

## 3.2 Communicatie in de coöperatie

Ir. J. Akkerman

**De kern van coöperatie is het samen met anderen realiseren van een doel dat individueel minder goed haalbaar is. Daarvoor is vertrouwen bij de leden essentieel. In het opbouwen en vasthouden van dat vertrouwen speelt communicatie een sleutelrol. Een goede communicatiestrategie in de coöperatie onderkent de verschillende rollen en belangen van de leden en zorgt voor een afgewogen mix van informeren, betrekken en inspireren.**

### 3.2.1 Coöperatie is vertrouwen

De basis van coöperatie, letterlijk samen-werken, is vertrouwen. Pas als je elkaar vertrouwt, kun je een serieuze samenwerking aangaan. Het samenwerken heeft een doel. Om succesvol te co-opereren is overeenstemming over het gemeenschappelijke doel een voorwaarde.

Het betekent niet dat je precies gelijklopende doelen en overtuigingen moet hebben. De coöperatie kan zich immers richten op een deel van je doelen, die passen binnen een groter geheel. Dat deel kan overlappen met een deel van de doelstellingen van een andere partij. In die situatie is coöperatie kansrijk, mits voor alle mede-coöperatoren duidelijk is en blijft op welk terrein ze gezamenlijk voordeel willen behalen. En op welke terreinen ze elkaar de ruimte laten om niet – of met anderen – samen te werken. Of zelfs met elkaar te concurreren.

#### *Kruiwagen*

Bij succesvolle coöperatie zijn de leden bereid een deel van hun oorspronkelijke eigen activiteiten - of althans de volledige zeggenschap daarover - prijs te geven. De coöperatie neemt als het ware een deel van de activiteiten van de individuele leden over, omdat dit voor allen een beter resultaat oplevert. Voorbeeld: de aankoop van een kruiwagen zou prijstechnisch wel eens interessanter kunnen zijn als je aansluit bij een grote groep potentiële kopers van zo'n ding. Die groep kan waarschijnlijk gunstiger voorwaarden bedingen bij de aanbieders van kruiwagens. Aansluiten bij een dergelijke "coöperatie" betekent dat je de aankoop van jouw kruiwa-

gen overlaat aan de coöperatie en niet op eigen houtje toch een andere kruiwagen koopt; dat ondermijnt immers de onderhandelingspositie van het collectief.

### *Bestuur*

Vertrouwen is de basis. Ook als een coöperatie groeit en er een grote onderneming ontstaat. Het bestuur van die onderneming moet professioneel worden geregeld. Daarbij is de coöperatie veelal de partij die (enig) eigenaar is van de onderneming. De ondernemingsleiding legt verantwoording af aan de eigenaren, veelal vertegenwoordigd door een raad van commissarissen. In die raad zitten collega-leden, die je als coöperatielid moet vertrouwen. Zij zorgen voor een adequate behartiging van de ledenbelangen. Zolang die overtuiging er is bij de leden, blijft hun vertrouwen intact. Evenzo bij het bestuur van de coöperatieve vereniging zelf. Ook daar kunnen bestuursleden alleen functioneren als zij het vertrouwen van (een meerderheid van) de leden blijven genieten.

## **3.2.2 Vertrouwen vereist communicatie**

Hoe zorg je ervoor dat er vertrouwen ontstaat en dat dit vervolgens in stand blijft? Voor een groot deel is het antwoord op die vraag: communicatie. Het opbouwen en vasthouden van vertrouwen staat of valt met een goede communicatie. Ga maar na: als je wilt samenwerken, moet je van elkaar weten welke belangen je hebt en waar die overlappen. Je maakt afspraken over de vraag welke zaken wel en welke niet onder de samenwerking vallen. Over wat er gebeurt als iemand zich niet houdt aan die afspraken. En zo voort.

Ook als dat allemaal geregeld is en de coöperatie daadwerkelijk gestalte krijgt, moet je blijven communiceren. Over de voortgang, over welke kant het op moet als bijvoorbeeld de markt verandert, over de vraag hoe om te gaan met (groepen van) leden die andere bedrijfsdoelstellingen ontwikkelen, over de kansen die er in het buitenland zijn voor de coöperatie...

### *Draagvlak*

Draagvlak bij de leden van de coöperatie organiseer je door communicatie: het uitwisselen van kennis, ervaringen, meningen, opvattingen, gevoelens. Niet alleen van de een (zender) naar de ander (ontvanger) en ook niet louter van de ander naar de een. Maar over en weer. Interactie is hierbij de essentie. Door het uitwisselen van informatie, meningen en ideeën kun je gezamenlijk tot een inzicht of een standpunt komen. Dat is veelal de beste basis om in de praktijk iets voor elkaar te krijgen, veel

meer dan de vraag hoe briljant een idee is of hoe (financieel) krachtig de bedenker ervan.

