

(Be)sturen en verbinden in Losser

Michael Sijbom en Irma Nadorp

"Af te halen op gemeentehuis Losser: autostickers tegen Duitse tolplannen. Gemaakt ism met Duitse buurgemeenten". Deze tweet van de burgemeester van Losser leidde in augustus 2014 tot (inter-)nationale persaandacht¹. Honderden Lossenaren kwamen op het gemeentehuis de sticker ophalen. Burgemeesters uit buurgemeenten, grensondernemers uit Duitsland en bestuursorganen zoals de Euregio meldden zich om de krachten te kunnen bundelen. Een mooi voorbeeld van de invloed van Twitter en van een doordachte media strategie.

In een netwerksamenleving is communicatie het belangrijkste sturingsmiddel voor (lokale) overheden. Niet in de vorm van traditioneel zenden, maar door (eerst) te luisteren en vervolgens de dialoog aan te gaan. Sociale media passen perfect in de moderne doelstelling van overheden om verbinding te zoeken in én met de samenleving. Een laagdrempelig, snel en vrijwel gratis communicatiemiddel.

Hoewel sociale media uit ons privéleven niet meer weg te denken zijn, blijft het voor veel bestuurders en medewerkers van gemeenten lastig om hun werk openbaar voor het voetlicht te brengen.



Afbeelding 52: tweet Sijbom over autosticker

Goed nadenken over wat je met de inzet van sociale media wilt bereiken, is daarom van groot belang. Lukraak twitteren of het (door)plaatsen van nieuwsberichten nodigt volgers niet uit om te reageren of mee te denken. De kans bestaat zelfs dat ze teleurgesteld afhaken.

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe een van de actiefste sociale media gebruikers in Nederland, burgemeester Michael Sijbom, online platformen (succesvol) gebruikt voor zijn gemeente Losser. Samen met zijn communicatieadviseur Irma Nadorp doet

¹ Zie <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-08/pkw-maut-niederlande-nordhorn-protest> en <http://rtl1nord.de/nachrichten/wut-in-nordhorn-ueber-maut.html>

hij een aantal aanbevelingen over hoe je sociale media relatief eenvoudig en zinvol kunt inzetten².

Nieuwe samenleving?

Sociale media staan niet op zichzelf maar zijn onderdeel van een bredere maatschappelijke trend met interactie en dialoog als hoofdkenmerken. In zijn troonrede riep Koning Willem Alexander ons land op zich tot een participatiesamenleving om te vormen. De samenleving zou zo gerevitaliseerd worden tot een netwerksamenleving waarin mensen zich zonder concrete tegenprestatie willen inzetten voor hun medemensen, buurt, vereniging, gemeente, de natuur of ander ideaal. Maar die vitale samenleving bestaat in Nederland al lang³. En die ziet daarbij steeds vaker de overheid, die er nota bene in opdracht van haar is, als hinderpaal dan als stimulator. Burgers nemen steeds vaker zelf het initiatief (onder anderen door het gebruik van sociale media) en keren zich georganiseerd tegen de overheid en logge (maatschappelijke) organisaties. Voor lokale overheden ligt hier een prachtige kans om, in plaats van zich te verweren, gebruik te maken van het mobiliserende vermogen van de burgers om de vitale samenleving verder uit te bouwen.

Van besturen naar sturen

Een overheid heeft drie manieren om te (be)sturen: door communicatie, door geld en via regels (ofwel: preek, wortel en stok). Lange tijd waren vooral regels (wetten en voorschriften) en geld (belastingen en subsidies) het meest effectief en dus van substantieel belang. Een groot deel van wat bedrijven en burgers verdienden, vloeyde naar de overheid die zorgde voor investeringen, herverdeling en onderhoud van zaken ten dienste van het algemeen belang. De overheid ontzorgde. Maar dat voor een hoge prijs en met als schadelijk bijeffect dat mensen hierdoor niet gemotiveerd werden om zelf initiatieven te ontplooien en samen uit te werken.

Nu sociale media veel invloed hebben en de samenleving volop zaken doet, vergroot het de noodzaak voor overheden en vooral gemeenten om te leren sturen in een netwerk. Dat is lastig, want sturen in een netwerk is eigenlijk een contradictio in terminus. In een netwerk bestaan immers geen hiërarchische relaties: de actoren zijn gelijkwaardig en kunnen niet hun wil aan anderen opleggen. Sturen in een netwerk

² Zie ook <http://prezi.com/kzuftzkxmemh/burgemeester-in-een-netwerksamenleving/> voor een uitgebreide presentatie over de sociale media strategie en het gebruik van burgemeester Michael Sijbom, inclusief vele voorbeelden van tweets en posts op Facebook.

