

Water als bindmiddel *

Als water het bindmiddel is tussen ons waterbedrijf en de burgers die op ons produkt zijn aangewezen, dan is het eerste wat daaraan opvalt dit, dat hier sprake is van een *onvrijwillige verbintenis*. Natuurlijk is deze constatering het openen van een reeds open deur. Maar ik begin er toch maar zó mee omdat ik door deze deur nogal wat naar binnen wil halen dat vandaag aan de orde moet komen. Ik doe dit omdat ik twee opdrachten te vervullen heb. Ten eerste moet ik in een *kader* schetsen voor het gesprek van vandaag en ten tweede moet ik pogen een



JAN MASTENBROEK
Adviseur voor Public Relations en
Voorlichting, Docent
Communicatiewetenschappen

analyse te geven van de klant, van het bedrijf uit gezien.

Eerst dat kader maar. Wie een kader aangeeft voor een discussie moet definiëren wat in dat kader aan de orde komen kan. Hij moet het onderwerp zo scherp mogelijk bepalen. Bepalen in de zin van afpalen en tegelijkertijd ook beperken. Dit is nodig om enerzijds het onderwerp goed te blijven zien en anderzijds om uitwijdingen buiten de afpaling te voorkomen.

Mijn eerste benoeming van het onderwerp is deze, dat we het moeten hebben over een *communicatie-vraagstuk*. De vraag die we ons stellen is: Hoe communiceert het bedrijf met zijn maatschappelijke omgeving en in het bijzonder met de burgers die voor hun drinkwatervoorziening op ons bedrijf zijn aangewezen?

Vervolgens dringen zich vragen op die daarmee verband houden: Wat is de aard van deze relatie? Wie is de burger die wij onze klant noemen maar die een nogal verlamde en gediscrimineerde klant is want hem ontbreekt elk alternatief wat zijn keuze van waterleverancier betreft. En wie zijn wij, watermakers en distributeurs *in de ogen van die onvrijwillige klanten*?

Tenslotte: Wat houdt die communicatie wel in, wat betekent die en hoe ga je daarmee om? Zijn er ook systematische en voor ons beleid, ons gedrag en het praktische handelen van alledag geldende aanwijzingen te geven? En helemaal tenslotte: Is er wel een noodzaak tot communicatie met de bevolking die toch al op ons is aangewezen? Dit pakket van vragen vormt naar mijn overtuiging de inhoud van het gesprekskader voor vandaag.

Wat ik hiervan ga zeggen om dit gesprek op

gang te brengen, komt voort uit een analyse van het onderwerp, die gemaakt is op de wijze van mijn discipline. Het is dus een communicatie-wetenschappelijke analyse met toepassing in de richting van een mogelijk public relationsbeleid, een beleid zoals dat m.i. voor uw type bedrijf wenselijk is.

Welnu, wanneer we het onderwerp van vandaag als communicatieverschijnsel bestuderen, dan zien we in hoofdzaak drie componenten of elementen:

- I. Het bedrijf als *zender* van boodschappen en signalen, en als bron van informatie.
- II. De burger-afnemer-consument als *ontvanger* van die boodschappen en signalen, maar tevens als *respondent* die 'feedback' geeft en dan op zijn beurt als bron optreedt.
- III. Het *communicatie-proces* dat zich tussen die beide afspeelt. Daarbij vragen, in alle drie instanties van dit proces, allerlei *condities* – sociologische en sociaal-psychologische variabelen – de aandacht.

We zullen ons moeten beperken in deze analyse. Daarom wil ik in het bijzonder stil staan bij drie *hoofdmomenten*; door deze hoofdmomenten in een feller licht te plaatsen hoop ik de contouren van uw klanten, gezien door uw ogen, duidelijker te kunnen maken.

