

# Zuivere PR

Van Hulzen staat voor eerlijke communicatie,  
midden in de maatschappij.

Dat betekent spreken,  
maar vooral ook goed luisteren.

De dialoog aangaan en gaande houden.

De doelgroep prikkelen  
en de boodschap overbrengen.

Uw boodschap.

Dat is public relations in zijn zuiverste vorm.

Kennismaken?

Bel 071-560 20 60

Of kijk op [www.hulzen.nl](http://www.hulzen.nl)

**vanhulzen** pr met ambitie

**vanhulzen** **Gummo** **Kicks**

PUBLIC RELATIONS, ADVERTISING & DESIGN.



#9

Vakblad van Logeion  
november 2011

Hans Koeleman:

'Iedere **goede**  
**CEO** heeft behoefte  
aan **goede adviezen**'

Jaarverslag:  
**prijswinnaar**  
of **verplicht** nummer?



## Vroeg of laat...

# Z

Ze ging er  
toch maar  
een **serietje**  
**klachten** van  
maken

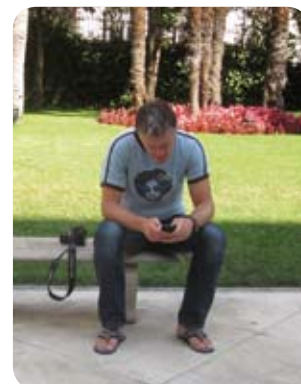
Het was gewoon al maandenlang vervelend en ineens hadden we er genoeg van. Opgezegd. 'Maar wij hebben nooit een klacht ontvangen van u?' Dat vraagteken aan het eind van haar zin was echt te horen. Mijn eerste gedachte ('nou en!', inclusief hoorbaar uitroepteken) slikte ik in.

Onze ochtendkranten komen steevast te laat; ze moeten er voor 07:00 zijn. Voor 08:00 is bij ons snel. Mijn vrouw, die vroeg de deur uit gaat, leest haar ochtendkrant dus altijd 's avonds. Zonde, want dan is hij oud.

Ik begrijp best wel dat je als bedrijf weinig kunt met een consument die bij zijn eerste contact direct de relatie op scherp zet. Daar zit je dan, weggestopt in je *call center* met een script om de klant op zijn wenken te bedienen. Dat ze er wat aan kon doen, geloofde ik niet zo erg. We hebben nog een ochtendkrant. Ook altijd te laat. Maar ja, ik ga later de deur uit dus voor mij is dat nog op tijd.

Ze ging er toch maar een serietje klachten van maken. Stond vast in haar script. Een week later werd ik gebeld of de situatie verbeterd was. Nou, de krant was een kwartiertje vroeger. Nog steeds te laat. De volgende ochtend was hij weer een kwartier vroeger. En na weer een belletje is hij ineens op tijd! Inmiddels twijfelen we of dat opzeggen nodig is ... zou dat service design dan toch werken?

Sander Grip, hoofdredacteur



vereniging voor communicatie **Logeion**



### Inhoud

- |    |   |    |  |    |                                       |
|----|---|----|--|----|---------------------------------------|
| 04 | <b>MOETJE OF KAMPIOEN</b> maak eens een echt communicatie-instrument van je jaarverslag | 18 | <b>TOONAANGEVEND</b> Hans Koeleman is van vele markten thuis | 11 | <b>ONDERWEG</b>                       |
| 08 | <b>HANDREIKING</b> brainstormen! maar dan goed  | 22 | <b>STELLING</b> wie wint de Grand Prix Customer Media?       | 15 | <b>GALJAARD</b>                       |
| 12 | <b>ONTWIKKELING</b> verandermanagement onder de loep                                    | 28 | <b>KENNIS</b> service design is bezig aan een enorme opmars  | 24 | <b>BOEKEN</b>                         |
| 16 | <b>HELDEN IN HET VAK</b> Pauline Nonnekes doet in kwaliteit                             |    |  | 25 | <b>COLUMN</b>                         |
|    |   |    |  | 26 | <b>PORTFOLIO</b>                      |
|    |   |    |  | 32 | <b>HET SNIJPUNT</b>                   |
|    |   |    |  | 34 | <b>MEDEDELINGEN</b>                   |
|    |   |    |  | 35 | <b>PING PONG'S PUNCHLINE/ COLOFON</b> |

Een **goede brainstorm**  
is meer dan bestaande  
**ideeën** roepen

18

Hans Koeleman,  
**gepassioneerde**  
**duizendpoot**



04

**Jaarverslagen**

zijn vaak **een**  
**moetje** maar het  
kan ook anders!



28

**Creëer** de **ultieme**  
klantervaring!

12

De **weerbarstige**  
praktijk van het  
**verandermanagement**

Geef toe: hoe sprankelend je een jaarverslag ook maakt, **bijna niemand leest het.** Toch predikt menig communicatieadviseur dat dit jaarlijkse **'moetje'** een uitgelezen kans is om de corporate story met de **buitenwereld** te delen en te laten zien hoe transparant je wel niet bent. Maar is het jaarverslag echt dat visitekaartje? Tijd voor een realitycheck.

# MW

## Moetje of kampioen

# ‘Het publiek wil informatie snel tot zich kunnen nemen en ermee kunnen spelen’

Wie zijn jaarverslag nog ouderwets en milieu-belastend op papier uitbrengt, heeft liggen slapen. Om diegenen wakker te schudden, vallen we maar meteen met de deur in huis. Met twee prijswinnende pioniers die hun jaarverslag als app uitbrachten: AkzoNobel en Van Gansewinkel.

## Snel spel

Oskar Bosson, manager external relations bij AkzoNobel, vertelt over het hoe en waarom: ‘Een app uitbrengen past goed bij onze nieuwe tagline: *tommorow's answers today*. Stilstaan is niet goed; we proberen ons altijd te ontwikkelen. Geen enkele organisatie had ooit eerder het jaarverslag als app uitgebracht, zelfs voor onze vaste online dienstverlener was het de eerste keer. Een ontzettend leuk proces, maar soms frustrerend. Als iets online werkt, is het nog geen app. Je moet nadenken over hoe je pagina's omslaat, wat er gebeurt als je de iPad 90 graden draait. En je bent qua timing afhankelijk van Apple die de app moet goedkeuren. Onderweg kwamen we veel bugs tegen, zelfs eentje direct na de lancering. Gelukkig was die snel opgelost. Best riskant maar het is gelukt. Veel aandeelhouders complimenteren ons. Blijkbaar hadden veel van hen al een iPad.’ Voor Frank Janssen, directeur corporate communicatie bij Van Gansewinkel, is een app vooral een mooie manier om je jaarverslag toegankelijk te maken: ‘Het publiek wil informatie snel tot zich kunnen nemen en ermee kunnen spelen. Je wilt niet horen: leuk zo'n appje maar het is eigenlijk geen app. Daarom

hebben we hem eerst getest onder medewerkers die veel online werken. De app verdient misschien nog geen hoofdprijs, maar hij is wel goed. Het is natuurlijk een trend waar je op inspeelt; we hadden ook best nog een jaar kunnen wachten. Maar we zijn er erg blij mee en volgend jaar wordt 'ie nog beter.’

## Kinderlijk eenvoudig

De vraag die zich opdringt is: heeft papier nog bestaansrecht? Lars Galesloot is research consultant bij bureau Jungleminds, dat jaarlijks de algehele financiële verslaglegging van bedrijven beoordeelt; online of op papier. Eentje wordt beloond met de Sijthoff-prijs van het Financieele Dagblad. Galesloot: ‘De ontwikkeling ging van papier naar papier op internet (de pdf), naar het volop benutten van de mogelijkheden van internet.’ ‘Nu maken veel organisaties microsites of smartsites waarop je zelf je jaarverslag kunt samenstellen. Ook het jaarverslag als app is in opkomst. Het is toegankelijker, interactief en er wordt meer beeld en video gebruikt. De helft van alle beursgenoteerde ondernemingen doet dit al, bij AEX-ondernemingen zelfs driekwart. Meer beeld past ook in de algehele internettrend. Internetters zijn lui, zij willen snel informatie tot zich nemen. In een video kun je bijvoorbeeld je CEO beknopt laten uitleggen wat de organisatie heeft gedaan. Het jaarverslag van SNS Reaal vertelt in korte filmpjes kinderlijk eenvoudig hoe het ervoor staat. Een goed voorbeeld van stugge informatie laagdrempelig en inzichtelijk brengen.’

## Vrijbrief voor wolligheid?

Genoeg over de verschijningsvorm. Hoe zit het eigenlijk met de inhoud? Wenke Heijblok, werkzaam bij bureau Scenter, onderzocht in haar masterscriptie de tekst en toon van jaarverslagen. Heijblok: ‘Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat bedrijven altijd de neiging hebben een positieve toon aan te slaan, want dat kan wel degelijk positieve reacties teweegbrengen bij investeerders. Als je dat weet, kom je in een lastige spagaat terecht. Je wilt transparant en eerlijk zijn, maar eerlijk zijn over tegenvallende resultaten kan dus slecht uitpakken.’ ‘Opmerkelijk is dat jaarverslagen van goed presterende bedrijven vaak heel goed leesbaar zijn. Prettig geschreven, actief, niet wollig. Bedrijven die slecht nieuws hebben, gebruiken juist de lijdende vorm. Je zou denken dat lezers daar doorheen prikken, maar onderzoek toont het tegendeel aan. Bij lijdende vorm dicht de lezer de organisatie werkelijk minder verantwoordelijkheid toe. *Er is* klinkt minder verantwoordelijk dan *wij hebben*.’ ‘Of dat een vrijbrief is voor wollige teksten? Dat is aan de organisatie zelf. Maar bedenk ook dat als je jaarverslag al gelezen wordt, het vaak lezers zijn met achtergrondkennis over het bedrijf. Zij prikken hoe dan ook wel door de tekst heen.’ Galesloot sluit zich daarbij aan: ‘Wollige tekst is geen probleem naar het grote publiek toe, dat leest het jaarverslag toch niet. Het heeft wel effect op stakeholders van de organisatie, maar die hebben inderdaad vaak al achtergrondinformatie en zullen dus sneller door de wolligheid heen prikken.’

# ‘Jaarverslagen van goed presterende bedrijven zijn vaak heel goed leesbaar’

## Inspiratie en dialoog

Volgens Heijblok lijkt er juist in deze tijden van crisis meer aandacht voor het jaarverslag te zijn. Maar waarom er geld en energie in steken als je jaarverslag slechts door een kleine groep gelezen wordt? Reden voor AkzoNobel en Van Gansewinkel is in ieder geval dat het online en app-jaarverslag hun slogans belichaamt. Janssen: ‘Onze slogan *Afval bestaat niet* is geen reclame; het is onze strategie. Zo hebben we in 2011 ons eigen *cradle to cradle* papier op de markt gebracht. Daarom hebben we het jaarverslag echt ingezet als marketinginstrument. En sturen we op verzoek toch een papieren versie, dan zeggen we erbij: gooit het gerust weg, het komt toch terug in de keten. Het jaarverslag leent zich ook om te praten over grondstoffenschaarste en recycling. We wilden af van het jaarverslag als maniertje om verantwoording af te leggen, voor ons is het een inspiratiedocument waar we het hele jaar uit putten. We kijken niet alleen terug, ook vooruit. En we gebrui-

ken het onder andere tijdens dialogen met onze stakeholders.’