³ Uit: Raad voor het openbaar bestuur: Loslaten in vertrouwen Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving. December 2012

betekent zoeken naar partners, zoeken naar een gemeenschappelijk belang of doel en vervolgens met elkaar samenwerken⁴.

De mogelijkheden voor een overheid om te sturen met geld zijn, door het gebrek daaraan, in ieder geval drastisch ingeperkt. Regels werken nog maar ten dele en moeten dus uiterst terughoudend worden ingezet. Als vanzelf drijft dan communicatie als belangrijkste instrument naar boven. Niet meer in de vorm van de preek (dat is eenrichtingsverkeer) maar als dialoog. En die werkt alleen als gelijkwaardigheid het uitgangspunt is. En dat past ook bij die netwerksamenleving. Al decennia ontwikkelen we ons naar een kleinschaliger kennismaatschappij: bruikbare informatie en kennis is veel meer verspreid in de samenleving en wordt dankzij technologie veel sneller gedeeld.

Burgerverbanden ontstaan voor gemeenschappelijke behoeften in het dagelijks leven. In de samenleving ontwikkelt zich zo een netwerkcultuur rond gemeenschappelijk gevoelde belangen.

In een netwerksamenleving moeten bestuurders dagelijks snel schakelen en denken, op meerdere borden tegelijk kunnen spelen en zich voortdurend aanpassen aan verschillende gesprekspartners. Communicatie dus! De tijd dat een burgemeester zijn functie als gezag kon inzetten bijvoorbeeld, is voorbij. Burgers zijn minder hiërarchisch ingesteld en ook raadsleden accepteren het machtswoord minder snel.

Communiceren via sociale media is relatief goedkoop en je merkt direct of het effect heeft. Maar goed communiceren zonder de aansluiting bij meer traditionele kanalen te verliezen, vraagt wel om tactiek en een strategie. Dat geldt zeker voor politici zoals wethouders en raadsleden. Toch past het juist in de aard van sociale media dat niet een 'anonieme' gemeente maar herkenbare bestuurders en ambtenaren de afzender zijn. Die maken immers zelf ook, zowel zakelijk als privé, onderdeel van meerdere netwerken uit. Dat vergroot de kans dat boodschappen niet alleen persoonlijk en dus betrouwbaar worden ervaren, maar ook bij meer doelgroepen en dieper in de sociale hiërarchie landen.

De positie van een communicatieadviseur is daardoor niet alleen belangrijker geworden, maar vraagt ook om andere kwaliteiten. Het creëren en redigeren van inhoudelijke boodschappen zijn bijzaak geworden. De nadruk ligt op analyseren, organiseren en managen van doelgroepen en informatiestromen.

⁴ Uit: Rien Fraanje: toespraak Gemeenteraad van de Toekomst, 24 mei 2013

Kennis van openbaar bestuur én de samenleving zijn, meer dan kennis van taal en communicatiemiddelen, voorwaarde geworden om referentiekaders van bestuurders en burgers met elkaar in overeenstemming te brengen teneinde de participatiesamenleving optimaal te kunnen stimuleren. Sociale media zijn daarbij in elke beleidsfase inzetbaar: waar hebben burgers het over (probleemdefinitie), hebben ze een oplossing in gedachten (voorbereiding), plannen maken en daarover overleggen (besluitvorming), samenwerken aan het gewenste resultaat (uitvoering) en tot slot nagaan of het proces naar ieders tevredenheid is verlopen (evaluatie). Daarmee voert een adviseur de communicatie niet langer uit, maar begeleidt zowel de beleidsmakers als de burgers in het communiceren met elkaar.

Burgemeester Michael Sijbom: "Ik leef en werk naar het motto: *boven de politiek en tussen de mensen*. Communicatie is voor mij dan ook niet alleen twitteren of Facebooken, maar begint door onder de mensen te zijn. Ik ga naar evenementen, scholen, verzorgingstehuizen, sportvelden of op bedrijfsbezoek. Daar praat ik met 'mijn' inwoners, stel ze vragen en luister naar hun verhalen. En staat er iets in politierapporten of op internet over inwoners van Losser die iets bijzonders (vervelends of leuks) hebben meegemaakt, dan bel ik die mensen op of ga bij ze langs. Daarnaast ben ik maximaal bereikbaar voor iedereen, binnen en buiten de gemeente. Mijn 06-nummer staat bijvoorbeeld overal openbaar gepubliceerd en wordt veelvuldig gebruikt door burgers maar ook door journalisten die vragen hebben. Ik Twitter, app, Facebook en ben ook actief op de meer zakelijke netwerksites. En via diezelfde kanalen krijgen mensen die vragen stellen, ook snel antwoord van mij.