Dit zijn de hoofdmomenten:

1. Wat is de *aard van de communicator* i.c. het waterbedrijf?
2. Wat is de *aard van de partner* in deze communicatie i.c. de burgers die op uw bedrijf zijn aangewezen?
3. Wat moet die *communicatie inhouden* om beide partners ten opzichte van elkaar tot een bepaald, gewenst gedrag te brengen? En *welk gedrag* moet dat dan zijn?

Het eerste hoofdmoment:

Wat de aard van het bedrijf betreft wijs ik op twee aspecten:

1. het aspect van een zekere *historische ontwikkeling* binnen het bedrijf;
 2. het aspect van de *waarneming* van het bedrijf door het publiek.
- Zie ik het goed, dan valt de historische ontwikkeling te verdelen in *drie perioden*. Ik sta daarbij niet apart stil bij het produkt drinkwater omdat dit vanzelfsprekend het gegeven is in elk van die perioden. Zonder dit produkt zou er immers van ontwikkeling noch van historie sprake zijn.

In de eerste periode ligt het accent van heel het denken en doen binnen het (opkomende en groeiende) bedrijf op de techniek van met name de *metalen leiding* die de verbinding vormt tussen bedrijf en klanten. Het is deze leiding die geheel de relatie tussen bedrijf en afnemers bepaalt. Met het drinkwater als gegeven ging het er om, dat de leidingen perfect waren. Dit is het tijdperk van de ingenieur pursang. Je slaagde als technicus. En als geslaagde technicus ontvang je aan het

eind van je loopbaan de Koninklijke onderscheiding. . .

Ook al lopen de leidingen van binnen naar buiten, het bedrijf is sterk naar binnen gericht.

In de tweede periode komt het accent te liggen op de *organisatie*. De technicus moet nu ook manager worden, maar nog slechts de manager van het oude slag. De samenleving vraagt om een perfect georganiseerde waterlevering. Om dat te bereiken wordt binnen het bedrijf van alles en nog wat geformaliseerd. Het bedrijf komt in de greep van de bureaucratisering en van de specialisatie, het laboratoriumonderzoek en de 'verkokering'.

We zijn dan al in het eerste decennium na de bevrijding en de eerste, trotse, eigen hoofdkantoren verrijzen. Voor de buitenstaander betekent een en ander het uitzicht op een steeds anoniemer wordend apparaat.

De naar-binnengerichtheid wordt nog sterker.

In de derde periode, die zo'n jaar of vijftien geleden aanving, komt het accent steeds meer te liggen op *communicatie*, communicatie tussen de bedrijfsbinnenwereld en de afnemersbuitenwereld. Het bedrijf wordt zich bewust van het verschijnsel '*relatie*' tussen binnen- en buitenwereld, tussen 'wij' en de burger/klant. Het bedrijf ontdekt dat het niet alleen op produkt, leiding en organisatie wordt beoordeeld, maar ook op communicatief gedrag.

Ik meen te mogen constateren, dat we op dit ogenblik midden in deze derde periode staan, of, nog een beetje aan het begin ervan, anders waren we vandaag niet hier om over die communicatie te praten.

In deze derde periode moet het bedrijf zich afkeren van de historisch vertrouwde introverte gerichtheid en extrovert worden.

De in hoofdzaak naar binnen gerichte houding moet een naar buiten gerichte houding worden. Dat u zich hiervan bewust bent blijkt uit uw afwezigheid hier. Managers moeten de tekenen der tijden verstaan!

Nog een ander element m.b.t. de aard van het bedrijf moet onze aandacht hebben. Dit betreft de *perceptie van het bedrijf door het publiek*, een voor de communicatie met het publiek hoogst belangrijke element.

Het publiek ziet het waterbedrijf als een schim tussen de andere schimmen van overheidsinstellingen: PTT, Belastingen, Politie, Sociale Zaken, Elektriciteitsbedrijf, Gas . . . en dan ook nog 'Water'. Van allemaal ontvangt het precies dezelfde onbegrijpelijke rekeningen. Overal dezelfde onbegrijpelijke formulieren. Eén pot nat, ambtenarij: 'Jou weten ze te vinden maar als jij ze nodig hebt geven ze niet thuis'.