Een klassiek voorbeeld in dit verband is de Brent Spar affaire. Het laten afzinken van een verouderd boorplatform was rationeel gezien de meest wenselijke oplossing en werd met kracht verdedigd door de niet armlas-tige onderneming Shell. Maar omdat er weinig tot geen consultatie van belangengroepen en burgers had plaatsgevonden, ontstond massaal verzet tegen deze “aanslag op het milieu” (Greenpeace). Uiteindelijk heeft Shell zijn beleid bij moeten stellen. De onderneming is zich vervolgens gaan beraden op de te volgen koers en maakt sindsdien gebruik van diverse consultatie- en overlegvormen om meer draagvlak voor de eigen activiteiten en beslissingen te verwerven.

Samengevat:  $E = K \times A$ , waarin E staat voor effectiviteit, K voor de inhoudelijke kwaliteit van de oplossing en A voor de acceptatie ervan. De natuurlijke neiging van (technisch) deskundigen op een bepaald terrein is om meer aandacht te besteden aan K dan aan A. Door wat meer nadruk te leggen op A neemt de effectiviteit van de communicatie vaak met sprongen toe.

### 3.2.3 Professionalisering van communicatie

In een kleine groep is het uitwisselen van informatie, ideeën en meningen tamelijk overzichtelijk. Zolang alle leden van een coöperatie elkaar kennen, verloopt de communicatie over het algemeen vrij soepel. In dergelijke gevallen wordt de communicatie veelal niet als zodanig benoemd, het is een logisch onderdeel van datgene waar de coöperatie mee bezig is: een gezamenlijk doel bereiken.

#### *Structuur*

Maar als de coöperatie groter wordt en meer verplichtingen aangaat met derden, zal ook de communicatie met de leden geformaliseerd en geprofessionaliseerd moeten worden. Dan komt er aandacht voor de structuur: regiovergaderingen, algemene ledenvergadering, commissies, enzovoort. Dan wordt communicatie als functie in het bedrijfsproces opgenomen, komt er een afdeling communicatie, krijgen bestuurders trainingen in effectief communiceren en worden leden uitgenodigd om hun mening te geven over onderwerpen die spelen binnen de coöperatieve gelederen.

#### *Strategie*

Voor een professionele uitvoering van de communicatie is een strategie noodzakelijk. Die strategie geeft antwoord op de wat- en hoe-vraag. Wat willen we met de communicatie bereiken? Hoe gaan we de communica-

tie inrichten om dat te bereiken? Daarbij is een aantal factoren van belang. Deels zijn dat algemene factoren die voor een succesvolle bedrijfscommunicatie noodzakelijk zijn; deels zijn het specifieke factoren die (vooral) in een coöperatie van belang zijn. In de volgende paragrafen komen deze factoren achtereenvolgens aan bod. Per onderdeel kijken we eerst naar de algemene communicatie-uitgangspunten en maken we daarna een verbaalslag naar de coöperatie.

### 3.2.4 Doelgroep

Een van de belangrijkste vragen in communicatie is wie de doelgroep is. Wie zijn de mensen met wie ik wil communiceren? Kan ik een onderscheid maken naar hoofd- en subdoelgroepen? Welke ontwikkelingen spelen er in onze doelgroep(en)?

#### *Ijkgpersoon*

Een interessant hulpmiddel voor het bepalen van de doelgroep is het formuleren van een zogenoemde ijkpersoon. Dat is een denkbeeldige klant, een denkbeeldige medewerker of een denkbeeldig coöperatielid. Persoonlijke kenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding etc.), meningen (bijvoorbeeld politieke voorkeur) en eigenschappen (hobby's, bestedingen, vakanties etc.) kunnen worden beschreven in een document dat de doelgroep concretiseert aan de hand van één persoon. Vaak blijkt het gezamenlijk opstellen van een dergelijk document verhelderend te werken in het "scherpstellen" op de doelgroep.

#### *Effectiever*

Het scherp in beeld hebben van de doelgroep maakt communicatie effectiever. Je weet dan immers veel beter wat je wel en wat je niet moet doen om je boodschap over te brengen. Kijk maar naar het onderscheid tussen "business to consumer (B2C)" en "business to business (B2B)" communicatie. In de eerste variant houden we veel meer rekening met een gemiddeld lager kennisniveau en juist meer emotionele waarden in de communicatie om de doelgroep te bereiken. In de zakelijke communicatie kunnen we vaker uitgaan van een hoger kennisniveau en kan de boodschap in veel gevallen ook rationeler worden gebracht.

### 3.2.5 Doelgroep in de coöperatie

De doelgroep binnen de coöperatie is duidelijk. Het gaat om communicatie met de leden. Voor een effectieve communicatie is het zaak deze groep wat nader te onderzoeken.

#### *Niet homogeen*

Allereerst kunnen we vaststellen dat de groep over het algemeen niet volledig homogeen is. De samenwerking die de leden met elkaar aangaan bestrijkt immers veelal slechts een deel van hun eigen activiteiten; voor de rest kunnen ze uiteenlopende of zelfs strijdige belangen hebben. En ook op het terrein waarop ze in de coöperatie samenwerken kunnen grote verschillen bestaan. Zo zijn er veehouders die veel melk leveren en collega-coöperatieleden die veel minder leveren.

