

Consistent communiceren

De schizofrenie van sociale netwerken

Organisaties kunnen op sociale media twee gezichten laten zien: dienend-sociaal, of juist commercieel-dominant. Allebei tegelijk kan ook, maar dat luistert nauw. Als een bedrijf voor hetzelfde publiek op het ene moment sociaal 'doet', en op het andere moment sturend is, ontstaat een schizofrene situatie die zich zowel tegen de beoogde doelstellingen als tegen de betreffende bedrijven kan keren.



RIJK WILLEMSE

is partner in LaVerbe Marketing Design Online en auteur van het essay 'De schizofrenie van sociale netwerken – Twee gezichten van online leiderschap', www.rijkwillemse.nl.

Op online sociale netwerken kunnen deelnemers twee soorten gezichten laten zien: een sociaal, dienend en bescheiden gezicht, en een commercieel, dominant, sturend gezicht. Een dienend gelaat blijkt effectief te zijn voor organisaties die niet voornamelijk zichzelf centraal willen zetten, maar bijvoorbeeld een maatschappelijk thema. Ze willen daarmee mensen, andere organisaties en bedrijven in beweging brengen, bijvoorbeeld om mee te doen aan een actie om het milieu te sparen.

Het commerciële, publieke gelaat kennen we uit de traditionele marketing en uit de ego-gerichte communicatie. Omdat dit gelaat vaak alleen maar boodschappen over 'de eigen zaak' uitzendt, nemen de andere deelnemers op sociale netwerken dat ook als zodanig waar. Soms is dat met instemming, maar vaak ook met verbazing en irritatie, en slechts zelden met reacties van betrokkenheid.

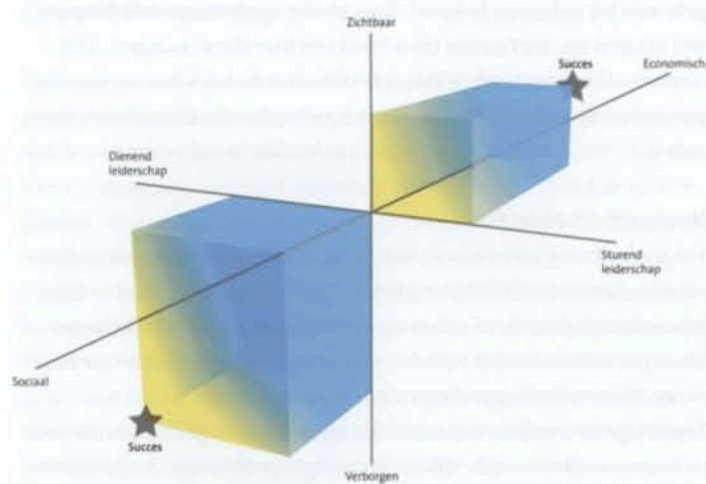
geld of reputatie, en die communiceert met de buitenwereld via woordvoerders.

Personen, bedrijven, organisaties en overheden kunnen dus naar believen deelnemen aan netwerken in uiteenlopende toestanden van 'bevrozing': Ontmoetingen, Groepen en Organisaties. Daarbij kunnen zij eveneens naar believen een gezicht opzetten dat het beste past bij hun doelstellingen: het gelaat van een dienend leider of juist van een publiek leider. Wanneer zij beide gezichten in afzonderlijke situaties voor uiteenlopende toeschouwers tonen, is er sprake van adequate rolname. Van schizofrenie is sprake als zij beide gezichten afwisselend aan hetzelfde publiek tonen, bijvoorbeeld als een bedrijf nadrukkelijk en expliciet eigenaar is van boodschappen die een maatschappelijk thema betreffen (zie onderstaande illustratie).

Gevolgen voor de communicatie

Wat betekenen deze inzichten nu voor de uiteenlopende deelnemers aan de netwerken? We weten dat een overheid in veel gevallen waarin zij met burgers, bedrijven en belangenorganisaties omgaat haar doelstellingen gemakkelijker behaalt als zij zich sociaal, dienend en bescheiden opstelt. En we wisten al langer dan vandaag dat bedrijven geneigd zijn om in alle opzichten het tegendeel te doen.

Ogenschijnlijk verwarrend wordt de situatie voor overheden en bedrijven die voor het behalen van hun doelstellingen burgers,



Twee gezichten van online leiderschap (illustratie Inge Peters, LaVerbe)

Een persoon, een organisatie, een bedrijf, een overheid kan op hetzelfde moment meerdere rollen in de sociale netwerken vervullen. Dat is een ogenschijnlijk ambivalente situatie die geen problemen hoeft op te leveren voor de eigenaar van het gelaat, op voorwaarde dat elk van deze tegengestelde gezichten een eigen publiek kent. Het voorbeeld van de Beach Clean Up Tour van Boskalis (zie het kader op pagina 17) illustreert deze afgewogen rolname.