'Water hoort bij die anonieme macht van techniek en bureaucratie. Het is noodzakelijk ons van deze positie van het waterbedrijf bewust te zijn. Ik kom daar nog op terug.

Ons tweede hoofdmoment betreft de aard

* Voordracht gehouden op de VWN-vergadering van 21 februari 1984 te Apeldoorn.

van de partner in het communicatie-proces, de ontvanger van onze boodschappen en signalen.

Evenals wij zelf, is de klant een produkt van de maatschappij van vandaag, onze maatschappij. De afgelopen ongeveer 15 jaar is deze maatschappij nogal van karakteristiek veranderd. Het is een maatschappij van mondige, kritische mensen geworden.

In deze samenleving is het zgn. 'consumentisme' een belangrijk gegeven geworden voor iedereen, maar in het bijzonder voor de aanbieders van diensten en produkten.

Dus ook voor u. In deze maatschappij is een gewenning ontstaan aan een bepaalde verwenning van de klant en deze is de laatste jaren nog gestimuleerd door het harde gevecht dat producenten moeten leveren om markt te houden voor hun produkten.

In deze maatschappij worden producenten op de hielen gezeten door kritische consumentenorganisaties en ombudsmannen. Maar een nog dieper liggende onderstroom is ook zichtbaar geworden en die treft vooral alles wat overheid is of daarmee in welk verband ook te maken heeft.

De mondige burgers hebben zich machtsmiddelen weten te verwerven om de macht van de kant van de overheid en de grote organisaties te breken. Dit is een reactie op een voorafgaande fase in onze cultuur, waarin het machtsblok dat gevormd wordt door techniek en wetenschap, organisatie en bureaucratie, te ver is gegaan in het uitoefenen van die macht waardoor telkens weer de eenvoudige belangen van burgers in de klem werden gezet. De samenleving heeft zich deze machtsuitoefening bewust gemaakt en daarmee haar onmacht. Haar antwoord is geweest: *contra-actie*. De zichtbare vormen daarvan zijn de actie- en pressiegroepen, soms de burgerlijke ongehoorzaamheid (die zich ook uit in niet betalen van rekeningen . . .), de opkomst van de consumenten-organisaties en het schier feilloos bespelen van de publiciteit door actiegroepen.

We moeten nadrukkelijk vaststellen, dat overheidsbedrijven een niet geringe rol hebben gespeeld in het oproepen van deze contra-beweging.

De ervaringen van de burgers met die machtsuitoefening en vooral ook met de talloze keren dat geprobeerd is te manipuleren met en door middel van informatie, hebben de burgers zeer wantrouwend gemaakt. Onze partner in het communicatie-proces is mondig, kritisch en wantrouwig van aard geworden. En dat merken we onmiddellijk als er iets fout gaat, als er conflicten uitbreken. Het is een sluimerende aard, een latente houding die onmiddellijk geactualiseerd wordt als er iets mis gaat. We verbazen ons soms over de agressiviteit van de mensen, maar die wordt begrijpelijk als we

die latente gesteldheid, dat potentiële verzet hebben leren kennen. Dit inzicht is noodzakelijk omdat het het gedrag verklaart van degenen met wie wij moeten communiceren. Dat dit inzicht noodzakelijk is, zegt iets van de ontwikkeling van de relaties tussen bedrijf en klanten. Water als bindmiddel was altijd het gegeven, de eisen wat de leidingen betreft zijn er bij gekomen, de eisen met betrekking tot een perfecte organisatie van het bedrijf zijn daar weer bovenop gekomen, maar thans moeten we ook *naar de maatstaven van deze maatschappij juist communiceren*. En daarvoor moet je de mensen kennen, mét hun maatschappelijke indicaties. Eén zo'n indicatie heeft betrekking op ons taalgebruik. Voorbeeld: Extreem gezegd: je leert een Turkse vrouw die geen Nederlands leest, toch niets met een Nederlandse folder over watergebruik?

