



# OMARM DE ONZEKERHEID, WORD WENDBAAR

Petra de Boer



32

**De wereld is in beweging. Door een flexibele houding kunnen we veel beter inspelen op veranderingen. Dat lijkt eenvoudig, maar vereist nogal wat. Durf te experimenteren, het liefst in de praktijk.**

De Griekse filosoof Heraclitus zei het al: verandering is de enige constante. Maar het verschil met vandaag is wel dat de verandering sneller en complexer is geworden. Het is een illusie om te denken dat je de communicatie kunt blijven orkestreren. Die vindt immers continu en tussen allerlei spelers plaats en verandert voortdurend van karakter, spelers en behoefte. Om te blijven verbinden en vooruitgang zichtbaar te maken moeten wij als communicatie-professionals veel wendbaarder worden.

### **Actie en reactie**

Wat bedoelen we eigenlijk met 'de wereld is complexer geworden'? Mij heeft het Cynefin (lees: Knefin)-raamwerk van Dave Snowden enorm geholpen om dit te snappen. Hij maakt onder meer onderscheid tussen *gecompliceerd* en *complex*.

Gecompliceerde vraagstukken zijn ingewikkeld, maar kunnen door experts worden opgelost. Wil je een zuiniger vliegtuig bouwen, dan haal je er een werktuigbouwkundige bij. Die ontwikkelt een blauwdruk om tot het beste resultaat te komen. De relatie tussen oorzaak en gevolg is redelijk voorspelbaar. Een lichtere kist leidt tot minder brandstofverbruik.

Complexe systemen zijn niet zo geordend. Bij complexe vraagstukken zijn veel spelers en factoren betrokken die elkaar voortdurend beïnvloeden. Zowel in woorden als in daden. Als de oorlog in Syrië verhevigt gebeurt er van alles tegelijk - nieuwe slachtoffers, ontwrichte steden, meer vluchtelingen. Dit roept ook weer nieuwe reactie op: een bondskanselier die roept: 'Wir schaffen das', grensblokkades, vrijwilligershulp, et cetera.

Complexe systemen zijn uniek. Oorzaak en gevolg zijn pas achteraf te herleiden en gebeuren zelden precies zo nog een keer. Nieuwe media zorgen daarbij voor een veelzijdige stroom aan informatie, waarop betrokkenen hun gedrag weer aanpassen. Daardoor verandert de werkelijkheid continu. Net als je denkt dat je het snapt is de situatie alweer gewijzigd.

33

Continue communicatie als middel om mensen en ideeën bij elkaar te brengen. Kennisdelen, generatieve dialogen voeren en voortgang zichtbaar maken om het proces te blijven voeden.

### **Wat is er nodig?**

Voor complexe vraagstukken liggen geen blauwdrukken op de plank, maar moeten we juist durven experimenteren. In de praktijk ervaren wat er gebeurt, met de vinger aan de pols monitoren, van de uitkomsten leren en vervolgens bijsturen.

Dit betekent dat je de communicatie ook niet (meer) kunt controleren. De vraag is ook of je dat moet willen. Sterker nog, gecontroleerde communicatie staat de vrije flow van informatie tussen betrokkenen alleen maar in de weg. In complexe situaties hebben we juist de input van alle spelers nodig. Ze moeten met elkaar in verbinding staan. Regelmatig kennis en ervaringen uitwisselen, als basis voor onderling begrip en vertrouwen, om met elkaar tot nieuwe dingen te kunnen komen.

Continue communicatie als middel om mensen en ideeën bij elkaar te brengen. Kennisdelen, generatieve dialogen voeren en voortgang zichtbaar maken om het proces te blijven voeden.

### **Hoe word je wendbaar?**

'Agile is wat je bent, niet wat je doet', volgens Arie van Bennekum, één van de grondleggers van het wereldwijd nagevolgde Agile Manifesto. Agile is gebaseerd op de simpele aanname dat we de effecten van ons handelen in complexe situaties moeilijk kunnen voorspellen. Door een flexibele houding kunnen we veel beter inspelen op veranderingen.

Dat lijkt eenvoudig, maar vereist nogal wat. Het betekent dat we langetermijndoelen en gedetailleerde plannings moeten loslaten en veel sneller in de actie gaan. In de praktijk - met echte mensen(!) - toetsen of iets werkt. Zodat je snel weet of je echt waarde voor de doelgroep levert. Zo niet, dan kun je direct bijsturen. Dus niet meteen een reeks bijeenkomsten ontwerpen; organiseer er eerst maar één. Die bepaalt het vervolg.

34

Scrum is één van de methodieken die hiervoor worden gebruikt. Ontwikkeld in de IT, maar inmiddels ook daarbuiten veelvuldig toegepast. Scrum werkt in korte cycli - met vaste rollen, terugkerende meetings en handige lijsten - die ook een afdeling communicatie houvast bieden om wendbaar aan het werk te gaan. Nog interessanter zijn de onderliggende agile principes waarop de methodiek is gestoeld. Zelforganiserende, multidisciplinaire teams die nauw samenwerken om snel waardevolle resultaten op te leveren.

### **Hoe word je voorloper?**

Kijk over de grenzen van je vak! Communicatie is nooit een doel op zich, maar een middel om iets anders te bereiken. Stap eens uit de comfortzone van de communicatieafdeling. Meng je in de business, organiseer een multidisciplinair team en geef het project - inclusief de communicatie - samen vorm. Help daarbij anderen met communiceren. Al is de vorm misschien niet direct perfect, betrokkenheid en bereik zijn vele malen groter. Durf de controle op te geven.

Faciliteer continue communicatie, zowel tussen betrokkenen onderling als ook met externe stakeholders. Wacht niet tot het klaar is om resultaten wereldkundig te maken, maar maak vanaf dag één zichtbaar wat er gebeurt. Kies middelen die de complexiteit en het emergente karakter onderstrepen. Dus liever een krant of online blog dan gestructureerde rapportages of lange notulen. Zo wordt communicatie onderdeel van het proces en geen laagje vernis op het eind.

Start vandaag. Leer permanent leren en verbeteren. Reflecteer niet één keer per jaar of bij de oplevering van het project, maar vaak en kort. Als je wacht totdat het klaar is om terug te blikken mis je voortdurend kansen om bij te stellen. Door regelmatig te reflecteren op resultaat en proces kun je direct bijstellen. Alleen zo word je wendbaar.

### Word agile!

Charles Darwin zei het al: 'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.' Word agile! Wees voorbereid op onverwachte wendingen. Sterker nog, omarm de verandering, inclusief de onzekerheid die daarbij hoort. Wen er maar aan!



---

Petra de Boer is branding- & dialoogpartner bij Perspectivity en coauteur van het praktijkboek *Scrum in actie*.

### Meer weten?

- Waarom complex niet hetzelfde is als gecompliceerd: *A Leaders Framework for Decision Making* (Dave J. Snowden en Mary E. Boone, Harvard Business Review, 2007).
- De academische onderbouwing voor wendbare communicatie: *Agile public relations planning, the Reflective Communication Scrum* (Betteke van Ruler, Public Relations Review, Elsevier, 2014).
- Toolbox met reflectievormen: *Waardevolle Agile Retrospectives* (Luis Gonçalves en Ben Linders, InfoQ, 2014).