een telefoonactie, speelt privacy een rol. Hebben zij toestemming gegeven om benaderd te worden? Denk je dat ze het prettig vinden, op die manier, met die frequentie? Ook hier is je houden aan de privacywet niet genoeg. Neem je verantwoordelijkheid voor het welzijn van de ander. En hoe zorg je dat een beller en een gebelde beiden een goed gevoel aan het gesprek overhouden?

Soms zit respect voor privacy in kleine dingen, zoals medewerkers niet in het weekend lastigvallen met geblaat op een WhatsApp-groep, vóór je contact-gegevens van een relatie doorspeelt voor een nuttig doel even controleren bij die relatie of die geen bezwaar heeft, een foto waar iemand in een vreemde houding of vervormd op staat niet gebruiken.

Subjectiviteit, misleiding, framing en spinning

Wanneer wordt subjectiviteit misleiding? Hoe ver mag je gaan met 'een praatje in je eigen straatje'? Liegen is uit den boze, maar een consument die een reclamevideo bekijkt weet waarschijnlijk dat niet alles wat daarin gezegd wordt de objectieve waarheid is. Daar kun je als maker best op rekenen. Maar met de groei van sponsoring van bijvoorbeeld tv-series en vlogs, vervaagt de grens steeds verder. Die is niet altijd scherp te trekken. Daarom zal je bij je geweten te rade moeten gaan. Dit klinkt overigens gemakkelijker dan het is.

Neem als voorbeeld een voorlichtingsvideo van een belangenorganisatie, bijvoorbeeld om geld te werven voor onderzoek naar een dodelijke ziekte. Hoeveel hoop leg je in de video? Zal het medisch onderzoek waar geld voor wordt geworven echt zoveel goeds brengen als wordt gesuggereerd? Zeg je ook eerlijk dat bij het onderzoek proefdieren ziek gemaakt worden, of laat je dat buiten beschouwing tot iemand ernaar vraagt? Het bepalen van een verantwoorde inhoud en toon behelst meer dan 'niet liegen'. Handvatten om dit soort vragen aan te pakken vind je achter in dit boek.

Een populaire manier om content te vormen is door middel van framing: het inkleuren van het denkkader door slim gekozen termen. We doen het allemaal, en vaak is het functioneel. Jouw kind heeft een stuk speelgoed geleend, maar de buurjongen zegt dat zij het heeft gejat. Zo kleuren we alles in vanuit ons eigen standpunt. Het is een manier van kleuren met een sterke psychologische werking. Als je vluchtelingen maar blijft neerzetten als vieze banenpikkers, zullen ze uiteindelijk zo gezien worden. Hans de Bruijn oppert in Trouw (30 december 2017) hoe het kemphanengedrag tussen de presidenten Trump en Kim door media wel wordt geframed als een *chicken game*. Dit is een bestaand spel waarbij twee automobilisten frontaal op elkaar afrijden en degene die het eerste afbuigt de *chicken* is, de lafaard en verliezer. Een dergelijk frame kan gevolgen hebben voor hoe de twee hun rol in de ruzie ervaren en kan daarmee zelf invloed hebben op de wereldvrede.

Bij een media-aanval is het belangrijk niet in het frame van de tegenstander te stappen, maar er een eigen frame tegenover te zetten. Dus niet zeggen: de directeur van ons goede doel is helemaal geen graaier! (Want men onthoudt: graaier.) Zeg liever: wij zijn blij dat we dankzij de steun van velen een directeur hebben kunnen aantrekken met een uitstekende staat van dienst, die we dan ook een passend salaris bieden. Mits, natuurlijk, dat salaris echt passend is. Gebruik framing nooit om fouten te verdoezelen. Geef echte fouten liever toe, en vertel wat je eraan gaat doen.

Spinning komt bij framing in de buurt, maar heeft een bredere betekenis. Het kan gaan om allerlei manieren van zaken mooier voorstellen dan ze zijn. De term wordt vanouds vooral gebruikt in de politiek, maar steeds vaker ook op andere terreinen. De term is begrijpelijk als je denkt aan het Nederlandse 'ergens een draai aan geven'.