Na deze snelle verkenning van de ontvangerskant van het communicatie-proces kom ik bij het derde hoofdmoment:

de communicatie zelf en vooral bij de vraag: *Hoe moet die zijn om bedrijf en klant ten opzichte van elkaar tot een juist gedrag te brengen?*

Het eerste dat we hier moeten constateren is, dat er sprake is van een *spanningsveld*. Aan de éne kant dit overheidsbedrijf – want zó wordt het gezien – met zijn monopoliepositie, zijn technologische geaardheid, zijn ambtelijke sfeer, zijn formalistische trekken. Aan de andere kant die onvrijwillige klant met zijn potentiële kritiek, zijn wantrouwen en consumentistische maatschappelijke achtergrond. *Je zou bijna zeggen: hoe komt het ooit goed tussen die twee?*

Nou, *het komt ook niet zomaar goed*. Aan een doelmatige communicatie moeten nog meer, nog enige andere inzichten vooraf gaan. Bijvoorbeeld het inzicht, dat voor doelmatige communicatie een *bepaalde houding en een bepaald gedrag van het bedrijf* gevraagd worden. Deze houding en dit gedrag kunnen we duiden met de termen 'naar buiten gericht zijn' op, duidelijker nog: *klantgerichtheid*. Vgl: patiëntgerichtheid. Dat is, vergeleken met de vroegere perioden in de ontwikkeling van het bedrijf, toch een beetje een omwenteling: van naar binnen gerichtheid nu naar een extroverte houding, van 'dat maken wij wel uit' naar openheid, mededeelzaamheid en informatief gedrag. *Van directief naar communicatief*. Ziet u het verschil?

Voor een *openbaar nutsbedrijf*, het woord zegt het al, zou dit geen kunst moeten zijn. Maar de praktijk leert, dat het dat veelal wél is. Bovendien is dit bedrijf óók onderworpen aan de ontwikkeling van de democratie in ons land. De bestuurders, die uiteindelijk voor het bedrijf verantwoording aan de samen-

leving schuldig zijn, zijn onderworpen aan de regels van bijvoorbeeld de Wet Openbaarheid van Bestuur, een wet die duidelijk een neerslag is van *nieuwe normen* die in onze maatschappij tot leven zijn gekomen.

Het publiek eist een gedrag, dat met die normen rijmt! En het komt prompt in actie als een overheidsbedrijf daarentegen zondigt. Met andere woorden: de maatschappij heeft normen gesteld met betrekking tot het communicatieve gedrag van uw bedrijf, uzelf en uw medewerkers.

Dit gedrag heeft drie aspecten:

1. Ten eerste het aspect dat we altijd direct aan gedrag onderkennen, namelijk dat het *van binnen uit* komt, dat het een uiting is van onze aard. Zo moet een communicatieve houding ons eigen worden, als het ware ingebakken zitten. Het mondige consumentenvolk heeft een zintuig ontwikkeld om ons wat dit betreft de maat te nemen. Producenten worden niet alleen op hun produkt of dienst maar ook op hun gedrag beoordeeld en, als er ook maar iets aan hapert, veroordeeld. Lees de consumentenbladen en rubrieken maar, kijk maar naar de consumentenprogramma's van de omroepen.

2. Het tweede aspect betreft onze '*luisterhouding*', de manier waarop we ingesteld zijn op de buitenwereld en de belangen en behoeften van de afnemers. Deze houding moet gesystematiseerd worden. De public relationsdiscipline heeft hier systemen voor. 't Is de houding die ook aan de marketing ten grondslag ligt.