Binnen coöperaties ligt het maken van onderscheid tussen de leden op dit soort aspecten van oudsher gevoelig. Vaak zijn er door de toenemende verschillen in bedrijfsgrootte bij de leden wel regelingen voor premies en/of kortingen op basis van de afname- of leverantieomvang ingevoerd, de zogenoemde kwantumregelingen. Maar bij de meeste coöperaties wordt dit gezien als een uitzondering op de basisregel dat alle leden gelijk zijn en als zodanig dienen te worden behandeld.

Dit is zeker het geval bij de communicatie. Het segmenteren van de doelgroep leden op het terrein van communicatie is niet aan de orde. Ook al zou een pleidooi voor het beschikbaar stellen van meer informatie aan de meest betrokken leden in theorie verdedigbaar zijn, wenselijk is het in de praktijk niet – laat staan uitvoerbaar.

#### *Functies*

Wel is er een ander onderscheid aan te brengen, dat ons kan helpen om de communicatie met de leden te optimaliseren. In de meeste coöperaties bekleedt het lid namelijk meerdere “functies”.

Hij is allereerst leverancier of afnemer. Bij de bloemenveiling gaat het om de leverantie van sierteeltproducten, bij de suikercoöperatie om de levering van suikerbieten en bij de mengvoercoöperatie om de afname van veevoer. Met een mooi woord kunnen we dit het “transactie-aspect van het lidmaatschap” noemen.

Het tweede aspect van het lidmaatschap is dat van de eigendom. De leden zijn allemaal mede-eigenaar van hun coöperatie. Er zijn diverse vormen waarin dit eigenaarschap in de praktijk is vormgegeven: de coöperatieve vereniging als enig aandeelhouder in een onderneming, certificaten van aandelen op naam per lid etc. Steeds is een van de gedaanten van een coöperatielid die van eigenaar.

En ten slotte is er de rol van financier. In veel coöperaties financieren de leden een deel van de activiteiten. Ook hier zijn diverse vormen aan de orde: van het reserveren van winst als eigen vermogen in de coöperatie tot het verstrekken van leningen door de leden aan de coöperatie of het garant staan van de leden voor financiële verplichtingen die de coöperatie aangaat. Ook hier geldt: steeds is er het aspect van het lid als financier.

### 3.2.6 Doelen

Als de doelgroep is bepaald, is de volgende vraag: wat zijn onze doelen? Wat willen we bij deze doelgroep bereiken? Het kan bijvoorbeeld gaan om het creëren van naamsbekendheid voor een nieuw product (kennis) of het bewerkstelligen van een positiever imago van onze onderneming bij de doelgroep (houding) of het verhogen van de verkoop van een bepaald artikel (gedrag).

#### *Communicatiedoel*

Bij het vaststellen van het doel is het van belang om stil te staan bij de vraag in hoeverre communicatie het enige middel is om dit te bereiken. Zo kan een campagne voor de verkoop van een product communicatief nog zo goed in elkaar zitten, als het product niet aansluit op de behoeften van de klantgroep zal het doel niet worden gehaald. Daarom gaat het bij het doel in een communicatiestrategie altijd om het communicatiedoel binnen de restricties van productpropositie en marktomstandigheden. En zelfs als dat allemaal goed doordacht is, is er geen garantie op succes. Denk maar aan het voorbeeld van dat ene merk alcoholvrij bier. Hoewel de communicatie prima in orde was, kon een landelijk bekende cabaretier met één goedgeplaatste grap de verkoop decimeren en het merk op de Nederlandse markt om zeep helpen.

### 3.2.7 Doelen in de coöperatie

Welk doel willen we bereiken in de communicatie met de leden van de coöperatie? Vanuit de continuïteitsgedachte is een eerste doel het behouden van leden van de coöperatie. Dit betekent, zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk al constateerden, dat de leden vertrouwen moeten hebben en houden in de coöperatie.

#### *Informereren*

Een voorwaarde daarvoor is - naast voldoende effectief ledenvoordeel - dat ze over de juiste, betrouwbare informatie beschikken. Zodat de leden bij-

voorbeeld niet worden verrast door een artikel in de media waarin zaken over hun coöperatie worden onthuld die tot dan toe bij hen niet bekend waren. Als eerste doel kunnen we dus formuleren: het adequaat informeren van de leden. Daar hoort meteen bij dat we voldoende moeten weten over wat de leden willen weten, dus het organiseren van de dialoog met de leden. Zodat we niet alleen boodschappen uitzenden, maar ook signalen ontvangen. Dan weten we beter hoe we boodschappen kunnen brengen, zodat ze ook “landen” bij onze doelgroep.

#### *Betrekken*

Louter goed geïnformeerde leden is niet voldoende. Voor het welslagen van de coöperatie zullen de leden zich ook betrokken moeten voelen. Al was het maar omdat een goed functionerend bestuur vereist dat de leden zitting nemen in colleges. Maar ook om een levendige discussie binnen de coöperatie te waarborgen, is betrokkenheid van leden een voorwaarde. Met communicatie kunnen we bijdragen aan die betrokkenheid. Dat is het tweede doel van ledencommunicatie: het betrekken van de leden.