## Andere league

Een andere reden om geld en energie in je jaarverslag te steken is: je kunt ermee in de prijzen vallen. Denk aan eerder genoemde Sijthoff-prijs en de prijs van Scenter voor meest transparante jaarverslag. Aanlokkelijk, want een nominatie of prijs betekent positieve exposure. Janssen: ‘Sinds we voor ons jaarverslag zijn genomineerd en prijzen gewonnen hebben, staan we in rijtjes met de Rabobank, KLM, Philips en KPN. Dan speel je echt in een andere league. Vanaf dat niveau kun je niet meer terug, en onder gezonde druk blijf je jezelf verbeteren. Voordeel van prijzen is ook dat je een juryrapport krijgt. Een professionele groep mensen kijkt naar jouw jaarverslag, geweldig toch.’

## Gemiste kans

Prangende vraag die rest: is een jaarverslag wel of niet in te zetten als visitekaartje? De meningen zijn verdeeld. Heijblok vindt van wel: ‘Het is een belangrijk medium voor draagvlak en vertrouwen. Al zie ik soms jaarverslagen die eruit zien als reclamefolder; dan sla je door. Je moet niet uit het oog verliezen wat het hoofdoel is: informeren en rapporteren.’ Janssen: ‘Het is een gemiste kans als je het jaarverslag niet gebruikt voor corporate *storytelling*. Dat is meer dan een leuke kaft en dito vormgeving, het jaarverslag is een levende inspiratiebron waarvan de inhoud op maat te gebruiken is voor meerdere stakeholders

gedurende het jaar. Noem dit het recyclen van informatie.’ Galesloot relativeert: ‘Ik vind het niet een visitekaartje voor het algemene publiek, maar zeker wel voor je stakeholders. Als je open en laagdrempelig informatie deelt, creëert dit vertrouwen. Je krijgt niet het gevoel dat ergens omheen gedraaid wordt.’

What’s next? De pioniers denken inmiddels alweer een stap verder. Zo willen zij niet één, maar meer keren per jaar verslag uitbrengen. En moet dat verslag nog interactiever worden. Bosson: ‘De jaarverslag-app integreren we nu ook in onze kwartaalcijfers. En de volgende app wordt nog beter; met video’s en reclames die we wereldwijd uitzenden. Levendiger, dat is ons doel.’ Steeds vernieuwen is zeker geen overbodige luxe, vindt Heijblok: ‘Het minste wat je kunt doen, is je achterban fatsoenlijk informeren.’

*Mirjam van der Ploeg en Marieke van Doggenaar zijn tekstschrijver bij VOXX Communicatieadviseurs. Mirjam van der Ploeg is tevens lid van de redactie van C.*

**Van Gansewinkel behaalde dit jaar bij Scenter de eerste plaats voor haar transparante jaarverslag over 2010. AkzoNobel is voor de online editie in 2010 vijfde geworden bij de Sijthoff-prijs. Op 24 oktober kregen zij te horen dat het jaarverslag van dit jaar de tweede plaats bereikt heeft.**

(advertentie)

# HECHTER

Gràààànd  
Prix!!!



**SNS REAAL**

Kris Kras gelooft dat corporate magazines een belangrijke rol spelen bij veranderprocessen. Een bedrijfsblad, mits strategisch doordacht en creatief onderscheidend, vormt de inhoudelijke en visuele schakel met intranet en interne social media. Met deze overtuiging, en in een proces waarbij tekst, beeld en vormgeving gelijk opgaan, maken we al jaren 'onze' bladen. We zijn er trots op dat onze visie nu erkenning krijgt: Hechter, het bedrijfsblad voor medewerkers van SNS REAAL, is genomineerd voor een Grand Prix Customer Media! Op 17 november worden de winnaars bekend gemaakt. Spannend!

**Kris Kras Design Utrecht** communicatie en vormgeving

030 239 1700 • [www.kriskras.nl](http://www.kriskras.nl) • Wij komen graag kennismaken





# Deze **V**uist Op deze vuist

## Meer!

Goed brainstormen is lastiger dan je denkt. Er is natuurlijk ook veel meer over te vertellen dan er ruimte is in dit artikel. Daarom komt de C met extra tips; de komende weken in de Weekly. Houd hem in de gaten!



Er moet een nieuw en liefst vernieuwend idee komen. **Out of the box** graag. Dus we gaan met zijn allen brainstormen. En dan eindig je met wat **clusters post-its** op drie grote flip-overvellen en gaat iedereen weer over tot de orde van de dag. Hoe voorkom je **een brainstorm in een glas water?**

Iedereen kent de brainstorm. Sterker, het zal moeilijk zijn mensen te vinden die niet aan een brainstorm hebben deelgenomen.

Maar hoeveel van hen verlieten de sessie met een gevoel van teleurstelling? De bedoeling is ideeën te genereren door de gebaande paden te verlaten. Eerst ideeën spuien terwijl het oordeel erover wordt uitgesteld, dan trechteren naar de ideeën die werkbaar zijn. De werkelijkheid is vaak een dampend hok waar veel oude koeien voorbij komen (veel is goed toch?) en men vergeet creatief te zijn. Waar terughoudendheid regeert omdat de baas als eerste roept wat hij een goed idee vindt, waarna niemand nog iets anders durft te beweren.

Brainstormen is loskomen van het probleem door te associëren en vooronderstellingen los te laten. Het is eerst leeglopen op bestaande ideeën want pas daarna kun je vrij denken. Het is tijd nemen in een echt andere omgeving (de hei is niet verplicht maar het standaardkantoor is taboe!). Het is ook voortborduren op andere ideeën,

alsof je deze vuist op deze vuist speelt. De lach zoeken, dan worden patronen doorbroken. En trechteren; eerst in stilte, zodat je niet door elkaar beïnvloed raakt. Dan de creatieve brei comprimeren tot werkbare plannen, vaak door meerdere kernachtige ideeën te combineren. Goed brainstormen kan, zolang je maar oplet dat alle fasen van het proces voldoende ruimte krijgen. Waar moet je dan op letten?

## Vorbereiding

Een urgente vraag heeft vernieuwende ideeën nodig. Waar begin je mee?

- **Team.** Neem eens andere dan de zes meest creatieve mensen van de afdeling. Vraag specialisten, generalisten en mensen die helemaal niets met de vraag te maken hebben. Of een klant?
- **Locatie.** Kies een inspirerende locatie. Geen budget? Tover het inspiratieloze kamertje met de deelnemers om tot bruisende zaal. Zorg voor bewegingsvrijheid, voldoende licht en ruimte voor de ideeën!

- **Tijd.** Reserveer minimaal een dagdeel. Of doe gek: een dag. Dat is niets als je bedenkt wat het je moet opleveren.
- **Inspiratie.** Geef deelnemers vooraf een opdracht om al geïnspireerd naar de brainstorm toe te komen.
- **Creativiteit.** Breng de deelnemers in de juiste stemming. Een warming-up in associëren, creatief waarnemen, 'ja, en...' zeggen in plaats van 'ja, maar...' (dat is gewoon een 'nee' maar dan netjes) en spontaniteit. Het doet wonderen.

Spreek af het oordelen uit te stellen, open naar elkaar te zijn en gesloten naar buiten, dat ieders inbreng even belangrijk is en dat geen enkel idee fout is!

### Vraagstelling

Maak duidelijk waarom je bij elkaar bent. En waarom niet. Hier wordt dikwijls te snel overheen gestapt, waardoor de ideeën alle kanten op schieten en teleurstellend weinig bijdragen aan de oplossing.

- **Situatieschets.** Laat de vraaghebber (dat is niet hetzelfde als de facilitator!) de situatie toelichten en de deelnemers daarop doorvragen. Net zolang tot voor iedereen de vraag en de kaders duidelijk zijn en iedereen aan een oplossing wil bijdragen.
- **Invalshoeken.** Maak een lijst van wie er bij de situatie betrokken zijn. En bedenk hoe zij tegen de vraag aankijken. Speel het eens uit!
- **Vraagformulering.** Laat iedereen voor zich de startvraag op vijf verschillende manieren herformuleren. Begin steeds met 'Hoe kunnen we...' of 'Bedenk...' En daag uit om tot inspirerende formuleringen te komen. Vragen naar een concept voor de productlancering werkt echt minder inspirerend dan de vraag: 'Hoe zorgen we dat de klant volgende week dranghekken voor zijn deur moet plaatsen?'
- **Startvraag.** Iedereen kiest van de buurman de meest inspirerende vraag. Deelt deze. En de vraaghebber kiest hieruit de startvraag. Beginnen de ideeën direct te stromen? Dan zit je goed!

### Divergeren

Nu pas gaat het los. Genereer veel ideeën om de kans te vergroten de parels te vinden. Truc is bestaande denkpatronen te doorbreken.

Je van het probleem te verwijderen om vervolgens vanuit nieuwe associaties ideeën te bedenken.

- **Faciliteren.** Eén persoon begeleidt het proces. Schrijft ideeën liefst mee op een flip-over en nummert ze. Dit helpt in de selectiefase. Zorg als facilitator steeds voor de juiste energie.
- **Purge.** Dit is het gedeelte waarin alle ideeën die er eigenlijk al waren de revue passeren. Facilitator: vraag door. Ook als het stilvalt. Prikkel, moedig aan, provoceer. De meeste brainstorms stoppen aan het einde van deze fase. En deze ideeën moeten er wel uit om ruimte te creëren voor creativiteit, maar er is nog geen enkel patroon doorbroken!
- **Creative denktechnieken.** Voor elke vraag een passende techniek. Van het bedenken van alternatieven voor vooronderstellingen tot omgekeerd brainstormen. Van brainwriting tot geleide groepsfantasieën. En van analogie- tot associatietechnieken. Pas een paar verschillende technieken toe en wissel individuele en groepstechnieken af. Maak zo de sociale beperkende factoren onschadelijk terwijl je zorgt voor voldoende kruisbestuiving.

Schrik niet als je ineens tot een paar honderd ideeën komt. Dat hoort zo!

### Convergeren

Muren vol met ideeën. De storm gaat liggen. Besteed nu dubbel zoveel tijd aan convergeren als aan divergeren. Werk naar ideeën toe die aan de oplossing bijdragen. Hier mag worden geoordeeld. Pas op dat je niet alsnog doodoeners aan het werk laat gaan en alle creativiteit teniet doet!

