



Je reptielenbrein bepaalt of je kunt veranderen

AYCA SZAPORA, NEUROWETENSCHAPPER EN KEYNOTESPREKER C-DAY23

‘Neem de tijd en wees vaker stil’

HARRY LOUWENAAR (1968-2023)

Complottheorieën gaan vaak over verborgen zorgen



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 reflectie**
harry louwenaar († 29 april 2023) pleit voor vertraagde tijd en stilte
- 09 hoofdartikel**
de eerste 100 dagen van jos govaart en meindert jan krijnsen
- 14 reportage**
kan communicatie paniek voorkomen als banken in de problemen raken
- 17 column christian burgers**
- 18 snippets**
- 20 kennis**
niets zo praktisch als een goede theorie
- 24 column mayke van keep**
- 25 handreiking**
eerste hulp bij congresbezoek
- 28 reportage**
ook na corona blijven we veel thuiswerken
- 30 kleiner dan tien**
labmicta bouwde in korte tijd een professionele communicatieafdeling
- 32 toonaangevend**
ayca szapora: succesvol veranderen met je reptielenbrein
- 37 boekrecensies**
- 38 spotlight**
communicatie kan niet om accountability heen
- 42 communicatietheorie van betteke van ruler**
- 44 reflectie**
het is te makkelijk mensen als wappies weg te zetten
- 46 achtergrond**
hoorn krijgt een nieuw gezicht
- 50 young**
priscilla schaaap deed vier communicatiestudies in tien jaar
- 51 column julia de vries**
- 52 miskleun**
moniek kuipers wil het ongemakkelijke aanraken
- 54 makers**
- 55 colofon**



Foto Arjen van Riel

Hand in hand

Ik vond mezelf terug in het centrum van de stad. Op het tot stroperige modder aangestampte perceel rond een fontein. Ik stond vijf paar kinderschoenen te bewaken, terwijl ik hoopte dat die kinderen niet verdrongen zouden worden in die fontein.

Als 'mijn' kluppie van Zuid het goed doet, word ik zenuwachtiger met het verglijden van de weken. Bij het eerste kampioenschap van Feyenoord dat ik meemaakte, zat ik elke thuiswedstrijd in De Kuip. Ik zag er Johan Crujff spelen met Ruud Gullit. Na de wedstrijd liepen we over de brug naar mijn oma om soep te eten. In 1994 vond ik mezelf per abuis terug tussen de hooligans en de ME. Gevalletje verkeerde afslag toen we de kroeg uitkwamen. De kunstbloemen die ik bij me had, wilde ik spontaan, als vredesgebaar, aan die ME geven. Dat vonden zij geen goed idee. Prachtige herinneringen die in mijn geheugen gegrift staan. Herinneringen waarvan je hoopt dat je eigen kinderen ze ook opdoen in de tijd dat je ze onder je vleugels hebt.

Nu stond ik naast die fontein met de woorden van Harry Louwenaar in mijn gedachten. Vertraag de tijd, sta stil bij het leven. Dat leven dat we zo gejaagd leven, dat ongemerkt tussen onze vingers door glipt terwijl we bezig zijn met dingen waarvan we denken dat ze belangrijk zijn. Ook ik heb het druk. Maar hier stond ik stil, de kleinste op mijn schouders. Toen de rest uit de fontein gekropen kwam, riepen ze in koor dat dit het mooiste moment van hun leven was.

En echt... al het andere is bijzaak.

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf (zwart-witfoto) Marieke Odekerken

Harry Louwenaar: 'Bouw vertraagde tijd in en wees wat vaker stil'

Harry Louwenaar, communicatiestrateg, facilitator en recent nog grondlegger van het CommLab Klimaat, stelde zich begin dit jaar verkiesbaar voor de dan op te richten ledenraad van Logeion. Hier wilde hij bijdragen aan vakontwikkeling en het versterken van de positie van communicatieprofessionals bij opgaven die samenhangen met 'de grote verbouwing van Nederland'. Al bij zijn kandidaatstelling gaf hij aan ernstig ziek te zijn en wellicht niet de hele termijn te kunnen uitdienen. Een voorspelling die helaas maar al te waar bleek. Op 29 april 2023 overleed Harry Louwenaar.

Twee weken daarvoor schreef hij op LinkedIn: "Het gaat niet meer. In de geest nog 100 procent Harry, in het lijf is een verliezende oorlog gaande. De dood is onafwendbaar. De specialisten spreken van weken tot maanden. In mijn lijf voel ik de bevestiging van wat ze zeggen, dat is een hard gelag." C sprak met Harry vlak na dit bericht, want hij wilde nog een aantal ervaringen delen over deze bijzondere fase. Inzichten die wellicht relevant zijn voor het vak. "Maak er in ieder geval geen sentimenteel verhaal van", is hij stellig. "Het moet een mooi reflectief zijn vol met inspiratie voor het vak en het leven."

Intermenselijke verbinding

"In 1987 startte ik op de heao-Communicatie in Utrecht. Hoe het vak zich sindsdien heeft ontwikkeld is enorm. Ik geniet ervan te zien hoe knap en

belangrijk het vak is geworden. En tegelijkertijd denk ik dat we nog veel meer van betekenis kunnen zijn door veel meer op een interpersoonlijke manier aan het werk te gaan. Het meeste rendement zit 'm wat mij betreft in de manier waarop je zelf je rol pakt als professional. Dat je je ook als mens zichtbaar en kenbaar maakt. De wijze waarop je jezelf in het spel brengt. Ik omarm het gedachtegoed van Harrie van Rooij en zijn recente proefschrift *Luisteren naar ruis*.¹ De meer technische, functionele kant van communicatie heeft tot op zekere hoogte effect. Het echte rendement moet behaald worden in het intermenselijk verkeer. Wellicht allemaal veel te kort door de bocht, maar de oproep om jezelf als professional meer te laten zien, dat is mijn hartenkreet. Pas als jij jezelf verbindt aan de opdracht of de boodschap gaat het wat worden."

1. 'Luisteren naar ruis', zie interview met Harrie van Rooij in C03 van dit jaar.



‘Dat is eigenlijk mijn belangrijkste boodschap: maak werk van het rond maken van alles’

Wees open voor alles

“Gedwongen door mijn ziekte kom ik tot stilstand. Mijn actieradius wordt kleiner, maar gek genoeg is mijn ontvangst veel groter geworden. Dat komt omdat ik op de een of andere manier opensta voor alles dat op mijn pad komt. Een voorbeeld, door mijn ziekte kan ik helaas niet meer mountainbiken en racefietsen. Er bleef niets anders over dan een hoge vouwfiets. Via Marktplaats kwam ik terecht bij ene Ali. Een vriendelijke, grote Turkse man die elektrische vouwfietsen verkocht vanuit zijn kelderbox. Moesten er alarmbellen afgaan bij me, want waar kwamen die fietsen vandaan? Na de aankoop bood Ali me een Turks broodje aan. Ik had de tijd en nam de tijd. Wel twee uur lang. We deelden onze levens, een prachtig gesprek. Ali bleek in de zorg te werken en bij wijze van hobby begonnen met deze handel. In mijn oude leven had ik zelden tijd voor zulke gesprekken. Nu stelde ik me open en ik sloot hem in mijn hart. Later appten we nog wat heen en weer. Ali ondertekende met: ‘je vriend Ali’. Het raakt me nog nu ik het vertel. Dat was een échte ontmoeting.”

Vertraagde tijd

“Wat we daarvan kunnen leren? Heb het lef om vaker stil te staan, bouw vertraagde tijd in en wees wat vaker stil. Ik heb op een gegeven moment ervaren dat ik veel te hard doorholde, dat ik iets miste. Met bijna grof geweld heb ik gaten in mijn agenda gehakt en ben ik retraites gaan volgen. Ik heb dat geforceerd georganiseerd en ben gaan werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Regelmatig even terug naar de plek waar je ademhaalt, de plek om

te herbronnen. Dankzij de vele leermeesters op dat pad ben ik steeds meer gaan geloven in mijn eigen kunnen. En omdat ik mezelf ook beter heb leren kennen, ben ik een betere communicatieadviseur geworden. Dat was noeste arbeid en hard nodig voor mezelf. Om dat te kunnen, is het nodig dat we het lef hebben stil te staan. We zijn eigenlijk te druk om heel goed te worden. Ook ik heb veel van hot naar her gereisd, van de ene afspraak naar de andere.”

Reflecteren

“Toen ik bij de Maatschap voor Communicatie werkte, hadden we tweewekelijks een intervisie-uurtje. Maar al te vaak wilde ik dat skippen, er waren immers ‘belangrijke’ dingen te doen. Waarom zou je dan oude koeien uit de sloot halen? We zijn altijd maar geneigd om in de voorwaartse beweging te zitten. Die moet nog gebeld, deze offerte moet nog af. Natuurlijk werd dat niet gepikt. Elke keer realiseerde ik me dat dat de momenten zijn waarin het gebeurt. Met elkaar reflecteren op je werk en je persoon, dat is een feest. Hier gaat het om! Vraag eens vaker aan een ander: wat vond je er nou van hoe ik dit aanpakte? Als het schuurt, heb het erover. Mensen zijn sociale wezens, we willen samenwerken. Investeer daar dan ook in! Ook binnen Logeion kunnen we dat nog veel meer faciliteren.”

Logeion

“En over die vereniging van ons, daarin zit zoveel potentie. Hoe slagen we er nou in die potentie intern te ontsluiten en te verbinden? Er zit nog best

veel competitie en haantjesgedrag in Logeion, mensen die op hun eigen aanpak gaan zitten. Ik heb de hoop dat je met een ledenraad met mensen uit het netwerk zelf, beter in staat bent onderlinge verbindingen te leggen. Het CommLab lukte alleen omdat we met een stelletje idioten elkaar vonden. Omdat we allemaal kansen zagen. Zo konden we van binnenuit coalities vormen en mooie resultaten neerzetten. De ledenraad zou een instrument kunnen zijn om dat soort eigentijdse coalities te smeden, waarin we niet vooraf de vormen vastleggen, maar meedeinen op de maatschappelijke golven. Dat past bij een moderne vereniging. Daarom baal ik ook wel van deze situatie. Ik zie nog steeds overal kansen en mogelijkheden. Ook hier.”

Rond maken

“Nu ik in deze situatie zit, zie ik steeds beter het belang van dingen ‘rond’ maken. Ook in het werk. We gaan zo vaak gehaast weer door naar een volgende klus. Zonder iets echt rond te maken door terug te kijken, te reflecteren, af te ronden, te markeren. Je kunt alleen maar knettergoed worden in je werk als je ook het lef hebt om stil te staan. En dat is eigenlijk mijn belangrijkste boodschap: maak werk van het rond maken van alles.

Privé sta ik nu voor de immense opgave om mijn leven rond te maken. Daar hoorde ook mijn bericht op LinkedIn bij. Ik wil bij leven nog vertellen dat ik er binnenkort niet meer ben. Dan kunnen al die mensen, waar ik allerlei samenwerkingen mee heb gehad, ook nog contact maken als ze willen. Zo maak ik mezelf zichtbaar en mijn werklevens rond.” —

De baan die bij je leven past!

doxa
COMMUNICATIE

Wij zijn partner van:

C day
Het nationaal vakcongres voor
communicatieprofessionals

Zien we je daar?

22 juni 2023
Spant! Bussum


European Parliament

Het Directoraat-Generaal voor Communicatie,
Directoraat voor Liaisonbureaus van het
Europees Parlement heeft een openbare procedure voor
ondersteunende diensten voor de organisatie van evenemen-
ten en andere communicatie- en voorlichtingsactiviteiten
van het Liaisonbureau in Nederland gelanceerd.

Uiterste datum voor het indienen van inschrijvingen:
15 juni 2023.

Meer informatie vind u hier:




groeien door expertise

Jouw bureau
voor de beste
gekwalificeerde
interim professionals
in communicatie
Van junior tot eXecutive niveau.



schaalx.nl

#1voud

**Ontdek ook hoe eenvoudig
brandmanagement kan zijn**

Met de Docufiller online brand portal creëer, distribueer en
beheer je snel en gemakkelijk professionele communicatie-
uitingen. Alles direct in de juiste huisstijl door het gebruik
van op maat gemaakte templates.

Met de aanvullende Mediabank kun je al je beelden centraal
organiseren, delen en inzetten voor o.a. flyers, brochures,
socialmedia banners, posters én e-mailingcampagnes.

- ✓ Consistente merkpositionering
- ✓ Eenvoudig in gebruik
- ✓ Tijd- en kostenbesparend!

Docufiller
ONLINE BRAND PORTAL

Ervaar het zelf: docufiller.nl/livedemo

Fotograaf Rick Arnold

De eerste 100 dagen

Ruim 100 dagen zijn ze nu directeur en voorzitter van Logeion:

**Meindert Jan Krijnsen en Jos Govaart. In een korte reflectie
schrijven ze elk over hun eigen eerste ervaringen bij Logeion. Wat
valt ze op, waar zien ze verbeterpunten? Wat zijn hun plannen en
ideeën voor de vereniging en hoe zien zij de toekomst?**

De eerste 100 dagen van...

MEINDERT JAN KRIJNSEN, DIRECTEUR LOGEION

Luisteren, dat was eigenlijk het belangrijkste. En vragen stellen. Ik heb kennisgemaakt met allerlei stakeholders zoals leden, partners, oud-voorzitters, ex-directeuren en vrijwilligers. Ik wil weten hoe deze mensen naar Logeion kijken, wat vinden ze belangrijk, wat missen ze. Zij hebben tijd en energie in Logeion gestopt en ervaring opgedaan. Daar komen heel bruikbare observaties uit, we hoeven niet alles opnieuw uit te vinden. Daarnaast vind ik het belangrijk om met een frisse blik te kijken, te blijven innoveren en discussies op gang te brengen.

Ambitie en kansen

Ik ben heel enthousiast over onze vereniging door de dynamiek en de heel diverse activiteiten. Er zit energie in, niet in de laatste plaats bij de vele actieve en betrokken vrijwilligers. Ik zie ook een ondernemende cultuur waar gauw ideeën ontstaan met de neiging om direct in actie te komen.

Er is ambitie om te groeien in ledenaantal, in activiteiten en om een meer toonaangevende rol te spelen in de markt. Ik zou eerst willen nadenken en ons afvragen in welke behoefte wij voor wie voorzien. Kortom, nog eens goed kijken naar onze positionering en deze aanscherpen. Dat gaat ons allemaal helpen.

Binnenkort gaan we ons buigen over de langetermijnstrategie van de vereniging. Het is belangrijk dat voor iedereen weer duidelijk is waar

we als vereniging voor staan. Van daaruit kun je ook gemakkelijker keuzes maken wat we wel en niet moeten oppakken of stimuleren.