#### *Inspireren*

Het derde doel is inspireren. Dat gaat verder dan betrekken, het is het enthousiast maken van leden voor de coöperatie. Zodat de huidige leden nieuwe leden gaan werven. Omdat ze enthousiast vertellen over de voordelen die de coöperatie biedt. Of omdat ze coöperatie ook op andere terreinen zien als een goed middel om gezamenlijk een doel te bereiken. Als het om duurzaamheid gaat, bijvoorbeeld.

### **3.2.8 Boodschap**

Hebben we doelgroep en doel bepaald, dan is het tijd om na te denken over de boodschap. Welke inhoud wil ik overbrengen en welk aspect daarvan sluit het beste aan bij de belangstelling of (latente) vraag van de doelgroep? Hoe formuleer ik mijn boodschap?

#### *Pakkend*

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het opstellen van korte pakkende teksten en ervoor zorgen dat de boodschap niet alleen in geschreven vorm beschikbaar is, maar ook met beeld (fotografie, video) goed wordt ondersteund.

Een goede boodschap heeft daarnaast drie kenmerken: hij is relevant, geloofwaardig en onderscheidend. Relevant: de inhoud is bruikbaar voor de doelgroep, bijvoorbeeld omdat er informatie wordt geleverd (weerinformatie) die toepasbaar is door de doelgroep (weten wanneer ik kan oogsten).

Geloofwaardig: de boodschap is afkomstig van een partij die ik vertrouw, bijvoorbeeld het KNMI. Onderscheidend: ik kan zeer gedetailleerde informatie op mijn smartphone raadplegen, dat is preciezer en gemakkelijker dan andere bronnen van weerinfo.

#### *Irrationeel*

Een belangrijk element bij het formuleren en vormgeven van de boodschap, is de juiste mix van rationele argumenten en emotionele aspecten. Vaker dan we ons veelal realiseren zijn irrationale motieven immers doorslaggevend bij het accepteren van een boodschap of het overgaan tot actie, bijvoorbeeld bij de aankoop van een product. In veel gevallen wordt daarna door de “koper” een rationele verklaring gezocht en gevonden om het eigen irrationale gedrag te motiveren. De aankoop van een auto, de keuze van bepaalde kledingstukken of de voorkeur voor een bepaald merk bier; het zijn voorbeelden van keuzes die grotendeels irrationeel zijn ingegeven. En natuurlijk kunnen we daarna gemakkelijk een rationele reden vinden waarom die ene auto echt technisch veel beter is dan een andere...

Het goed afstemmen van de boodschap op de doelgroep is soms lastig, vooral omdat zo vaak irrationale aspecten meespelen. Om hierin de kans op fouten te verkleinen, kan het keuzeprocess worden ondersteund door te testen: het voorleggen van een mogelijke boodschap aan een panel uit de doelgroep.

### **3.2.9 Boodschap in de coöperatie**

Wat moet de inhoud van de boodschap zijn in een coöperatie? Voor een deel is hier geen verschil met de inhoud van boodschappen in andere professionele organisaties.

Als we mensen willen informeren dan bestaat de boodschap vooral uit feiten, bijvoorbeeld jaarcijfers. Als we ze ergens bij willen betrekken dan bevat de boodschap vooral waarden over de activiteiten die we ontplooiën, bijvoorbeeld de bijdrage die ons bedrijf levert aan de oplossing van het wereld voedselvraagstuk. En als ik mijn mensen wil inspireren, dan laat ik ze vooral zien of beleven hoe het is om onderdeel te zijn van onze prachtige onderneming. Tot zover geen onderscheid tussen een willekeurige organisatie en een coöperatie.

#### *Aspecten*

Wat we in de coöperatie toevoegen zijn de verschillende aspecten die het lidmaatschap kent. In het schema “Boodschap in de coöperatie” zijn per aspect van het lidmaatschap basis-boodschappen voor de verschillende

doelen. Het schema kan helpen om na te gaan of alle noodzakelijke boodschappen voldoende aan bod komen in de communicatie met de leden.

### Schema: Boodschap in de coöperatie

	<i>informer</i>	<i>Betrekken</i>	<i>inspireren</i>
<i>transactie</i>	dit zijn de spelregels	profiteer van de voordelen om bij de club te blijven	laat u verrassen door onze aanpak
<i>eigendom</i>	zo is het dit jaar gegaan	praat mee over uw coöperatieve onderneming	vertel ons hoe het verslag beter kan
<i>financiering</i>	het rendement is zo veel	verdiep u samen met collega's in de financiële mogelijkheden	ga met ons een succesvolle toekomst in

#### *Samen*

Een tweede element is de specifieke waarde die een coöperatie kan toevoegen aan de communicatiedoelen. Die toevoeging heeft als kernwoord: samen. Dat is immers het wezen van co-opereren. Samen iets tot stand brengen dat individueel niet of minder goed lukt. Als de coöperatie dat besef bij de leden wil voeden, dan zal er van tijd tot tijd aandacht voor deze boodschap moeten zijn in de communicatie. Niet in algemeen abstracte zin, maar vooral aan de hand van concrete voorbeelden. Bij de opening van een nieuw laboratorium dat de innovatie ondersteunt, kan het zinvol zijn erop te wijzen dat die miljoeneninvestering alleen tot stand kon komen doordat zoveel leden zich daar gezamenlijk achter scharen. Of, op een iets andere schaal: door in het ledenblad bij succesverhalen altijd beelden met minstens twee mensen te plaatsen, maak je op een subtiele manier duidelijk dat het altijd om samenwerking gaat.

