

Een Communicatiemodel voor non-profit.

Mano Mundo Festival: Van Beweging naar Bemensing.

Frank Cuypers | Adviseur Stad Antwerpen

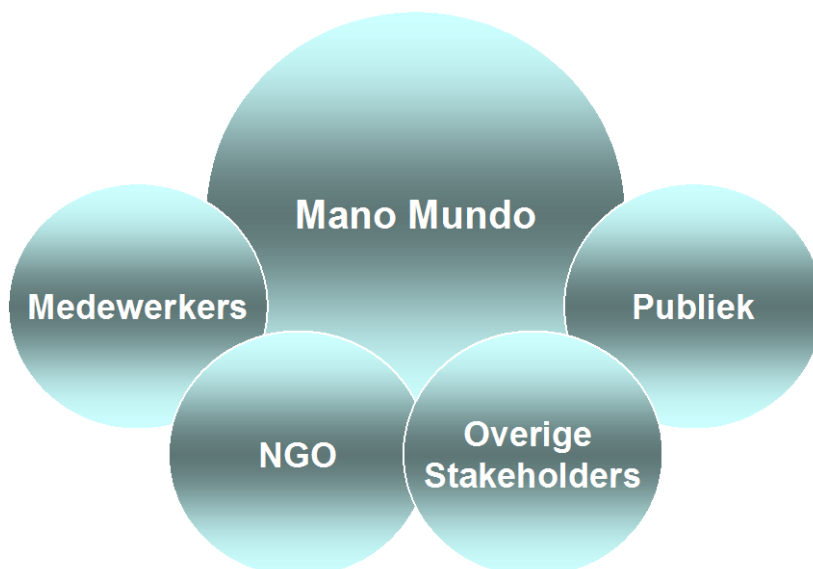
1. Inleiding

Herman Schueremans noemde Mano Mundo ooit ‘*de Aldi onder de festivals: sterk merk, de goedkoopste en iedereen komt er*’. Vlot verwoord maar is het allemaal wel juist?

Het antwoord vragen we aan de medewerkers. Zij vormen immers *the out of inside*. Mano Mundo wordt georganiseerd door meer dan 1000 vrijwilligers en om het met een oude slogan uit de retail te zeggen: ‘*die moet je elke dag verdienen*’. Of toch niet, want wie zijn die vrijwilligers en waar zijn ze een jaar lang? Sterker nog: verdient Mano Mundo zijn vrijwilligers nog wel? En zo ja: hoe communiceer je met hen?

2. Omgevingsanalyse

Non-profit events worden geproduceerd in een specifieke omgeving van vrijwilligers, overheid, ngo's en publieksparticipatie. Zowel de analyse van het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek tonen aan dat Mano Mundo een van buitenuit gebouwd merk is. Verschillende stakeholders behandelen het event niet als een geïntegreerd geheel. We kunnen dus gerust spreken van een gesegegreerd merk:



Bij de analyse van het kwantitatieve onderzoek stoten we op twee types van vrijwilligers: een groeiende groep noemen we *nomadische* vrijwilligers en hun motivatie is erg *event driven*. Voor hen is het festival voorgrond. Het slinkende maar invloedrijke aandeel van de klassieke vrijwilligers noemen we *content driven*. Zij beschouwen het festival als achtergrond. Dit veroorzaakt barsten binnen de groep

die op langere termijn kunnen leiden tot een breuk. Beide groepen worden gemotiveerd vanuit een andere bron: de ene groep meer intrinsiek vanuit het merk Mano Mundo zelf, de andere groep veeleer extrinsiek door de stakeholder waaraan ze verbonden zijn en die zijn eigen boodschap doorheen het festival wil positioneren.

3. Productcyclus en organisatiecultuur

Festivals kennen een levenscyclus en er worden bewijzen aangevoerd dat het Mano Mundo festival zich momenteel op de curvetop van zijn cyclus bevindt. Dit impliceert dat een neerwaartse beweging om de hoek loert. Er dient dus een proces van verandering opgestart te worden maar de organisatiecultuur en de spanningen tussen de organisatie en haar medewerkers lijken dat te belemmeren.