Het kan ook per ongeluk misgaan in de communicatie, door onverschilligheid of onvermogen. Wees daar als communicatieprofessional alert op en accepteer geen vaagtaal, verhullende taal of onnodig ingewikkelde of versimpelende taal.

Nudging

Als het om goede bedoelingen gaat, is er altijd de vraag hoe ver je mag gaan om die te realiseren. Dwang is meestal geen ethische optie, maar lichte drang is soms verantwoord. Nudging is letterlijk 'zachtjes duwen'. Je duwt de ander subtiel in een richting die goed voor die ander is. Bijvoorbeeld: in een gebouw de trappen aantrekkelijker maken dan de lift, om mensen te verleiden tot lichaamsbeweging. Of: in de supermarkt het biologische vlees op grijphoogte leggen in plaats van het industrieel geproduceerde vlees. Het gaat hier om een vorm van beïnvloeding die meestal niet tot het bewustzijn van de gebruiker doordringt, en het is dan ook goed daar grenzen aan te stellen en een grondige ethische afweging te maken. Te verregaand paternalisme en indoctrinatie liggen op de loer.

Een eenvoudige toepassing van nudging is het gebruik van vinkjes als je na een enquête extra vragen krijgt voorgelegd (of je op de hoogte wilt blijven, of je gegevens gebruikt mogen worden voor andere doelen). Met de standaardpresentatie (vinkje aan of uit) duw je de lezer zachtjes naar een bepaald antwoord. Vraag je daarbij altijd af hoe het vinkje bij de onoplettende lezer zou moeten staan. In 2014 publiceerde de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling het rapport De verleiding weerstaan; Grenzen aan beïnvloeding door de overheid. Daarin wordt besproken hoe ver de overheid mag gaan met onbewuste beïnvloeding, in het licht van respect voor de autonomie van de burger. Enerzijds is er het punt: voor een goede samenleving mag je best een beetje paternalistisch zijn. Anderzijds zijn er mensen die vinden dat persoonlijke autonomie boven alles gaat. Voor bedrijven en niet-gouvernementele organisaties ligt het niet anders. Wat de klant wil (veel goedkope spullen, veel gemak, lekker eten) is niet altijd wat goed is voor de klant (een schoon milieu, lichaamsbeweging, gezond eten). Ga dus goed na waar je bezig bent met nudging, voor wie dat goed is, en of het gepast is.

Humor

Humor is een belangrijk element in reclame, maar ook een kwetsbaar element. Want niets is zo onvoorspelbaar als de reactie op humor. Wat de één grappig vindt, vindt de ander flauw of grof. Tegelijk wordt humor steeds belangrijker, omdat grappige berichten het beter doen op de sociale media. Nog meer dan bij andere aspecten van een uiting is het bij humor zaak om na te gaan of iets werkt en of het ethisch verantwoord is. Daarbij is het geruststellend om te bedenken dat wat niet ethisch is, tegenwoordig ook vaak niet werkt. Want het publiek functioneert steeds meer als een waakhond. Breed testen is de beste manier om inzicht te krijgen in de reacties van verschillende groepen.

Het merk Tony Chocolonely vergaloppeerde zich eind 2017 door bekend te maken dat het bedrijf naar de beurs ging. Het was een stunt om aan te kondigen dat het bedrijf een winkel in de Amsterdamse Beurs van Berlage ging openen. De grap werd niet gewaardeerd, vooral omdat het bedrijf zich een dag lang onbereikbaar hield voor journalisten, zodat de onwaarheid in de lucht bleef hangen. Wat daarbij meespeelde was dat het bedrijf zich juist altijd heeft geprofileerd met eerlijkheid als kernwaarde (namelijk van de chocoladeproductie).

Let bij het gebruik van humor vooral ook op de groep die mogelijk te kijk wordt gezet met de grap. Vraag je af of je iemand zou kunnen beledigen. In de reclame zien we een toename van dialogen tussen een man die dom doet en een vrouw die slim doet. Het lijkt erop dat bedrijven besloten hebben dat dit mag op grond van vrouwenemancipatie, en dat ze mikken op de doelgroep van vrouwen die zich hierdoor gesterkt voelt. Enerzijds kun je stellen dat je hiermee mannen belachelijk maakt, anderzijds is de humor mild en gaat het bij mannen om een grote, relatief machtige groep. Je kunt dus bediscussiëren of dit een probleem is, en dat zou ik als opdrachtgever en reclamebureau ook zeker doen. Grappen ontstaan niet door diep nadenken, maar intuïtief, zegt cabaretier Freek de Jonge in De Groene (december 2017). Daarom doet hij de suggestie om ook even de tijd te nemen erover na te denken: deugt deze grap wel?