Er is zoveel kennis in huis, het zou mooi zijn als we daarmee ook meer autoriteit kunnen claimen.

De markt is groot en divers en er liggen vele kansen. Uit onderzoeken blijkt dat het potentieel meer dan 100.000 communicatieprofessionals is. We kunnen echter niet op alle paarden wedden en zullen onze focus moeten bepalen.

Vernieuwing vereniging

De vereniging zit in een ontwikkeling, in jargon wordt over vereniging 3.0 gesproken. Waar vereniging 2.0 zich voornamelijk op de leden richt, is het nieuwe model meer gericht op de sector. Daarbij past de ambitie een voortrekkersrol in de markt te vervullen en samen met partners activiteiten te ontwikkelen. We richten ons dan naast de leden op de branche. Uiteindelijk gaat het over bindingsvormen en dat kan op verschillende manieren. Ik vind onze CommLabs een uitgesproken goed voorbeeld hoe we leden en niet-leden stimuleren om een (actueel) onderwerp op te pakken. En binnen een afzienbare periode leveren zij concrete output met bijvoorbeeld een presentatie of paper.

Potentie activiteiten

Volgens mij zijn er bestaande activiteiten met veel potentie, die nog onvoldoende tot hun recht komen.

Denk daarbij aan onze beroepsniveauprofilen (BNP), een tool die een goede bijdrage kan geven aan je beroepsontwikkeling. De bekendheid en participatie liggen nu nog op een laag niveau. Hetzelfde geldt voor het Centrum Strategische Communicatie (CSC) die veel meer aandacht en bekendheid zou moeten kunnen genereren. Ik vind dit een belangrijk platform omdat we daar de link tussen wetenschap en communicatie leggen.

Ook voor ons magazine C zie ik meer mogelijkheden. Het is uniek dat wij een zo kwalitatief eigen magazine hebben. We stoppen er veel geld in en tijd van een grotendeels uit vrijwilligers bestaande redactie. Met als doel dat het een vakblad voor alle communicatieprofessionals zou moeten zijn. Het is jammer dat het magazine vooral tot de leden wordt beperkt, gezien een gering aantal betalende abonnees.

Ik zou C op een andere manier willen benaderen. Namelijk vanuit de content, het blad is een van de kanalen. De artikelen kunnen digitaal beter gedeeld worden waarbij het wint aan relevantie, doelgroepen en timing.

Rol

Met mijn lange ervaring met verenigingsmanagement hoop ik waarde toe te voegen als schakel in het geheel. Ik zie mijn rol daarbij vooral als stimulerend, faciliterend en verbindend. Ik vind het een uitdaging en ik heb er zin in!





De eerste 100 dagen van...

JOS GOVAART, VOORZITTER LOGEION

En dan ben je ineens de voorzitter van Logeion. Een vereniging van meer dan vierduizend communicatieprofessionals. Professionals die allemaal in hetzelfde vakgebied werkzaam zijn, en in veel gevallen toch in een totaal andere context werken, verschillende vaardigheden en verschillende visies hebben. Door het vorige bestuur is ongelooflijk veel werk onder de motorkap gedaan om van Logeion een vereniging te maken waarin iedereen kan meedoen. De governance is veranderd. Dat klinkt ingewikkeld en saai, en op papier is dat misschien ook wel zo. De praktijk is nu aan ons als vereniging.

De opzet van de nieuwe vereniging is dusdanig dat iedereen die dat wil en zich geroepen voelt, een rol kan spelen. Onze taak als bestuur en vereniging is om daar nu werk van te maken, om dit te activeren.

Communicatievereniging van iedereen

Een van de grootste uitdagingen die ik voor onszelf zie, is om Logeion te evolveren als een vereniging waar elke communicatieprofessional iets kan vinden. Of dat nu kennis, inspiratie, netwerken is, of gewoonweg zaken die nodig zijn om je werk goed te kunnen doen: ze zijn allen van belang. We willen ook graag veel groepen aanspreken. Of je nu bij de overheid, non-profit, corporates of het bureauleven werkt. Of je nu twintig of vijftig plus bent, in de Randstad werkt, bij een klein bedrijf,

als zelfstandige of bij een groot bedrijf. En daar hebben we best een uitdaging. Als vereniging kunnen we niet alles tegelijkertijd. Maar duidelijk is wel dat met name het actieve gedeelte van Logeion een vrij homogene groep mensen is. Dat zouden we graag wat diverser zien. Daarmee doel ik niet slechts op culturele diversiteit, maar ook diversiteit op basis van kunde, kennis, vaardigheden, werkomgeving et cetera.

De ledenraad en bestuur

We zijn blij met het installeren van de ledenraad. Dit is een potentieel veel levendiger gremium dan de voorganger: de ALV. We moeten echter ook constateren dat de huidige samenstelling van de ledenraad niet bepaald divers is. Negen van de tien mensen in de ledenraad zijn boven de vijftig jaar, om maar eens iets te noemen.

Ook de vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven en digitale vormen van communicatie is wat ons betreft nog niet daar waar het moet zijn. Dit is geen aanklacht tegen de individuele mensen in de ledenraad. Dit zijn stuk voor stuk kundige mensen. Maar wel mensen die vanuit de vrij homogene Logeion-bloedgroep naar voren zijn gekomen. Ik zou het heel tof vinden om hier aanvulling op te vinden.

Aan ons allen de schone taak om dus interessant gevonden te worden door een bredere groep mensen. We zijn als vereniging altijd afhankelijk

van de bereidheid van een keur aan vrijwilligers om deze ambities te verwezenlijken, dus laten we daar gezamenlijk vol voor gaan. Dit geldt niet alleen voor de ledenraad, maar ook voor het bestuur. Daarom zijn we vol op zoek naar aanvulling van het bestuur. Niet alleen qua aantal, maar ook zeker qua diverse expertisegebieden.

Marktgericht

Graag zouden we ook werken aan een heel toekomstgerichte vereniging waarbij we heel open willen denken. Is het lidmaatschap zoals we dat kennen altijd het juiste model? Hoe kom je in aanraking met Logeion? Is dat altijd op basis van lidmaatschap, of ook op basis van korte ontmoetingen, deelnemen aan events of kennismaken van de content?

Met het verdwijnen van het vakblad Communicatie (als onderdeel van Adformatie) ligt er enorme potentie als het platform voor de juiste vakinformatie en -inspiratie. Hetzelfde geldt voor het bij elkaar brengen van de wetenschap en de praktijk.

Kortom: ambities genoeg. Maar we zullen keuzes moeten maken. Kort na de zomer horen jullie daar meer van. Dan zullen we communiceren wat de belangrijkste strategische agendapunten zijn. —

Paniek in de bankenwereld

‘Het draait allemaal om vertrouwen’

In maart dit jaar ontstond onrust toen enkele grote banken in de financiële problemen raakten. Waar experts concludeerden dat er geen sprake was van een systeemprobleem, spraken consumenten en sommige media echter over een nieuwe bankencrisis. Wat is de rol van communicatie in het bestrijden van dit soort paniek?

Het begon allemaal begin maart, toen problemen werden geconstateerd bij de Amerikaanse Silicon Valley Bank (SVB), een bank voor ondernemers en techbedrijven. Deze kwam financieel onder druk te staan nadat verkeerde beslissingen waren genomen in het beleggingsbeleid, waardoor er op sociale media onrust ontstond. Dit zorgde er uiteindelijk voor dat klanten uit paniek hun geld verplaatsten.

Enkele dagen later was het raak bij de Zwitserse bank Credit Suisse, door een uitspraak van de voorzitter van een van de grootaandeelhouders, de Saudi National Bank (SNB). Toen deze Ammar al-Khudairy werd gevraagd of SNB bereid was extra geld te pompen in Credit Suisse mocht dat nodig zijn, zei hij: ‘Absoluut niet.’ “Daarin zagen

spaarders en beleggers een bevestiging van hun vermoeden dat Credit Suisse er erg slecht voor stond”, zegt Daan Ballegeer, die voor de Volkskrant schrijft over de financiële markten. Na die ongelukkige uitspraak stortte de aandelenkoers van Credit Suisse in, waarna de bank werd overgenomen door zijn Zwitserse aartsrivaal UBS.

Trauma

Er zijn meerdere redenen voor de paniek die bij consumenten uitbrak voor, tijdens en na deze gebeurtenissen. “De crisis van 2008 heeft echt een trauma achtergelaten bij de consument”, vertelt Diederik Heinink, partner bij marketingcommunicatiebureau Qiss en voorheen actief als communicatiemanager bij onder meer ING en Fortis. “In 2008 bleken schijnbaar onaantastbare

Daan Ballegeer



instituten ineens toch aantastbaar. Ditmaal dacht men 'daar gaat ons geld weer', zonder dat de paniek echt zó groot was."

De financiële crisis is niet goed geweest voor de reputatie die de bankensector in zijn algemeenheid heeft, vooral omdat geld in Nederland zo'n gevoelig onderwerp is. Heinink: "Als je als consument te horen krijgt dat een Europese bank in de problemen zit, dan is de vergelijking met 2008 al snel gemaakt, ondanks dat de situatie er nu door wetgeving en zwaardere kapitaal-eisen erg anders uitziet. Het vertrouwen is nog steeds erg laag, maar dat bouwen banken nu op deze manier weer erg langzaam op."

Rekenschap

Goede communicatie is belangrijk om het vertrouwen te behouden, of dat tenminste niet helemaal te verliezen, zegt Ballegeer. "Weigeren om vragen van analisten te beantwoorden, zoals First Republic Bank onlangs deed bij een call over de resultaten van de bank, is bijvoorbeeld niet done. In tijden van crisis zijn er zelden perfecte antwoorden, maar geen rekenschap afleggen is het perfecte recept om de paniek te voeden."

Vertrouwen van klanten is cruciaal voor de overlevingskansen van banken, zeker op de korte termijn. "Hun bedrijfsmodel is per definitie fragiel, omdat ze nooit genoeg in kas hebben om alle rekeninghouders tegelijk hun geld terug te geven als die in paniek raken."

Vertrouwen gaat voor een deel ook over imago. "Een schandaalvrije cultuur hebben helpt bijvoorbeeld enorm, net als een reputatie van degelijkheid. Nadat

Credit Suisse in de problemen was gekomen, gingen angstige beleggers op zoek naar banken met ogenschijnlijk dezelfde problemen. Zo kwam Deutsche Bank onder druk te staan, want ook die had een lange geschiedenis van schandalen. Terwijl er wel belangrijke verschillen waren tussen de twee", aldus Ballegeer.

Heinink voegt eraan toe dat om het vertrouwen en de reputatie te verbeteren, het belangrijk is de consument te voorzien van begrijpelijke informatie. "Consumenten hebben weinig kennis over hoe een bank in elkaar zit en dat kun je de consument zeker niet kwalijk nemen, het is namelijk ingewikkeld." Het probleem zit 'm volgens hem dan ook in de hoeveelheid communicatie en de manier waarop ze de 'gewone man' proberen te bereiken. "Banken communiceren nog altijd te weinig over wat ze precies doen, daar zijn nog veel stappen te maken. Dat mag regelmatig, veel aansprekender en ook begrijpelijker. Dit kan op een aantrekkelijke manier, dus met een podcast of videoserie om dit soort onderwerpen, niet alleen als er een crisis is, maar ook preventief te duiden. Het is ook belangrijk naar verschillende bronnen te kijken voor de duiding, dus niet alleen in Het Financieel Dagblad, maar ook in media die niet primair financieel georiënteerd zijn."

De paniek die de perikelen bij Credit Suisse en SVB heeft veroorzaakt heeft waarschijnlijk een deukje geslagen in de missie van de banksector om het vertrouwen van consumenten terug te winnen. Ondanks dat is er nog veel ruimte voor verbetering, zowel op het gebied van educatie en transparantie. Daar ligt een kans voor communicatieprofessionals. —



Diederik Heinink

‘Vertrouwen van klanten is cruciaal voor de overlevingskansen van banken, zeker op de korte termijn’

Foto Universiteit van Amsterdam

Polarisatie

Als je naar het nieuws kijkt, kun je het gevoel krijgen dat verschillende groepen in onze samenleving steeds meer tegenover elkaar komen te staan. Zo zien we dat symbolen van ontevredenheid en wanhoop zoals de omgekeerde Nederlandse vlaggen, al lange tijd zichtbaar zijn in de publieke ruimte. De recente Logeion-trend 'Vertrouwen door radicale transparantie' geeft ook aan dat het doorbreken van deze cirkel van wantrouwen een belangrijke uitdaging is voor veel organisaties. Om dit te kunnen doen is het dus belangrijk meer te weten over de wijze waarop polarisatie tot stand komt.

In de communicatiewetenschap en andere sociale wetenschappen is er veel aandacht voor polarisatie. Onderzoekers Madeline Judge, Yoshihisa Kashima, Linda Steg en Thomas Dietz¹ hebben recent onderzoek op het gebied van klimaatpolarisatie op een rij gezet. Hun studie laat zien dat polarisatie verschillende elementen heeft. Allereerst zien we dat grote en complexe maatschappelijke vraagstukken vaak worden teruggebracht tot een duidelijke tweedeling: je bent ergens voor of juist tegen. Daarnaast speelt groepsdynamiek een belangrijke rol: polarisatie neemt toe als mensen hun sociale identiteit ontlenen aan hun visie op maatschappelijke kwesties.

De onderzoekers constateren dat polarisatie de communicatie en het gedrag kan beïnvloeden. Zo zien we dat gepolariseerde groepen vooral praten met anderen die het al met hen eens zijn, en juist niet met groepen met een andere mening. Een opvallend punt hierbij is dat er een groot verschil blijkt tussen gepercipieerde en daadwerkelijke polarisatie. Bij gepercipieerde polarisatie gaat het om de vraag in hoeverre mensen denken dat er polarisatie plaatsvindt en bij daadwerkelijke polarisatie gaat het om

de vraag in hoeverre polarisatie daadwerkelijk plaatsvindt. De onderzoekers laten zien dat vooral gepercipieerde polarisatie hierbij een rol speelt: mensen denken dat anderen extremer zijn in hun mening en het meer met elkaar oneens zijn dan daadwerkelijk het geval is. Het blijkt dus dat we bij veel maatschappelijke onderwerpen vooral de extremen horen en dat de visie van het stille midden minder aandacht krijgt.