Sociale media gebruik ik niet alleen om interessante kennis over mijn gemeente te delen, maar ook als thermometer voor wat er leeft in de Losserse samenleving. Het programma Tweetdeck laat mij bijvoorbeeld zien wat er over de vijf kerkdorpen (De Lutte, Beuningen, Glane, Overdinkel en het dorp Losser zelf) wordt getweet. Op Facebook wordt voor mij zichtbaar wat inwoners persoonlijk, hun clubs of verenigingen en vriendengroepen bezig houdt. Door die informatie te combineren met die uit de andere (offline) bronnen ben ik optimaal op de hoogte en kan alert reageren. Zo ben ik staat om op elk niveau uit te leggen waarom de gemeente tot bepaalde beleidskeuzes komt en waarom regels, taken of projecten op een bepaalde manier uitgevoerd worden.

Als portefeuillehouder Toerisme & Economie laat ik het bovendien niet na om de gemeente Losser, Schatkamer van Twente, op alle mogelijke manieren te promoten bij mijn volgers waardoor mijn boodschappen automatisch (bijvoorbeeld via journalisten) bij andere en dus grotere doelgroepen terecht komen. Voor gemeentelijk overschrijdende discussies zoals de Duitse tolplannen zijn juist sociale

media een geweldig instrument om stakeholders en media snel en goed te bereiken zodat betrokkenen zich kunnen mobiliseren. Meervoud is macht.”

Communicatieadviseur Irma Nadorp: "Ik hoef onze burgemeester niet uit te leggen hoe hij sociale media het best kan inzetten. Dat doet hij al jaren met verve en met succes. Over de inhoud en vorm overleggen we alleen als we verwachten dat een onderwerp politiek gevoelig ligt, een grote stroom (wisselende) reacties of heftige emoties bij zijn volgers kan oproepen. Dan vraagt hij mij als communicatieprofessional nadrukkelijk om advies, spreken we te verwachten effecten door en bereiden alvast een ‘aftercare-traject’ voor.