Grappen over minderheden worden veel minder gewaardeerd, en kunnen ook werkelijk de positie van die minderheid verzwakken. Het is de moeite waard heel goed te kijken naar de mogelijke gevolgen voor individuen en groepen, en hier creatief en integer mee om te gaan. Een prachtig voorbeeld is de scène met de groenteman en de Turk van Van Kooten en De Bie, waarin zij met veel humor laten horen hoe veel beter Nederlands een Turkse Nederlander soms spreekt dan de winkelier die probeert zich tot diens taalniveau te verlagen. Juist door dit verschil tot in het absurde uit te vergroten krijgen immigranten een steuntje in de rug, terwijl winkeliers zich niet beledigd hoeven te voelen, hoogstens licht aangesproken.

De temperatuur van de samenleving

Een geduchte factor om rekening mee te houden, maar ook om op in te spelen en verantwoordelijkheid voor te nemen, is de temperatuur van de samenleving. Iedereen die zich bezighoudt met publiekscommunicatie heeft de morele verantwoordelijkheid om na te denken over gevolgen van uitingen, en om rekening te houden met bestaande breed gedragen opinies en deze dus ook te monitoren. Dit is te meer het geval nu sociale media als een vliegwiel kunnen werken en tendensen razendsnel exponentieel kunnen vergroten.

Weet je dat bepaalde zaken zeer gevoelig liggen, wees dan voorzichtig met het aansteken van lontjes die weleens korter zouden kunnen zijn dan je denkt. Sterker nog: misschien kun je tegenwicht geven. Daarbij is het essentieel om ook als organisatie je standpunt over een bepaald fenomeen in te nemen. Zie je dat het in eerste instantie gezonde wantrouwen tegen een instituut of een groep (overheid, journalistiek, vluchtelingen), destructieve proporties aanneemt, zoek dan naar manieren om het vertrouwen te herstellen. Hoe ga je om met kwetsen? Als kwetsen de norm is geworden, ga je daar dan in mee, stel je er iets tegenover, of houd je je bij je eigen pad? In hoeverre gebruik je wat er al leeft? Waar speel je op in? Wat laat je met rust? Het zijn vragen om goed over na te denken.

Luisteren

Het zal geen enkele lezer ontgaan zijn dat de communicatie zich de laatste decennia bewogen heeft van vooral zenden naar veel meer interactie. Hiermee heeft luisteren definitief een centrale plaats veroverd in de communicatie. Dat op is zichzelf al verantwoorder dan enkel eenzijdige vormen van communicatiebedrijven, waarbij niet geluisterd wordt. Een handig overzicht van manieren van luisteren biedt het boek Ongehoord (2014) van Rik Siere.

Kost veel tijd	*Kost weinig tijd*
informeel contact met collega's	met collega's spreken in teambijeenkomsten
een dialoog voeren via sociale media	sociale media volgen
opinieleiders interviewen	focusgroepen met opinieleiders bijwonen
onderzoek doen met open vragen	onderzoek doen met gesloten vragen
met individuele consumenten spreken	consumentenonderzoek lezen
meerdere media grondig lezen	een selectie van media oppervlakkig scannen
issues monitoren	je computer een issue laten monitoren via Google
debatteren met stakeholders	debatten met stakeholders bijwonen

Sociale media

Geen enkel medium heeft ooit eerder een zo sterk beroep op onze ethische vermogens gedaan als de sociale media. Daarom verdient dit onderwerp een eigen paragraaf. De emanciperende werking van de sociale media (iedereen kan meedoen, zich uiten, zijn voorkeuren bevorderen, reageren, reaguren) stelt ons voor grote ethische vragen, als particulier en als organisatie. Kort kan kort door de bocht worden. Eerlijk kan grof worden. Grappig kan gemeen worden. Ironisch kan sarcastisch worden. Verleidelijk kan misleidend worden. En ook hier is reputatie een belangrijk aandachtspunt, vooral vanwege de snelle vermenigvuldiging van berichten en het oneindige geheugen van het internet. Je zou zelfs kunnen zeggen dat we bij elke uiting op sociale media de plicht hebben na te denken over mogelijk verkeerd gebruik van die uiting, zoals bij het opstellen van een bijsluiter voor medicijnen.