De onderzoekers geven aan dat gepercipieerde polarisatie minder moeilijk aan te pakken is dan daadwerkelijke polarisatie. Ze geven verschillende oplossingen deze te verminderen. Ten eerste suggereren ze om gebruik te maken van factchecks en te laten zien dat – bij veel maatschappelijke onderwerpen – de meningen van de meeste mensen minder ver uit elkaar liggen dan in eerste instantie wellicht lijkt. Daarnaast raden de onderzoekers aan om participatietrajecten in te zetten om polarisatie te verminderen. Hierin worden mensen vanuit verschillende groepen met elkaar in contact gebracht waardoor ze in veel gevallen meer begrip voor elkaars visie opbrengen. Hierbij moet de discussie open worden gevoerd en moet er ruimte zijn voor elkaars visies en emoties. Tot slot is het ook belangrijk om de taal van de verschillende groepen te spreken. Hiervoor moet je onderzoeken wat de verschillende visies en onderliggende waarden van elke groep zijn, en ervoor zorgen dat je de communicatie hierop afstemt.

Polarisatie stelt ons vak voor belangrijke uitdagingen. Om de cirkel van wantrouwen te doorbreken, moeten we per onderwerp eerst in kaart brengen of er sprake is van daadwerkelijke of gepercipieerde polarisatie en daarna de communicatiestrategie hierop afstemmen.



Christian Burgers
Bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel, Universiteit van Amsterdam) en universitair hoofddocent Communicatiewetenschap (Vrije Universiteit)

‘Bij veel maatschappelijke onderwerpen horen we vooral de extremen en krijgt de visie van het stille midden minder aandacht’

1. bit.ly/3MocMa8



1.

Burgerberaad

Om de kloof tussen overheid en burger te verkleinen worden burgerberaden georganiseerd. Na intensieve discussies formuleren burgers zelf beleid maar werkt dat nou echt? In Bodegraven lijken de deelnemers niet dichter bij de politiek te komen, maar wel dichter bij elkaar.

Bron: bit.ly/3LyjpVC

2.

Averechts



Een blowverbod op straat is een van de maatregelen waarmee Amsterdam overlast door feesttoeristen wil verminderen. De stad lanceerde de Stay away-campagne — vooral gericht op Britse mannen — met een video waarin een toerist out gaat op een bankje en naar het ziekenhuis moet. Een aantrekkelijk beeld voor sommigen blijktbaar, want prompt meldt Stag Do, Britse organisator van vrijgezellentrips, een verzesvoudiging van boekingen naar Amsterdam. Bron: de Volkskrant, 8 mei 2023.

3.

Bindkracht

Gezien op de website van Belgische zustervereniging Kortom: een nieuw boek van Eric Goubin. De samenleving verandert met hoge snelheid. En dus evolueert ook communicatie razendsnel. In zijn boek Communicatie als bindkracht presenteert Goubin de tien belangrijkste communicatie-uitdagingen. Bron: bit.ly/3LEJnXu

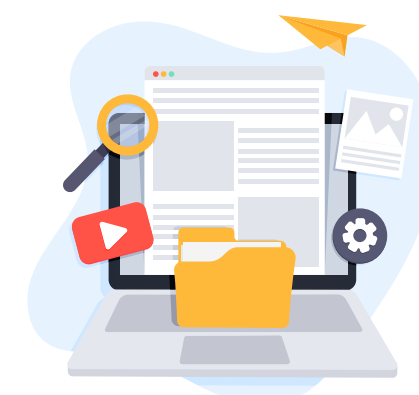


4.

Ontwrichtend

Dat desinformatie ontwrichtend werkt, hoef je na corona en de bestorming van het Capitool niet meer uit te leggen. Maar desinformatie is lastig in te dammen. Om dit probleem aan te

pakken, schreven SIDN Fonds en Limelight Foundation gezamenlijk de call 'Grip op desinformatie'. De vele oplossingsrichtingen lees je in een serie artikelen: bit.ly/3M3Onq7



5.

Dossiers

Als je overlijdt laat je naast spullen ook digitale accounts achter. Wat gebeurt daarmee? En moet je dat nu al regelen? www.mediawijsheid.nl geeft antwoord. En er zijn nog veel meer handige dossiers op het gebied van veilig mediagebruik. Lees meer op bit.ly/44BF4ou

6.

Vergoeding

De gemeente Hollands Kroon in Noord-Holland onderzoekt of en hoe effectief hun communicatie aansluit bij de samenleving. Met klantarena's doen ze kwantitatief en

kwalitatief onderzoek. Deelnemers krijgen een vergoeding van 75 euro voor hun bijdrage aan betere gemeentelijke communicatie: bit.ly/41bbzXO



Niets zo praktisch als een goede theorie

Auteur Bert Pol

Van de beroemde Duits-Amerikaanse psycholoog Kurt Lewin (1890-1947) is de uitspraak 'Niets is zo praktisch als een goede theorie'. Die klinkt wellicht paradoxaal, want wat heb je als communicatieprofessional welbeschouwd aan een theorie als je een strategie moet ontwikkelen, een briefing opstellen, een campagnevoorstel beoordelen, een interventie ontwikkelen of een stuk schrijven? Er moet iets gemaakt worden. Maar een goede theorie heeft wel degelijk een groot praktisch nut.

Een theorie is een conceptueel model van de werkelijkheid, niet de werkelijkheid zelf. De werkelijkheid is altijd genuanceerder en gecompliceerder dan een model. Maar een goede theorie heeft verklarende en voorspellende kracht: hij geeft aan welke cruciale variabelen een rol spelen in de aangetroffen of bestudeerde realiteit en welke interacties tussen die variabelen bestaan en welke invloed dat heeft op de bestudeerde realiteit.¹ De grote waarde voor de communicatiepraktijk is dat de theorie de variabelen en de interacties tussen die variabelen blootlegt die het gedrag (en/of de attitudes en de kennis) van een deel van de populatie bepalen.

Ze geven daardoor aan waar belangrijke aanknopingspunten liggen voor (communicatieve) interventies. Ze indiceren – om dat afgezaagde cliché maar eens te gebruiken – aan welke knoppen je naar verwachting met redelijk succes kan draaien als je gedrag, attitudes of kennis wil veranderen (of bestendigen). Dat heeft veel voordelen boven

afgaan op wat je denkt dat succesvol zal zijn. In dat laatste geval los je een schot in het duister. De kans op succes is gering, wat frustratie en gebrek aan geloofwaardigheid oplevert.

Waarde

De waarde van goede theorieën voor de praktijk laat zich illustreren aan de hand van onderzoek naar het effect van de wijze waarop je een boodschap overtuigingskracht geeft door het opvoeren van een deskundige bron. Het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty and Cacioppo verklaart en voorspelt dat.² Het voorspelt dat een bron die inhoudelijke expertise heeft het grootste gewicht in de schaal legt wanneer de lezer of kijker gemotiveerd én in staat is om de boodschap te verwerken. Ze moeten, met andere woorden, echt kennis willen nemen van de inhoud van de boodschap, bijvoorbeeld omdat die een testoordeel bevat over vergelijkbare producten – zoals een kostbare elektrische fiets – van verschillende merken voordat men tot aanschaf overgaat. De geïntendeerde lezer moet ook in staat

zijn de boodschap te begrijpen: hij moet kunnen lezen en de technische informatie kunnen volgen en toegang hebben tot relevante informatiebronnen zoals tijdschriften en websites. Is aan de genoemde voorwaarden motivation en capability voldaan, dan staat volgens het model het sein op groen voor het vormen van een sterke attitude ten aanzien van het product door de recipiënt. In deze context speelt de status van de als bewijsvoering opgevoerde informatiebron een specifieke rol. De gemotiveerde lezer zal eerder overtuigd zijn als de bron aantoonbaar kennis van zaken heeft – zoals de consumentenbond of de ANWB – dan wanneer een willekeurige meneer of mevrouw uit Den Bosch vertelt dat ze geweldig tevreden zijn over hun fiets. Uit het ELM valt af te leiden dat het opvoeren van een bron met algemeen erkende expertise hier dus de voorkeur verdient.

Dat ligt echter anders als de lezer of kijker niet bijzonder gemotiveerd is om de boodschap te verwerken, bijvoorbeeld als het over een product gaat waarvan aanschafinformatie hem niet bijster

‘In de sociale wetenschappen hebben theorieën een zoeklicht- of exploratieve functie; ze helpen te begrijpen waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen’



interesseert, zoals een merk tandpasta dat hij al jaren op de automatische piloot koopt. In dat geval is het opvoeren van een inhoudelijke expert niet effectief of zelfs contra-effectief. De lezer of kijker zal die boodschap dan toch niet zorgvuldig verwerken, maar eerder juist snel de pagina omslaan of naar een andere zender zappen. Wellicht blijft zelfs een gevoel van verveldheid hangen of ontstaat bij veelvuldige confrontatie zelfs irritatie, wat op den duur negatieve associaties kan oproepen bij het product. Als je er redenen voor hebt het product iets extra's mee te geven, is het in dergelijke situaties verstandiger bijvoorbeeld te vermelden dat een hoogleraar van de een of andere Amerikaanse universiteit het aanprijst. Omdat de boodschap niet grondig verwerkt wordt, is er kans – zeker als de boodschap vaak herhaald wordt – dat de connotatie ‘medisch verantwoord’ blijft hangen. Dat kan net een verschil maken als een product zich in niets onderscheidt van vergelijkbare producten van concurrenten. In het geval van een product zonder veel gezondheidsrisico's zoals tandpasta, is de kans dat iemand de moeite neemt om deze presentatie van de boodschap als flauwekul door te prikken, ook heel klein.

Puzzel

In 1986 vonden Petty en Cacioppo met hun ELM het ontbrekende stuk in een puzzel waar een groep vermaarde psychologen tientallen jaren eerder vergeefs naar gezocht hadden. Namelijk welk type communicatie en communicatiebron de meeste invloed op een geïntendeerd publiek hadden: een degelijk onderbouwd verhaal van inhoudelijke experts van naam en faam of een oppervlakkige verwijzing naar een onbekende bron met een indrukwekkende titel. Het onderzoek van de voorgangers van Petty en Cacioppo gaf steeds andere uitkomsten: uiteindelijk gaf men het op en was langere tijd de aanname dat er geen antwoord op die vraag te geven was.³

De Theory of Planned Behavior uit 1980 (toen nog Theory of Reasoned Action geheten) indiceert cruciale variabelen die gedrag bepalen dat tot stand komt bij mensen wiens handelen het gevolg is van een zekere mate van afweging en overweging. Belangrijke hoofdvariabelen daarbij zijn de attitude, de sociale norm en de mate waarin men in staat blijkt of zichzelf in staat acht, het gewenste gedrag ook daadwerkelijk uit te voeren. Ook die

theorie bevat belangrijke aangrijpingspunten voor communicatieprofessionals bij het ontwikkelen of beoordelen van interventies. Bijvoorbeeld dat ook een ferme intentie om het gewenste gedrag uit te voeren nog geen garantie is dat de intentie ook daadwerkelijk wordt omgezet in het beoogde gedrag. Je kunt op grond van adequate voorlichting uiteindelijk van plan zijn het gewenste gedrag uit te voeren, maar er uiteindelijk niet toe in staat blijken. Een simpel voorbeeld is dat iemand best bereid kan zijn om een lege, maar vette frietzak in de prullenbak te gooien in plaats van in de struiken, maar als er in geen velden of wegen een prullenbak te vinden is, of als de aanwezige prullenbakken propvol zitten, is de kans substantieel dat de zak toch op een plaats terecht komt waar hij niet hoort. Een ander voorbeeld is dat je als jongere wel wil stoppen met alcohol, maar niet weet hoe je moet reageren op groepsdruk.

Houvast

Het onderzoek naar automatisch gedrag leverde op zijn beurt weer veel theorieën op die houvast bieden bij interventie-ontwikkeling. Dit zijn vanzelfsprekend slechts een paar voorbeelden uit een veel grotere

hoeveelheid, met betrekking tot uiteenlopende gedragingen en de determinanten ervan.

Zonder die theorieën en de inzichten en waaraan ze ontsproten zijn, was het ontwikkelen van effectieve communicatie een kwestie van goed geluk.

Je doet jezelf als communicatieprofessional dus ernstig tekort als je geen kennis neemt van theorieën uit de sociale wetenschappen. Die hoef je en kun je niet allemaal in je hoofd hebben, maar dat is ook niet nodig, zolang je ze maar weet te vinden. Er zijn zeer goede overzichten van voor ons vak relevante sociaalwetenschappelijke theorieën.⁴

Maar je doet jezelf ook tekort als je vast blijft houden aan één theorie en daarop steeds teruggrijpt bij interventie- of strategieontwikkeling. Theorieën zijn geen wetten en al helemaal niet in de sociale wetenschappen. In de sociale wetenschappen hebben theorieën een zoeklicht- of exploratieve functie. Ze helpen te begrijpen waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen, waarom ze iets vinden zoals ze het vinden, hoe ze informatie verwerken. Ze brengen variabelen in kaart die helpen

om je communicatie zo precies mogelijk te richten. Maar het aantal variabelen is enorm en verschilt in specifieke situaties bij specifieke personen onder specifieke omstandigheden. Daarom volstaat één theorie zelden of nooit. Er zijn meer zoeklichten waartussen je moet switchen. Verder is iedere theorie ingekaderd in de wetenschappelijke normen en werkwijzen van de traditie – of het paradigma – waarin zij werken, al is het vaak zonder dat men in de gaten heeft dat men vastzit in de kaders van de eigen werkgemeenschap die andere zienswijzen en praktijk uitsluit als onwetenschappelijk.

Kennis van relevante theorieën is van groot praktisch nut voor communicatieprofessionals. Bestudeer ze omwille van een zo groot mogelijke trefzekerheid van je werk en van je eigen werkplezier. Maar blijf je er tegelijkertijd van bewust dat theorieën, zeker in de sociale wetenschappen, altijd een beperkt deel belichten van de werkelijkheid waar je mee bezig bent. Het zijn zoeklichten: in het gebied dat buiten de lichtbundel valt, kan van alles aan de hand zijn wat het gedrag beïnvloedt waarmee jij iets wil of moet. Je moet in de nodige gevallen meer theoretische modellen overwegen. ■

- 1 Simpel gezegd verklaart en voorspelt een goede theorie meer en beter dan een onvolkomen theorie.
- 2 Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and Persuasion. Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer Verlag.
- 3 Zie Pol, B. en Swankhuisen, C. (2020) *Overheidscommunicatie*. Een gedragswetenschappelijke aanpak. 3^e dr. Bussum: Coutinho. p. 52-61.
- 4 Kok, G., Gottlieb, N.H., Peters, G.J., Mullen, P.D., Parcel, G.S., Ruiters, R.A., Fernández, M.E., Markham, C., Bartholomew, L.K. A taxonomy of behaviour change methods: An Intervention Mapping Approach. *Health Psychol Rev.* 2016 Sep;10(3): 297-312.