3. Het derde aspect is de daadwerkelijke *behartiging van de concrete relaties* met de afnemers en verder met allen van wier oordeel en medewerking ons bedrijf afhankelijk is. Onderzoek en ervaring hebben de public relationsdiscipline een heel arsenaal van middelen geboden.

Ook van de '*luisterhouding*' en die concrete zorgvuldige behartiging van de relatie met de consumenten weten we, dat de bevolking die kritisch volgt en niet aarzelt daarop te reageren, positief als de zaken in orde zijn, negatief door middel van tegenactie als de zaken niet deugen.

Ik kan u niet met genoeg nadruk zeggen, hoe ontwikkeld de zintuigen van het publiek hiervoor wel zijn. En ik zeg dat met zoveel nadruk, omdat ik al zoveel onheil heb gezien bij bedrijven die op hun beurt hiervoor, geën zintuig hadden ontwikkeld.

En de overheidsbedrijven zijn wat dit betreft lang doof, blind en lam gebleven. Hoe hebben, kort geleden de gezondheidsdiensten van de overheid nog blindemannetje gespeeld in de *Shigella-affaire!*

Een juiste inzet van het communicatie-proces

eist dus allereerst dèze houding en dit gedrag, *als een voorwaarde*, houding en gedrag: beide in overeenstemming met de huidige maatschappelijke normen. *Het publiek verwacht van ons, dat we deze inzet leveren. Er is sprake van een normatief getinte publieks-verwachting.* Deze komt neer op de volgende vier criteria:

1. de kwaliteit van produkt en levering moet goed zijn;
2. ons communicatief gedrag moet juist zijn;
3. ons beleid moet boven alle kritiek staan;
4. ons bedrijf moet toegankelijk zijn en óntvankelijk voor de behoeften, wensen en eventueel de kritiek van de klanten.

En hiermee heb ik meteen opgesomd de elementen van het *imago* dat voor uw bedrijf wenselijk is.

Het management, dat aan deze criteria voldoet, kan een stootje velen.

Ons interesseert vandaag vooral dat *tweede criterium: een juist communicatief gedrag.*

We zagen al, dat dit een kwestie is van *mentaliteit*, van *klantgerichtheid* en van *mededeelzaamheid*.

Van deze inzet van het communicatie-proces mag je iets verwachten. Als het op deze manier binnenshuis, in het bedrijf in orde is, kun je vrijmoedig met je boodschappen en signalen de klanten tegemoet gaan.

Als ik *'boodschappen'* zeg, dan bedoel ik informatie, voorlichting in allerlei vorm, concrete klachtenbehandeling, training van het personeel dat aan de uiteinden van de organisatie – bij de kraan in de keuken van de klant – die boodschap óók moeten uitdragen. Hoe zit het daarmee? *Goed management wil zeggen, dat je niets aan het toeval overlaat*, vooral ook de communicatie niet. Wie zó zijn zaken organiseert, houdt ruimte over voor de altijd noodzakelijke improvisatie. Wie zó zijn imago beheert in rustige tijden, kan in conflictsituaties rekenen op begrip van het publiek.

Maar ik sprak ook over *'signalen'*. Daarmee duid ik op alle *non-verbale* communicatie van uw bedrijf naar het publiek: de bereikbaarheid vòòr het publiek, de toegankelijkheid voor vragen en klachten, de manier waarop brieven worden geschreven, het correcte gedrag van de mensen, het uiterlijk van mensen, auto's en gebouwen tot en met de manier waarop bij werken in de openbare weg de verkeersveiligheid wordt gediend. Het moderne publiek is gevoelig voor dit soort signalen. Wie er attent op is, kan hoog scoren. De klant belèeft en ervàart deze communicatie, vaak bewust en veelal onbewust. Hij is er ook aan gewend als gevolg van de marketingbenadering die hij van vrijwel alle particuliere leveranciers ervaart. Uw bedrijf kan op dit gebied niet doen alsof de klok is blijven stilstaan, u kunt niet achterlopen en u wilt dat ook niet, natuurlijk. Bovendien kunt u scoren door de verrassing