Toch brengen sociale media ook veel goeds. We kunnen groepen waar we mee in contact willen treden gemakkelijker bereiken. Het publiek kan dat wat het de moeite van het zien waard vindt, gemakkelijk delen. Klantenservices zijn toegankelijker geworden voor klanten, wat het scheppen van een goede onderlinge band vergemakkelijkt. Maar de geneugten moeten niet overschat worden. Een aankondiging van een inspraakmoment op Yammer is niet genoeg als maar 10% van de medewerkers daar actief is. Door te denken dat die weg de juiste is en geen nader onderzoek te doen, stel je dus ook een minder mediawijze groep achter.

Sociale druk

Sociale druk is een veel gebruikt middel, vooral in de marketingcommunicatie. We zien dit terug in zinsneden op websites als “x personen maakten al gebruik van” en “x personen bekijken nu”. Als je weet dat veel mensen iets willen, en er zelfs concreet op uit zijn het aan te schaffen, geeft dat jou een gevoel van erbij willen horen en niet buiten de boot willen vallen, bijvoorbeeld door te laat te komen. Dus ben je eerder geneigd een impulsactie te ondernemen.

Waar liggen de ethische grenzen van het gebruik van dit soort drukmiddelen? Een eerste vereiste is uiteraard dat de boodschap waar is, niet alleen naar de letter maar ook naar de geest. Zijn er echt 5 mensen nu dit appartement aan het bekijken? Of staat hun browser toevallig nog open op die pagina en zijn ze met de hond aan het wandelen? Daarnaast moet je je afvragen hoe ver je mag gaan met het manipuleren van mensen via onbewuste psychologische beïnvloeding.

Beeld

Waarheid en onwaarheid, associëren we al snel met tekst, maar ook beeld kan liegen en manipuleren. Mag je met beeld suggereren, nadruk leggen, misleiden? Deze vraag is al zo oud als de reclame van margarine die een gelukkig gezin en altijd zon aan de ontbijttafel

belooft. Ik stond zelf een keer voor de keuze om een foto te kiezen bij een artikel waarin medewerkers geïnformeerd werden over het kappen van bomen op een parkeerterrein. Er was een winterfoto waarop de kale stammen en takken nauwelijks te zien waren, en een lentefoto waarop de bomen jong blad droegen en de auto's in de zon stonden. Je weet dat je bij de tweede foto meer medewerkers zult alarmeren: er gaat groen weg, en straks staan onze auto's de hele dag in de zon! Ik meen me te herinneren de tweede foto hebben gekozen, waarbij ik in de tekst de zorgen benoemde en koppelde aan de noodzaak van de kap en oplossingen voor de toekomst. Ik vergeet echter nooit het sterke gevoel van verantwoordelijkheid: ik kon min of meer bepalen wat de lezer zou voelen.

Overheidscommunicatie

Al het bovenstaande geldt uiteraard ook voor overheidscommunicatie. Toch wil ik er een paar speciale woorden aan wijden. Overheidscommunicatie heeft minstens zoveel invloed op de staat van het land als het bedrijfsleven. Het vertrouwen in de overheid is de laatste jaren afgenomen, en het vraagt veel ethische waarden om dit terug te winnen, en het vertrouwen dat er is te behouden. Groeiende kennis bij een breed publiek over subtiele psychologische manipulatiemethoden, de eerder besproken framing en nudging hebben het wantrouwen alleen maar doen toenemen. Ook zogenaamde inspraakavonden, waarbij later bleek dat er niets meer te beslissen viel omdat alles al in kannen en kruiken was, hebben het wantrouwen gevoed. Inmiddels is de overheidscommunicatie wel zo ver dat ze zich bewust is van de noodzaak van waarden als eerlijkheid en authenticiteit. Eenvoudige regels worden helaas nog te vaak overtreden. Zoals: ga alleen in gesprek als er werkelijke inspraak mogelijk is. Vertel eerlijk hoe het zit, maar op een manier die geen onnodige onrust of angst opwekt. Ligt een onderwerp gevoelig, dan werkt een inloopspreekuur met persoonlijke contacten aan informatietafels vaak beter dan een volle zaal. Echter, de vorm blijft aandacht vragen, want ook dit middel wordt doorgeprikt als het oneigenlijk wordt ingezet. En sociale media kunnen werkelijk alles laten ontploffen, hoe goed ook bedoeld.

