

50/70

**Zeventig wordt ze
dit najaar. En ze zit
vijftig jaar in het vak.
Communicatie zonder
Betteke van Ruler is
als een orkest zonder
dirigent. Hoe kijkt de
'grande dame de la
communication' aan
tegen het vak anno
2018?**



Auteur Sander Grip

Fotograaf Marieke Odekerken

Het uitzicht is nog exact hetzelfde als zes jaar geleden toen ze voor de eerste keer een interview aan vakblad C gaf: het oud-Hollandse landschap met zijn verstilde graslanden en diepgroene bossen van het voormalige landgoed De Hartekamp op de rand van Heemstede en Bennebroek. Zelfs de buizerd laat zich zo af en toe nog zien. Of het dezelfde is? Wie zal het zeggen. Een ding is zeker: Betteke van Ruler is niet veranderd. Ze zit met dezelfde tevreden rust als zes jaar geleden op haar veranda en bezweert dat ze de drukte van de hoofdstad heeft afgezworen. Ze komt er nog weleens. Een dagje. Om een museum te bezoeken of te winkelen. En om er de lekkerste citroentaart van Nederland te kopen. “Die halen we bij Van Avezaath; een echt klassieke banketbakker die nog heel lekkere dingen maakt.” Ze glimlacht en neemt een klein hapje van het inderdaad verrukkelijke taartje. Voor de rest krijgen ze haar met geen tien paarden weg van het schilderachtige tafereel dat zich elke ochtend voor haar ontvouwt: “Ik heb Amsterdam achter me gelaten. Aan deze rust zijn we verslaafd geraakt.”

Voor C#6 2012 zaten we hier voor het eerst.

Je had net ‘Met het oog op communicatie’ uitgebracht: een bundeling oude teksten.

We voorspelden toen dat voor jou het begrip ‘wetenschapper in ruste’ weleens reukelijk zou kunnen zijn.

“Dat klopt! Die bundel is nu alleen nog via print on demand verkrijgbaar, want er bleek geen grote markt voor. Maar ik kreeg daardoor de smaak weer te pakken en ging nieuw werk schrijven. En dat ben ik blijven doen. Ik werk nu aan de vertaling van mijn boek Het Strategisch Communicatie Frame voor de Amerikaanse markt. Dan valt op hoe erg wij erop los polderen en hoeveel we daar van andere landen verschillen. We overleggen

over alles en dat zie je ook terugkomen in communicatie. Daarnaast werk ik aan een nieuw boek: Communicatie in Positie. Het gaat over de manier waarop je de communicatiefunctie vormgeeft. Het is wel interessant om terug te kijken naar dat jaar 2012, trouwens. Toen lag er een doem over het vak. ‘Is het wel een vak?’ ‘Het zal wel opgeheven worden.’ Dat soort gedachten leefden er. Maar dat is helemaal veranderd: communicatie is nu wederom een bloeiend en interessant vak.”

Wat is er gebeurd in die zes jaar om die verandering te bewerkstelligen?

“De sfeer is totaal anders. Ik zie heel veel zeer initiatiefrijke en stevige professionals die interessante acties ondernemen en uitproberen. Er zijn veel mensen die zin hebben om ons vak op een nieuwe manier aan te pakken en om te innoveren. Deze communicatieprofessionals zijn bezig met ingewikkelde vraagstukken en zij experimenteren in hun aanpak, betrekken mensen uit onverwachte hoek voor oplossingen. Wij komen uit ons hokje en werken samen. Communicatie, organisatie, beleid en strategie vloeien momenteel allemaal in elkaar over. Er is samenwerking en ons vak wordt er alleen maar beter van.

Die verandering begon toen de afdelingen communicatie door elkaar geschud werden in de crisis van een paar jaar geleden. Daardoor is onze manier van organiseren veranderd. Al die organisaties met een afdeling communicatie zijn op zoek gegaan naar nieuwe manieren om hun bedrijfsprocessen in te richten en met hun klanten om te gaan. Het wordt duidelijk dat begrippen als interactie en dialoog kernbegrippen zijn in dat proces. Dat zijn ook kernbegrippen in ons vak. De communicatieprofessional wordt tegenwoordig dan ook veel meer dan voorheen aangesproken op zijn kennis en kunde over deze begrippen.



‘Als alles communicatie is, gaan we ons dan met alles bemoeien? Dat kan niet’

Dat is niet alleen leuk, het is ook interessant als je organisatie aandacht heeft voor wat je doet. Wat daarbij nog wel een dingetje is: de organisatie noemt het geen communicatie, maar bijvoorbeeld ‘een goed gesprek voeren’. In de managementliteratuur van nu valt nergens het woord communicatie.”