- **Eerste selectie.** Welk idee draagt het beste bij aan het doel? Ga op je gevoel af. Ieder voor zich schrijft bijvoorbeeld de nummers van de beste acht ideeën op. Of doe het per categorie:

gewone ideeën ('now!'), realiseerbare originele ideeën ('wow!') en originele ideeën waarvan je nog niet weet hoe ze te realiseren zijn ('how?'). Plak de stickers bij de ideeën.

- **Basisideeën.** Zet de winnaars op een flip-over. Laat kleine teams één of twee ideeën een slag verder brengen. Wat is het idee? Wie gaan we bereiken? Wat is er nodig? Hoe scoort dit op de criteria? Koppel ideeën terug en selecteer de beste.
- **Concept.** Verrijk deze ideeën. Bijvoorbeeld met ideeën die eerder in de sessie genoemd zijn. Werk het uit tot concept. Maak een miniactieplan en business case. Zorg dat iemand met belang en gevoel bij dit concept eigenaar blijft en het verder brengt. Koppel de concepten terug aan de vraaghebber en vraag waar zijn *commitment* uit gaat bestaan.

**Let op:** concept is afgeleid van conceptie. Meer is het aan het einde van de sessie nog niet. Maak het concept levensvatbaar voordat je er buiten over vertelt. Dan blijft het niet bij die brainstorm in een glas water!

*Sander Grip is freelance bedrijfsjournalist en hoofdredacteur van C. Emile Mazerant is oprichter van Idee en Praktijk, een bedrijf voor training en begeleiding in creativiteit en innovatie.*



## Hét Bureau voor Zorgcommunicatie

interim communicatieprofessionals  
zorgcommunicatiemanager 'op afroep'

communicatie bij veranderingsprocessen

quickscan crisiscommunicatieplannen  
mediatrainingen

eerste hulp bij jaarverslagen

marketing- & communicatieadvies  
positioneringsvraagstukken

et cetera....  
et cetera....

[www.bvZorgcommunicatie.nl](http://www.bvZorgcommunicatie.nl)

Korte Bergstraat • 3811 ML Amersfoort t (033) 465 34 27

# introductieaanbod

**DIRECT  
RESEARCH.nl**



Leden van Logeion krijgen  
hun eerste complete

## marktonderzoek

bij DirectResearch voor

# €1.500,-

Kijk voor de voorwaarden op [www.directresearch.nl/logeion](http://www.directresearch.nl/logeion)

Bel: 020 7707579  
of mail: [info@directresearch.nl](mailto:info@directresearch.nl)

interim communicatie  
**Mees** & partners

U zoekt een interim Communicatie- of Beleidsadviseur?  
Gemeente of non-profit?

Bel dan (06) 21 67 19 75 of stuur een mail naar [info@meesenpartners.nl](mailto:info@meesenpartners.nl)  
Kijk voor referenties van uw collega's op [www.meesenpartners.nl](http://www.meesenpartners.nl)

 **De Woordvoerders**  
Mediatrainers

Omdat woordvoering een vak is.



[www.dewoordvoerders.nl](http://www.dewoordvoerders.nl)

# Meer **scherpte** en zichtbaarheid



Elke dag reist **Clarisse Buma** (51) vanuit Amsterdam met de trein naar de Koninginnegracht in Den Haag, waar het bureau van Logeion gevestigd is. Ruim een jaar geleden maakte Buma **de stap van het WNF naar Logeion** om daar als bureau-directeur aan het werk te gaan. C is benieuwd hoe haar reis tot nu toe bevalt en waar Buma naartoe onderweg is.

**Hoe bevalt je reis tot nu toe?** 'Het is een eer en een uitdaging met en voor de leden zowel Logeion als het vakgebied beter op de kaart te zetten. Ik was toe aan een meer generalistische functie. Hier ben ik overal bij betrokken, maar alleen op hoofdlijnen. Dat is nieuw, maar erg leuk en afwisselend.'

**Waar gaat de reis naartoe?** 'Het punt aan de horizon is een krachtige, open, laagdrempelige, relevante vereniging voor alle communicatie-

professionals in Nederland. Onze voorzitter, Ron van der Jagt, spreekt graag over een *community voor communities* met een specifiek aanbod voor specifieke doelgroepen. Dat spreekt me aan. Verder ligt onze uitdaging in het creëren van meer scherpte en zichtbaarheid. Op 14 december worden de plannen met de daarbij behorende begroting voor 2012 in de algemene ledenvergadering besproken. Alle leden zijn van harte welkom.'

**Wat zijn tot nu toe de hoogtepunten?** 'In de koers voor de komende jaren staan drie P's centraal. Ten eerste professionalisering. Ik ben trots dat we sinds dit jaar een coördinator opleidingen hebben aangetrokken. Zij pakt met voorrang op dat SRM en Van der Hilst opnieuw gecertificeerd worden. Daarbij werkt ze nauw samen met de Toetsings- en Certificerings Commissie.'

'Bij de tweede P, programmering, noem ik het toegenomen aantal bijeenkomsten. De leden wilden meer bijeenkomsten [ledenonderzoek 2009/2010, red.]. Daar heb ik direct werk van gemaakt. Dit heeft ertoe geleid dat er in de eerste helft van 2011 al meer bijeenkomsten zijn georganiseerd dan in 2010. Naast meer bijeenkomsten zit onze programmamanager ook bovenop de kwaliteit ervan.' 'Op het gebied van positionering – de derde P – hebben we nog veel stappen te zetten. De naam Logeion wordt soms in twijfel getrokken. Die gaan we waarschijnlijk niet veranderen, wel denken we over een nieuwe huisstijl. We gaan ons op verschillende manieren meer positioneren als belangenbehartiger voor alle leden en voor het vak. Begin 2012 roept het bestuur hiervoor een adviesraad in het leven.'

**Wie zijn je reisgenoten?** 'Dat zijn mijn collega's op het bureau, dat het afgelopen jaar is uitgebreid van zes naar negen medewerkers. Daarmee zijn we beter in staat onze doelen gestalte te geven. Daarnaast heeft Logeion een negenkoppig bestuur. En we maken deze reis natuurlijk samen met onze leden. We zijn de 3.000 ruimschoots gepasseerd. Dat is fantastisch. Wanneer je echter bedenkt dat Nederland ruim 140.000 communicatieprofessionals kent, ligt hier nog een opgave.'

**Waar stopt de reis?** 'Deze reis stopt niet. De wereld om ons heen verandert continu. Het is de taak van Logeion permanent in beweging te blijven. Of ik mee reis? Ja, absoluut. Ik ben net begonnen en ben hier heel graag de komende jaren bij.'

[www.logeion.nl/blogclarissebuma](http://www.logeion.nl/blogclarissebuma)

@clarissebuma

# G Communicatie is geen afdeling maar een mentaliteit

Communicatieprofessionals zijn het erover eens: bij een verandering moeten zij betrokken zijn. Echter, niet zij maar het management moet zich **verantwoordelijk** voelen (nee, maken) voor de communicatie. Anders kun je 't schudden met draagvlak voor de verandering. Maar hoe we moeten aanschuiven, aanhaken, instappen, daarover is het laatste woord nog niet gesproken. Tientallen boeken zijn er volgeschreven en even zoveel symposia en congressen volgepraat. C blaast zijn partijtje mee en geeft een kijkje in de **weerbarstige praktijk**. Ook gingen we bij twee gespecialiseerde bureaus op zoek naar tips en adviezen voor communicatieprofessionals.



Van 2009 tot medio 2010 coördineerde **Jonas Bouwmans** de communicatie rond de **stadsdeel-fusies** in de gemeente Amsterdam. Het proces kende twee fasen: politieke besluitvorming en implementatie. In beide fasen was Bouwmans coördinator van de communicatie.

#### Succesvol?

'Met de tijd en de middelen die we hadden (acht maanden voor de implementatie) hebben we zonder grote problemen vier stadsdelen gebouwd, 4.000 medewerkers verplaatst en de winkel open gehouden.'

#### Succesfactor?

'De kritische succesfactor was communicatiediscipline organiseren (veel kennis en contacten in binnen- en buitenwereld) en die stevig verbinden aan de leiding in de diverse organisaties. Ik regelde met de leiding dat het hoofd communicatie in elk van de vier te bouwen stadsdelen mandaat kreeg voor afstemming met mij en de anderen. Dat bleek goud waard. We werden een machine met de hele discipline.'

#### Aandachtspunt

'We hadden een zware tijd in de overgang van besluitvorming naar implementatie. Ik heb toen te lang in een vacuüm gezeten. Maar vanwege de voorbereiding in de fase daarvoor en de goodwill en het vertrouwen dat we hadden opgebouwd kwamen we die tijd toch goed door. Ik zou nu sneller de overgang hebben geregeld (capaciteit, middelen, mandaat).'



**Ellen Sebgreghs** begeleidde van 2006 tot nu bij het Servicehuis Personeel in Amsterdam als teamleider Communicatie de totstandkoming van een shared service center HR voor de hele stad. Sebgreghs was voortrekker van de communicatie voor het programma. 'Dat betekende dat ik adviseerde,

ondersteunde en faciliteerde op het gebied van communicatie. Het eerste plannen maken startte in 2005 en op 1 januari 2006 is het Servicehuis Personeel opgericht. Eind 2008 is de nieuwe dienstverlening live gegaan, gefaseerd uitgerold en sinds eind 2010 zijn we volledig operationeel. Het was een enorme operatie die een grote cultuurverandering in verschillende stadsdelen en diensten vroeg.'

#### Succesfactor?

Sebgreghs verbindt het succes van communicatie aan het bereiken van het programmadoel: 'Er was geen kritische succesfactor voor communicatie. Wel zijn op deelgebieden factoren bepaald, waar communicatie een onlosmakelijke rol in heeft.

'Neem implementatie. De gebruiker moet zodanig op de hoogte zijn van de nieuwe werkwijze en van het nieuwe eHRM-systeem dat hij snapt wat hij moet doen en wat hij kan verwachten van het Servicehuis. En voor ICT moet het systeem zodanige informatie bieden dat de manager of medewerker snapt hoe hij het systeem moet bedienen, welke producten en diensten hij kan afnemen en wat daarbij de regels zijn. En corporate moet communicatie over het voetlicht krijgen dat het Servicehuis Personeel in samenwerking met alle stadsdelen en diensten is ontstaan om alle P-zaken uit te voeren. Draagvlak creëren om deze rol te mogen nemen.'

#### Succesvol?

'Ik ben heel tevreden, maar er had wat mij betreft meer draagvlak mogen zijn vanuit het management om de (potentiële) rol van communicatie bij het ICT-deel uit te buiten. Nu heb ik dat onderdeel moeten bevechten. Verder heb ik er wat betreft werkwijze van het begin af aan voor gekozen (en dit was ook gewenst door de organisatie) om met communicatie intensief in de lijnorganisatie te zitten en niet vanuit de

## Wat zal ik eens lezen over Communicatie en Verandering?

### Annemarie Mars

*Hoe krijg je ze mee?* (2006)

Mars onderscheidt vijf mogelijke communicatiestrategieën om mensen te veranderen:

weten (informatieoverdracht), willen (verleiden), moeten (dwingen), leren & ontdekken (coachen) en loslaten (het is zoals het is). De communicatieprofessional kiest de strategie waar de situatie om vraagt. Hij laat zich niet leiden door zijn voorkeursstrategie.