Auteur Hugo Zelders

Fotograaf Tom Doms (C-day22)

Onverdraagzaamheid



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Polarisatie is een groeiend probleem in Nederland. Dit wordt ook bevestigd door onderzoeken van bijvoorbeeld het Sociaal en Cultureel Planbureau en het Verwey-Jonker Instituut. In de reguliere berichtgeving van sommige media wordt de indruk gewekt dat er twee kampen zijn die tegenover elkaar staan, terwijl daar vaak helemaal geen sprake van is. Steeds meer mensen zijn geneigd om alleen nieuws te lezen dat aansluit bij hun eigen opvattingen of sluiten zich af van de reguliere nieuwsvoorziening. De onverdraagzaamheid en vijandigheid groeit. Hierdoor wordt de afstand tussen groepen in de samenleving groter. In het publieke en politieke debat is de toon steeds negatiever en feller waardoor partijen steeds vaker tegen elkaar strijden in plaats van samen naar een oplossing en een compromis zoeken.

Polarisatie is een probleem waar communicatiedeskundigen ook een rol bij spelen. Ze moeten zich ervan bewust zijn dat wat zij doen ook invloed kan hebben op het versterken van polarisatie. Zij kunnen daarnaast als geen ander bijdragen aan het verminderen van polarisatie, door op een meer open en transparante manier over de organisatie waar ze voor werken te praten. Niet alleen buiten, maar ook binnen hun eigen organisatie. Geen informatie wegmoffelen. Dilemma's open delen. Ze moeten de eigen medewerkers aanmoedigen om open te staan voor kritiek en feedback. Goed te luisteren en met de feedback aan de slag te gaan.

Mensen willen serieus genomen worden. Anders wordt al snel de indruk gewekt dat er informatie

wordt achtergehouden waardoor het vertrouwen onder druk komt te staan. De besluiten worden niet begrepen, omdat ze niet in de mogelijke keuzes mee zijn genomen. Bij deze communicatie gaat het vooral om feiten, perspectieven en dilemma's. Niet om ideologie of politieke kleur. Communicatiemedewerkers kunnen ervoor zorgen dat alle stakeholders betrokken worden bij de keuzes die gemaakt worden en dat alle betrokkenen goed geïnformeerd zijn en blijven over wat er speelt en wat besluiten mogelijk voor hen voor gevolgen kunnen hebben.

Binnen de journalistiek wordt deze discussie al langer gevoerd. Daar bestaat de stroming constructieve journalistiek. In deze vorm van journalistiek richt de journalist zich niet alleen op het benoemen van problemen en eventuele bedreigingen voor de samenleving, maar presenteert ook mogelijke oplossingen en laat zien wat er al gedaan wordt om deze problemen aan te pakken. Alhoewel dit nooit tot effect mag hebben dat journalisten minder kritisch worden, kunnen lezers hierdoor wel meer begrip krijgen voor de problemen en weten dat er aan deze problemen gewerkt wordt.

Alleen door gezamenlijk te werken aan een meer open en transparante dialoog, kunnen we de polarisering in Nederland tegengaan. Door te blijven streven naar onafhankelijke en objectieve berichtgeving, kunnen we het vertrouwen van het publiek terugwinnen.

Voor iedereen die deelneemt aan het publieke en politieke debat is het daarbij van belang om zichzelf telkens de vraag te stellen: draag ik bij aan het oplossen van polarisatie of versterk ik polarisatie juist. En daarover met elkaar in discussie te gaan. Op deze manier kunnen we vanuit de communicatiesector meehelpen om het publieke en politieke debat weer open en constructief te maken.

'Communicatiedeskundigen hebben ook invloed op het versterken van polarisatie'

Zelfs smalltalk kan serieuze zaak zijn op een congres

Zoveel congressen, zoveel redenen om er heen te gaan. Voor sommige Logeion-leden is congresbezoek verworpen tot een zekere mate van routine. Anderen gaan voor het eerst en vinden het best spannend. Maak je er een dagje uit van met collega's? Of heb je een missie? Bezoek je liever met een specifiek doel in je eentje een congres, zodat je makkelijker contact legt? Wil je jouw kennis vergroten, zoek je een nieuwe baan of snak je naar passende uitbreiding van je netwerk? Verrijk jezelf, laaf je aan het vak en de vakgenoten. C denkt graag mee en helpt je op weg om van een dagje congres een geslaagde dag te maken.

Het spreekwoord 'een goede voorbereiding is het halve werk' klinkt cliché, maar geldt des te meer. Wat is jouw doel van de dag? Kies aan de hand daarvan op tijd de kennissessies. Lees je in. Doe deskresearch. Zoek artikelen over de keynotesprekers op, check hun loopbaan en publicaties op LinkedIn. Steek een opgeladen powerbank in een bij voorkeur handzame tas. Vertrek vooral tijdig van huis. Je weet nooit

welke invloed de weergoden op het weg- en spoorverkeer hebben. Reis je samen? Informeer dan bij de medecongresbezoeker wat haar of zijn wensen en verwachtingen voor de dag zijn. Wil je een ongestoorde congresdag? Schakel de afwezigheidsassistent van je mailbox in en meldt vooral dat je een congres bezoekt. Naderhand een mooie aanleiding voor een goed gesprek met de e-mailer.

Neem een pen mee. En een notitieblok. Hoewel sommige partners die gretig uitdelen bij de stands. 'Wie schrijft die blijft' is voor communicatieprofessionals een waarheid als een koe. Handige Androidapps om online notities te maken zijn bijvoorbeeld Google Keep, We Note, Evernote en MS OneNote. Op Apple is en blijft de Notities/Notes-app reuzehandig. Of tik e-mailberichten met steekwoorden naar jezelf. (Dat is tegelijk een goede manier om te checken of de afwezigheidsassistent is ingesteld. Maar dan de volgende dag niet klagen dat je zoveel mailtjes hebt.) Om de nieuws- en leergierigheid te bevredigen; stel vragen. Denk aan de uitdrukking 'vragen staat

vrij'. Formuleer van tevoren enkele vragen en kies het goede moment. Bedenk er minimaal twee. Een voor na afloop van de keynotes in de plenaire zaal en een tijdens de kennissessie waar je het meeste naar uitkijkt.

Met volle mond praten is geen pretje en bovendien onbeleefd. Maar vergeet niet: zelfs smalltalk kan een serieuze zaak zijn op een congres. En meestal is er ook geen ontkomen aan en ontstaan er gesprekken tijdens de lunch. Kies een klein broodje of ander gering gerecht en neem bescheiden hapjes. Dat scheelt een hoop ongemak bij het toegeschouwd kauwen en zo is eerder je mond leeg. Of ga even afgezonderd aan de kant staan of aan een tafel zitten en neem ondertussen de tijd voor de eerste indrukken. Wat blijft het meeste bij? Welke nieuwe inzichten deed je op? Een lichte lunch is sowieso te verkiezen boven herhaaldelijk aansluiten bij het buffet. Wees je bewust van de afterlunchdip. Loop bij mooi weer een blokje rond de locatie. Zo keer je fris en fruitig weer terug voor het middagprogramma.

Partners dragen bij aan het mede mogelijk maken van een congres. Hoewel een bezoek aan hun stand vrijblijvend lijkt, is het goed om van te voren stil te staan bij wat je van hen verwacht. Net als bij de sprekers geldt dat een scan van de website handig is. Wie weet brengen hun diensten of producten je op ideeën. Hulp van buitenaf kan binnen voor een doorbraak zorgen. Niet alle knowhow immers is incompany beschikbaar. Doe er je voordeel mee maar stel je grenzen aan mogelijke acquisitie.

Als je na afloop verzadigd bent, kun je de borrel overslaan en spoorstags vertrekken om de file voor te zijn. Of om op deze dag eens een keertje eerder thuis te zijn. Ben je juist toe aan een hapje en een drankje? Wees dan op je hoede voor (te) hete bitter- of bietenballen.

Lever de badge met koord in bij de uitgang.

Visitekaartjes raken uit. Schrijf voor- en achternamen direct op. Of onthoud die en veins een wc-bezoek om daar aangekomen vlug namen en rugnummers te noteren. Tijdens de terugreis in de trein of de volgende morgen kun je op LinkedIn vakgenoten toevoegen. Wees selectief. Doel is niet per se 500+ connecties. Wie zou je beslist nog eens willen spreken of in de nabije toekomst kunnen benaderen? Klik niet gedachteloos op de button 'connectie maken' maar kies in het menu voor 'Uitnodiging aanpassen'. Motiveer waarom je graag wil 'linken' en verwijst naar het goede gesprek dat je met de potentiële connectie voerde.

Probeer zo snel als mogelijk, liefst de dag erna, minimaal een half uur in te plannen om de opbrengsten van de dag (slides, namen, titels van boeken en/of publicaties, onderzoeken) op een rijtje te zetten. Maak er een korte samenvatting van. Schrijf eventueel een LinkedIn-post. Tag connecties. Agendeer het congresbezoek voor een volgend teamoverleg. Deel de kennis en inzichten met collega's en opdrachtgevers. 'Zegt het voort, zegt het voort!'



Auteur Katja Torbijn



Hybride werken na corona: Minder dan de helft van de tijd op kantoor

Veel mensen zijn na de coronaperiode blij weer naar kantoor te kunnen. Toch lijkt men het erover eens dat fulltime op kantoor werken verleden tijd is. Er is een nieuwe realiteit ontstaan: hybride werken. Voor veel organisaties betekent dit nieuwe beleidsonderwerpen en een andere interne communicatieaanpak. Want wat doet hybride werken met de medewerkersbetrokkenheid? En hoe draag je als HR- of communicatieafdeling positief bij aan deze nieuwe manier van werken? Onder andere door de directie in te zetten, stellen zowel KPN als Gasunie.

“In de coronaperiode ontwikkelden we als communicatieafdeling en HR het ‘Zo Werken Wij’-programma,” vertelt Inge van Geffen, communicatiebusinesspartner bij KPN. “We namen collega’s, voornamelijk via ons intranet TEAMKPN, continu mee in de ontwikkelingen binnen ons bedrijf: waar staan we, hoe werken we, welke kant willen we op? Dit programma zetten we voort toen we weer deels naar kantoor mochten, ook nu is het nog actueel.” Het programma bestaat uit stappenplannen, handige tips en tools en een speciale

thuiswerkwinkel. “De invulling van het programma is echt door en met collega’s gemaakt,” stelt Van Geffen. KPN liet een extern bureau onderzoek doen naar wensen en behoeften op het gebied van hybride werken. Ook een aantal extra vragen in het periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoek bood een bron van informatie. “De betrokkenheid was groot, een ruime meerderheid deelde zijn mening. De uitkomst? De ideale balans voor KPN ligt rond 40 procent op kantoor voor overleggen, brainstormsessies en sociaal contact en 60 procent elders werken.”

Overkoepelend

Ook bij Gasunie blijkt dat een gewilde verdeling te zijn. “Medewerkers vinden het heel prettig om elkaar te treffen, het geeft energie. Tegelijkertijd voeren we bijvoorbeeld lees- en schrijfwerk het liefst thuis uit. Die combinatie faciliteren we nu”, zegt Marieke Nienhuis, beleidsadviseur gezondheid en welzijn. “Vanaf het begin van corona deelden we vanuit HR en communicatie allerlei tips en handvatten over hoe je het beste thuis kunt werken. Ook deden we onderzoek naar de wensen en behoeften in die periode,” zegt Desirée Dijkstra, adviseur interne

communicatie. “Die onderzoeken zetten we na corona voort: vanuit de uitkomsten ontstonden bijvoorbeeld nieuwe communicatiemiddelen of een andere invulling ervan. Maar ook nieuw beleid op het gebied van HR.” Nienhuis geeft aan dat er heel bewust geen hybride-werkbeleid is opgesteld. “Afdelingen geven zelf invulling aan het nieuwe werken, op een manier die voor hen het beste werkt. Dat past niet in een overkoepelend beleid.” Wel zijn verantwoordelijkheden en uitgangspunten rondom thuiswerken vastgelegd, vult Dijkstra aan: “Voor corona werkten we zelden thuis, dus we werkten voorwaarden uit op het gebied van thuiswerkvergoedingen, reiskosten et cetera.”

Kantoordag

Ook KPN liet de invulling van een hybride werkweek aan de teams op kantoor zelf. HR en communicatie werkten daarin nauw samen, rolden onder andere een serie workshops uit om het hybride werken vorm te geven en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten na corona. Van Geffen: “Tijdens deze workshops – onderdeel van het ‘Zo Werken Wij’-programma – denken de teams samen na over wat voor hen het beste werkt, hoe ze dat invullen en welke afspraken daarvoor nodig zijn. Bijvoorbeeld wanneer de gezamenlijke kantoordag is en hoe deze eruitziet. Alleen al de mogelijkheid mee te bepalen draagt bij aan de betrokkenheid. Samen met de afdeling facilitaire zaken kijken we vervolgens hoe alle wensen en plannen, vormgegeven in een canvas, passen binnen de bestaande kantoren.” Die zijn inmiddels anders ingericht: hokjes om online te vergaderen, ruimtes voor het sociale contact en stilteplekken. “Iedere paar maanden plannen de teams een vervolgworkshop, om de werkwijze te evalueren en bij te sturen als dat nodig blijkt. Vanuit HR en communicatie motiveren we de deelname aan deze workshops. De mogelijkheid deels op kantoor te werken, maar ook deels te kunnen werken waar je wilt, is positief voor de betrokkenheid van de medewerkers, zij geven hun werkweek immers zelf vorm. Het is niet de Raad van Bestuur die bedenkt hoe het moet, iedereen denkt mee.”

Betrokkenheid

Tijdens de thuiswerkperiode was het voor de HR- en communicatieafdelingen van beide

organisaties een uitdaging om de betrokkenheid van medewerkers vast te houden. Voor beide organisaties geldt dat een deel van de medewerkers weliswaar eerst volledig en nu gedeeltelijk thuiswerkt, maar dat er ook medewerkers zijn die altijd op locatie werken: als monteur, technisch- of servicemedewerker of – in het geval van KPN – in de winkel. Zowel Gasunie als KPN hadden veel aandacht voor de medewerkers, ontwikkelden nieuwe plannen, maatregelen en middelen. Dijkstra: “Het blijft lastig juist de Gasunie-medewerkers op locatie goed te betrekken via online kanalen. Om die reden, maar ook vanwege het deels op afstand werken, blijven we ook geprinte media gebruiken. We laten daarnaast geregeld een kleine attentie thuisbezorgen en organiseren digitale evenementen. Ook hebben we het gedrukte personeelsmagazine nieuw leven ingeblazen en maken we een periodieke interne tv-uitzending tijdens lunchtijd, om de verbinding tussen medewerkers te leggen.”