Waarom is dat erg?

“Het punt is dat iedereen de mond vol heeft van communicatie zonder het woord zelf te gebruiken. En dan sta je toch nog steeds met 1-0 achter. Wij noemen ons vak communicatie. En wij weten heel veel over communicatie. Dan is het gek dat managers niet spreken over communicatie als ze het hebben over zaken die in ons vak centraal staan. Desondanks realiseren steeds meer mensen zich

dat organiseren en besluiten nemen kwesties zijn van communicatie. Er is geen organisatie mogelijk zonder communicatie. Alles kun je benoemen met communicatietermen. Daarin zit ook een risico. Want als alles communicatie is, gaan we ons dan met alles bemoeien? Dat kan niet. Dat is het dilemma waar we nu in ons vak voor staan. Noelle Aarts stelt daarbij: het gaat niet om formele uitingen zoals jaarverslagen, het gaat om alledaagse manieren van communiceren. Die alledaagse communicatie is veel bepalender voor je reputatie dan die glanzende campagnes. Daarom willen we ons inmiddels graag bemoeien met de communicatieve vaardigheden van managers en experts in onze organisaties. Het lastige daarbij is, dat dit *one to one* communicatie is, terwijl de oorsprong van ons vak ligt in *one to many* communicatie.

Het gaat in de nieuwe vorm van communicatie om coaching en het feit dat communicatie niet meer van ons is, maar van mensen die we begeleiden. Dat vergt een andere manier van optreden.”

Dat zag je zes jaar geleden ook al. Je stelde toen: ‘Wij zijn niet langer de kip die op het gouden ei zit te broeden...’

“Klopt, maar toen zag ik het nog niet in de praktijk. Dat zie ik nu wel: wij nemen nu die coachende rol op ons. Dat is de verandering die wij zelf doorvoeren in ons vak. En ik zie mensen die dit met verve uitproberen. In het verleden waren wij van de slaafse dienstbaarheid: u vraagt en wij ritstelen het wel. Dat is er niet meer. Wij zijn professioneel dienstbaar geworden. We durven tegengeluid te geven, ook al leidt dit mogelijk tot conflict. Dat ▶



laatste is wennen, we houden niet van conflict, maar ik zie steeds meer professionals die de strijd toch aangaan. Wat daarvoor nodig is: blijven in je vak. Leren, lezen en met elkaar sparren. En lid worden van Logeion, want dat maakt jezelf en onze beroepsgroep echt sterker. Ik durf ook wel te stellen dat er inmiddels een zekere beroepstrots is, maar we moeten nog werken aan onze beroeps-identiteit. En daarvoor is Logeion belangrijk.”

Zie je, ondanks dit gebrek aan identiteit, wel weerbaarheid ontstaan in het vak?

“We kunnen niet van alles zijn en dus moeten we kiezen. Dat doen we op grond van een visie; dat is de bril waardoor we kijken en die bril bepaalt waar we wel van zijn en waarvan niet. Dat kan voor elke afdeling anders zijn, zolang je maar een bewuste keuze maakt. En juist daar zie ik veel elan. We zijn de verlegenheid, die ik in 2012 nog wel zag, kwijt-geraakt. Er is natuurlijk ook een schifting geweest in het vak. In de crisisjaren is een derde van de communicatiemedewerkers in bedrijven ontslagen. Er is een toename geweest van het aantal zzp'ers, maar deze staat niet in verhouding tot de uitstroom bij de bedrijven. Waar zijn al die mensen gebleven? Het zou kunnen dat alleen de mensen overgebleven zijn die ons vak vol overgave en passie beoefenen. Dat zal ook meer bewustzijn, zelfverzekerdheid en elan met zich meebrengen.”

Het kaf is van het koren gescheiden, dus?

“Prima toch? Het is zo'n mooi vak en het wordt alleen maar mooier, spannender en afwisselender. We putten uit steeds meer wetenschappelijke disciplines. Dat vergt stevige mensen die staan voor ons vak. Wij zijn niet langer een vak van mensen die af en toe eens een boodschap over de rand gooien. Wij zoeken antwoord op de vraag hoe ons vak kan bijdragen aan de doelen die je stelt en in welke context de organisatie opereert. En dan gaat het ook om zaken als gedrag van medewerkers, bedrijfsprocessen en besluitvorming. Dan zit je echt in het hart van je organisatie. Daarbij past niet langer de klassieke structuur van probleem analyseren, oplossing bedenken, oplossing uitrollen en dan moet iedereen zich daar maar aan conformeren. We zijn omringd door dynami-