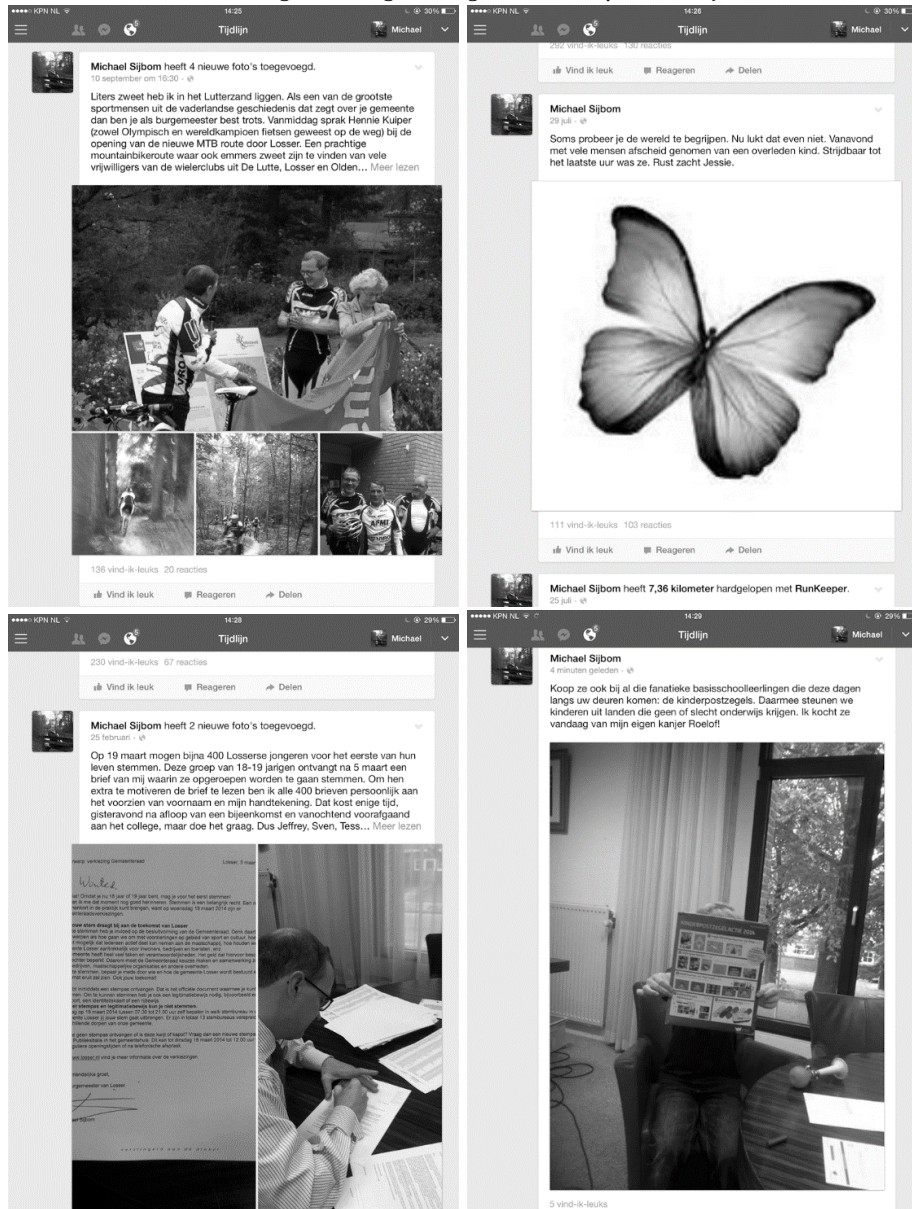
Als inwoner van een van de Losserse kerkdorpen gebruik ik mijn eigen netwerken (in real life dus) om de grote lijn die zich daarna online aftekent, te valideren. Het inzetten van sociale media door bestuurders is namelijk niet zaligmakend. Immers, niet iedere inwoner of maatschappelijke partner gebruikt het, of reageert in het openbaar alleen sociaal wenselijk. Daardoor wordt de 'zwijgende' meerderheid wel eens niet gehoord. Bovendien gaan nuances door de beperkt beschikbare ruimte (zoals in tweets) en de snelheid daarvan, makkelijk verloren. Voor publieke figuren zoals bestuurders, raadsleden of ambtenaren kan dat vervelende gevolgen hebben.

Daarom stem ik kernboodschappen van de gemeente altijd af op informatie uit mijn online én offline netwerken. Ik zorg ervoor dat behalve de burgemeester, ook andere bestuurders en collega's dezelfde hoofdlijnen volgen. Met transparantie en persoonlijkheid is niets mis, maar de inhoud en relevantie van al die boodschappen moet wel consistent zijn met informatie die de gemeente via andere (traditionelere) kanalen verspreidt. Als dat nodig is aarzel ik niet om bij te sturen, door mensen op hun communicatiegedrag aan te spreken. Door krachten en maatschappelijke onderstromingen, kernboodschappen en een tijdspad in beeld te brengen bij zowel zenders als ontvangers, ontstaat er een wisselwerking. De dialoog die ik voer met bestuurders en collega's, is in feite de generale repetitie voor dezelfde dialoog die ze vervolgens met 'hun' inwoners en partners gaan voeren.

Als je de strategie van *iedereen communicatiever maken* consequent doorvoert en de mensen daarbij zelf toegang tot allerlei communicatiekanalen verschaft, dan is dat voor mij samenwerking in optima forma. Zowel binnen de gemeente, als van binnen naar buiten maar vooral ook omgekeerd. Communicatie is voor én van alle stakeholders en heeft altijd cumulatieve betrekking op meeweten, meedenken, meebepalen en daarmee meewerken. Kracht ontstaat alleen door transparante samenhang.”

Hoe social is de burgemeester?

Sijbom past bij het gebruik van sociale media altijd zijn eigen IMFF-strategie toe. Wat hem betreft zijn informeren, mobiliseren, feedback en fun de belangrijkste vier doelen. Hij verschaft *informatie* over wat hij als burgemeester dagelijks doet of over wat er in zijn gemeente gebeurt. Hij *mobiliseert* mensen om iets te doen of juist te laten. Hij geeft *feedback* op tweets of FB-berichten van anderen en de verliest de *funfactor* niet uit het oog door regelmatig een leuke persoonlijke actie te verzinnen.