#### *Averechts*

De coöperatie kan dergelijke toevoegingen doen. Het is zeker niet altijd nodig en soms kan het zelfs averechts werken. De voorzitter die in zijn vaste column in het ledenblad voor de zoveelste keer schrijft dat we "samen toch altijd sterker staan" zal weinig indruk maken. En een campagne "samen sterk" in een periode waarin de coöperatie door tegenslag in de markt weinig concrete toegevoegde waarde biedt aan de leden, roept alleen maar negatieve gevoelens op.

Het voorbeeld van de voorzitterscolumn illustreert ook dat een goede boodschap onderscheidend dient te zijn. Een verrassend element trekt de aandacht van de doelgroep. Zeker nu het aantal boodschappen dat mensen via diverse media op zich afgevuurd krijgen sterk toeneemt, is het essentieel om op te vallen. Anders sneeuwt die inhoudelijk perfecte boodschap onder in het geweld van al die andere boodschappen, die misschien net iets meer opvallen en dus de aandacht van de doelgroep trekken. Nieuwswaarde en creativiteit zijn dus in toenemende mate van belang voor het formuleren en vormgeven van de boodschap.

### 3.2.10 Middelen

Om de communicatie daadwerkelijk tot stand te brengen, hebben we middelen nodig. In een kleine groep is mondelinge uitwisseling, ondersteund door de vaak onderschatte non-verbale communicatie, veelal afdoende. Maar bij grotere groepen zullen we ons van middelen moeten bedienen die de overdracht van feiten, ideeën en meningen over en weer mogelijk maken, de zogenoemde media. Een medium zorgt ervoor dat boodschappen kunnen worden uitgewisseld tussen twee of meer partijen.

#### *Massamedia*

Een belangrijk onderscheid in media is dat tussen massamedia en niche-media. Met een massamedium kan een zender in één keer een grote doelgroep bereiken, bijvoorbeeld een artikel in een landelijk dagblad. Een nichemedium is gericht op een kleinere, specifieke doelgroep, bijvoorbeeld een website met technische specificaties van dieselmotoren.

Media kunnen we ook indelen naar interactiviteit: kan er uitwisseling plaatsvinden tussen zender en ontvanger? Zo is een brainstormsessie bij uitstek een interactief medium, terwijl een TV-programma veelal alleen een boodschap zendt richting de ontvangers zonder dat zij kunnen reageren (zie schema).

#### *Online*

In dit verband is de term “interactieve media” die vaak wordt gebezigd voor online activiteiten zoals websites en digitale nieuwsbrieven, verwarrend. Deze media zijn namelijk niet bijster interactief, in de zin dat rechtstreekse interactie tussen zender en ontvanger niet mogelijk is. Wel kan via e-mail of discussiefora enige interactie tot stand komen, maar dat gaat niet veel verder dan een ingezonden brief naar aanleiding van een artikel in een dagblad. Het verschil zit hem niet zozeer in het principe, als wel in de snelheid van online media. Daarnaast bieden online media door de ver-

gaande mogelijkheden om zoekgedrag op internet te gebruiken de mogelijkheid om boodschappen zeer specifiek te communiceren met nauw omschreven doelgroepen (nichemedia).

### Schema middelen

	<b>massamedia</b>	<b>nichemedia</b>
<b>interactief</b>	online discussieforum chatsessie op website	conference call video conference
<b>niet-interactief</b>	dagblad radio en TV	online campagne op basis van zoekgedrag advertentie in vakblad

#### *Overzicht*

Zonder uitputtend te willen zijn, geven we onderstaand een overzicht van veel toegepaste communicatiemiddelen. We beginnen met media die een directe interactiemogelijkheid kennen.

- Gesprek: één op één communicatie, biedt veel mogelijkheden voor interactie en overdracht van zowel informatie als emoties;
- Brainstorm: een gesprek met meerdere deelnemers, gericht op het genereren van ideeën of zienswijzen, staat of valt met voldoende interactie tussen de deelnemers; minder geschikt voor uitwisselen van emoties;
- Vergadering: gestructureerd door vaste rolverdeling van deelnemers (voorzitter, notulist etc.), geschikt voor informatie-overdracht, instructie en coördinatie van activiteiten op basis van goede voorbereiding door deelnemers; minder geschikt voor discussie en uitwisselen van emoties (veel vergaderingen verlopen matig omdat deelnemers zich niet voorbereiden, wel discussiëren en emoties willen delen);
- Evenement: in grote of kleine groep ervaringen beleven en delen; zeer geschikt om betrokkenheid en inspiratie te genereren;
- Vakbeurs: middel om onderneming en aanbod van producten en diensten te presenteren aan (potentiële) klanten, veel interactie mogelijk mits standbemanning daarop is getraind en voorbereid.