Voorbeeld ethische code

Het Chartered Institute of Public Relations in het Verenigd Koninkrijk heeft een uitstekende ethische code met daarbij een stroomschema om tot een besluit te komen. Aangesloten leden kunnen een hulplijn bellen. Jij kan natuurlijk advies vragen bij mij.

4. Communicatie als tool bij ethiek en MVO

In Deel 3 zijn we ingegaan op de ethiek van communicatie. Nu gaan we in op de communicatie van ethiek, ofwel: wat kun jij vanuit je communicatie-expertise bijdragen aan het ethischer worden van jouw organisatie? Ik verbind hier het concept ethiek opnieuw expliciet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Een ethische organisatie is immers een organisatie die verantwoordelijkheid neemt voor wat er gebeurt in de maatschappij in relatie tot haar eigen handelen. Ik gebruik de termen daarom soms als inwisselbaar, hoewel in het algemene taalgebruik ethiek iets meer wordt gekoppeld aan zaken als integriteit en niet corrupt zijn, en MVO meer aan duurzaamheid en goed werkgeverschap (People, Planet en Profit dienen in evenwicht te zijn).

Dialoog faciliteren

Iedereen heeft persoonlijke waarden en persoonlijke opvattingen over hoe daarmee om te gaan. Eigenlijk heeft iedereen een persoonlijke ethiek. Toch kun je niet zeggen dat ethiek volledig persoonlijk is en dat elke ethiek geldt. (Ik denk dat er weinig mensen zijn die de persoonlijke ethiek van Anders Breivik goedkeuren, om maar even een extreem voorbeeld te noemen.) Om als organisatie gezamenlijk te handelen is het belangrijk om overeenkomstige grond te vinden en de verschillen bespreekbaar te maken. Een communicatieadviseur (bijvoorbeeld) kan dit aankaarten, opzetten, begeleiden, samenvatten en verder brengen.

Waar ook in de organisatie gesproken wordt over ethiek of MVO: je kunt werkvormen aandragen voor interne communicatie hierover, en daarbij optreden als procesbegeleider. “drijfveren en waarden continu (…) monitoren; de organisatie een spiegel voorhouden (…) zodat duidelijk wordt of en hoe organisatiewaarden, en publieke of persoonlijke waarden schuren”, zo noemt Folkert Oosting het in het blad C (maart 2017) naar aanleiding van een themabijeenkomst met Els van der Pool en Guido Rijnja.

Ethiek en verantwoordelijkheid zijn razend moeilijke gespreksonderwerpen, omdat ze ons persoonlijk diep raken. Als iets indruist tegen onze persoonlijke ethiek, is het bijna onoverkomelijk. Waar het gaat om verantwoordelijkheid kunnen we ons gemakkelijk aangevallen voelen. Daarbij kan schaamte over iets wat niet goed is gegaan meespelen. Zorgvuldigheid en respect bij het faciliteren van het gezamenlijke gesprek zijn dan ook geboden. Er zijn talloze werkvormen die daarbij helpen, soms heel eenvoudige, zoals een voorwerp doorgeven, waarbij alleen de houder van het voorwerp spreekt. Deze methode zorg ervoor dat deelnemers elkaar uit laten spreken en beter naar elkaar luisteren. Er zijn ook uitgebreidere werkvormen, zoals Open Space, waarbij elk lid van een grote groep de gespreksthema’s kan bepalen om er vervolgens tijdelijk eigenaar van te worden. Ook een eenvoudige maatregel als de opstelling van het meubilair in een ruimte kan een rol spelen, net zoals het verschil tussen zitten, staan en bewegen. De facilitator is alert op wat past in welke omstandigheden. En als je denkt dat het je pet te boven gaat, neem dan een specialist in de arm. Moreel Beraad, bijvoorbeeld, is werk voor ethici.