Afbeelding 53: Vier voorbeelden van Facebook-posts

Behalve posten, is reageren net zo belangrijk of zelfs belangrijker. Sijbom reageert veel op berichten van anderen. Bijvoorbeeld met felicitaties bij een leuke gelegenheid of een opbeurend woordje bij verdriet. Over politieke zaken gaat hij in principe niet in discussie, tenzij het onderwerp tot zijn eigen portefeuille behoort. Uiting geven aan zijn eigen politieke kleur of opvatting vermijdt hij zoveel mogelijk. Maar actualiteit is voor hem altijd aanleiding om de gemeente Losser of taken van de gemeente (opnieuw) onder de aandacht te brengen. Daarmee creëert hij begrip en begrip leidt per definitie tot draagvlak.



Afbeelding 54: Twee voorbeelden van tweets

Plezier en verwijten

Michael Sijbom: "Zelf beleef ik het meeste plezier aan de combinatie offline en online. Iets dat ik op straat of het sportveld meemaak, beschrijf ik op Facebook en daar krijg ik van betrokkenen reacties op. Of als ik iets op Facebook over iemand gelezen heb, spreek ik hem of haar daar bij een andere gelegenheid spontaan op aan. Dan merk je hoezeer het gebruik van sociale media onderdeel van het leven van veel mensen is geworden. Daarmee sta ik midden in de samenleving dus. Natuurlijk krijg ik ook wel eens verwijten. Of ik niks beters te doen heb. Of omdat ik altijd zo positief ben over mijn gemeente. Maar ook dat is informatie die ik kan gebruiken. En die bewegingen houdt mijn communicatieadviseur ook nauwlettend in de gaten. Mijn geloofwaardigheid hangt er van af. En daarmee de waarde van de boodschappen die

ik namens 'de' gemeente Losser verspreidt. Over mijn imago maak ik me daarbij wat minder druk. Ik probeer natuurlijk wel zoveel mogelijk mezelf te blijven."

Op of over het randje?

Iedereen die sociale media gebruikt, kan er over meepraten. Ondoordachte tweets, grappen die verkeerd worden uitgelegd of een onbedoelde uitnodiging voor een feestje waar relschoppers op afkomen. Het is het schrikbeeld voor bestuurders om (ongewild of onbewust) net over het randje te gaan. Dat soort risico's weerhouden veel overheidsmedewerkers er nog steeds van om via sociale media de dialoog met de samenleving te zoeken.

Berucht is de tweet van een burgemeester uit Zeeland die enkele jaren geleden iets grappigs bedoelde te zeggen over Chinezen die in zijn gemeente overvallen waren. Hij had maar enkele volgers, maar het berichtje verspreidde zich razendsnel in allerlei andere netwerken en kreeg zo een onaangename lading. Toch kan humor, mits goed gebruikt, de effectiviteit en de populariteit van een Twitteraar enorm vergroten. Want juist tussen alle (zakelijke) tweets vallen deze het meest op en worden ook vaak gedeeld. Twitteren met een knipoog kan, zolang het maar niet ten koste van mensen gaat.

Politici twijfelen ook vaak of ze over hun privéleven moeten twitteren. Enerzijds geeft het bestuurders een menselijk gezicht, maar anderzijds ligt hun leven heel snel op straat. Daarom is het vinden van een balans daarin heel belangrijk. Foto's van gezinsleden kun je beter niet posten, maar een foto van een zelfgemaakt Vaderdagkado is voor veel mensen zo herkenbaar dat ze er als vanzelf respectvol mee omgaan. En luchtige tweets over de wekelijkse voetbalwedstrijd van de kinderen of een familiepicknick op een mooi plekje in de gemeente, kunnen ook geen kwaad.



Afbeelding 55: tweet voetbalwedstrijd

Naast vele leuke reacties, wordt er op berichten ook wel eens vervelend gereageerd. Bestuurders doen er goed aan met zichzelf afspraken te maken. Niet reageren op scheldpartijen, anonieme reacties of verdachtmakingen bijvoorbeeld. Soms is dat lastig, maar het is een vorm van zelfbescherming tegen types die blijkbaar niet op een normale wijze kunnen communiceren. Bovendien zie je vaak dat mensen elkaar in hun reacties gaan corrigeren. Als de toon desondanks kwaadaardig dreigt te worden, kun je discussies vriendelijk maar beslist sluiten. Nieuwe berichten over andere onderwerpen leiden de aandacht ook al snel af. Bij heikele onderwerpen is het verstandig om in overleg met de communicatieadviseur vooraf mogelijke scenario's door te spreken en eventueel een doordachte en afgewogen reactie voor te bereiden.