Bij de middelen zonder directe interactiemogelijkheid is er altijd een aanwijsbaar medium in het spel.

- Online communicatie: websites, e-mail en digitale nieuwsbrieven, zeer geschikt om snel en regelmatig informatie te verspreiden, alleen secundaire interactie mogelijk;
- Bladen/periodieken: bieden de mogelijkheid om de doelgroep te binden door tekst en beeld, zowel overbrengen van informatie als betrokkenheid creëren, afhankelijk van frequentie kan sterke binding ontstaan;
- Advertentie: de eigen boodschap plaatsen in een blad dat door een andere partij wordt uitgegeven. Kan zowel informatie als emotie overbrengen;
- Brochure: brengt informatie over en kan vooral door juist beeldgebruik ook sfeer en emotie communiceren;
- Mailing: vestigt de aandacht op een actie of een product, van belang is onder andere een gemakkelijke reactiemogelijkheid voor de ontvanger;
- Bedrijfsfilm: goede mogelijkheid om emotie over te brengen, kan inspirerend werken voor medewerkers, klanten, leden etc.;

### 3.2.11 Middelen in de coöperatie

Om in de coöperatie de juiste mix van communicatiemiddelen toe te passen, kunnen we de verschillende communicatiedoelen koppelen aan de rollen die het lid speelt: transactie, eigendom en financiering. Het bijgaande schema "Middelen in de coöperatie" geeft op basis van deze indeling voorbeelden van communicatiemiddelen. Het schema kan tevens dienst doen als toets voor de vraag of de ledencommunicatie de juiste elementen bevat. Idealiter is de gehele matrix gevuld; afhankelijk van de specifieke situatie zal in de praktijk meer of minder nadruk op een van de onderdelen worden gelegd.

**Schema: Middelen in de coöperatie**

	<i>informer</i>	<i>betrekken</i>	<i>inspireren</i>
<i>transactie</i>	brochure over leveringsvoorwaarden	Premie/korting voor trouwe klanten	bovengemiddelde service
<i>eigendom</i>	jaarverslag	regiovergadering over jaarstukken	ledencommissie die leesbaarheid jaarverslag beoordeelt
<i>financiering</i>	prospectus over uitgifte ledencertificaten	bijeenkomst met externe deskundige	onderbouwde toekomstvisie

*Dialog*

Communicatie in de coöperatie is bij uitstek interactief. Juist de rechtstreekse dialoog draagt bij aan het creëren of bestendigen van vertrouwen. Daarom zijn bijeenkomsten waar leden elkaar treffen en in discussie kunnen gaan - met de bestuurders van hun coöperatie en met elkaar - van groot belang. Ook vergaderingen waar de directie van de coöperatieve onderneming verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten zijn in dit verband essentieel.

Het middel vergadering is daarom van oudsher veel toegepast door coöperaties. In de loop der jaren zijn ze ontwikkeld van massale bijeenkomsten waar bestuurders vooral hun eigen verhaal uitdragen naar vergaderingen waar meer ruimte is voor interactie.

*Kanttekening*

Op dat laatste punt is wel een kritische kanttekening te plaatsen bij de hedendaagse ledenvergaderingen in grote coöperaties. In de praktijk zien we namelijk vaak dat deze vergaderingen door het management van de coöperatieve onderneming zeer goed worden voorbereid. Zo goed, dat de gedachtewisseling met de leden niet meer altijd goed uit de verf komt. Niet zelden is elk punt op de agenda namelijk voorzien van een groot aantal sheets in powerpoint, die met een enorme hoeveelheid cijfers en feiten het betreffende punt toelichten. Als alle sheets voor de hele agenda zijn afgewerkt en de voorzitter aan het eind van de bijeenkomst vraagt of er nog reacties zijn, valt dat meestal tegen. En dat is goed te verklaren: wie durft er tegen een spervuur aan argumenten en cijfers, flitsend in powerpoint gepresenteerd, in het geweer te komen?

*Alternatief*

Het kan geen kwaad na te denken over andere vormen, waarbij er meer ruimte is voor de leden om mee te bepalen wat er wordt besproken. Een mogelijkheid daarvoor is een externe gespreksleider, die als opdracht krijgt om vooral de zaal aan het woord te laten. Een andere optie is de aanpak die een grote coöperatie enkele jaren geleden toepaste: het omdraaien van de agenda van de ledenvergadering. Na de opening volgde eerst de rondvraag, waarin leden konden aangeven welke onderwerpen zij wilden bespreken. Na een korte pauze, waarin het bestuur zich beraadde op de aangedragen onderwerpen, vond de behandeling daarvan plaats. Het effect was enorm: de leden droegen, na een aanvankelijke aarzeling als gevolg van de rigoureuze wijziging, zeer veel onderwerpen aan en dat leidde veelal tot een geanimeerde discussie, niet alleen tussen zaal en bestuur, maar ook tussen de leden onderling.