### Monica Wigman

*Regel jij het draagvlak?* (2011)

Wigman stelt in dit aantrekkelijk vormgegeven boek dat de communicatieprofessional zijn eigen instrument is. Zij onderscheidt drie vormen van luisteren: downloaden (luisteren naar wat je al wist), informatief luisteren (zoeken naar wat je nog niet wist) en empathisch luisteren (je verplaatsen in de ander).

staf te opereren. Dit maakte de rol en positie van communicatie soms onduidelijk. Omdat er steun was van directie en MT voor deze positie, heeft het gewerkt.'



**Kick Klein** was sinds vorig jaar als extern procesmanager en communicatieadviseur betrokken bij een verandertraject in een grote zorginstelling (zeventien verzorgings- en verpleeghuizen). De introductie van betaalde dienstverlening was één van de grootste veranderingen.

**Succesfactor?**

'Een grootschalig verandertraject als dit is eigenlijk nooit klaar, daar ben je zeker vijf jaar mee bezig. Na zes maanden waren we wel klaar met het formuleren van een visie voor de organisatie als geheel en na nog eens zes maanden hadden alle zeventien locaties in eigen sessies de organisatiebrede visie op de toekomst vertaald naar de betekenis voor hun eigen centrum. Met een nieuwe visie wordt een eerste stap gezet in cultuurverandering (gedragsverandering). Zo was er een managementcultuur van "ja zeggen en nee doen" en afspraken waren nooit afspraken. Als je samen een visie op de toekomst hebt ontwikkeld, waartegen iedereen volmondig "ja" heeft gezegd, dan kan het niet anders dan dat je je daar ook aan houdt. Voorbeeldgedrag is een heel belangrijke succesfactor. Toch zag je dat een aantal leidinggevendenden, zodra ze weer op de eigen locatie was, iets anders deed dan afgesproken. De bestuurder, nieuw in de organisatie en niet geïnfecteerd met deze cultuur, sprak hen daar op aan. Dat was men niet gewend en dat gaf wel eens wat spanning.'

**Succesvol?**

'Het lukte bij managers en medewerkers, die een directe rol speelden in de visieontwikkeling van de eigen locatie, een meer kostenbewuste, commerciële houding te stimuleren. De zorg kan het zich niet langer permitteren alles voor cliënten te doen terwijl daar geen inkomsten vanuit AWBZ of WMO tegenover staan. Dat kan snel tot faillissement leiden. Het bewustzijn dat het anders moet, is diep in de organisatie binnengedrongen. In communicatietermen: met de kennis zit het wel goed en er is een gemotiveerde houding bij leidinggevendenden en medewerkers om het ook echt te gaan doen.'

## Do's & don'ts van externe bureaus voor communicatie bij veranderingen

**Salem Samhoud, oprichter van &Samhoud:**  
'In een veranderproces moet je een bepaalde spanning opbouwen en vasthouden.'

**Do's**

- Richt de communicatie op hoofd en hart. Communicatie speelt een belangrijke rol in het laten landen van de nieuwe visie en strategie.
- Stel als communicatieteam vast dat je twee rollen hebt in een verandertraject en hoe je elkaar kunt helpen en aanspreken daarmee om te gaan. De twee rollen zijn: (1) zelf veranderen en (2) verandering faciliteren.
- Laat de regie voor communicatie over aan het directieteam of het veranderteam, wees wel proactief.
- Wees transparant: vergroot de impact van een boodschap met de juiste middelenmix maar vermijd propaganda. Besteed voldoende aandacht aan persoonlijke communicatie, interactie en dialoog.
- Wees kritisch, maar conformeer je aan het proces.

**Don'ts**

- Claim niet het communicatiedomein maar stel het open voor het veranderteam/proces.
- Kijk uit voor het stellen van te onrealistische doelen en het te veel willen overnemen van verantwoordelijkheden van het management.
- Streef nooit naar totale rust en een gevoel van totale zekerheid in een verandertraject. Dat is niet realistisch en al helemaal niet effectief. In een veranderproces moet je juist een bepaalde spanning opbouwen en vasthouden.

**Joris Scheepens, directeur Pentascope:**  
'In verandertrajecten moet communicatie geen afdeling zijn, maar een mentaliteit.'

**Do's**

- Realiseer je dat bij ingrijpende veranderingen meer komt kijken dan het opleuken van het traject door middel van gadgets, een logo of het opruimen van een bijeenkomst.
- Zorg ervoor dat de communicatie landt en werkelijk geïnternaliseerd wordt. Laat de mensen die het betreft het zelf zeggen en laat ze het ervaren! Kies dus niet voor alleen maar zenden; ga in gesprek.
- Realiseer je hierbij dat sporters zich na vier of vijf maanden over het algemeen nog maar tien procent herinneren van hetgeen ze gehoord hebben en gemiddeld 35 procent van wat ze met eigen ogen hebben gezien. Maar tegelijkertijd ongeveer zeventig procent onthouden van wat ze zelf gezegd hebben en negentig procent van wat ze zelf gezegd en gedaan hebben. Neem aan dat zoiets ook voor mensen in verandertrajecten opgaat. Dan levert dit een mooie uitdaging op voor de communicatie.

**Don't**

- Laat de verantwoordelijkheid voor de communicatie in een verandertraject niet afschuiven op de afdeling Communicatie, maar laat deze liggen bij het lijnmanagement. In verandertrajecten moet communicatie geen afdeling zijn, maar een mentaliteit.

# MijnBorne2030 wint Galjaardprijs

Als je **23 procent** van de inwoners bereid vindt om vier toekomstscenario's door te ploegen, ben je in staat mensen aan je **te binden**. Dat zei de juryvoorzitter bij de toekenning van de Galjaardprijs aan de gemeente Borne. Ook de publieksprijs ging naar de collega's in Overijssel.

Gemeentelijk communicatieadviseur Miranda Mulder nam donderdag 13 oktober licht verbouwereerd de prijzen in ontvangst: 'Ik ben een communicatiemens en sta vrijwel nooit met mijn mond vol tanden, maar nu ben ik sprakeloos.' Samen met haar collega Ronald Ambting hoorde ze het juryoordeel aan. 'De effectiviteit dwingt respect af voor een onderwerp dat op de lange termijn spreekt en een doel dat zover in de toekomst ligt', zei juryvoorzitter Guido Rijnja. En: 'Opmerkelijk hoe de gemeente erin slaagde de gemeenschap voorop te zetten, niet de gemeente.'

## Loslaten

De jury en het publiek bewonderden de wijze waarop de gemeente Borne zichzelf op de achtergrond had geplaatst ten gunste van de lokale gemeenschap. Een regiegroep had de touwtjes in handen en de gemeente faciliteerde het proces.

Terugtrekken ten behoeve van de zelforganisatie van de samenleving kwam ook overtuigend naar voren in het project waarmee het Streekhuis Kromme Rijn een nominatie verdiende. Met minimale kosten en maximale bereidheid van het publiek was een picknick opgezet met een flashmob als klap op de vuurpijl, om de locatie van het evenement tot het laatst toe geheim te houden. 'Hier word je enthousiast van. Dit is innovatie zoals innovatie bedoeld is', volgens de jury.

## Mysterie

Naast de gemeente Borne en het Streekhuis Kromme Rijn was de gemeente Eindhoven genomineerd. In een snelle toelichting werd duidelijk hoe de samenwerking van de gemeente met onder meer Rijkswaterstaat, de provincie en de naastliggende gemeente Veldhoven had geresulteerd in een heldere communicatie over de

aanpassing van een verkeersknooppunt. Ook bleek een mysterieus effect op te zijn getreden: na afronding van dit verkeersproject bleek een flinke terugloop van het aantal weggebruikers op te treden. Een 'verdamping', die ook eerder optrad bij een soortgelijk project in de regio Amsterdam.

## Inspirator

De Galjaardprijs werd voor de negende keer uitgereikt. Het is een ode aan Chiel Galjaard, medeoprichter en eerste voorzitter van de Vereniging voor Overheidscommunicatie, één van de voorgangers van Logeion. De prijs gaat naar een innovatief, inspirerend en bewezen effectief overheidscommunicatieproject, dat wezenlijk bijdraagt aan de professionalisering van het vakgebied. Logeion organiseert de prijs samen met de Faculteit voor Communicatie en Journalistiek (Hogeschool Utrecht) en de Stichting voor Reclame en Marketingonderwijs (SRM) in Amsterdam. Volledige beschrijvingen van de inzendingen en het juryrapport zijn te vinden op [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).



Naast de uitreiking van de Galjaardprijs, werd traditioneel ook een lezing gegeven op de Galjaarddag. Dit jaar verzorgd door René Jansen, zie [tiny.cc/cigwu](http://tiny.cc/cigwu).

*Guido Rijnja is communicatieadviseur bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam. Ook is hij juryvoorzitter voor de Galjaardprijs. Robert Doeleman (Beeldparade) is zelfstandig fotograaf.*

(advertentie)

 usg capacity

een nieuwe uitdaging in  
de communicatie?

[www.usgcapacity.nl](http://www.usgcapacity.nl)



# De kern van **de vent** in de tent

**Pauline Nonnekes** is organisatie- en communicatieadviseur bij SBMC, **een bureau dat is gespecialiseerd in kwaliteit.** Het wordt onder andere ingeschakeld bij ISO-trajecten. Bijna altijd komt daar een verander- of verbetertraject bij kijken. En dus communicatie.

Kleine afdelingen of eenlingen in grote organisaties. Welke communicatievraagstukken krijgen zij



**I**SO is een internationale kwaliteitsstandaard, gebaseerd op eenduidige afspraken. Die liggen via werkprocessen, procedures en andere afspraken vast in een managementsysteem voor kwaliteit, milieu of voedselveiligheid. Nonnekes werkt aan de 'voorkant' van trajecten om de kwaliteitsstandaard in te voeren. Zij begint met een gesprek met de aanvrager, meestal een bedrijf in het MKB. Nonnekes: 'Dat varieert van een kleine ondernemer tot organisaties met meer dan 250 medewerkers.'

In deze fase opereert ze het liefst als adviseur. 'ISO gaat over hoe je klanten structureel zo goed mogelijk kunt helpen. Al lijkt ISO een keurslijf door het standaardiseren van processen en procedures, er is veel ruimte voor eigen invulling. Juist daar speelt communicatie een rol: hoe past klantgerichtheid onze organisatie het beste en wat levert het ons en onze klant op? Maar ook: waar wordt het lastig en moeten we elkaar echt helpen? Vanuit mijn functie wil ik de weg naar het resultaat tastbaar, open en aantrekkelijk maken. Geen juichverhalen maar een congruente boodschap. Werken aan kwaliteit is een mentaliteit.'