Van (be-)stuurder naar verbinder

Communicatie is het belangrijkste sturingsinstrument voor een overheid en daarmee zijn ook goede communicatieadviseurs van belang. Zorg eerst dat deze basis op orde is, investeer hierin en kom dan met een alomvattende strategie, waar sociale media een belangrijk onderdeel van zijn.

Onderdeel van je eigen sociale mediastrategie als bestuurder moet zijn: wie en wat je er mee wilt bereiken. Neem er vervolgens ook dagelijks tijd voor. Zet het in je agenda net als besprekingen, vergaderingen, netwerkborrels en bedrijfsbezoeken. Probeer de balans tussen zakelijk en privé te vinden. De IMFF-strategie (informereren, mobiliseren, feedback en fun) is daarbij een goede leidraad net als jezelf aan bepaalde gedragsafspraken houden om oververhitting bij jezelf of je volgers te voorkomen.

Gebruik je functie om de gemeente een persoonlijk gezicht te geven, maar doe het bij voorkeur wel samen met (mede-)bestuurders en collega-ambtenaren. Volg elkaar, reageer op elkaar en verspreid elkaars informatie verder binnen je eigen netwerken. Daarmee krijgen inwoners, (maatschappelijke) organisaties en andere overheden steeds meer begrip voor de beleidskeuzes die een gemeente maakt. Die samenhangende transparantie vergroot bovendien het draagvlak op momenten dat er minder gunstige boodschappen of andere zakelijke mededelingen te doen zijn.

Maar doe het niet krampachtig of omdat het nou eenmaal moet. En laat het vooral ook niet namens jezelf door anderen (zoals een communicatieadviseur) doen. Op sociale media prikken mensen daar zo doorheen en daarmee verlies je je geloofwaardigheid. Online ben je, net als offline, naast bestuurder of ambtenaar ook gewoon mens onder mensen. Gebruik je communicatieadviseur wel als radar en monitor. Zij overzien het grotere geheel (van zenders tot ontvangers, van kanalen tot boodschappen en van actualiteit tot reactiviteit) en kunnen professionele afstand

bewaren en bewaken. De kans op missers wordt kleiner, de kans op succes wordt groter.

Zie sociale media daarom als een gezamenlijke uitdaging en investeer er in zoals je bij andere netwerken en relaties in real life ook doet. Je zult zien dat het loont. Voor jezelf, maar vooral voor de samenleving waarvoor de overheid aan het werk is. Dat is verbinden met de samenleving. Dat heet sturen in een netwerk. En dat resulteert uiteindelijk in (mee-)bouwen aan de netwerksamenleving.

Over de auteurs

Burgemeester Michael Sijbom van de gemeente Losser is de een van de meest actieve sociale media-gebruikers in Nederland. Daarmee levert hij een succesvolle bijdrage aan de ontwikkeling van de (digitale) netwerksamenleving op lokaal niveau, met bijgevolg landelijke en internationale aandacht voor actuele onderwerpen. Hij studeerde Juridische Bestuurswetenschappen en Staats- en Bestuursrecht. Ervaring in het openbaar bestuur en met name communicatie deed hij op als voorlichter en adviseur bij o.a. de gemeenten Leiden en Rotterdam. In Den Haag was hij politiek adviseur van staatssecretaris Van Gennip en campagneleider/hoofd communicatie van het CDA. Tegenwoordig is Sijbom behalve burgemeester van Losser, ook burgemeester van de Raad van de Toekomst en bekleedt hij diverse voorzitterschappen.



@michaelsijbom

www.linkedin.com/nl/michaelsijbom

Als communicatieadviseur van de gemeente Losser richt Irma Nadorp zich op drie kerntaken van de hedendaagse communicatieprofessional: adviseren (organisatie communicatiever maken), begeleiden (mensen communicatiever maken) en managen (sturen en bewaken van het communicatieproces). Ze bevordert synergie tussen burgerverbanden (inwoners, verenigingen, dorpsraden etc.) en gemeente (college van B&W, raad, ambtenaren en partners) door sociale media zowel strategisch als procesmatig in het hart van het beleid te plaatsen. Irma studeerde aan de Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer en specialiseerde zich in Public Relations en



Voorlichting. Met ruim 15 jaar ervaring in diverse (management) marketing- en communicatiefuncties in de reiswereld, maakte ze vier jaar geleden de overstap naar het (lokaal) openbaar bestuur.

@IrmaNadorp

[nl.Linkedin.com/in/irmanadorp](https://nl.linkedin.com/in/irmanadorp)