*Toelichting*

De reguliere vergadercyclus in een coöperatie heeft uit communicatieoogpunt als voordeel dat belangrijke onderwerpen altijd kunnen worden voorzien van een mondelinge toelichting en discussie. Schriftelijke communicatie heeft soms als nadeel dat het, zeker bij ingewikkelde en verreikende kwesties, juridisch kloppend moet zijn. Dat komt de communicatieve kwaliteit niet altijd ten goede. Juist in dergelijke gevallen kan de ledenvergadering goed worden gebruikt om de schriftelijke communicatie te verduidelijken en aan te vullen.

Een typisch voorbeeld van deze materie doet zich voor bij de statuten van de coöperatie. Dat zijn vaak lastig te lezen teksten. Los van het feit dat ook in dit soort documenten niets mis is met begrijpelijke taal en/of een populaire samenvatting, is uitleg en gedachtewisseling erover in een vergadering een zinvolle toevoeging.

*Digitaal*

Ook in de coöperatie is online communicatie een belangrijke toevoeging. De snelle uitwisseling van informatie is een van de voordelen van het wereldwijde web. We zien dan ook dat op dit punt de digitale uitwisseling van gegevens steeds vaker die op papier vervangt. En ook informatie die naast data de nodige uitleg en toelichting vereist - bijvoorbeeld de samenstelling van een voerantsoen - is met behulp van video's op een website goed te ondersteunen. Een derde element waar online communicatie zich goed voor leent is dat van de onderlinge uitwisseling van ervaringen en meningen. Op discussiefora kunnen coöperaties gemakkelijk de mening van leden peilen over bepaalde onderwerpen. Ook kunnen leden daar zelf discussies opstarten die voor de coöperatie van belang kunnen zijn. Dis-

cussiefora en chatsessies kunnen ook worden toegepast om het contact tussen leden en bestuurders van de coöperatie te intensiveren.

### *Segmenteren*

Een belangrijk voordeel van online-communicatie is ten slotte dat er gemakkelijk gesegmenteerd kan worden op basis van ledenwensen. Zo kan bijvoorbeeld een digitale nieuwsbrief op maat worden samengesteld op basis van door de leden aan te geven voorkeuren. Hiermee kan de coöperatie inspelen op toenemende verschillen tussen de leden.

### *Ledenblad*

Ondanks het feit dat steeds meer informatie online wordt uitgewisseld met de leden, blijft het ledenblad een belangrijke rol spelen. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat veel mensen nog steeds graag een fysiek blad in handen hebben om zaken rustig tot zich te nemen. Een ander voordeel van het aloude papieren blad is dat een afgewogen combinatie van tekst en beeld in een herkenbare vormgeving niet alleen informatie, maar ook een bepaald gevoel kan overbrengen. Goed voor de betrokkenheid en soms inspirerend.

## **3.2.12 Tone of voice**

Doelgroep, doel, boodschap, middelen... als we dat allemaal voor elkaar hebben, moeten we wel de perfecte communicatie bereiken. Was het maar waar. Het is net als in de muziek: je kunt de beste muzikanten hebben en perfecte instrumenten, een strakke partituur en een prachtige concertzaal: het is geen garantie voor een mooi concert. Want het is de toon die de muziek maakt. Het samenspel, de reacties op elkaar, de klankkleur, die onverwachte tempowisseling, de sfeer... dat alles is wat we bedoelen met "de toon".

### *Intonatie*

In communicatie is het precies hetzelfde. In vakjargon duiden we dit aan met "tone of voice", letterlijk de toon van de stem. Het gaat dan niet zozeer om de inhoud en de middelen die we gebruiken, maar veel meer om de manier waarop we dat doen, met welke intonatie: heel concreet of juist abstracter, met veel beelden of juist met lange, volledige teksten. Het belangrijkste aspect is hierbij dat de gekozen "toon" past bij de doelgroep. De ene groep kun je maar het beste altijd met "u" aanspreken, terwijl dat in een andere groep op de lachspieren werkt. Het eerste zal waarschijnlijk gelden voor een gerenommeerd advocatenkantoor, het tweede voor een internetbureau waar de oudste medewerker 28 jaar is.

Kortom: naast inhoud is ook de “verpakking” in de vorm van het juiste taal- en beeldgebruik van groot belang voor het welslagen van de communicatie.

### 3.2.13 Tone of voice in de coöperatie

Bij de tone of voice in een coöperatieve onderneming spelen dezelfde zaken als hierboven in algemene zin aangeduid. Een specifiek element dat we hier noemen als het gaat om communicatie met de leden van de coöperatie is het “groepsgevoel”. Veel coöperaties verenigen leden die eenzelfde beroep hebben of tot een homogene groep in de samenleving behoren. De productcoöperaties in de agrarische sector zijn hiervan uitgesproken voorbeelden: de leden zijn allen suikerbietentelers, melkveehouders, aardappeltelers etc. In dat geval helpt het in de communicatie als teksten en beelden, maar ook de momenten van communicatie, aansluiten bij het jargon en de prioriteiten van de groep. Een melkveehouder is eerder geneigd een boodschap voor waar aan te nemen als die is vervat in een tekst waaruit duidelijk wordt dat de afzender zijn bedrijfstak goed kent. Vanzelfsprekend dient communicatie niet bol te staan van jargon, maar een scheutje “onze taal” kan geen kwaad voor de geloofwaardigheid.