Interne communicatie over ethiek en MVO

Als een organisatie zich expliciet bezighoudt met ethiek of MVO, is het wijs om daar de medewerkers bij te betrekken, anders blijft het een lege huls. Dit is niet een aparte tak van sport. Je kunt dit doen met de bekende principes en werkwijzen van interne communicatie. Een analyse van de interne communicatiekanalen en de werking daarvan is noodzakelijk. Sluit daarbij aan en ontwikkel een strategie. Wil je werkelijk veel bereiken bij de medewerkers, meer dan dat ze 'ervan gehoord hebben', beschouw de interne communicatie dan als verandercommunicatie. Je wilt tenslotte ethisch gedrag bewerkstelligen, en voor elkaar krijgen dat alle medewerkers de MVO-keuzes ondersteunen en uitdragen. Maak bijvoorbeeld gebruik de adviezen in de uitstekende boeken hierover, zoals van Monica Wigman Regel jij het draagvlak? Een praktisch handboek over verandercommunicatie en van Annemarie Mars Hoe krijg je ze mee? vijf krachten om een verandering te laten slagen.

Externe communicatie over ethiek en MVO

Stel, je bent als organisatie op de goede weg en je doet heel wat aan MVO. Wanneer en hoe ga je ermee naar buiten? Hoe voorkom je dat je beschuldigd wordt van *window dressing* of *green washing*? Je wilt uiteraard een goede reputatie verkrijgen of behouden. Ook hiervoor geldt: MVO-communicatie of communicatie over ethische principes van de organisaties werkt niet anders dan andere externe communicatie. Behalve dat de onderliggende identiteit – die bij externe communicatie al heel belangrijk is voor een consistente uitstraling – hier nog belangrijker is. Bouw aan een strategie in 4 stappen:

- Identiteit (kernwaarden, visie, missie, organisatiedoel, uitgangspunten van communicatie: denk aan eerlijk, tijdig, transparant, open en begrijpelijk communiceren)
- Positionering in de markt (eigenheid, Unique Selling Points, concurrenten, hoe wil je worden gezien en benaderd? door wie? wat zijn hun behoeften die jij kunt vervullen met het bereiken van jouw eigen doelen?)
- Strategische benadering (communicatiedoel, kansen, risico's, knelpunten, aanpak, communicatiemiddelen, wijze van communiceren)
- Actie (wie doet wat, wanneer, met welk budget, kernboodschap per actie, doel per actie)

De werkelijkheid: intern = extern

De werkelijkheid is dat interne en externe communicatie steeds meer in elkaar overlopen. Ik heb ze hierboven apart besproken omdat ze om verschillende activiteiten vragen, maar het is zaak er steeds alert op te zijn dat er geen strakke scheidswand tussen de twee te trekken is. Interne communicatie komt naar buiten via bijvoorbeeld sociale media: “Interessante middag op het werk: hoe ga je om met lastige klanten. Enorm gelachen.” Externe communicatie komt mee naar binnen: “Hier, mijn buurman las dit artikel, dat de klanttevredenheid bij ons een dikke 8 is, en wij krijgen weer niets te horen!”

Dit betekent dat je de beide strategieën parallel ontwikkelt en op elkaar afstemt. Ook kun je één strategisch plan of frame ontwikkelen, waarbij je interne en externe doelgroepen onderscheidt, maar de communicatie als een geheel benadert. Dit zijn algemene vaardigheden van de communicatieprofessional die buiten het doel van dit document vallen.

Gezamenlijke waardecreatie

Eind 2017 maakte beroepsvereniging voor communicatieprofessionals Logeion bekend dat één van de belangrijke communicatietrends is: *creating shared value*, ofwel gezamenlijke waardecreatie. Bedrijven zullen als bewijs van hun bestaansrecht meer en meer bij willen dragen aan waarde, volgens Logeoin in eerste instantie economische waarde, maar wel zo dat dit ook voordelen voor anderen oplevert. Dit betekent voor de communicatie, nog steeds volgens Logeoin:

- Het blootleggen van drijfveren en het tot de kern van de organisatie komen.
- Het zichtbaar maken van de waarde van de organisatie en het kunnen identificeren van potentiële gedeelde waarde bij anderen.
- Het zoeken naar gedeelde economische waarde, naar allianties; het bij elkaar brengen van groepen, het bouwen van bruggen, o.a. door het faciliteren van dialoog en co-creatie.
- Het kunnen omarmen van weerstanden, want die kunnen helpen in de zoektocht naar gedeelde waarde.
  (Enkele taalcorrecties door mj.)