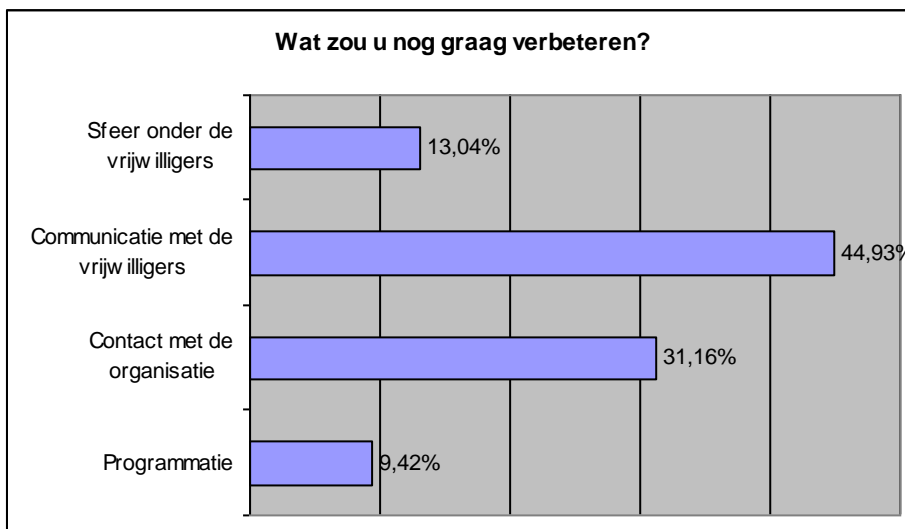
Verder toont analyse van het materiaal aan dat de huidige communicatie wordt ervaren als veel, versnipperd en onduidelijk.

Redenen hiervoor zijn het ontbreken van een communicatiestrategie maar evenzeer een gebrek aan empowerment. De omgang met medewerkers moet gedifferentieerder en persoonlijker. We gaan ook de succesvoorwaarden na die de implementatie van een nieuw communicatiemodel mogelijk maken. Motivaties managen en inspraak verlenen worden cruciaal. Merktconform gedrag wordt voor het event een sleutelfactor. Een dynamiek van verandering – nodig om anders te communiceren - zal ook niet tot stand komen vanuit een conflictmodel. Het is utopisch te denken dat vanuit de dynamiek van een event de cultuur van bepaalde belanghebbenden (NGO's, overheid, vakbond) veranderd kan worden. Beter is het om te streven naar een evenwichtsmodel waarin iedereen samenwerkt om zowel waarde te creëren voor zichzelf als voor het event.

4. Een nieuw communicatiemodel

4. 1. Waarom?

Het huidige extern communicatieplan van Mano Mundo omvat naast de klassieke structuur van missie, communicatiestrategie, omgevingsanalyse, budgettering e.a... een minutieus uitgeschreven repertorium van partners, links, advertenties, publicaties en web 2.0 toepassingen. Het zal in al zijn volledigheid echter nooit ertoe bijdragen dat verschillende organisatieculturen - en dus ook manieren van communiceren – met elkaar én met de buitenwereld niet langer in oppositie staan. Er wordt niet uit één mond gecommuniceerd. De analyse van het onderzoek heeft die zwakheden blootgelegd. Als er al iets moest veranderen voor de kernvrijwilligers dan was het zeker de communicatie. Frappant zijn daarbij de schijnbaar tegenstrijdige antwoorden op enquêtevragen 28 en 22



Medewerkers ervaren de communicatie met hen als voldoende of zelfs veel maar ook vaag en versnipperd. Het doet denken aan het begrip *toxic communication* van Bill Quirke: *'Finally, organizations are confusing volume and value, and producing 'toxic communication' which consumes employees' time while creating confusion.'* (Quirke, 2009: 10) We hebben dus nood aan een helder model dat strategie transformeert in daden en waarin cultuurverschillen niet genegeerd worden maar zelfs zo gecombineerd dat ze onlosmakelijk met elkaar verbonden kunnen worden, daar waar ze elkaar nodig hebben.

We gebruiken deze problemen en voorwaarden als bouwstenen voor een nieuw communicatiemodel. Dit model vertrekt vanuit de drie M's: *mens*, *moment* en *motivatie*.

Mens staat voor een segmentering waarbij doelgroepen worden gherdefinieerd in functie van hun interessegraad (zo kent een gelegenhedspubliek een andere interesse als een overtuigd publiek). Met medewerkers wordt voortaan gecommuniceerd op het niveau van het publiek. We beschouwen ze vanaf nu als intern publiek.