### 3.2.14 PR

Tot nu toe hebben we vooral communicatie via eigen kanalen in ogen-schouw genomen. Het voordeel daarvan is dat we grotendeels zelf kunnen regisseren. Maar is er natuurlijk ook communicatie via andere kanalen. Een daarvan, misschien wel de belangrijkste, is de pers. Dan hebben we het zowel over de geschreven pers (kranten, bladen) als internet, radio en TV.

3 x G

Het goed inspelen op en hanteren van deze media is essentieel; het kan namelijk de eigen communicatie zeer goed ondersteunen ... maar ook afbreken. De PR-benadering, dus via de journalistiek de boodschap overbrengen, kent grote voordelen: het is een geloofwaardige methode, immers: nog steeds wordt aan een journalistiek artikel veel waarde gehecht; veelal meer dan aan hetzelfde artikel in het blad dat het bedrijf zelf uitgeeft. Naast dit punt van geloofwaardigheid is PR ook interessant omdat het nagenoeg gratis is. Los van de tijd die we besteden aan het con-

tact met de journalist, zijn er geen kosten. Bij het plaatsen van advertenties met onze boodschap is dat wel anders.

Naast de twee positieve G's van Geloofwaardigheid en Gratis is er een derde, die veelal op minder enthousiasme mag rekenen, namelijk: Geen controle. De journalist schrijft wat hem goed dunkt en gebruikt ons slechts als één van zijn vele bronnen. Dus we moeten maar afwachten of ons verhaal de krant haalt en zo ja: in welke vorm. Of onze woorden letterlijk of samengevat worden weergegeven, of de journalist het goed heeft begrepen, etc. Dit betekent dat een PR-benadering staat of valt met een goede informatievoorziening naar de journalisten, het opbouwen van een goede verstandhouding met de pers en het trainen van woordvoerders.

### 3.2.15 PR in de coöperatie

Voor de coöperatie gelden dezelfde randvoorwaarden en succesfactoren in PR als voor elke andere organisatie. Een extra punt van aandacht is het continu uitleggen van de coöperatieve ondernemingsvorm. Die is immers niet bij iedereen, en dus ook niet bij alle journalisten even bekend c.q. geliefd. Met name sommige journalisten uit de financieel-economische hoek hebben wel eens de neiging om bedrijven die niet aan de beurs zijn genoteerd minder interessant te vinden. Het voortdurend uitleg geven over en laten zien van de meerwaarde van het coöperatieve model, kan hieraan tegenwicht bieden.

### 3.2.16 Evaluatie

Om de communicatie continu op peil te houden en waar mogelijk te verbeteren, is regelmatige evaluatie noodzakelijk. Om dat goed te kunnen doen is het belangrijk om de communicatiedoelen zo te kiezen dat ze meetbaar zijn. Bijvoorbeeld: voordat we met de communicatie van start gaan, meten we hoe goed de doelgroep bekend is met ons product (de nulmeting). We formuleren als doel dat dit na een jaar met X % is toegenomen en meten na dat jaar opnieuw. Dan weten we in hoeverre onze communicatie-inspanningen succesvol zijn en of we de strategie eventueel moeten bijstellen.

#### *Methoden*

Voor het meten van het effect kunnen we diverse methoden toepassen. Een eerste is de spontane respons die de communicatie genereert. Krijgen we veel of juist weinig reacties op bepaalde uitingen. Is er op dit punt verschil tussen bepaalde media, etc.

Ook de enquête is een veel toegepast middel om het effect van communicatie te meten. Vooral als we dezelfde vraag in de loop van de tijd meerdere keren voorleggen, kunnen we een goed beeld krijgen van de voortgang. Om resultaten uit een enquête te verdiepen passen we soms de methode van het diepte-interview toe. Daarbij proberen we in gesprekken met een beperkt aantal leden van de doelgroep de argumenten en motieven achter de enquêteresultaten boven water te krijgen.

### **3.2.17 Evaluatie in de coöperatie**

Het evalueren van communicatie-activiteiten is in de coöperatie eenvoudiger dan in andere organisaties. We kunnen immers de bestuurlijke infrastructuur van de coöperatie benutten als extra mogelijkheid om terugkoppeling van de leden te krijgen. Door de kwaliteit van het ledenblad of de online service aan de leden te agenderen op ledenbijeenkomsten, kan binnen de bestaande structuur de evaluatie van de communicatie continu gestalte krijgen.

Het is dan wel van belang dat de leden terugkoppeling krijgen over wat er met hun input wordt gedaan. Want ook hier geldt: communicatie is tweerichting verkeer, zeker als we het willen gebruiken om het vertrouwen in de coöperatie te ondersteunen.