5. Aan de slag

Wat kun jij vanaf morgen doen om MVC verder te brengen in jouw omgeving? Of je nu in een bedrijf of organisatie werkt, actief bent in een beroepsvereniging of werkt als zelfstandig communicatieadviseur, jij kunt nu persoonlijk en professioneel leiderschap tonen.

1. **Start een interne denktank over MVC.** Ga na welke aanknopingspunten voor MVC de identiteit (kernwaarden, visie, missie, cultuur) van de organisatie biedt en maak die intern expliciet. Zorg dat communicatiedoelen en -uitingen steeds worden getoetst aan deze identiteit. Bespreek vragen als: wat kunnen wij in de toekomst beter doen op het gebied van MVC, hoe pakken we dat aan, wat zijn onze doelen en hoe bereiken we die, welke ethische dilemma's komen wij tegen, hoe gaan we daarop reflecteren?

2. **Start een klankbordgroep met stakeholders.** Hoe willen partijen binnen en buiten de organisatie met jou communiceren? Wat zijn hun wensen, inzichten en ergernissen? Ga op zoek naar gedeelde belangen en help deze formuleren, evenals de verschillen. Integreer de uitkomst met de uitkomsten van 1. Bespreek op beide plaatsen dilemma's en manieren om deze aan te pakken.

3. **Stel op grond van 1 en 2 een maatschappelijk verantwoord beleid voor interne en externe communicatie op.** Of toets bestaand beleid en pas het aan.

4. **Toets voortaan elke communicatiedoelstelling aan 'SMARTER':** Specifiek, Meetbaar, Actief, Realistisch, Tijdgebonden, Ethisch, Registreerbaar. Achter in dit boek vind je een handige lijst met vragen voor ethische reflectie op een concreet vraagstuk.

5. **Wees alert op het niet-pluis-gevoel.** Je onderbuik geeft vaak als eerste aan dat er ethisch iets niet in de haak is. Neem dit gevoel serieus. Praat erover met collega's, je leidinggevende of buitenstaanders (voor zover de vertrouwelijkheid dit toelaat). Gebruik indien nodig ook hierbij de vragen in de aanpak achterin. Blijf altijd vragen stellen, niet beschuldigend, maar opbouwend.

6. **Als jouw bedrijf of organisatie een ethische code en/of MVO-beleid en -rapportage heeft, overleg dan met de auteurs hoe het onderdeel communicatie daarin opgenomen of sterker aangezet zou kunnen worden.** Zijn die documenten er nog niet, neem dan vanuit de afdeling communicatie het initiatief. Lukt dat niet, leg dan in elk geval ethische principes vast voor intern gebruik binnen je afdeling.

7. **Start een extern platform rond het thema MVC met communicatiecollega's, bijvoorbeeld binnen je branche.** Zo kun je samen leiderschap tonen, initiatieven ontwikkelen en problemen oplossen.

Slotwoord

Al vanaf jonge leeftijd was ik een idealist. Hoe dat komt, weet ik niet. Als tiener in de jaren ’70 vond ik dat iedereen kringlooppapier moest gaan gebruiken, want voor nieuw papier waren bomen nodig en werden rivieren vervuild met bleekmiddelen. Bij lokale reformwinkels, voorlopers van de huidige natuurwinkels, kocht ik van mijn zakgeld grauwe schriften en schrijfblokken, die ik op braderieën aanbood tegen inkoopprijs, als voorlichting en om de afzet te stimuleren. Toen ik begreep hoe vlees geproduceerd werd, werd ik vegetariër. Tijdens mijn studie richtte ik me op voorlichting en communicatie, uit interesse, maar vooral ook om de wereld te kunnen verbeteren. Als mensen keuzes maakten die niet goed waren voor de wereld moest dat toch uit onwetendheid zijn? De maakbaarheid van de samenleving werd nog nauwelijks gerelativeerd. Ik vond mijn weg, eerst in loondienst van enkele goede doelen, later als zelfstandig communicatieadviseur voor MVO. Ik verbreedde mijn expertise met een master ethiek en begon promotieonderzoek in de bedrijfsethiek. Allemaal in de hoop met het werk dat ik graag doe iets te kunnen bijdragen aan een betere wereld.