Vloggende directie

Op advies van interne communicatie startten zowel de CEO van KPN als de Raad van Bestuur van Gasunie met vloggen. “In een tijd dat niemand op kantoor werkt, is zichtbaarheid extra belangrijk”, stelt Van Geffen. “Juist om te laten zien dat onze organisatie doordraait en iedereen daar een rol in heeft. Onze CEO Joost Farwerck ging bij mensen langs, op gepaste afstand de verbinding aan met collega’s, om te laten zien wat er speelt in alle verschillende onderdelen van ons bedrijf.”

De Raad van Bestuur van Gasunie liet via de vlogs zien oog te hebben voor het menselijke en sociale aspect. Interne communicatieadviseur van Gasunie Ageda Venema: “Vloggen gebeurt nog steeds en ook het personeelsmagazine en de tv-uitzending hebben we erin gehouden. Het zijn toegankelijke middelen om de medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen binnen ons bedrijf. Weten wat er leeft, waar het bedrijf mee bezig is, dat helpt in het gevoel van betrokkenheid, ook op afstand.” Dijkstra vult aan dat wel de invulling steeds vernieuwt, om te blijven verrassen, verbinden en betrekken.

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Anna Groenia

Hoe je kunt vliegen in twee jaar

Labmicta in Hengelo is een van de weinige medische laboratoria in Nederland die een zelfstandige stichting is. De meeste medische laboratoria maken deel uit van een ziekenhuis of zijn commercieel. Joyce Pigge kreeg twee jaar geleden als interimmer opdracht een professionele communicatieafdeling binnen Labmicta op te bouwen. Inmiddels is zij communicatiemanager in een team van drie professionals en hard op zoek naar een vierde collega.

“Als zelfstandig laboratorium is het extra belangrijk goed zichtbaar te zijn. Dat was een van de opdrachten toen ik hier begon. Wij werken voor zorgverleners in Oost-Nederland. Huisartsen, verpleeghuizen, ziekenhuizen en andere zorgverleners laten hier lichaamsmateriaal van patiënten testen op ‘beestjes’: virussen, bacteriën, schimmels en parasieten. Zo’n honderd analisten onderzoeken onder meer poep-, plas- en bloedmonsters en op basis van de uitslagen overleggen de artsen-microbioloog met de behandelaars over medicatie en behandeling. Een wereld die ik helemaal niet kende toen ik hier begon. Maar het is nog elke dag boeiend. Doordat wij zelfstandig zijn – we zijn zelfs een stichting zonder winst oogmerk, met anbi-status – zit er veel ondernemingskracht in directie en bestuur.

Zo is er in de covidperiode in korte tijd een hoogvolume-laboratorium gerealiseerd. Vanuit heel Nederland kwamen de testen binnen, tot zo’n twaalfduizend per dag. Het geld dat daarmee is verdiend, vloeit nu weer terug in de zorg. We gaan hier in de regio bijvoorbeeld in vastgoed voor huisartsen investeren.”

Transparantie

“Zo’n anbi-status vraagt natuurlijk om opperste transparantie, zowel intern als extern. Daar zetten we ons vanuit communicatie voor in. Met goed ingerichte socials, een bedrijfsfilm, infographics en factsheets. Onze directie vindt communicatie belangrijk, dat is echt fijn werken. Wij ondersteunen hen door Labmicta zichtbaarder te maken. Zelf investeren ze daarin door bijvoorbeeld te netwerken en samenwerking.

Dat onze zichtbaarheid vruchten afwerpt zien we ook op de arbeidsmarkt. Net als overal is het lastig mensen te vinden. Sinds we actief inzetten op verschillende media, wordt de directie zelfs proactief benaderd door mensen die hier graag willen werken. We zijn na wat wikken en wegen op TikTok gegaan. Mijn jonge collega is daar erg creatief in. Laatst moest ik mijn ring inleveren, die ze op ons lab analyseerden op bacteriën. Daar maakt ze dan een filmpje van. Met die media bereiken we een breder publiek. Daarmee kweken we meer begrip en geven we informatie over infectieziekten.

Ik heb hier ervaren hoe je in twee jaar kunt vliegen. En we zijn nog lang niet klaar.”



VLNR: LARS MORAVCEVIC, JOYCE PIGGE, SANA RAISS

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Sander Nagel

AYCA SZAPORA, KEYNOTESPREKER OP C-DAY23

‘Kennis van het reptielenbrein is nodig voor succesvolle verandering’

“Het reptielen- en zoogdierenbrein zijn de hersenendelen die door verandermanagers vaak over het hoofd worden gezien, terwijl het voor succesvolle verandering juist nodig is dat de verschillende breinen samenwerken.” Ayca Szapora is keynotespreker op C-day23 en gespecialiseerd in de werking van de hersenen bij veranderingen.

Szapora is behalve neurowetenschapper ook consultant, spreker en trainer bij Brain & Change. Ze reist de wereld over om lezingen te geven over de werking van het brein bij veranderingen in organisaties. Onlangs nog sprak zij duizend medewerkers van ASML toe, binnenkort vliegt zij naar Malta om dit aan een internationale ondernemersvereniging uit te leggen. Ze adviseert allerlei organisaties, van IT-bedrijven tot de Nederlandse Spoorwegen en ministeries en geeft incompanytrainingen.

Szapora is in Istanbul geboren. Na het behalen van de bachelorgraad Business Management aan de Bilkent University (Ankara) gaat zij aan de slag bij Dr. Oetker en daarna bij Isbank. Ze krijgt een relatie met een Nederlandse jongen en emigreert in 2002 naar Nederland. Daar werkt ze als consultant Changemanagement, onder meer voor adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates in Zoetermeer. “Dit werk leerde me dat het niet de strategie, de processen en de ICT zijn die verandering tot een

succes maken, maar de mensen. Tijdens een reitweek realiseerde ik me dat ik het anders wilde aanpakken. Ik heb mijn baan opgezegd en schreef me in voor de studie Cognitieve Psychologie aan de Leidse universiteit. Na de bachelor koos ik voor een master Neurowetenschappen, sneed ik in hersenen en werd ik niet alleen bedrijfskundige en cognitief psycholoog, maar ook neurowetenschapper.”

Ellenbogenwerk

Maar ook in het wetenschappelijke wereldje voelt Szapora zich niet helemaal thuis. “Er is heel veel concurrentie en ellenbogenwerk. Je hebt een winnaarsmentaliteit nodig om ergens te komen, maar het woord winnen bestaat voor mij niet.” In 2016 legt zij haar assistent-onderzoeksfunctie neer en volgt de post-hbo Lean Six Sigma, een internationaal beproefde methodiek voor het continu verbeteren van processen in organisaties. Szapora start als zzp'er en heeft sindsdien geen moment stilgezeten. De recensies over haar lezingen zijn lovend:

‘Een gepassioneerde spreker die de brug slaat tussen wetenschap en de concrete toepassing hiervan in de praktijk’. ‘Ze heeft heel veel kennis en maakt die toegankelijk voor een breed publiek’.

Marketeers weten het wel, ons gedrag wordt voor het overgrote deel bepaald door het onderbewuste. “Slechts 1 procent van ons gedrag is bewust”, zegt Szapora stellig. “Verandermanagers gaan hieraan meestal voorbij. Zij hebben twee illusies: dat als je processen inricht op meetbare resultaten, de uitkomst volledig voorspelbaar wordt én dat mensen objectief kunnen waarnemen.”

Zoogdierenbrein

Szapora onderscheidt drie hersenendelen: het reptielenbrein, het zoogdierenbrein en het nieuwe brein, genoemd naar de evolutionaire ontwikkelstadia. Het reptielenbrein is het oudste deel en heeft slechts één doel: je in leven houden. “Dat betekent dat het brein energie wil besparen. Daarom is het





10 tips voor luie mensen

Samen met Paul Smit schreef Ayca Szapora het boek 'Veranderen voor luie mensen'. Tien tips uit dit boek:

1. Maak het doel klein en behapbaar zodat het makkelijker te behalen is, bijvoorbeeld dagelijks in plaats van wekelijks.
2. Maak het leuk. Zorg ervoor dat het veranderproces de moeite waard is. Zoek manieren om het interessanter en aantrekkelijker te maken.
3. Stel een beloning in het vooruitzicht om gemotiveerd te blijven en te blijven werken aan het doel.
4. Maak een duidelijke planning en maak het doel zichtbaar. Zo blijft het top of mind en blijf je er dagelijks mee bezig.
5. Maak het een gewoonte. Door een verandering in je dagelijkse routine op te nemen, wordt het makkelijker om het vol te houden.
6. Vraag feedback aan anderen om te weten hoe je presteert en wat je kunt verbeteren. Medewerkers die om feedback worden gevraagd raken ook gemotiveerder om te veranderen.
7. Creëer een supportgroep die je kan helpen bij het behalen van het doel. Dit zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid en meer motivatie.
8. Visualiseer het resultaat dat je wil behalen en focus op hoe goed het zal voelen om het doel te behalen. Dit zal je motivatie en vastberadenheid versterken.
9. Maak gebruik van hulpmiddelen zoals apps en tools of schakel professionele hulp in.
10. Wees niet te hard voor jezelf als het een keer niet lukt. Fouten maken is menselijk en het is belangrijk om te leren van je fouten en door te gaan.

'Communicatie heeft een sleutelrol in het laten samenwerken van de drie breinen'

zo moeilijk van de bank af te komen en te gaan sporten. Dit deel van de hersenen wil niet veranderen, zet alles om in instincten en patronen, want dat geeft de grootste veiligheid. Kom je bijvoorbeeld in een groep mensen terecht, dan scant het reptielenbrein razendsnel de omgeving en beantwoordt drie vragen: kan ik het eten, kan ik het doden of kan ik er seks mee hebben? Krijg je een unheimisch onderbuikgevoel, dan acht het reptielenbrein de situatie onveilig en zal je weg willen gaan."

Het zoogdierenbrein, iets minder oud, stelt andere vragen: wat brengt het me en wat kost het me? In dit deel van het brein zitten de emoties en ervaar je plezier. Het derde deel, de neocortex, is in de evolutie als laatste ontwikkeld. Dit deel zorgt voor het bewuste nadenken. Het zijn de hersenen die doelen stellen, plannen en organiseren. Szapora: "De neocortex werkt in vergelijking met de andere breinen traag. Waar het onbewuste deel 11,2 miljoen bits per seconde verwerkt, ligt dat bij het bewuste deel op 60 bits per seconde. Bijna tweehonderdduizend keer minder dus. Omdat bewust nadenken meer energie kost, bepaalt dit slechts voor 1 procent ons gedrag."

Dienende leiders

Als je wilt veranderen, moet je ervoor zorgen dat de drie breinen samenwerken. Een verandermanager kan hiervoor neurowetenschappelijke kennis inzetten. Zo vraagt het reptielenbrein om een veilige omgeving, waarin medewerkers elkaar en de leidinggevenden vertrouwen. "Persoonlijk contact is daarom belangrijk", vult Szapora praktisch in. "Leiders moeten dienend zijn, onderzoeken hoe zij de medewerkers bij de veranderingen kunnen helpen. Ook neemt het vertrouwen toe als zij zich

kwetsbaar opstellen." Het reptielenbrein wil een nieuwe manier van werken ook automatiseren tot gewoonten, want die zorgen voor veiligheid. "Gewoonten krijg je door herhalen van patronen", aldus Szapora.

Pijnprikkels

"Het zoogdierenbrein wil zo min mogelijk pijn voelen. Alles wat moeite kost, kost pijn. Veranderen kost per definitie moeite en gaat dus met pijn gepaard, maar je kunt veel pijnprikkels voorkomen als je je daarvan bewust bent. Zorg bijvoorbeeld voor eenvoudige, simpele processen en voor goed werkende ICT, afgestemd op de nieuwe situatie. Zorg ook voor een evenwicht tussen wat je vraagt (pijn) en wat je geeft (beloning) aan medewerkers."

Het derde, cognitieve brein vraagt om goede informatie. Communicatie heeft een sleutelrol in het laten samenwerken van de drie breinen. "Zorg voor heldere doelen, wees transparant en houd het eenvoudig. Maximaal drie speerpunten, meer kunnen mensen niet verwerken." Maar ook de uitstraling is belangrijk, want die pikt het onbewuste brein op. "Als de verandermanager het personeel informeert moet hij of zij echt aanwezig zijn, de tijd nemen en aandachtig luisteren. Aan de presentatie moet je kunnen zien dat er zorg aan besteed is. En zorg vooral voor goede koffie! Een positieve beleving is door het reptielen- en zoogdierenbrein allesbepalend voor het succes", besluit Szapora. ■

Wil je weten wat Ayca Szapora nog meer te vertellen heeft? Kom naar C-day23 op 22 juni in Bussum. www.c-day.nl



Martijn Aslander
techfilosoof



Arend Ardon
veranderexpert,
oprichter The Change Studio



Ayca Szapora
neurowetenschapper

22 juni 2023
Spant! Bussum

Vier redenen waarom jij deze dag niet mag missen:

- ✓ Grootste communicatiecongres van Europa
- ✓ Topsprekers van binnen en buiten het vak
- ✓ Plenair programma en keuze uit 14 kennissessies
- ✓ Dé ontmoetingsplek voor communicatieprofessionals

Koop nu je tickets via:
www.cday.nl



#cday23

Samenstelling Naomie Kenson



Genoeg van reclame



Paul ter Heyne, Haystack 2022
978-9-46-126531-9, 336 pagina's, € 25,00

Oud-reclameman en publicist Paul ter Heyne trekt in 'Genoeg van reclame' ten strijde tegen zijn voormalige vakgenoten. Ondubbelzinnig neemt Ter Heyne ons mee in zijn pleidooi voor een verbod op alle reclame die niet zuiver informatief is. Hij besteedt daarbij uitgebreid aandacht aan de uiteenlopende manieren waarop reclame ons (aankoop)gedrag beïnvloedt. Deze beïnvloeding is alleen maar geraffineerder en omvattender geworden in het digitale tijdperk, waarin een handvol grote bedrijven de dienst uitmaakt. Daarmee is reclame volgens Ter Heyne een gevaar voor onze manier van leven en onze (politieke) vrijheid. Helaas werkt Ter Heyne het reclameverbod niet verder uit; de invulling daarvan valt volgens hem buiten het kader van dit boek. Naast deze omissie vallen talrijke slordigheden op. In de eindnoten, waar bijvoorbeeld een online bron is geraadpleegd op 32 januari 2022. Of deel VI, waar volgens de inleiding afbeeldingen zouden moeten staan, maar waar de lezer slechts een korte anekdote aantreft. Of neem pagina 45, waar Ter Heyne tot twee keer toe benadrukt dat er geen gedegen onderzoek is gedaan naar de effecten van reclame, waarna hij een paar zinnen later onbekommerd stelt dat reclame "geen effect heeft". Een strenge eindredactie zou dit verder lezenswaardige boek goed doen.