Sociaal kapitaal en makelaarschap

Sociaal kapitaal zit in sociale netwerken, zowel in de netwerken in de sociale media als in de 'echte wereld'. Het is de waarde van online en offline netwerken. Sleutelwoorden voor de deelnemers zijn vertrouwen, lidmaatschap, gedeelde waarden en sociaal contact. Sociaal kapitaal komt tot bloei als er een zekere mate van hiërarchie in de betreffende netwerken zit. Dat lijkt in te gaan tegen de gedachte dat iedereen in een sociaal netwerk gelijkwaardig is. Toch zijn er plekken in het netwerk beschikbaar voor organisaties die als 'makelaar' willen optreden.

Deelnemers stemmen gerust in met de voortrekkersrol van die makelaars, op voorwaarde dat zo'n makelaar zich als min of meer verborgen eigenaar opstelt en niet de eer naar zichzelf toetrekt. Dit vanwege de bijdrage die deze makelaar aan het gemeenschappelijke sociale kapitaal levert, de bijdrage aan het onderlinge vertrouwen, het lidmaatschap, de gedeelde waarden en het sociale contact.

Ontmoeting, groep, organisatie

Een belangrijke bijdrage aan de theorie over de moderne samenleving, de nieuwe cultuur en het nieuwe netwerken is het boek *Against Essentialism* van Stephan Fuchs. Een van de kerngedachten van Fuchs is dat sociale netwerken geen vaststaande entiteiten zijn. Netwerken kunnen transformeren naar nieuwe netwerken; oude, solide netwerken kunnen uiteenvallen. Fuchs onderscheidt drie fasen van bevrozing van sociale netwerken: 1) De 'Ontmoeting', als kleinste eenheid van sociale organisatie; 2) De 'Groep', als een uitdrukking van solidariteit tussen de leden. Een Groep kan in de loop van de tijd oplossen in het niets, of juist verder bevroren tot een 'Organisatie'; 3) De 'Organisatie' is een min of meer formele structuur die zichzelf definieert rond 'essenties' als

De Beach Clean-up Tour 2015

Boskalis geeft een goed voorbeeld van adequate rolname met de Beach Clean-up Tour 2015 die dit bedrijf organiseerde. Boskalis zorgde daarmee voor een experience voor het publiek en een sociaal netwerk voor sharing. Het bedrijf slaagde erin het sociale evenement tot een succes te maken door goeddeels op de achtergrond te blijven, zodat het publiek de ruimte kreeg om vanuit eigen motivatie deel te nemen. Tegelijkertijd kan Boskalis nu – voor een heel ander publiek – bij het binnenhalen van nieuwe projecten laten zien dat het een maatschappelijk verantwoorde onderneming is.

bedrijven en belangenorganisaties willen activeren, bijvoorbeeld om financieel of anderszins bij te dragen aan een maatschappelijke doelstelling. De initiatiefnemer zal zich sociaal, dienend en bescheiden moeten opstellen, om ruimte te geven aan de inbreng van burgers, bedrijven en organisaties.

Tegelijkertijd zal deze overheid of dit bedrijf het sociale kapitaal van het betreffende initiatief moeten beheren en vermakelen op een manier die in meerdere of mindere mate als commercieel, dominant en sturend te kenmerken is. Zo'n dubbele rol vraagt om een verfijnde en doordachte afweging tussen beide uitersten. Te veel sturing en dominantie kan ervoor zorgen dat burgers, bedrijven of belangenorganisaties afhaken, terwijl te weinig makelaarschap ervoor kan zorgen dat het initiatief niet tot leven komt. Als een bedrijf in die afweging niet goed slaagt en voor hetzelfde publiek op het ene moment sociaal optreedt en op het andere moment sturend, ontstaat een schizofrene situatie die zich zowel tegen de beoogde doelstellingen als tegen de betreffende bedrijven kan keren. Eenvoudigweg omdat het publiek zich op die manier lastig kan identificeren met die doelstellingen en met de partijen die deze doelstellingen willen verwerkelijken.

Voor overheden bestaat de uitdaging erin om deel te nemen aan online sociale netwerken en om zich daarbij als een dienend leider op te stellen, die ruimte geeft aan burgers, bedrijven en belangenorganisaties om zichzelf te profileren. Voor bedrijven is het de uitdaging om eveneens dienend leiderschap te vertonen in het bijdragen aan maatschappelijke projecten en om op de geëigende plaats, met de geëigende methodes en voor het geëigende publiek hiervan de winst te incasseren. ■