van gedrag dat men niet van u verwachtte. U hebt zelf de klanten waterbewust gemaakt. Ook vandaag wordt aan scholieren, met úw lesmateriaal, duidelijk gemaakt, dat water niet zomaar water is. Is het dan gek, dat de mensen zich óók bewust worden van het feit, dat hún water niet iets is dat je zomaar kunt overlaten aan wat technici, politici en ambtenaren er mee doen? Is het dan dwaas te veronderstellen, dat het publiek óók kritisch wordt ten aanzien van het bedrijf dat nu en in de toekomst voor dat water verantwoordelijk is? Te meer kritisch omdat het geen alternatief heeft, *je kunt toch de was niet doen met Rode Spa . . . ?*

Dit communicatief gedrag als voorwaarde voor het oproepen van het door ons gewenste gedrag van de moderne consument is – net als alles in uw bedrijf – een zaak van systematiek en methode. Dát wil de klant van vandaag herkennen, met water als bindmiddel en methodische communicatie als psychologische band, wil de klant met u verbonden zijn. Het is de public relationsdiscipline, die de hiervoor wenselijke methodiek aanreikt.

Conclusie: als we de klant zó zien *omdat hij zó gezien wil worden*, bewust, scheppen we onszelf een 'waterproof' image.

Stellingen:

1. Elke bedrijfsgemeenschap die in hoofdzaak technologisch van aard is en niet voor een markt voor haar produkten hoeft te knokken, heeft een naar binnen gerichtheid die een klantgericht denken en doen in de weg staat.
2. Klantgerichtheid is niet iets waartoe men op een achternamiddag kan besluiten en dat daarmee dan is verwezenlijkt. De klantgerichte instelling van een bedrijf is een zaak van daarop gericht beleid, mentaliteit, training en welbewust public relations-handelen en denken.
3. Het is met klantgerichtheid van het bedrijf niet zo, dat men er naar eigen believen voor kan kiezen maar het ook niet zou kunnen kiezen. Klantgerichtheid is het noodzakelijke antwoord van de organisatie op eisen uit de samenleving.
4. Het waterleidingbedrijf, evenals alle andere openbare nutsbedrijven en overheidsorganisaties, behoort een voorbeeld te zijn van toegankelijkheid en openheid. En van een doelmatig communicatief gedrag.
5. Het bindmiddel water tussen bedrijf en consument zal in toenemende mate wat zijn kwaliteit en ecologische betrouwbaarheid betreft kritisch worden gevolgd. Dit legt een bijzondere claim op het imago van de waterproducenten. Het is noodzakelijk dit imago bewust op te bouwen en goed te onderhouden in rustige tijden om in een crisissituatie een betrouwbaar uitgangspunt

te hebben en door het publiek vertrouwd te worden.

6. Voor het onderhouden van een goede relatie tussen bedrijf en afnemers is het noodzakelijk maatschappelijke trends op het gebied van consumentengedrag even nauwlettend te volgen als de wijze waarop producentengedrag van andere levensmiddelen met hún klanten omgaan.

• • •

Sloop gifwijk Hengelo goedkoopste oplossing

Sloop van de Hengelse wijk Old Ruitenborgh, het laten zitten van de bodemverontreiniging en het treffen van voorzieningen om aantasting van de drinkwatervoorziening te voorkomen vormen volgens het Adviesbureau Heidemij de goedkoopste sanering van deze milieuvervuiling. Er is een bedrag mee gemoeid van acht à negen miljoen gulden, terwijl het weghalen van de besmetting tot op grote diepte, waarbij de huizen blijven staan, 28 tot 36 miljoen gulden gaat kosten. De bewoners zullen dan gedurende een jaar elders moeten gaan wonen. (ANP)