Tom van der Weegen



Over leiderschap



Koen Marichal, Jesse Segers, Pelckmans 2022
978-9-46-401891-2, 244 pagina's, € 34,50

Twee eeuwen geleden schreef Marcus Aurelius over leiderschap. Met verstandige overpeinzingen. Tot op de dag van vandaag zijn we gebiologeerd door leiderschap. Als jonge teamleider en later directeur had ik die interesse. En nu ik het teamleiderschap overdraag vind ik leiderschap nog altijd interessant. Ik krab mij wel eens achter de oren: heb ik dat nou goed gedaan? Leiderschap is complex. De auteurs van



Trendsurfing



Bert van Thilborgh, Pelckmans 2023
978-9-46-337256-5, 318 pagina's, € 30,00

Van Thilborgh is grondig te werk gegaan dus je moet wel even de tijd nemen om dit boek te lezen. In het eerste deel definieert hij het begrip trend en schrijft hij over veranderingen waaraan de samenleving constant onderhevig is. Ook beschrijft hij de verschillende deelgebieden van de maatschappelijke context die hij aanduidt als trendfactoren. Denk daarbij aan demografie, economie maar ook ecologie en politiek. Vervolgens gaat hij in op het doel van trendwatching en op randfactoren die innovatie stimuleren. Om deel 1 af te sluiten met aandacht voor verschillen tussen trends en andere begrippen zoals hypes en rages en hoe ze evolueren.

In het tweede deel van het boek aandacht voor de rol van de trendwatchers en de bronnen en modellen die zij gebruiken om trends goed in te delen en te analyseren. Hier geeft hij ook een toelichting op de toepassing van de trendpiramide. Mijn inschatting is dat er heel veel oefening nodig is om goed te worden in het doen van voorspellingen over trends, maar het boek biedt in ieder geval mooie handvatten om op een analytische manier naar trends te kijken. Zeer lezenswaardig, ook als je (nog) geen trendwatcher bent.

Marie-Louise de Jong

dit boek schrijven dat de veelheid van inzichten uitnodigen tot mildheid. Dit is een rijk boek. Je kan het lezen, herlezen en nóg eens lezen. Ouder en met meer ervaring lees je dan anders. De 19 inzichten omvatten veel: van empathie tot dienend leiderschap. Van het belang van een eigen goed verhaal tot leren van kritiek. Over echtheid, kwetsbaarheid en macht. Daarom is het boek zonder meer een aanrader. Als je zelf leiding wil geven, zeker ook als je jouw CEO en bestuurders van passend advies wil voorzien.

Peter van den Besselaar

De roep om data wordt luider

Accountability in communicatie: zo werkt het

Wat levert je communicatie op? En hoe bewijs je dat? Het zijn vragen waar niet alleen de afdeling communicatie al langere tijd mee worstelt. Ook het management wil dat weten. En ook al is het niet bepaald nieuw, de roep om accountability in communicatie klinkt steeds vaker en luider. Maar wat is dat nou eigenlijk? We vroegen het de expert.



Paul Gremmen



“Met accountability zie je wat communicatie toevoegt”, zegt Paul Gremmen, directeur van Contenture, een bureau gespecialiseerd in datagedreven communicatie. Het is geen nieuw geluid, maar wel een geluid dat herhaald moet worden. Want, stelt Gremmen: “Vaak wordt accountability gezien als iets waarop je wordt afgerekend. Dat is het juist helemaal niet. Integendeel. Het laat zien dat je waarde hecht aan je rol, je taken, je team en je resultaten. En dat je weet wat je doet. Accountability geeft inzicht en laat zien waar je kunt verbeteren.”

Met accountability krijgt de afdeling communicatie – en daarmee ook het management – helder inzicht in hoe tijd, mensen, middelen en budgetten worden besteed. Zo ontstaat er grip. “Je ziet precies waar de energie van het team naartoe gaat”, zegt Gremmen. “En wat dat oplevert. Zie het als knoppen waaraan je kunt draaien. Die zijn nodig, want alleen effectieve communicatie helpt je met het bereiken van je (strategische) doelen. En je kunt alleen aan een knop draaien als je cijfers hebt. Die haal je uit data. Communicatie heeft het lang gered zonder die data. En juist daarop werd de afdeling keer op keer afgerekend.”

Accountability is daarom juist een zegen voor de afdeling communicatie, meent Gremmen. “Bij bezuinigingen was communicatie vaak als eerste aan de beurt. Dat kwam juist omdat ze – in tegenstelling tot andere teams – hun waarde niet konden bewijzen met harde cijfers. Dat kunnen ze nu wel. Die bewijsvoering maakt de afdeling sterker in een gesprek. Keuzes en beslissingen draaien dan om feiten en minder op buikgevoel.”

Tot zover de theorie. De praktijk is, zoals altijd, weerbarstiger. De vraag bij veel organisaties is dan ook: waar begin je? Hoe pak je dit aan? Gremmen: “Benader het stap voor stap. Als je wilt starten met accountability, heb je die knoppen nodig waaraan je kunt draaien. Dus begin met de basisvragen.” (zie kader)

Accountability in de praktijk -> SER

Dafna Holtzer,
teamleider
contentmanagement bij
de Sociaal-Economische
Raad

“De SER levert een wezenlijke bijdrage aan de Nederlandse samenleving. En met onze communicatie hebben we daarin een belangrijke taak. Daarom is accountability cruciaal voor ons.

We willen content maken waarmee we de doelgroep bereiken, daarom kijken wij in ieder stadium al naar data. We analyseren per thema welke vragen spelen bij onze stakeholders. Vervolgens sluiten we met ons verhaal aan op de vragen die er leven. Die data helpen ons effectiever te communiceren. Maar dat is niet het enige. Misschien nog wel belangrijker is dat je verantwoordelijkheid neemt. Verantwoordelijkheid over de inzet van schaarse tijd en middelen om je doelen te bereiken. Dat is waar bij mij accountability voor staat.

Kennisleider

In de praktijk vertaalt zich dit op onze sociaaleconomische thema's. Denk aan Arbo wetgeving en duurzame inzetbaarheid. Op deze onderwerpen wil de SER in beeld komen bij stakeholders.

Een mooi voorbeeld is de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Daarbij heeft de SER een actieve rol. Maar wie online informatie hierover zocht, kwam niet uit bij de SER. Dat toonden de cijfers aan.

Met het team van Contenture hebben we naar de data gekeken. Wat bleek, de doelgroep zoekt vooral op 'vrouwquotum'. Op basis daarvan hebben zij content gemaakt. Nu is de SER online kennisleider op dit topic.

Die datagedreven aanpak past bij ons. We zien niet alleen hoe we doelgroepen het beste kunnen bereiken, maar ook wat de resultaten zijn. En als die tegenvallen, is er geen paniek. Omdat je de resultaten vastlegt, kun je makkelijker evalueren en bijsturen. Dat is de kracht van accountability.”



Basisvragen accountability & communicatie:

1. Waar is de afdeling verantwoordelijk voor?
2. Wat willen we bereiken en bij wie?
3. Wie is verantwoordelijk voor welk resultaat?
4. Welke KPI's & targets zijn er?
5. Met welke kanalen en middelen bereik ik mijn stakeholders?
6. Welke acties dragen bij aan het resultaat?
7. Welke kennis draagt bij aan het resultaat?

Door iedere vraag grondig uit te werken, bakt het team haar doelen en taken af. “Zo ontstaat er focus”, legt Gremmen uit. “Door heldere targets en KPI's aan je taken te koppelen, maak je de werkzaamheden meetbaar. Alleen dan kun je objectief vaststellen hoe effectief je communicatie is en wat je moet verbeteren.”

Rond data heerst nog wel koudwatervrees, ziet Paul Gremmen in de praktijk. “Organisaties denken dat ze geen data hebben, of er niet bij kunnen. Ook is er aarzeling vanwege de AVG-wetgeving. Maar alle data die je nodig hebt, zijn er al. Zo zijn er openbare data over je content, middelen, kanalen, doelgroepen, tegenstanders en concurrenten. De uitdaging is: hoe haal je daar de juiste inzichten uit? Vooral in het begin kan het daarom goed zijn hulp in te schakelen van een partner.”

Accountability in 4 stappen.

In het kort komt het hierop neer:

1

Stap 1 – Analyse

- Welke impact willen we maken?
- Welke data kunnen we gebruiken (search, social, site, campagnes, nieuwsbrieven etc.)
- Wat vertellen die data ons?

2

Stap 2 – Strategie

- Welke keuzes maken we op basis van de inzichten?
- Wat zijn de targets & KPI's die we hier aan koppelen?
- Hoe gaan we dit meten & verbeteren?

3

Stap 3 – Content & Conversie

- Welke content maken we o.b.v. de inzichten?
- Wat zijn onze conversiedoelen?
- Hoe verbeteren we de resultaten?

4

Stap 4 - Rapporteren & Evalueren

- Welke resultaten leggen we vast via rapportages?
- Wanneer bespreken we de resultaten?
- En hoe sturen we bij?

Door de prestaties te meten en te duiden zorg je voor steeds betere besluiten en resultaten. Volgens Gremmen is accountability dan ook een wezenlijk onderdeel van de managementcyclus.

“Als je op basis van feiten weet wat werkt, maakt je team slimmere keuzes. Je hebt resultaten waarmee je bewijst dat je impact hebt met communicatie. Teams voelen zich daardoor sterker, ervaren minder werkdruk en hebben meer vertrouwen. En dat verhoogt – ook niet onbelangrijk – het werkplezier.”

‘Organisaties denken dat ze geen data hebben, of er niet bij kunnen. Ook is er aarzeling vanwege de AVG-wetgeving’



Betteke van Ruler

Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en incompany trajecten daarover.

Visie is je kompas in al je doen en laten

Er is vaak verwarring over wat het communicatieteam doet en wie dat bepaalt. Sommige communicatieteams moeten er bij iedere klus weer over onderhandelen. Sinds het spraakmakende boek *Kus de visie wakker hebben* vrijwel al onze organisaties een organisatievisie. Volgens Manon Ruijter, expert op het gebied van professionele identiteit, is het ook belangrijk dat teams een eigen visie ontwikkelen, zodat iedereen in de organisatie weet waar je als team voor staat en waar je voor gaat. Hoe doe je dat?

Iedereen heeft een visie op haar of zijn eigen vak. Die krijg je mee in je opleiding, in het contact met vakgenoten, in de teams waarin je hebt gewerkt en nu werkt. Je visie op je vak bepaalt wat het verschil is tussen een organisatievraag en een communicatievraag. Iedere keer als je moet beoordelen of je met communicatie kunt bijdragen aan een opdracht, haal je die visie – impliciet of expliciet – tevoorschijn. Het is dus niet zo dat je volstrekt blanco naar de opdracht voor een organisatie of een project kijkt en dan pas je visie ontwikkelt, zoals ik laatst ergens las. Je brengt altijd je vak-visie mee. Het lastige is dat je vak-visie voor jou volstrekt vanzelfsprekend is. Je bent je daarom vaak niet eens bewust wat je vak-visie precies is.

Jullie team-visie

Visie betekent letterlijk dat je je ergens een voorstelling van hebt gemaakt. Je hebt dus een 'kijk op iets'. Zoals in ieder volwassen vak, bestaan er verschillende visies op ons vak. Daar is niets mis mee, maar het leidt wel tot verwarring als je er nooit met elkaar over praat. De meeste communicatieteams delen hun persoonlijke vak-visies echter nooit met elkaar en stellen ze dus ook niet ter discussie. Met gevolg dat er geen gedeelde team-visie is waarmee je je als team kunt positioneren en profileren. Dat leidt tot rolonduidelijkheid en ronzigheid bij het

team zelf, maar ook bij opdrachtgevers. Begin er daarom mee om jullie team-visie wakker te kussen. Daar moet je de tijd voor nemen en veel met elkaar over praten. En iedereen moet met z'n billen bloot. Want het is makkelijk om te zeggen dat je eerder aan tafel wilt, maar veel moeilijker is het om uit te leggen waarom je dat wilt en wat je daar dan komt brengen. Het is makkelijk om te zeggen dat je niet alleen van de uitvoering bent, maar veel lastiger om uit te leggen waarvan dan wel, en hoe je dat dan doet. Visie is gedoe, zeggen de auteurs van *Kus de visie wakker* niet voor niets. Maar met een team-visie alleen ben je er nog niet.

Erkenning van jullie team-visie

Een team-visie is de start, maar het moet een in de organisatie gedeelde visie worden. Dat is de team-visie, bekeken vanuit wat in jouw organisatie de grote communicatie-issues zijn. Mijn model Het Communicatiehuis (Van Ruler, 2018) geeft je daarbij houvast. Je begint met de beschrijving van de team-visie; daarna doe je een scan van de organisatie en diens omgeving, bekeken vanuit de team-visie. Daaruit blijkt wat in jouw organisatie belangrijk is wat communicatie betreft. Zo'n scan doe je dus niet vanuit het niets: dan zou je niet weten waar je naar kijken moet. "Bedrijfskundig onderzoek vergt dat je al iets weet over wat je wilt vinden", zegt De Leeuw in *Bedrijfskundige*

methodologie (2001) terecht. Als je dat helder hebt, weet je wat de grote communicatie-issues zijn van jouw organisatie. Met die bagage gaat het team Communicatie de organisatie in om met sleutelfiguren te praten over hun ideeën over goede communicatie en de rol van de communicatieprofessionals daarbij. Zo wordt de team-visie verrijkt met ideeën van anderen en werk je meteen aan draagvlak ervoor. Want voor je het weet is het alleen een speeltje van het communicatieteam, en dat wil niemand. Pas dan wordt de team-visie een erkende visie op de toegevoegde waarde van het communicatieteam.

Visie is een apart project

Een visie ontwikkelen doe je niet op een achternamiddag, schrijven de auteurs van *Kus de visie wakker* (p.160). Het is een hoop gedoe. Daar moet je dus altijd een apart project van maken. Een visie ontwikkelen is geen stap in strategieontwikkeling maar gaat eraan vooraf. De met elkaar bepaalde visie is vervolgens wel je strategisch startpunt, het is de bril waardoor je kijkt als je een communicatiestrategie ontwikkelt. De elementen van je visie zijn je geloofsbrieven in iedere communicatiestrategie.