sche processen waarbij we steeds weer andere deskundigen moeten betrekken om een passende handelwijze te formuleren. En daarbij geldt, ik zei het al: wat je in de ene organisatie doet, werkt niet per se in de andere. Het is afhankelijk van de context waarin je werkt. Je moet dus altijd een visie opstellen vanuit de organisatie waarbinnen je werkt. En die visie is tweeledig. Er is de communicatievisie en je hebt de communicatiedienstverleningsvisie. Dat laatste is voor velen vloeken in de kerk, maar we zijn een dienstbaar beroep. En als je niet slaafs wil zijn, kun je maar beter zelf die visie op je dienstbaarheid opstellen. Maak scherp waarvan je wel en niet bent en ga ermee de boer op. En dat vergt dus mensen die stevig in hun schoenen staan en die het vak met hart en ziel bedrijven.”

Zelf heb je de afgelopen jaren het plezier in het vak weer teruggevonden. Maar ergens is het toch wel bevreemdend dat de volgende generatie nog niet is opgestaan? Wordt het geen tijd voor de opvolger van Betteke van Ruler, Cees van Riel en Cees van Woerkum?

“De grap is: ik heb de tijd om me te storten op alles wat ik interessant vind. Niet omdat het moet, maar juist omdat het me boeit. Ik zie heel veel interessante jonge wetenschappers, maar het ontbreekt hen aan die luxe. Ze moeten keihard werken om fondsen te werven en artikelen te produceren in het wetenschappelijke circuit. Tegelijk worden ze op geen enkele manier aangespoord om in contact te treden met professionals uit de praktijk. En ze worden aangemoedigd om heel smal te werken: zo is het eenvoudiger om veel te publiceren. Ze weten dus alles van digitale communicatie in crisis of over communiceren in projecten, maar ze missen het bredere overzicht over het vakgebied als geheel. Wij konden ons heel breed oriënteren en wij hadden de luxe dat we ons met de praktijk konden inlaten. Ik ben daarbij ook een domineesdochter dus ik heb altijd een sterke neiging gehad om mijn boodschap te verkondigen. Je hebt wel mensen met een bredere blik, zoals Mark van Vuuren of Piet Verhoeven, maar zij zijn bepaald niet in de meerderheid.

Ook hierin kan Logeion een rol vervullen. Ik hoop

dat het Strategisch Centrum nou eens van de grond komt en dat er een programma komt om de wetenschappelijke kant van het vak een impuls te geven. De verbinding tussen wetenschap en praktijk zit nog steeds niet lekker en Logeion als vereniging kan die verbindende factor zijn.”

Een echte opvolger is dus nog niet aan te wijzen. Dan toch de vraag, voor het onwaarschijnlijke geval dat je nieuwe boek je laatste bijdrage zou zijn: wat is je nalatenschap aan het vak?

Ze lacht. “Dat ik mijn hele professionele leven iedereen heb opgepoord om na te denken over het vak. Je moet nadenken, je moet een visie hebben, je moet je bekwamen. Ik ben daarin niet aflatend geweest. Wees nooit tevreden met hoe het gaat, blijf altijd kijken hoe je kunt verbeteren. Dat is ook de drijfveer achter mijn zendingsdrang, denk ik. We kunnen nog altijd beter nadenken, en er is nog altijd veel te verbeteren. Ik ben vijftig jaar geleden begonnen. Het was een tijd dat je als vrouw gewoon hoorde te trouwen. Mijn moeder zei dat je als vrouw wel mocht werken, maar dat je echtgenoot er geen last van mocht hebben. Ik begon letterlijk op een zolderkamertje op een afdeling voorlichting en publiciteit. We deden wat ons voor handen kwam en de organisatie keek een beetje grinnikend naar ons clubje, dat op zolder zat te fröbelen. Nu zijn we een sterk en dynamisch vak dat zijn plek op durft te eisen in het hart van de organisatie.

Dat komt omdat we altijd hebben nagedacht over ons vak. Zelf blijf ik dat daarom in ieder geval ook doen. Ik ben nu ook in mijn meest creatieve periode. Ik bedenk iedere keer nieuwe dingen. Het is gek, eigenlijk. Als ik naar iemand van zeventig kijk, denk ik: wordt het niet tijd dat je ermee stopt? Terwijl ik die neiging zelf nog helemaal niet voel. Ik hoop dat mijn omgeving de moed heeft het tegen mij te zeggen als het genoeg geweest mocht zijn. Stel je voor dat niemand mij aantrekkelijk meer vindt en ik het zelf niet door heb. Mijn ergste nachtmerrie? Dat ik een cursus verzin en dat er dan niemand komt.” ●