Inmiddels is er veel meer bekend over de psychologie achter moreel en amoreel gedrag, en over de barrières die ons ervan weerhouden het goede te doen. Ik ken ze natuurlijk uit eigen ervaring: de verlokkingen van iets lekkers, groepsdruk, gemakzucht. Juist op die remmende factoren kunnen wij als communicatieprofessionals inhaken als we onze eigen ethiek toelaten in ons vak. Die ethiek is er al. Je professionaliteit ook. Het is alleen een kwestie van verbinden.

Ik wens je veel geluk en succes.

Monique Janssens

MoniqueJansens@EthischBedrijf.nl

In 10 stappen naar een Super-Ethisch Bedrijf

Ethischbedrijf.nl

Meer lezen

Boeken

Hans Krabbe ‘Communicatieprofessionals en ethiek’

Nico de Leeuw en Jan Merton ‘Communicatie en ethiek’

Annemarie Mars ‘Hoe krijg je ze mee? vijf krachten om een verandering te laten slagen’

Christopher Panza en Adam Potthast ‘Ethiek voor Dummies’

Ronald Voorn en Jan Dijkgraaf ‘Voodoo Marketing’

Monica Wigman ‘Regel jij het draagvlak? Een praktisch handboek over verandercommunicatie’

Websites

Platform voor Integriteit & Bedrijfsethiek

EthischBedrijf.nl

Ethiek.nl

MVO Nederland

Logeion.nl

Aanpak ethisch vraagstuk

Het *Markkula model van het Center for Applied Ethics of Santa Clara University*, bewerkt voor Nederland door Monique Janssens

1. Wat is het morele probleem? Van wie of wat wordt het belang mogelijk geschaad?
2. Is het een probleem dat niet opgelost wordt door wettelijke of institutionele regelgeving?
3. Wat zijn de relevante feiten? Welke feiten ontbreken? Verzamel ze om goed te kunnen beslissen.
4. Welke individuen of groepen hebben belang bij de uitkomst? Telt het belang van sommigen zwaarder, omdat zij speciale behoeften hebben, of omdat wij specifieke verplichtingen hebben ten opzichte van hen (denk aan kwetsbare groepen, groepen met een speciale relatie tot de organisatie, etc.)?
5. Wat zijn de keuzemogelijkheden? Zijn er alternatieve mogelijkheden over het hoofd gezien?
6. Welke keuzeoptie zal het meeste 'goed' en het minste 'kwaad' opleveren? (Gevolgenethiek)
7. Zelfs als niet iedereen zijn zin krijgt, zullen ieders rechten en waardigheid wel gerespecteerd worden? (Rechtsethiek)
8. Welke keuzeoptie is het eerlijkst tegenover alle belanghebbende partijen? Worden gelijken ook gelijk behandeld? (Eerlijkheidsethiek)
9. Welke keuzeoptie helpt alle belanghebbende partijen om vollediger te kunnen participeren in de sociale omgeving van gezin, familie, gemeenschap en/of maatschappij)? (Maatschappelijke ethiek)
10. Wil jij iemand zijn die dit soort keuzes maakt en dit soort dingen doet? (Deugdethiek)
11. Welke keuzeoptie komt als beste uit de bus als je al deze overwegingen op een rij zet?
12. Als je iemand die je respecteert zou vertellen voor welke optie je had gekozen, wat zou die dan zeggen? Zou je je keuze in de media kunnen verantwoorden zonder je ongemakkelijk te voelen?

➢ Voer nu je keuze uit en beantwoord achteraf de volgende vragen:

A. Hoe pakte je keuze uit voor alle belanghebbende partijen?
B. Wat zou je een volgende keer anders doen?

© Monique Janssens 2018
http://www.EthischBedrijf.nl
Illustraties: Conchita Mulder
Vormgeving: PWSupport