Visie is je kompas

Een gedeelde visie ontwikkelen specifiek voor jouw organisatie of klant is een leuk traject. Het is goed voor de teamontwikkeling, anderen beginnen ineens te snappen waar het

communicatieteam voor is en het levert het team zelfvertrouwen om meer volgens de visie te werken. Dat maakt het werk leuker en je levert veel meer waarde. Kus dus je team-visie wakker, overleg met anderen in de organisatie hoe zij tegen goede communicatie en de rol van de communicatieprofessionals aankijken. Je zult verbaasd staan hoe genuanceerd de meesten daarover denken. Verrijk de team-visie daarmee, bespreek met het management de consequenties van de zo ontwikkelde visie voor jullie werkwijze en maak daar goede afspraken over. Houd je aan die afspraken en houd anderen er ook aan. Alleen dan krijg je focus in je werk en lever je echte meerwaarde. Visie zonder actie is niet meer dan een dagdream, maar actie zonder visie is een nachtmerrie. Want zonder gedeelde visie waai je met alle winden mee en bepalen anderen wat jij moet doen en hoe je dat moet doen.

Literatuur

- Goubin, Eric (2018). *De nieuwe communicatiedienst*. Uitgave van beroepsvereniging Kortom.
- Loos, Hans van der, Jeroen Geelhoude, Salem Samhoud (2007). *Kus de visie wakker*. Academic Service.
- Ruijters, Manon (2015). *Je binnenste buiten*, over professionele identiteit in organisaties. Boom uitgevers.
- Ruler, Betteke van (2018). *Communicatie in positie in 3 stappen*. Boom uitgevers.

Actuele rollen van een communicatieteam

- Coördinator:** Planning, merkbeleid, huisstijl, afstemming taken, etc.
- Realisator:** Producent van bij de communicatiestijl en communicatiestrategie passende communicatie-interventies.
- Sensemaker:** Inzicht in wat er in- en extern speelt en dat weten te vertalen naar organisatie-issues.
- Strateg:** Overleg met opdrachtgevers of communicatie (met kleine c en grote C) kan bijdragen aan hun doelen en zo ja hoe (opstellen communicatiestrategie).
- Coach:** Coach medewerkers om hen te helpen goed te communiceren.
- Bruggenbouwer:** Spil die groepen met verschillende belangen aan elkaar weet te verbinden.

©2023, Betteke van Ruler, met dank aan o.a. Eric Goubin

De eerste twee rollen zijn klassiekers. Ieder team vervult die. De andere zijn veel nieuwer en vragen ook iets heel anders van het communicatieteam. Een visietraject leidt daarom altijd ook tot competentieontwikkeling.

‘Visie zonder actie is een dagdream, maar actie zonder visie is een nachtmerrie’

Omgaan met complotdenkers

‘Noem mij geen wappie’

Complotdenkers maken het instanties, wetenschap en media soms lastig, maar ze als gekkies wegzetten is te makkelijk. Dé complotdenker bestaat niet en vaak ontbloten complottheorieën dieperliggende zorgen en verlangens. Kijk niet naar wat ze zeggen, maar naar de signalen én de mogelijke verbindingen die daaronder schuilgaan.

Toen socioloog Jaron Harambam in 2017 onderzoek deed onder aanhangers van complottheorieën ontdekte hij dat er van alles schuilging achter theorieën als dat Bill Gates de bedenker was van COVID-19. Meer dan het uiten van maatschappelijk onbehagen proberen mensen de werkelijkheid te begrijpen, in een tijd waarin veel op losse schroeven staat. Het wegvallen van de rol van kerken en daarmee de zuilen van weleer is een van de belangrijkste aanjagers om een antwoord te zoeken op de vraag: wat is waar? Voeg daarbij het afnemende vertrouwen in het gezag én de toenemende mogelijkheden om je mening te uiten en op grote schaal snel te delen. Met algoritmen spelen organisaties daar handig op in, een fenomeen dat ook wel weaponizing wordt genoemd.

Leegte

‘Waarheidszoekers’ luidt de titel van een boek dat filosoof Cees Zweistra er in 2022 over publiceerde. Als je je serieus afvraagt wat waarheid is, kan er sprake zijn van ‘spirituele leegte’ en stel je jezelf de vraag wie houvast biedt. Vaak vertolken deze zoekers een breder gevoel in de samenleving dat geen aandacht krijgt, of belachelijk wordt gemaakt. En dan dient de Schweigespirale zich aan, een theorie van de Duitse wetenschapper Elisabeth Noelle-Neuman:

afwijkende meningen zoeken altijd gehoor, net zolang tot ze gezien en gehoord worden. Zie je wat mensen schreeuwen, of wat ze eigenlijk zeggen?

Typen

Een aangrijpingspunt om complotdenkers te begrijpen zijn motieven. Harambam onderscheidt ‘terugtrekkers’ van ‘bemiddelaars’ en ‘activisten’. Terugtrekkers zijn op zichzelf gericht: iets voelt niet goed en ik haak af. Bemiddelaars willen graag het gesprek aangaan; ik sta open voor anderen. Activisten willen anderen overtuigen: ik heb gelijk. Deze uiteenlopende basishoudingen bieden houvast bij het herkennen en erkennen van agenda’s, en vervolgens bij het bepalen van de aanpak en de manieren waarop je contact maakt. Doorgrond je die kritische houdingen, zie je wat scheidt of ook wat bindt: waarin schuilt gezond verstand? Zo wordt ook nu vaker beweerd dat media wel erg volgzaam waren toen de overheid eerst zei dat COVID-19 wel zou meevallen en vervolgens dat het heel erg was. Die volgzaamheid raakte beroepsgroepen die gewoon zijn macht van tegenmacht te voorzien.

Podium

Volgens socioloog Harambam komt het bij complot-denken vooral aan op het creëren van podia: niet om

te debatteren en dus argumenten uit te wisselen, maar om de dialoog aan te gaan en door te vragen naar beweegredenen, verlangens en mogelijk gedeelde betekenissen. Aan een talkshowtafel betoogde hij dat Willem Engel, die landelijke bekendheid verwierf met de beweging Viruswaanin, te vaak met feiten om de oren werd geslagen. Hoewel van verschillende kanten duidelijk werd dat Engel absurditeiten verkondigde, zagen veel mondige, kritische en vaak wetenschappelijk geschoolde mensen in zijn stellingname een bewijs dat ze niet serieus werden genomen en een elite over het volk heen walste. Zij, de ‘wakkere’ vrijdenkers! Met een predicaat als ‘wappie’ voel je je dan nog meer buitengesloten én uitgedaagd om van je te laten horen. Niet feiten, maar waarden zijn dan in het geding.

Liever uitspreken dan aanspreken

Uit de studie van filosoof Zweistra komt naar voren dat veel complotdenkers zelfgericht zijn, dat wil zeggen dat zij hun zoektocht naar waarheid niet snel delen in gesprekken, wel in technologische kanalen en dus via sociale media. Liever uitspreken, dan aanspreken. Daarin schuilt dan ook het risico van een implosie: je raakt verward in het web dat je zelf spint. Ondertussen blijf je op zoek naar ontmoetingsplaatsen waar je erkend

wordt en de vraag is: wie helpt je banden te leggen buiten die eigen wereld? Hoe help je, met andere woorden, iemand te komen van een monoloog naar een dialoog? Eerste hulp bij aanspreken: zeg het maar.

Inter-esse

In het ontdekken van drijfveren en het vinden van manieren om zorgen en kansen af te stemmen ligt een belofte van de communicatiediscipline besloten. Hoe help je mensen niet aan elkaar te ontsnappen, maar juist relaties aan te gaan? Inter-esse staat voor ‘er tussen zijn’ schreef de politieke denker Hannah Arendt ooit: ‘We willen gezien en gehoord worden. Die erkenning vindt plaats zodra we manieren vinden om elkaar aan te spreken. Zoals ook uit de adaptietheorieën van Everett Rogers en het denkkader polarisatie van Bart Brandsma bekend is, heb je bij omstrede opgaven altijd zo’n 15 procent uitgesproken voorstanders of voorlopers en 15 procent extreme tegenstanders of achterhoede. Daartussen zoekt zo’n driekwart van de mensen naar houvast, gezond verstand: een ‘stille meerderheid’ (Deep Democracy spreekt van ‘zachte stemmen’). In dat midden kun je niet alle absurditeit wegnemen, maar wel helpen om elkaar op de waarheid aan te spreken.



Auteur Arjen Boukema

Hoe het merk Hoorn gezicht krijgt ‘Positioneren is meer dan alleen communicatie en citymarketing’

Zoals waarschijnlijk elke gemeente in Nederland, heeft de stad Hoorn (Noord-Holland) de ambitie om leefbaar en vitaal te blijven. Maar vergrijzing en ontgroening liggen op de loer. De gemeente gaat dit tegen door de stad volop te ontwikkelen om zo meer jonge mensen van buitenaf naar Hoorn te krijgen en huidige jonge inwoners te behouden. Maar hoe vertaal je bestuurlijke ambities van een gemeente communicatief? In samenspraak met inwoners, ondernemers, bestuurders en medewerkers werd in Hoorn een nieuwe positionering ontwikkeld: Waarom zou je in Hoorn willen wonen, werken en verblijven?

Teamcoördinator Communicatie van de gemeente Hoorn, Lisa Beerepoot, ging samen met een aantal collega's met de opdracht aan de slag. "Er deed zich een goede gelegenheid voor, omdat de stadsmarketing die in handen was van een stichting, terugkeerde in de organisatie en de marketingcoördinator budget kon vrijmaken.

Samen zien we de positionering als basis voor de communicatiestrategie en marketing: Op wie richt je je, wat wil je dan eigenlijk communiceren en wat zet je in de etalage? Het zal niet verbazen dat we jonge gezinnen als de kerndoelgroep van de nieuwe positionering hebben gekozen. Zij vormen de ideale verbinding tussen jongeren en starters en oudere gezinnen."

Degelijk

Nederlanders zien Hoorn nu vooral als sympathiek, uniek en degelijk. Dat blijkt uit het Steden & Streken Merkenonderzoek 2019-2022. "Daarin neemt Hoorn de 29ste positie in, maar onder jongeren daalt dit naar plek 41. Hoorn is vooral populair onder wat oudere mannen. Er is dus nog wel wat werk aan de winkel", zegt Beerepoot.

Na een bureaupitch kreeg Branddoctors de opdracht om het positioneringsproces te begeleiden. "We zochten een kapstok dat samenhang en richting geeft voor de gebieden wonen, werken, beleven

en de gemeentelijke organisatie. Een verhaal dat herkenning en enthousiasme oproept bij alle doelgroepen."

Branddoctors hield enquêtes en ging in gesprek met inwoners, ondernemers en bezoekers. Een interne klankbordgroep en een stuurgroep met burgemeester en wethouders was op belangrijke momenten bij het proces betrokken. In totaal werden zo'n 350 mensen geraadpleegd.

Centraal stond de vraag wat het onderscheidende karakter van Hoorn is. Daaruit kwam de veelzijdigheid naar voren: het verhaal dat Hoorn van alles te bieden heeft, als een grote stad, maar dan zonder de nadelen. Heel compact, gelegen aan het Markermeer, in de nabijheid van het groen van de omliggende dorpen, een historische binnenstad en nieuwe woonwijken. Hoorn is niet alleen verrassend compleet, maar komt soms ook verrassend uit de hoek. Met een van de grootste kermisstranden en binnenkort het grootste stadsstrand van Nederland.

Stadsstrand

Dat Hoorn verrassend compleet is en soms compleet verrassend is, is de kern van het positioneringsverhaal. In een informatieve bijpraatsessie met de gemeenteraad werd hier enthousiast op gereageerd. Beerepoot: "Het beklifde. Veel mensen hebben ideeën over communicatie en marketing. De kracht van onze aanpak is dat we het goed onderbouwd hebben, met onderzoek."

Er is gewerkt met het theoretische model van Branddoctors:

- **Merkdroom:** wat is je overtuiging, wat wil je veranderen, wat wil je teweegbrengen in de wereld?
- **Merkbelofte:** waarom zouden mensen juist met ons een relatie moeten aangaan? Dat is de ambitie.
- **Positioneringswaarde:** sluit aan bij droom en belofte en geeft het meest de essentie aan van het merk.
- **Ankerwaarde:** de waarde die geborgd is in het DNA, waar je vandaan komt.
- **Aspiratiewaarde:** waarde die potentieel in je merk zit maar waar je net even wat harder voor moet werken om het zichtbaar te maken.

Deze zijn voor Hoorn als volgt ingevuld:

- **Merkdroom:** fysiek: meer nieuwe woningen, meer groen, stadsstrand, werk en banen, cultuurvoorzieningen, goed en hoger onderwijs. Mentaal: Met trots en lef keuzes maken.
- **Merkbelofte:** compleet verrassend en verrassend compleet.
- **Positioneringswaarde:** reuring.
- **Ankerwaarde:** authentiek.
- **Aspiratiewaarde:** jong.

"Dit zorgt voor een concreet en toepasbaar kader, bijvoorbeeld voor de keuze waar je geld en aandacht aan geeft. Hoe meer ontwikkelingen, projecten en bijvoorbeeld evenementen voldoen aan alle drie de kernwaarden authentiek, reuring en jong, hoe meer dit past in de ambitie om van Hoorn meer stad te maken."

We presenteren de positionering binnen de verschillende afdelingen in de gemeente en het verhaal wordt positief ontvangen. Omdat het richting geeft en veel collega's er concreet mee aan de slag kunnen", zegt Beerepoot. "Bijvoorbeeld bij nieuwe stadsontwikkelingen, subsidies voor evenementen of het nieuwe toeristisch beleid. Positioneren is meer dan alleen communicatie en citymarketing. Het is een communicatieve doorvertaling van de bestuurlijke ambities. Die niet alleen richting geeft aan onze communicatie en marketing, maar ook aan nieuwe inhoudelijke ontwikkelingen."

Zelf gebruiken we de positionering als basis voor een nieuwe content- en kanalenstrategie voor onze communicatie, net als voor een nieuw creatief concept en marketingcampagnestrategie. Volgend jaar, in 2024, wordt het nieuwe Hoornse stadsstrand geopend. Dat is een mooi moment om de nieuwe campagne te lanceren." —

'De kracht van onze aanpak is dat we het goed onderbouwd hebben, met onderzoek'

GEORGANISEERD DOOR LOGEION

Cday23
nationaal vakcongres voor communicatieprofessionals

22 juni 2023

Wordt mede mogelijk gemaakt door:

alzheimer nederland

wat **alZ...**

je niet meer weet wat je net gelezen hebt?