### Integraal

'Ik probeer eerst de organisatie beter te leren kennen; bedenk en lever dan pas strategie en concept voor een traject. Zo'n project is integraal. Mijn collega's verzorgen de processen, procedures en benodigde

flowcharts. Ik neem de communicatie en het creëren van draagvlak rond alle stappen in het traject op me.'

Mijn hart ligt bij de aanvang van de opdracht: de ondernemer achter de ogen kijken. Wat is zijn visie? Waar wil hij naartoe met zijn bedrijf? Hoe wil hij dat realiseren? Zijn gedachten op een rijtje krijgen. De kern vinden van de vent in de tent, noem ik dat. Die voelbare bezieling van de ondernemer is vaak een randvoorwaarde voor de acceptatie van de verandering in de groep.'

De communicatie in een verandertraject varieert van de ondernemer op strategisch niveau adviseren en coachen tot het maken van middelen. Pauline: 'Ik werk op dit moment op alle niveaus. Zo zie ik of het werkt wat ik heb bedacht. Maar ik wil er naartoe dat ik me richt op strategie alleen.'

### Lastig

Voordat ze bij SBMC terecht kwam, werkte Nonnekes bij een bureau, een energieleverancier en een woningcorporatie. 'Bij die laatste zat ik te verpieteren, toen ik door de eigenaar van SBMC werd gevraagd een cultuurverandering van het kantoor te begeleiden. Achteraf bleek dit een testcase om te kijken of ik geschikt was voor hen te werken.'

In het begin vond Nonnekes het MKB een lastige doelgroep. 'Ik was gewend te werken met grote budgetten en met veel communicatiespecialisten om me heen. Nu kom ik nau-

welijks een communicatiemedewerker tegen. Kleinere organisaties zijn vooral van de korte termijn. Het ontwikkelen en vertalen van visie en ambitie is meestal niet aan de orde, daarvoor is de horizon te kort. Daar moest ik aan wennen.'

Hoe langer ze het werk doet, hoe meer ze ontdekt dat ze opdrachtgevers hier juist mee kan helpen: 'Ondersteuning bij visie- en planvorming om op koers te blijven. Die integrale aanpak met mijn collega's, de combinatie van organisatie- en communicatieadvies. Dat rendeert echt bij klanten. Inmiddels durven we in bepaalde branches met droge ogen te zeggen dat, als ze ons binnenhalen, ze hun klantgerichtheid met twintig procent zien stijgen.'

### Droom

'Ik vind het zonde als managers beren op de weg zien die er feitelijk niet zijn. Dan stopt de beweging. Mijn droom is ondernemers in een informele setting bijeen te brengen om ze te laten ontdekken hoe ideeën te realiseren zijn. Aan het eind van de dag ligt er een plan van aanpak en kunnen ze opgetogen naar huis. Ik zorg voor de locatie, de juiste expertise aan tafel, goede koffie en taart. En dan benen op tafel en praten.' Lachend: 'Ik moet er alleen nog een verdienmodel voor verzinnen.'

*Natanja de Bruin is online adviseur bij Sabel Online en lid van de redactie van C. Stijntje de Olde is zelfstandig fotograaf.*

te verstouwen? En hoe vergaat hen dat?



'Ik wil zien  
of het werkt  
wat ik heb  
bedacht'





**Hans Koeleman** is lid van verschillende (internationale) communicatienetwerken en vakjury's, en is bestuurslid van Logeion. Een man met passie voor zijn vak. Waar hij niet meer dan drie avonden per week aan besteedt, vanwege die andere passie: **zijn gezin**. En, o ja, hij is **directeur Corporate Communicatie** bij KPN. Dus ook een man van de praktijk. Maar wel een complexe praktijk.

# P Passie voor het vak

## **Je hebt bij KPN een team van zo'n veertig mensen op Corporate Communicatie. Wat typeert jouw professionals?**

'Alle functies met beleid in hun naam zijn in mijn eerste jaar geschrapt. We hebben nu *consultants*, en die maken niet alleen een analyse en/of plan, maar brengen vooral daadwerkelijk verandering teweeg. Het zijn heel stevige mensen, die zowel *ownership* als *leadership* voelen. Zij servicen de opdrachtgever en durven hem kritisch te benaderen. Ik stuur dus niet alleen op een goede relatie, maar verwacht dat medewerkers overtuigen met nieuwe inzichten. En dat is hard werken, want in een snel bewegende organisatie als KPN is succes relatief. Mensen zijn het snel weer vergeten. Het is één dag genieten en dan gewoon weer opnieuw beginnen.'

## **Speelt bij jullie ook de discussie over aanwezigheid van communicatie in de boardroom?**

'Die hele discussie is een non-event. Iedere goede ceo heeft behoefte aan goede adviezen. Je doet het of je doet het niet. Met mijn team hebben we gerealiseerd dat reputatie als doelstelling is verankerd in de bonusafspraken met de hele top. Dan moet je zelf de operationele kant wel knettergoed voor elkaar hebben. Ze moeten je niet als een stafsnurker gaan zien, maar als een echte manager. Iemand die net zo goed in de lijn had kunnen zitten. Ik heb bewust een MBA gedaan, zodat ik mee kan praten over onderwerpen waar andere managers mee bezig zijn. In de praktijk praat je steeds meer over zaken die niks met je vak te maken hebben. Dat is wel interessant om te zien.'

## **One-of-the boys ... dreigt er dan geen tunnelvisie, terwijl je als communicatiemanager afstand moet kunnen bewaren?**

'Dat vind ik persoonlijk misschien ook wel het meest uitdagend in mijn werk. Hoe je altijd een vrije blik houdt en je niet laat meevoeren in de maalstroom. Je moet ervoor zorgen dat je nieuwe inzichten blijft opdoen. Voor mij is dat één van de drijfveren om in verschillende communicatienetwerken actief te zijn. En bijvoorbeeld veel te lezen over dingen die niet direct raakvlak hebben met ons vak. Zo ben ik erg geïnteresseerd in de geschiedenis van de twintigste eeuw. En ik lees over ethiek. Dat heeft weer wel een raakvlak, maar er wordt in ons vak weinig aandacht aan besteed. Terwijl het bijvoorbeeld alles met reputatiemanagement te maken heeft.'

## **Wie jouw cv leest, ontkomt niet aan de indruk dat je wel erg veel met je vak bezig bent.**

'Ik werk echt vanuit passie. Hoe lastig dat soms ook is, want het kost mij ook moeite om alles in mijn agenda te krijgen. Meer dan drie avonden per week wil ik niet van huis zijn, met een vrouw en twee jonge kinderen van vier en vijf. Daarom let ik goed op dat wat ik doe echt hoge kwaliteit heeft. Er zijn enkele bijeenkomsten waar ik jaarlijks ben, en waar ik altijd dingen oppik die ik de volgende dag kan toepassen. Ik vind het dan ook dom als mensen zeggen dat ze géén tijd hebben voor bijeenkomsten.'

## **Logeion is niet de enige vereniging waarin je actief bent. Bij welke communicatieverenigingen vinden we je nog meer?**

'Naast lid van Logeion, ben ik lid en regiocoördinator van de *European Association of Communication Directors (EACD)* en lid van de *A.W. Page Society*. Drie heel verschillende organisaties. Logeion is groot en heel erg breed, terwijl bij de EACD vooral veel communicatiedirecteuren

uit het Europese bedrijfsleven komen. De A.W. Page Society is een nog selecter gezelschap, met nu zo'n tweehonderd tot driehonderd leden die moeten voldoen aan strenge toelatingseisen. In oorsprong uit de Verenigde Staten, proberen we de society nu in Europa uit te bouwen.'

#### Hoe kijk je, als bestuurslid, aan tegen Logeion?

'Logeion is groot en divers. Ik vind dat iedereen in het vak er lid van moet zijn. Wij moeten ervoor zorgen dat iedereen er iets vindt wat hem of haar bindt. Eerlijk gezegd vind ik dat we ons daarbij wel wat meer mogen richten op de nieuwe, jonge garde. De top, de directeuren communicatie, mogen er ook meer zijn, maar die hebben hun netwerken wel. Verjonging is in ons vakgebied noodzakelijk. Laten we dus aandacht geven aan en energie steken in studenten en jongeren die net aan het werk zijn.'

#### Wat ook opvalt in jouw cv: jouw voorliefde voor jury's.

'Ja. Ik zit bijvoorbeeld in de jury van de *Sabre Awards*. Dat is echt heel grappig. Dan krijg ik een dik dossier met allemaal cases. Maar dat zijn dan wel de top PR-cases uit Europa. En die mag ik dan allemaal zo even *in a nutshell* tot me nemen, om er daarna nog een paar uur over te discussiëren in Londen. Prachtig, en ik heb er voor mijn werk natuurlijk ook veel aan. En in december hebben we naast de Communicatieman/vrouw van het jaar ook nog de *European Excellence Awards* in Amsterdam [zie blz. 34, red.]. Daar moet iedereen naar toe!'

#### Zie je in je internationale contacten veel verschillen in aanpak?

'De internationale verschillen zijn waanzinnig. Ieder land heeft zo zijn eigen mores. Zo is in Nederland interne communicatie sterk ontwikkeld. In de Verenigde Staten is dat niet zo, maar daar zijn ze weer veel verder op het gebied van sociale media. Dat ik denk: wow ... *dus zo kan het ook*. Maar ik kijk niet alleen naar verschillen tussen landen. Ik leer ook

'Het is één dag  
genieten en  
dan gewoon weer  
opnieuw beginnen'

van andere industrieën. Neem issuemanagement, de collega's van de tabaksindustrie zijn daar heel goed in. Wist je dat er wereldwijd nog steeds meer sigaretten worden verkocht? Fascinerend om zulke mensen te ontmoeten, los van hoe je zelf persoonlijk tegen het onderwerp aankijkt.'

#### Met al die inzichten die jij opdoet: wat vind je de spannendste ontwikkeling in ons vak van dit moment?

'De hoge mate van transparantie die sociale media met zich meebrengen. Het meest interessant is niet dat iedereen over je communiceert, maar de manier waarop je omgaat met de vraag waar *jij* staat als bedrijf, merk of persoon. Je wordt continu uitgedaagd, maar moet koersvast en authentiek blijven. Het lijkt dus vluchtig, maar het tegendeel is het geval. Wie niet consequent blijft in zijn verhaal, wordt kwetsbaar. Dat geldt ook voor ons intern. Binnenkort is ons sociale medianetwerk belangrijker dan intranet. In de beperkte ruimte die wij als Corporate Communicatie dan nog hebben, moeten we goed weten wat ons verhaal is. We moeten het met minder doen, maar óók beter.'