De huidige doelgroepen van het communicatieplan zijn pers, publiek en – impliciet – de vrijwilligers. Deze laatsten zijn de kanaries in de kolenmijn die duidelijk armsignalen hebben gegeven over de interne communicatie. Misschien kunnen we dit doortrekken naar andere doelgroepen en ervaren ook zij de communicatie van Mano Mundo als te diffuus, te ondoorzichtig, te weinig maar ook te veel soms. Daarom is het zinvol om met fijnmazigere categorieën te werken. Immers wie zich inzet, hetzij passief (publiek) hetzij actief (vrijwilliger) verwacht altijd een tegenprestatie. Het juist communiceren van hoe die ‘verloning’ (hoe symbolisch vaak ook) er zal en kan uitzien, is al vaak de helft van het succes.

Zo is een publiek niet altijd een publiek. Een die hard wereldmuziekfestivalganger weet wat hij heeft aan een blog als Tropicidad of een magazine als Mixed. Voor sfeerzoekers die komen-als-het-zonnetje-schijnt hebben generieke media (radio, tv...) dan weer meer overtuigingskracht. Zo zou je een onderscheid kunnen maken tussen vakpers en algemene pers, tussen overtuigd publiek en gelegenheidspubliek, tussen vrije medewerker en meewerkende organisatie.

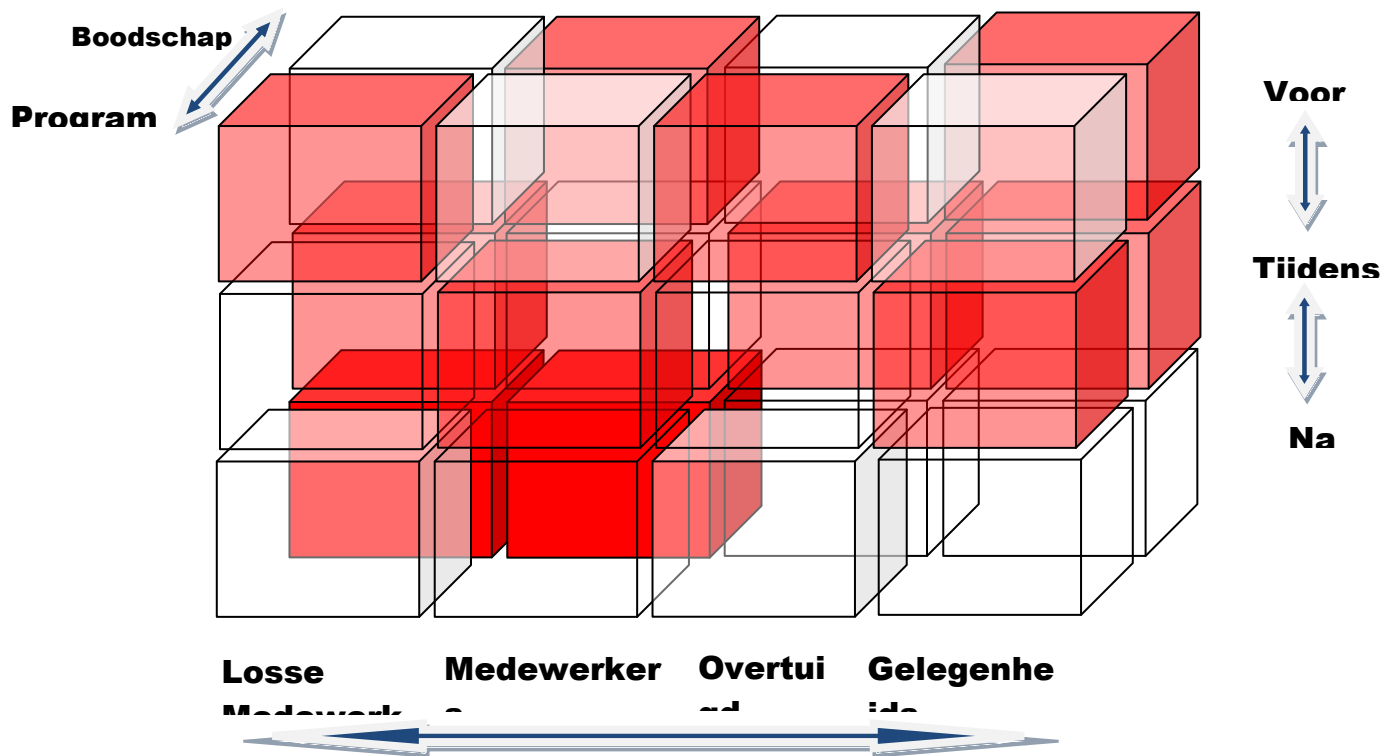
Moment deelt communicatie in in drie fasen: *voor*, *tijdens* en *nà*. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de nood aan een meer gedifferentieerde timing zoals uit het onderzoek bleek.