1 op de 3 vrouwen krijgt dementie. Geef nu voor meer onderzoek, zodat dementie niet jouw toekomst wordt. **stopdementie.nu**

Scan de code en doneer gemakkelijk online!

Van mbo tot universiteit

Priscilla Schaap deed vier communicatiestudies in tien jaar

Tijdens de Young Logeion collegetours vragen we studenten altijd naar hun vervolgplannen na de studie. De meesten willen direct aan het werk, een enkeling vervolgt de studie. De 26-jarige Priscilla Schaap uit Amsterdam besloot na haar mbo niet een keer, maar drie keer door te studeren. In februari rondde ze, na tien jaar studeren, haar master Persuasive Communication af aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). “Ik begon met een studie Mediamanager op het mbo. Nadat ik deze afgerond had, heb ik hbo-bachelor in de richting van communicatie gevolgd aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Tijdens mijn hbo-studie heb ik nog de internationale minor Interactive communication gevolgd aan de Hogeschool Rotterdam. Na het hbo ben ik gestart met een verkorte bachelor Communicatiewetenschap aan de UvA, waarna ik dit jaar mijn master Persuasive Communication behaald heb.”

Schaap heeft bijna iedere opleidingsvorm doorlopen. Wat neemt ze nou mee uit al haar verschillende studies? “Op het mbo heb ik geleerd om nooit op te geven. Klinkt misschien een beetje cliché, maar toen ik tijdens mijn studie een stage zocht moest ik soms wel dertig tot veertig keer solliciteren om ergens binnen te komen. Vaak kreeg ik te horen dat ze een

stagiaire zochten met minimaal hbo-niveau. Juist doordat ik deze feedback kreeg en voor mijn gevoel ook nog niet uitgeleerd was, ging ik doorstuderen op het hbo. Mijn tijd op het hbo zie ik echt als het beste van twee werelden. Zowel de praktische als de theoretische aspecten smelten heel mooi samen. Daarnaast vond ik het ook prettig dat er veel ruimte was voor creativiteit, terwijl de universiteit juist de uitdaging bood om kritisch te durven zijn en op een abstracter niveau te leren nadenken.”

De reden om steeds opnieuw te kiezen om door te studeren kwam vooral voort uit het gevoel van nog

niet uitgeleerd zijn. Toch was er ook een andere grote motivator in deze keuze. “Tijdens mijn hbo-studie merkte ik dat het vinden van een stage al een stuk gemakkelijker ging. Toch kreeg ik geregeld te horen dat mijn opleidingsniveau niet goed genoeg was. Ik dacht, als ik een mastergraad in de pocket heb, kan niemand meer tegen mij zeggen dat mijn opleidingsniveau onvoldoende is.”

Terugblikkend op haar lange studietijd heeft Schaap zichzelf het meest ontwikkeld in haar tijd aan de HvA. “Natuurlijk heeft iedere opleidingsvorm veel geboden, maar stiekem

‘Ik dacht, met een mastergraad kan niemand me meer zeggen dat mijn opleidingsniveau onvoldoende is’



Priscilla Schaap

staat mijn hbo-studie wel op de eerste plaats. In deze tijd heb ik mij op verschillende vlakken enorm ontwikkeld. Zowel taalkundig als op het gebied van samenwerking. Dat vond ik zo leuk aan het hbo, dat er ruimte was om te kijken welke set aan skills er nodig zijn om mezelf te ontwikkelen als persoon en professional.

Op de vraag of promoveren nog op de planning staat, reageert ze met een lach. “De academische wereld is boeiend maar ik weet niet of ik op dit moment gelukkig ga worden van nog meer onderzoek.”

Young Logeion

Young Logeion is hét netwerk waar jonge communicatieprofessionals elkaar ontmoeten en inspireren. In elke editie van vakblad C delen zij hun visie op het vak. Meer weten? Volg Young Logeion op www.linkedin.com/company/younglogeion.

Maatwerk

In de regio waar ik woon zijn veel mensen actief in het Nederlandse buitengebied. Vrijwilligers zoals jagers, maar ook op beroepsmatig niveau, zoals veehouders en akkerbouwers. Van dichtbij maak ik mee hoe goedbedoelde adviezen vanuit bijvoorbeeld de (lokale) overheid kunnen leiden tot onrust en onbegrip. Je kent het misschien ook wel uit je eigen werk: “Wat heeft het hoofdkantoor nú weer bedacht, dat werkt bij ons toch helemaal niet zo?”

Toen we in april bij Rabobank op bezoek mochten komen voor een Young Logeion Enter-the-firm, kwamen we dit dilemma ook weer tegen in een casus over duurzaamheidscommunicatie. Zelf verduurzamen is een ding, maar als bank moet je er ook voor zorgen dat je klanten gaan verduurzamen. Hoe krijg je iedereen zover?

In ons werkgroepje dachten we na over hoe we deze klanten middels communicatie kunnen helpen verduurzamen. En wat de mogelijke momenten zijn dat mensen met hun hakken in het zand gaan. De belangrijkste uitkomst: verdiep je in je doelgroep. Kom er achter wie je klanten zijn en waar zij tegenaan lopen op het gebied van duurzaamheid. Meestal willen mensen wel veranderen, maar weten ze simpelweg niet hoe dat concreet moet. Een grote organisatie als Friesland Campina is zich er wel van bewust dat



Julia de Vries
Bestuurslid sponsoring
Young Logeion

duurzaamheidsmaatregelen nodig zijn en is daar uit zichzelf al actief mee bezig. Maar de boer in de buurt met dertig koeien of de plaatselijke loodgieter heeft geen idee waar hij moet beginnen.

Je ziet het gewoon best vaak: communicatiemensen die vertellen wat hun doelgroep moet doen zonder echt te weten wat voor impact dit op de desbetreffende groep heeft. Gevolg: je boodschap schiet volledig zijn doel voorbij. En je had het nog zo goed bedoeld. Dus... kom achter je bureau vandaan en ga in gesprek met de doelgroep. Of verdiep je in ieder geval in hun leefwereld. Alleen dan kan je een boodschap op maat maken en mensen helpen te veranderen.

‘Meestal willen mensen wel veranderen, maar weten ze simpelweg niet hoe dat concreet moet’

Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Marieke Odekerken

Juist dat ongemakkelijke moet je aanraken

“Sinds ik de dertig ben gepasseerd, word ik serieuzer genomen”, zegt Moniek Kuipers. “Aan het begin van mijn loopbaan overkwam het me maar al te vaak dat ik aan tafel zat met van die mannen in pakken die van alles bulderden. Ik voelde me overdonderd en had de neiging om dan maar geen weerwoord te geven. Ik was het vaak oneens, maar durfde me niet uit te spreken. Dat gebeurt mij allang niet meer. Ik heb dat echt moeten leren, meerdere malen op een harde manier.”

Kuipers is projectleider voor content- en communicatievraagstukken, sinds 2008 als zelfstandig ondernemer. Zo begeleidt zij de complete migratie naar een nieuwe website. “Daar komt veel bij kijken, je gaat dan de hele organisatie in om te onderzoeken hoe de bestaande content in een betere en actuelere versie op de website kan komen. Je werkt samen met ICT-ers, communicatie- en marketingmensen en vele anderen. Ik vind het gaaf om mensen te enthousiasmeren om er iets goeds van te maken.

Toen ik begon deed ik zelf veel copywriting. Superleuk, maar niet voor 40 uur per week. Het past mij beter om iets te vinden van teksten en mensen te enthousiasmeren om dat nog beter te gaan doen.” Naast haar werk als contentmanager is Kuipers zich steeds meer gaan toeleggen op fotografie. “Ik miste het visuele in mijn werk. Toen ben ik gaan fotograferen

en dat doe ik nu de helft van mijn tijd. Vooral op het gebied van lifestyle en mode. Het is een prachtige balans, in het creatieve kan ik helemaal losgaan en in mijn andere werk ben ik serieus bezig met dingen die maatschappelijke impact hebben.”

Elkaars gelijke

De les die Kuipers wil delen komt haar in beide rollen van pas: “Maar ook in je persoonlijke relaties komt het terug. Ik ben hier vaker over uitgegleden, maar dit voorval was het meest pijnlijk. Ik zat bij een overheidsorganisatie als contentmanager/projectleider en vanuit dat project was ik een nieuw project gestart, een soort doorontwikkeling. Ik zou dat ook zelf gaan uitvoeren, maar ging eerst met zwangerschapsverlof. Toen ik terugkwam was er een nieuwe persoon bij gekomen die in zijn werk overlap had met wat ik deed. In mijn kennismakingsgesprek met hem zei hij terloops iets over hiërarchie en dat hij het belangrijk vond om elkaars gelijke te zijn. Ik vind dat ook, dus ik heb er verder niet veel acht op geslagen. Dat is me duur komen te staan. Gedurende het project ging het steeds meer schuren, totdat hij uiteindelijk aankondigde dat hij ermee stopte. We zaten net voor de livegang. Hij verweet me dat ik me als zijn manager gedroeg. Echt een rotsituatie. Ik had eindverantwoordelijkheid, dus ik moest ook hier en daar besluiten nemen. Met man en macht hebben we ervoor gezorgd dat er een tijdelijk werkbare situatie ontstond, waardoor we de klant konden leveren wat we beloofd hadden. Maar die roze olifant die bleef.”

Shortcut to disaster

Tegenwoordig pakt Kuipers het anders aan: “Ik had in dat eerste gesprek acht moeten slaan op de signalen die hij gaf. Het is ongemakkelijk om te praten over verantwoordelijkheden als je elkaar nauwelijks kent, net als over geld en tijd. Juist dat ongemakkelijke moet je aanraken en je gevoel aftasten. Zeker bij deze onderwerpen is uitgaan van aannames een shortcut to disaster.”

Toen Kuipers merkte dat zulke situaties echt raken, tot slapeloze nachten aan toe, is ze opleidingen en trainingen gaan volgen: “In de leadershiptraining die ik volgde leerde ik hoe een groep in elkaar zit, wat een groep nodig heeft in welke situaties. Van die dingen. De map van die training pak ik er nog geregeld bij als ik met groepen werk. Verder spar ik veel met vriendinnen die ook zzp'er zijn. Dan toets ik hoe ik erin sta. Hier worden we allemaal beter van.”

Miskleun

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Marjan Engelen over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Dappere miskleuners die weten dat je van elke fout een rijker mens wordt.



Wij maakten deze C

				
Rick Arnold Fotograaf	Arjen Boukema Redacteur	Martijn van Dorp Redacteur	Marjan Engelen Redacteur	Sander Grip Hoofdredacteur
				
Anna Groenia Fotograaf	Corine Havinga Adjunct-hoofdredacteur	Naomie Kenson Bureaucoördinator	Sander Nagel Fotograaf	Marieke Odekerken Fotograaf
				
Annemarie van Oorschot Redacteur	Bert Pol Redacteur	Arjen van Riel Art director	Guido Rijnja Redacteur	Katja Torbijn Redacteur
			<p>Wil je ook meewerken aan C?</p> <p>Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.</p>	
Bart van Waardenberg Grafisch vormgever	Sanne Wijers Redacteur	Hugo Zelders Redacteur		



C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt acht keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Voor meer informatie over lidmaatschap zie www.logeion.nl.

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Anouk de Bresser, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

Redactie
Bart Bakker, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Marjon Kranenborg, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschot, Martijn van Dorp, Bert Pol, Katja Torbijn, Ronand Jansen (Logeion), Sanne Wijers, Hugo Zelders, Jorinde van der Velde

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Tom Doms, Jos Govaart, Marie-Louise de Jong, Martijn Jorritsma, Mayke van Keep, Meindert Jan Krijnsen, Betteke van Ruler, Julia de Vries, Tom van der Weegen

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk



Redactieadres
Logeion
Koninginnegracht 14b
2514 AA Den Haag
T (070) 346 70 49
M info@logeion.nl

Abonnementen
Voor informatie over een abonnement op vakblad C kun je contact opnemen met het bureau van Logeion: 070- 346 7049 of info@logeion.nl. Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
nkenson@logeion.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 16 juni 2023.

Coverfoto
Sander Nagel



*wij willen graag met jou brainstormen over toffe grafische projecten. carenza.nl

LOGEION-KALENDER

ENTER-THE-FIRM

1 JUNI AMSTERDAM

Patiënteninformatie bij kanker.nl
Marjolijn Swart, Ilonka Coenraad,
Akke Albada

WORKSHOP

5 JUNI ONLINE

Van Quote tot Opiniestuk
Arnold Vonk

VAKIMPULS

12 JUNI ONLINE

Crisisdialogen –
De Belastingdienst
Mirko Creighton, Marco
Leeuwerink, Roy Johannink

VAKIMPULS

14 JUNI NIJMEGEN

AI & Communicatie
Anco Peeters, Sjoerd de Kreij,
i.s.m. Communicatiekring
Nijmegen

VAKIMPULS

15 JUNI ONLINE

Audiovisuele verteltechnieken
Danjel van den Hoogen,
Henjo Guitjens

CONGRES

22 JUNI BUSSUM

C-day23

MEET-UP YOUNG LOGEION

29 JUNI UTRECHT

Zomerborrel

WORKSHOP

3-4 JULI DOORN

Tweedaagse training: systemisch
werk en organisatieopstellingen
Frithjof de Haan, Vivien Broekman

WORKSHOP

6 JULI AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van effectieve
bijeenkomsten
Nicoline van Straten

WORKSHOP

5 SEPTEMBER UTRECHT

Situationeel adviseren
Edi van Gelder, Lilian van den Berg

WORKSHOP

6 SEPTEMBER DEN HAAG

Communicatie en ethiek
Lisa Kortekaas, Michael Meyer

WORKSHOP

12 SEPTEMBER AMERSFOORT

Dagvoorzitter in één dag
Hans Etman

WORKSHOP

20 SEPTEMBER AMERSFOORT

Hoe je mensen wel beweegt
Genieke Hertoghs

WORKSHOP

28 SEPTEMBER UTRECHT

Goede woordvoering: Hoe doe je
dat?
Youssef Eddini

VAKIMPULS

2 OKTOBER ONLINE

Het organiseren van de
communicatie
Patrick Dekkers

VAKIMPULS

3 OKTOBER ONLINE

Datagedreven communicatie en
smart content
Paul Gremmen

WORKSHOP

12 OKTOBER ONLINE

Business Intelligence
Sirous Kavehercy

VAKIMPULS

7 NOVEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken
Rick Hunink



Scan de code voor het actuele
aanbod en om je aan te melden.
Of kijk op: [www.logeion.nl/
agenda](http://www.logeion.nl/agenda)