*Wim Datema is directeur van JCM Context en lid van de redactie van C. Pieter Pennings is freelance fotograaf.*

(advertentie)

**Brain** ■ **Box**  
YOU & MEDIA

[www.brainbox.nl](http://www.brainbox.nl)  
Presentatietraining



***U bent aan het woord.***

***Of overtuigt u?***



# “Jij bent toch van de badges?!”

Van die vraag werd ik echt chagrijnig... U vraagt wij draaien! Van die rol wilde ik af. En dat lukte me! Hoe? Ik volgde de opleiding **Communicatiemedewerker / Junior Communicatieadviseur**. Ik oefende met het schrijven van communicatieplannen en maakte kennis met verschillende communicatiemiddelen. Een enorme steun in de rug: ik geef mijn opdrachtgever nu advies over de communicatiemiddelen die hij kan inzetten. En die badges? Die maak ik nu met liefde!

## Opleidingen

### Assistent Communicatiemedewerker

Start: 13 februari 2012  
Prijs: € 1.595,-

### Communicatiemedewerker / Junior Communicatieadviseur

Start: 2 en 14 februari 2012  
Prijs: € 3.495,-

### Senior Communicatieadviseur

Start: 9 en 14 februari 2012  
Prijs: € 3.945,-

### Communicatiemanager

Start: 15 februari 2012  
Prijs: € 8.900,-

Onze opleidingen en trainingen hebben inmiddels een plek in de nieuwe beroeps-niveauprofielen. Weten waar jij staat? Doe een gratis **MijnCommunicatiescan!**

**Informatiedag Opleiden: 25 november 2011**

Interesse? Meld je aan!

Bel 033 450 50 00 of mail: [info@hilst.nl](mailto:info@hilst.nl)

**Hilst** VAN DER  
communicatie

### B2C, Kleur van geld

Grootste kanshebber: **De Kleur van Geld** (Triodos Bank). Wat een stijlvol vormgegeven blad! Sprankelend met sterke elementen als aflopende koppen, grote accolades, kleurgebruik dat aansluit bij de kleuren van geld en sjeke infographics. Wat opvalt is de heldere koppeling met de communicatiestrategie.

Verder **Wat handig**, non-foodblad van Albert Heijn, dat een dubbel gevoel geeft. Mooie opzet die aan de Linda doet denken, een trucje dat we vaker zien. Verder lijkt het overkill een tweede blad te moeten pakken in de winkel.

En **Hallo, ik ben** (Philadelphia); de helft van het blad is gericht op mensen met een verstandelijke beperking (hier refereert het blad sterk aan tienertijdschriften), de andere helft op medewerkers. Dat leidt ertoe dat het blad fysiek op twee gedachten blijft hinken, waardoor wij ons afvragen of Hallo, ik ben, emanciperend werkt of juist niet.



### B2B, A Magazine

Hoogste ogen gooit **A Magazine** (AkzoNobel): verfijnde, artistieke vormgeving en verrassend in beeldgebruik: gefotoshopt naar de veelkleurigheid van de eigen producten. De afwisseling tussen korte en lange artikelen kan beter. Mooi te zien dat een industrieel bedrijf zo'n onderscheidend, lichtvoetig blad maakt. Verder genomineerd: **Q Magazine** (Delta Lloyd Groep), modern maar sterk gericht op beeld. Is er veel tekst, dan staat dit te onuitnodigend op elkaar gepropt. We missen dialoog met stakeholders, die het blad zegt aan te gaan. Het blad is bijlage bij het Financieele Dagblad; slim! En **LabelMag**, oogt fris maar gezocht creatief. Teksten zijn vaak enkel blokjes en vlakjes, waardoor de vorm het leesplezier in de weg zit. Indrukwekkende totstandkoming via een community van bladenmakers die actief input levert.



### Interne media, Hechter / Samenwerkt

Een lastige categorie waar voor ons op voorhand geen echte winnaar uitspringt. Neem **Hechter** (SNS Reaal) dat vooral vernieuwend is in totstandkoming: medewerkers verzorgen de inhoud via crowdsourcing. Het maakt invalshoeken verrassend en kritiek komt open en bloot aan bod. Maar de vormgeving is te behoudend, hier zien we niet hoe de bank de 'grenzen opzoekt'. Ook: **Hallo, ik ben**. En **Echt-concept** (ING Domestic Bank NL), een sterke titel in tijd van wantrouwen. Maar ook dit blad mag moderner ogen. De belofte die de titel in zich draagt, klinkt teveel als poging de lezer te overtuigen. Tot slot **Samenwerkt** (Woonbedrijf); fris en fruitig voelt het. Leuke afwisseling van graphics en fotografie. Soms wat al te druk, alsof de vormgever ineens helemaal losgelaten wordt.



### Enmalige uiting, Look&Feel

Prachtige nominaties! Het prettigst vormgegeven, meest stijlvol en artistiek vonden wij **Look & Feel** (PPG). Een stoer boek dat de zintuigen prikkelt, doordat verschillende materialen verwerkt zijn. Het is meertalig maar dat stoort nergens; een knappe prestatie. Syntens' **jaarverslag** (past een jaarverslag hier wel?) is doordacht. Erg grafisch van opzet, maar het heet niet voor niets het *Jaarverslag Van Weinig Woorden*. Die combinatie van vorm en titel is lekker *catchy*. Voor **Ctrl+S** (Getronics) is zelfs een nieuw begrip ontwikkeld: incrowdsourcing. En boek voor ingewijden, en dat was precies de bedoeling. Humoristisch dat je dit met een stroomschema zelf kunt uitzoeken. Spannende grafische elementen ook.



## Stelling: Wie wint de Grand Prix Customer Media?

Logeion en SMIN sloegen dit jaar de handen ineen en komen met één vakprijs voor customer media. Op **17 november** aanstaande vindt de feestelijke onthulling plaats van de **beste bladen in vijf categorieën**. C bekeek de genomineerden en wees haar eigen favorieten aan. Wat opviel? Er lijkt minder vernieuwingsdrang te zijn dan een paar jaar terug. De wens tot digitalisering lijkt vorm en inhoud van huidige bladen in de weg te zitten. Bij dit alles moet uiteraard gesteld worden dat de redactie de genomineerden niet met dezelfde grondigheid heeft kunnen beoordelen als de jury van de grand prix.

### Nieuwe lancering, PGGM&CO

Hier weer **De Kleur van Geld**. Het blijft een favoriet van de redactie. Triodos is goed bezig haar verhaal te vertellen. Verder **B** (Borstkankervereniging Nederland). Interessant en mooi dat magenta ('huiskleur' van alles rond borstkanker). Nobel, maar we missen echte vernieuwing. Ook valt de cartoon uit de toon; die past niet bij de serieuze toon van de rest van het blad. Maar wij richten onze pijlen op **PGGM&CO**. Deels omdat we Triodos niet twee keer willen laten winnen, maar ook omdat de coöperatie met een app komt. Die vernieuwing alleen al verdient een onderscheiding. Daarnaast is het ook gewoon mooi opgezet, lekker afwisselend en rustig van vorm.





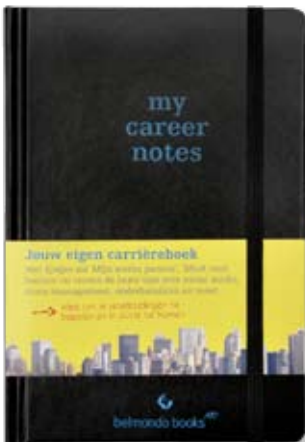
## Droom van helderheid, huisstijlen, ontwerpbureaus en modernisme in Nederland 1960-1975 ★★★★★

Wibo Bakker, Uitgeverij 010 2011, 978-90-6450-753-3, 320 pagina's, € 34,50

Maar liefst 320 rijk geïllustreerde pagina's telt het prachtig vormgegeven boek over huisstijlen in de periode 1960-1975. In eerste instantie lijkt het gedateerd, maar dat is een misverstand. In *Droom van helderheid* wordt uitgebreid ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van echte Nederlandse huisstijlen van merken als KLM (1963), AH (1965) en NS (1968).

En opvallend genoeg hebben al deze merken nu, vijftig jaar later, in essentie nog steeds dezelfde huisstijl. Wibo Bakker dook diep in de archieven en directiekamers om het ontstaan van de bekendste Nederlandse huisstijlen in beeld te brengen. Hij toont de sterke Amerikaanse en vooral Britse invloeden op de Nederlandse ontwerptraditie. Ook interessant is het te zien hoe Nederlandse ontwerpers van Total Design tot Tel Design en Dumbar daarna hun eigen stempel drukten op de stijl van ons land. Ieder vanuit eigen overtuigingen, altijd professioneel. Het boek staat stijf van de mooie anekdotes. Bijvoorbeeld over verpakkingsspecialist Jonker van AH die in 1965 kampte met negentien verschillende logo's. En het Amerikaanse imago-onderzoek dat leidde tot de huisstijl van KLM, gebaseerd op typisch Nederlandse eigenschappen als punctualiteit en zorgzaamheid. *Droom van helderheid* is geen handboek huisstijlontwikkeling. Het geeft wel een heel mooi inzicht in het ontstaan van de overbekende beeldtaal die we nog dagelijks tegenkomen.

Jaap de Bruijn



## My career notes ★★★★★

Belmondo Books, 2011 978-94-6029-016-9, 148 pagina's, € 9,90

Een klein zwart boekje. Met veel nog lege pagina's. Hoe interessant kan dat zijn? Heel interessant dus. Het is als een zaadje dat kan uitgroeien tot een prachtige bloem. Of als een graankorrel die van graan verwordt tot brood waarmee diverse monden gevoed worden. Alleen al vanwege het treffende voorwoord zou iedereen dit boekje op zak mogen dragen. Het formaat staat dat ook niet in de weg.

*My career notes* is in de eerste plaats een werkboekje waarin je uitgedaagd wordt onder meer jouw persoonlijke missie, visie en doelstellingen te noteren. Een goede oefening voordat je het communicatiebeleidsplan van je onderneming schrijft. Daarnaast staan er ook wijze uitspraken in. Om gewoon even bij stil te staan. Tips en adviezen voor onder meer het verbeteren van je carrière, het voeren van onderhandelingen, en je aanwezigheid op sociale media vullen de inhoud aan. Niet te vergeten de lijstjes zoals te lezen boeken of te gebruiken apps.

En jij, lezer en eigenaar van het boekje, wordt dus gevraagd de nog lege pagina's ervan te completeren. Gewoon doen! Natuurlijk is het een leuk cadeautje voor je collega, vriend of buurvrouw. Maar bovenal is het een leuk en leerzaam cadeautje voor jezelf!