De dimensie tijd is uiteraard sowieso altijd aanwezig in de communicatie van events. Alleen wordt bij tijd gedacht in deadlines: print bestellen op die datum, persmap klaar op die datum enz... Quirke omschrijft dit deadline-denken (als excuus om niet te moeten veranderen) in ware sf-stijl als *trapped in a time warp* (de patstelling zoals hierboven beschreven). M^3 is een manier om uit die vicieuze cirkel te ontsnappen: *beam us up Scotty....*

Tijd kan immers ook een factor van diepere betekenis zijn nl. in functie van behoeften. Sommigen worden graag geïnformeerd *vóór* het festival over de achterliggende waarden en ideeën. Anderen hebben daar niet de minste interesse in en willen vooraf gewoon weten wie of wat geprogrammeerd wordt. Dat is niet erg: zij kunnen de content (‘de boodschap’) *tijdens* het festival ervaren maar hen er naar toe lokken doe je dus niet door daar vooraf over te communiceren. Daarom zetten we op de tijdsas twee kardinale punten uit: communicatie *vóór* het festival en communicatie *tijdens* het festival.

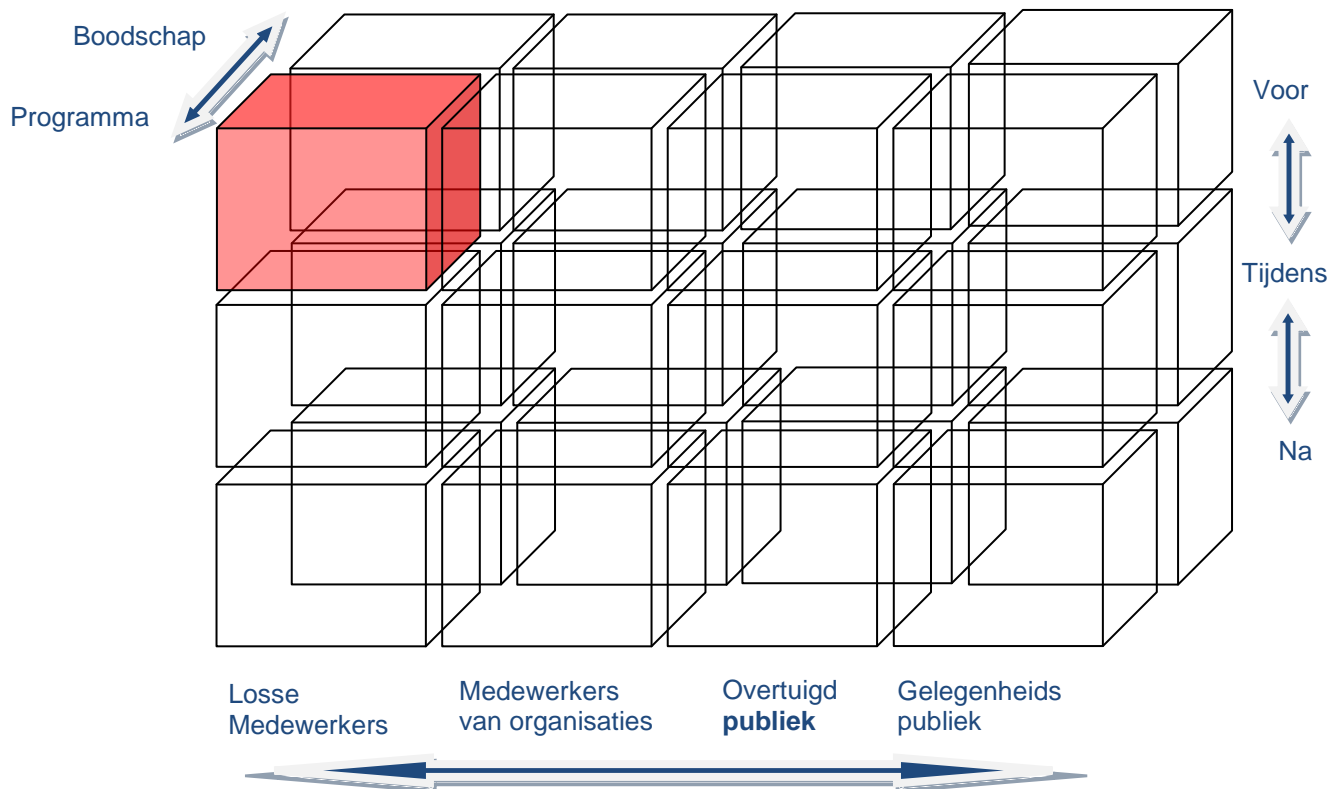
Motivatie maakt een onderscheid tussen de reële spanning van content driven versus event driven. De eerste groep komt voor de *boodschap* (achtergrond) van Mano Mundo en de tweede groep voor het *programma* van het festival. Dit onderscheid is een manier om de twee culturen (hiërarchisch, top down en extrinsiek versus empowered, bottom up en intrinsiek) binnen de organisatie en binnen de medewerkers mee op te nemen in één communicatiestrategie. Hierbij worden beide in hun waarde gelaten en toch op één doel gericht.