Leonie Greve

## Verbaal meesterschap ★★★★★

Remco Claassen, Spectrum 2011, 978-90-491-0392-7, 317 pagina's, € 24,99

De ondertitel van *Verbaal Meesterschap* luidt: het ultieme handboek voor alle mensen die gehoord willen worden. Dat daar meer voor nodig is dan het voorlezen van wat goedgevulde sheets weet iedereen natuurlijk al. Maar hoe leer je dan de kneepjes van het sprekersvak? Remco Claassen neemt je bij de hand in zijn boek. Verwacht niet dat het start met tips hoe te spreken in het openbaar. Dat is te gevaarlijk, eerst moet je beseffen hoe communicatie werkt (en hoe niet natuurlijk!). Op amusante wijze verklaart hij hoe het zit met onze Manuel, rode bloemkool, het wij/zij syndroom en luisterblindheid. Hij maakt duidelijk dat luistervaardigheid een essentiële vaardigheid is voor een verbale meester en dat je als spreker begrip moet hebben voor de fysieke informatiegrens van mensen. En wat te denken van animatie en belang naast inhoud? Alle hoofdstukken staan vol prachtige voorbeelden en aanmoedigen in de trant van 'hier moeten we even doorheen', 'let op' en 'het vergt een klein beetje meer lef'. Ook sluit hij alle hoofdstukken af met een samenvatting waarin het voorgaande op een rijtje wordt gezet. 'De meester vertelt.' Maar van Claassen kun je het hebben als lezer.



Marie-Louise de Jong

## De zachte diamant, communicatiefilosofische beschouwingen en betogen ★☆☆☆☆

Ben Warner, uitgave in eigen beheer 2011, € 18,95,  
te bestellen via [tiny.cc/ytlxk](http://tiny.cc/ytlxk)

Wat een mooi boek had kunnen worden over relevante vragen, stelt uiteindelijk zwaar teleur. Ben Warner berijdt te veel stokpaardjes, de beloofde communicatie is soms ver te zoeken, de taal is stroef en wordt ontsierd door een veelheid aan tikfouten. Daarbij komt dat de voormalig communicator van de Gasunie te graag zijn formidabele kennis etaleert maar nooit relativeert of ironisch wordt. Om op een hoger plan te komen moet het vak over andere dingen praten, aldus Warner. De vraag hoe communicatie kan helpen het vastgelopen klimaat- en energiedebat vlot te trekken bijvoorbeeld. Goede vraag, maar helaas. Na een veel te lang betoog concludeert Warner dat de wereldgodsdiensten het samen moeten doen.



Wat volgt is een warrig pleidooi voor 'transcendente communicatie' (?). Maar wie kunnen we bellen om het christelijk, joods of islamitisch geloof, het hindoeïsme, brahmanisme of boeddhisme te betrekken in de wereldwijde energiedialoog? Het is typerend voor alle hoofdstukken. De sprongen zijn te hoog en overtuigend niet. Warners geloof in wetenschap, ratio en verstand is onverwoestbaar. Een begenadigd schrijver kan dan toch raken met metaforen, woordvondsten, stijl en ritme. Maar manstaltig, kwaadkwaliteit, goddigheid werken versluisend, niet verhelderend. En toch schittert soms een diamantje. In zijn betoog over communicatie-ethiek vertelt Warner dat hij ooit dagenlang door zijn tanden heen heeft gelogen ter bescherming van een vrouw wier man in een gekaapt vliegtuig zat. Daar wil ik meer over lezen! Warners volgende boek moet autobiografisch zijn. En met een strenge eindredacteur.

Joost Eskes

# B

## Naming & Shaming

'Ding dong. Nu bij C1000: blank kalfsvlees. Extra bleek want de kalfjes zijn ziek gemaakt met bloedarmoede. Wát! Verkoopt C1000 nou nog steeds kalfsvlees met bloedarmoede?! Wakker Dier helpt de kalfjes, kijk op [wakkerdier.nl](http://wakkerdier.nl).'



Binnen zes uur nadat bovenstaande spot in december 2008 op de radio werd gedraaid, kreeg Wakker Dier bericht van C1000: we stoppen met de verkoop van blank kalfsvlees. Ik belde gelijk Super de Boer, de volgende supermarkt op ons afstreeplijstje en liet 'hun' spotje horen. Direct antwoord: we hoefden de spot niet uit te zenden want ze haalden het kalfsvlees onmiddellijk uit het schap. Een maand later verkocht geen supermarkt nog blank kalfsvlees.

Gemene chantage, menen sommigen. Want Wakker Dier stopt pas met de spotjes als zo'n supermarkt onze zin doet. Het zal slikken zijn ten kantore van de supermarkt, maar dan doet een bakker ook aan chantage als hij pas een brood geeft als jij €1,80 betaalt. Blijkbaar doet zo'n supermarkt dingen die het daglicht niet kunnen velen. Het feit dat ze direct stoppen met de verkoop op het moment dat wij de achtergrond van het stukje vlees publiek maken, geeft aan dat ze producten verkopen die onverdedigbaar zijn.

Dat is de kern. Ze geven ons onze zin omdat ze het onverdedigbare niet willen en kunnen verdedigen.

Ik vind *naming & shaming* juist iets heel democratische hebben. Immers, zo'n spotje is pas effectief als het gros van de C1000-klanten onze kant kiest. Voor de varkens en kippen zou ik uiteraard graag bereiken dat C1000 alleen nog maar biologisch vlees verkoopt, maar de communicatie-expert van de C1000 zou ons vierkant uitlachen. De gemiddelde C1000-klant hoort ons spotje dan meewarrig aan.

Voor zo'n eis krijgen we te weinig steun van hun klanten, dus een spotje is dan weggegooid geld. Wij passen ons juist aan door in onze doelen rekening te houden met de mening van de gemiddelde Nederlander. Zo worden door *naming & shaming* niet alleen de supermarkten bijgestuurd, maar wij ook. Lang leve de democratie. Lang leve *naming & shaming*.

Sjoerd van de Wouw is campagneleider van Stichting Wakker Dier



## Op de grond onzichtbaar

Best verslavend, Nederland op je gemakje bekijken vanuit vogelperspectief. Het liefst is luchtfotograaf Irvin van Hemert in de lucht met zijn eigen vliegtuig. ‘Van boven valt het gevoel van een overbevolkt land best mee’, zegt hij.

‘Toen ik deze foto liet zien aan Staatsbosbeheer, wist de communicatiedame niet wat het was. Het is de Veluwe, daar stimuleren ze de biodiversiteit door vergrassing van heide tegen te gaan. Vanaf de grond zie je niet hoe prachtig symmetrisch het eigenlijk is. Luchtfotografie maakt zichtbaar, creëert overzicht.’  
 Irvin wordt veel ingeschakeld door stedenbouwkundigen die willen laten zien hoe iets was en nu is. ‘Buitenlanders kicken op luchtfoto’s van



Communicatie is meer dan het geschreven woord. Elke maand een 'andere' manier van communiceren.

Sanne van de Grift is tekstschrijver bij Kris Kras Design

Almere, fascinerend dat daar ooit zee was.' Google Maps lijkt een geduchte concurrent, maar niets is minder waar. 'De foto's zijn gedateerd en zien er allemaal hetzelfde uit. Een stedenbouwkundige wil zich in offertes onderscheiden met mooi gedetailleerd beeldmateriaal.' De sensor van Irvins digitale middenformaat camera is twee keer zo groot als die van andere digitale camera's. 'Dat kan zich bijna meten met een analoge grootbeeldcamera.'

**Irvin van Hemert (1954)** is een autodidact. Hij heeft een opleiding voor instructievlieger, maar gebruikt zijn tijd in de lucht nu ook om met zijn digitale 40 megapixel Hasselblad foto's uit het raam te maken. Irvin hoort bij de top 5 van meest productieve luchtfotografen van Nederland. Klanten onder andere: Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam.

**Irvin van Hemert, 030-2319658, 06 -53542014,**  
[yourcaptain@luchtfotografie.com](mailto:yourcaptain@luchtfotografie.com),  
[www.luchtfotografie.com](http://www.luchtfotografie.com)



# Bereik de ultieme klantervaring!

Ineens heeft iedereen het erover: **Service Design**. Maar wat is het en waarom zou je er aandacht aan besteden? Tijd om dit **nieuwe begrip** eens onder de loep te nemen en te kijken wat het voor de communicatieprofessional betekent.

In Service Design gaat het om het creëren van de ultieme klantervaring. Vanaf het moment dat een klant zich gaat oriënteren tot en met het moment dat hij afscheidt van je neemt. Service Design kan je helpen de tijdsduur tussen deze twee momenten te verlengen, oftewel loyalere klanten te creëren. Het gaat hierbij niet alleen om het product

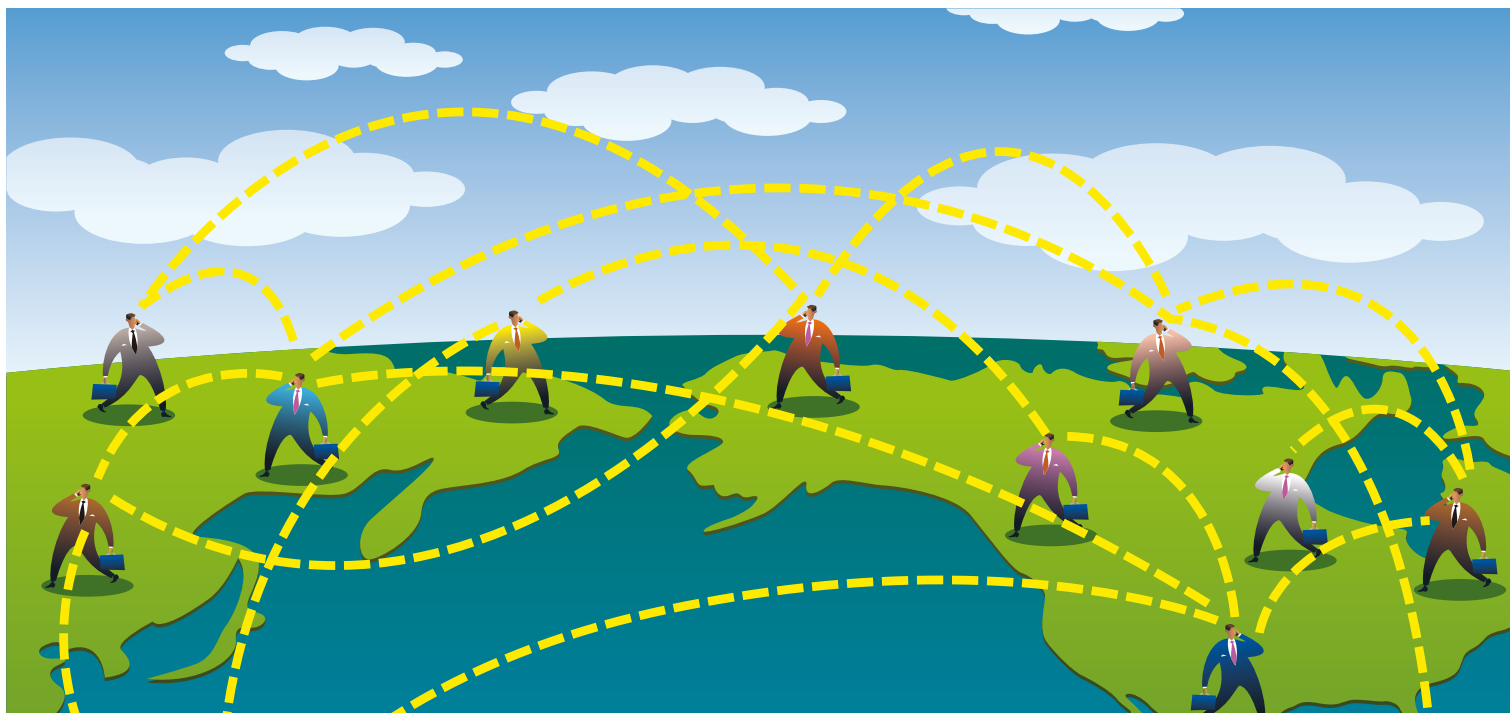
of de dienst, maar juist om alles eromheen. De service-economie, die gebaseerd wordt op het begrip Service Design, is bij uitstek geschikt voor digitale communicatie. In een productie-economie draait het om bekendheid verwerven en klanten overhalen, terwijl in een service-economie interactie, personalisatie en integratie centraal staan.