Dit communicatiemodel vergelijken we met een Rubikkubus omdat het om drie assen gaat die op elk moment van communiceren aanwezig moeten zijn. Elk blokje wordt door drie dimensies gevormd die interdependent zijn. We spreken dus ook niet langer van ‘de drie M’s’ maar van M^3 omdat deze driedimensionale notatie beter de onderlinge afhankelijkheid van elke M weergeeft. We komen dus tot deze vervolledigbare figuur:



Vanuit dit model kunnen we dan de vertaalslag maken naar een communicatieplan. Voor elke segmentering, blokje per blokje, kunnen nu de communicatiedragers bepaald worden.

In het hierop volgende voorbeeld werken we zo de communicatie uit van het *programma* (Motivatie) voor *losse medewerkers* (Mens) en *zoiets doe je vooraf* (Moment). Dit is het segment van medewerkers die komen helpen uit eigen motivatie en niet omdat de organisatie waarvoor ze overdag werken. Dit zijn de medewerkers die komen helpen omdat ze deel willen uitmaken van een groot event. Ze willen deel uitmaken van een event waarvan ze hopen dat het afstraalt op henzelf. Daarvoor doen ze het ook: ze willen dat het event bekender wordt. De 'waarden' van het festival, de 'boodschap' vinden ze niet belangrijk maar is niet top of mind bij hen. Dit zijn de mensen die willen weten wie er optreedt, wat de nieuwigheden zijn, hoe de terreinindeling er zal uitzien.



Het moet van in het begin duidelijk zijn dat dit model ook het onderscheid tussen interne en externe communicatie opheft. Dit is belangrijk omdat we op basis van het onderzoek duidelijk kunnen aantonen dat het festival in de toekomst zijn vrijwilligers vanuit een gedragen strategie zal moeten beschouwen als een intern publiek. Mensen opleiden, mensen motiveren, mensen belonen en met mensen communiceren worden doelstellingen op strategisch niveau.

5. Een nieuwe marketingmix?

We overlopen de gevolgen en mogelijkheden die dit driedimensionaal communicatiemodel met zich mee brengt. Binnen een nieuwe marketingmix wordt de vijfde P – die van people – onontkoombaar. Medewerkers worden op basis van wederkerigheid getransformeerd tot een belangrijke bron van promotie: een *buzz machine*.

Ook product ('co-programmering'), prijs ('geld via de zijdeur') en plaats ('labelling') vinden misschien nieuwe mogelijkheden binnen een open en interactieve communicatie. Stakeholders en influencers kunnen meer waarde creëren voor zichzelf én het festival. Mano Mundo zal niet langer een boodschap brengen, maar een boodschap zijn.

6. Besluit

Mano Mundo is niet het sterke merk waarvoor het soms doorgaat zolang het zijn potentie niet ten volle heeft gerealiseerd. Dat kan alleen gebeuren als het de mensen die dat merk maken mee aan boord neemt. Of zoals het in een van de interviews wordt geformuleerd: *De kijk die je hebt op de manier waarop je met heel je*

organisatie omgaat, wordt de uiteindelijke kijk van het publiek op je festival.

Is Mano Mundo de Aldi onder de festivals? Beroemd is het citaat van Theo en Karl Albrechts moeder: *'Je schlechter es den Menschen geht, desto besser geht es uns'*. We menen te hebben aangetoond dat het omgekeerde zal moeten gelden voor dit type event. Hoe beter vrijwilligers en stakeholders kunnen worden geïntegreerd in de communicatie, des te sterker het merk.