Service design is het plannen en organiseren van mensen, infrastructuur, communicatie en materialen om de kwaliteit van een dienst of product en de interactie tussen bedrijf en klant te verbeteren. Het doel van Service Design is methoden te ontwikkelen op basis van de behoeften van klanten, zodat de service gebruikersvriendelijk, onderscheidend en relevant is voor klanten. De basis van dit proces ligt in het begrijpen van het gedrag en de motivatoren van de klant.

## Nieuwe klantbehoeften

Waar voorheen het marketen van een product of dienst het onderscheidend vermogen van een organisatie vormgaf, staat in de huidige economie het klantcontact centraal. Het realiseren van echte interactie met de klant en het in kaart brengen van klantbehoeften zijn leidend als het gaat om het creëren van onderscheidend vermogen. En laten dit nu net de capaciteiten zijn van de communicatieprofessional.

De tijd van (product)marketing is voorbij; **interactie met de klant** en optimaal **inspelen** op klantbehoeften vormen nu het **onderscheidend vermogen**



Het organiseren van communicatieonderzoek, het genereren van *customer insights* en het formuleren en vormgeven van een passende communicatiestrategie zijn activiteiten waar de afdeling Communicatie in thuis is. Belangrijk is wel dat een multidisciplinair projectteam werkt aan Service Design: dit is geen project van de afdeling Communicatie. Wel kunnen wij er een belangrijke bijdrage aan leveren.

Klanten van nu willen interactie met een organisatie voor ze een aankoop doen. Ze willen weten of het bedrijf een op de persoon afgestemd aanbod heeft en of het bedrijf authentiek is: of het is wie het zegt te zijn, hoe de interactie met de klant ook plaatsvindt. Sociale media zijn bij uitstek geschikt om de klantdialoog tot stand te brengen. Het monitoren van wat er over het bedrijf,

product of dienst wordt gezegd is hierin de eerste stap. Vervolgens bieden sociale media volop mogelijkheden om in contact te treden met de klant; niet alleen reactief (in de vorm van webcare), maar juist ook proactief (door onderzoek).

#### **Multichannel**

Mensen zoeken via allerlei kanalen naar informatie en switchen van website naar telefoon, naar balie en dan weer terug. Hoe komt het dat ze van kanaal wisselen en waarom laten ze bijvoorbeeld hun halfgevolle winkelwagentje staan in een webshop? Hoe komt het dat mensen die handig zijn met de pc en goed hun weg kunnen vinden op de website toch de servicebalie bellen? De beantwoording van dit soort vragen maakt deel uit van het begrip service design.

### **Praktische tips**

- Stel een multidisciplinair team samen met medewerkers van alle afdelingen die betrokken zijn bij het direct of indirect leveren van je product of dienst.
- Haal iemand van buiten en laat hem de klant spelen.
- Wijs drie personen uit het management aan als observatoren.
- Laat de klant het gehele proces doorlopen: van oriëntatie via aankoop, levering en gebruik tot het weggooien van het product of het opzeggen van het abonnement.

## (Lees) tips voor verdere verdieping in Service Design

- BIS Publishers heeft onlangs een boek uitgegeven over Service Design: *This is Service Design Thinking* (ISBN 78-90-6369-256-8 / [www.thisisservicedesignthinking.com](http://www.thisisservicedesignthinking.com))
- Geke van Dijk is medeoprichter van STBY, bureau voor service design. Op hun site [www.stby.eu](http://www.stby.eu) staan verschillende wetenschappelijke artikelen, voorbeelden en korte cases. Ook bureau 31 Volts is gespecialiseerd in Service Design: [www.31v.nl](http://www.31v.nl)
- Regelmatig worden wedstrijden rondom service design en *customer experience* georganiseerd waarbij mensen over de hele wereld worden uitgedaagd in 48 uur een nieuwe service te bedenken en ontwerpen: [www.globalservicejam.org](http://www.globalservicejam.org)
- Er is een netwerk voor dit jonge vakgebied opgericht: [www.servicedesignnetwerk.nl](http://www.servicedesignnetwerk.nl)



Het helpen van klanten bij hun zoektocht naar informatie is dus geen eenduidig lineair proces. Mensen switchen veelvuldig van communicatiemiddel en hoppen tijdens hun ingewikkelde klantreis continu van het ene naar het andere kanaal. Service design speelt in op de hedendaagse consument die vaak en snel van communicatiemiddel wisselt: het ontwikkelt dienstverleningsconcepten die optimaal aansluiten bij het *multi-channel* gedrag dat we thans zien bij de consument. Elk contactmoment tussen organisatie en klant vormt een belangrijk onderdeel van de integrale dienstverlening en wordt ook als zodanig ingericht en ondersteund. Om zicht te krijgen op de integrale dienstverlening moet je de klantbehoeften en relevante bestaande sociale praktijken onderzoeken. Op basis daarvan ontwerp je een nieuw dienstverleningsconcept. Tijdens dit proces stellen alle betrokken disciplines

het perspectief van de klant centraal. Dit perspectief geldt immers als het beste ijkpunt voor succesvolle dienstverlening.

### Fans creëren

Service Design helpt je om 'fans' van je merk te creëren. En deze zijn van onschatbare waarde. Veel bedrijven richten zich nog met name op het fysieke product of de dienst waar de klant voor betaalt en niet om de totale beleving die een klant ervaart. Hierbij laten ze veel kansen liggen om loyale en enthousiaste klanten te creëren. En het zijn juist deze klanten die een cruciale rol spelen in de mond-tot-mond reclame, de zogenaamde 'promoters'. Service Design helpt je om meer van deze klanten te creëren. Het goede nieuws is dat Service Design eigenlijk niet nieuw is. Waarschijnlijk wordt er binnen je organisatie al op meerdere plekken aandacht aan besteed, maar wordt er nog niet op een

integrale manier naar gekeken. Daar komt Service Design om de hoek kijken.

### Rol van communicatie

Bij servicedesign gaat het om de verbetering van de algemene dienstverlening. Communicatie speelt hierin een wezenlijke rol. Daarbij zijn niet zozeer de afzonderlijke communicatiekanalen zoals een folder, website of servicebalie van belang, maar het gaat juist om de samenhang van al deze middelen. Waar je hierbij vooral op moet letten, is dat je vanuit het perspectief van de klant naar het proces kijkt. Welke communicatiebehoefte heeft de klant op welk moment in het proces en hoe kun je daar optimaal op inspelen? Deze vraag moet je telkens weer beantwoorden.

*Marije de Groot is senior communicatieadviseur bij Albron en lid van de redactie van C.*

## Mooi!

Als je kunt visualiseren, gaat het pas echt leven. Dat vinden de makers van [www.informationisbeautiful.net](http://www.informationisbeautiful.net). Op deze site staat onder meer het *Billion Dollar Gram*; een helder overzicht waar de Amerikaanse overheid haar geld aan uitgeeft. Maar je vind ook inzichtelijke schema's over de verschillen tussen politiek links en rechts, waar je de meeste röntgenstraling oploopt of hoe het staat met de visstand in de wereldzeeën.



## Alles

Alle informatie van de Amerikaanse overheid kun je vinden in [www.data.gov](http://www.data.gov), zo actueel als het maar kan zijn. Van het laatste overzicht van buitenlandse leningen tot de prestaties van Amerikaanse vliegtuigmaatschappijen als het gaat om op tijd vliegen. Minister Donner, *eat your heart out*.

## Meedoen

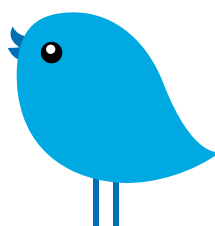
Op zoek naar voorbeelden van participatieprojecten? Kijk eens op [www.iap2.org](http://www.iap2.org), de site van de *International Association for Public Participation*. De site biedt programma's, trainingen en voorbeelden uit de hele wereld.

# Gespot!

Geïnspireerd door het symposium **Verbroken verbinding of in gesprek?** in Gespot! deze keer een aantal **inspirerende online voorbeelden** van een transparante overheid en online informatie ontsluiting.

## Tweettweet

De inwoners van San Francisco kunnen al hun vragen en opmerkingen aan de gemeente ook stellen via Twitter. Via #SF3111 krijg je in *no time* antwoord van het *Contact Service Centre* van de gemeente. Welke Nederlandse gemeente volgt?



## Achtergrond

Nog een voorbeeld van Amerikaanse transparantie: op [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov) vind je niet alleen de agenda van president Barack Obama, maar ook de namen en persoonlijke achtergrondverhalen over de stafleden van de president, de vicepresident en de *First Lady*. En informatie over de meeste actuele issues.

## Open!

*Hackdeoverheid.nl* maakt zich sterk voor grotere ontsluiting van open data door overheden. De toekomst van open data valt of staat in hun ogen namelijk met heldere voorbeelden en succesvolle toepassingen. Daarom organiseert de site regelmatig workshops met onder meer ambtenaren om gezamenlijk tot interessante toepassingen te komen. Dat levert interessante publieksvriendelijke applicaties op voor burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. *Hackdeoverheid.nl* bestaat uit een groep jonge programmeurs, projectleiders en data-experts. De poort naar open communicatie zetten zij minstens op een klein kiertje.





Stefan Herwig,  
communicatieadviseur Consonant Next



Een bijzonder gebied met een **lange, ruige geschiedenis**. Als dat herontwikkeld moet worden, past een **conventionele campagne** eigenlijk niet. Dus steken gemeente Rotterdam en enkele projectontwikkelaars hun nek uit om het verguisde Katendrecht, **Kaap Kut** in de weerbarstige Rotterdamse volksmond, weer helemaal **hip en happening** te maken.

# De Kaap moet je

Communiceren doe je niet alleen. Ons vak bevindt zich vaak op het snijpunt van beroepen. C rapporteert over de bijzondere projecten en campagnes die daarvan het gevolg zijn

**H**ier nauwelijks lawaaiige borden die aankondigen hoeveel huizen er komen of dat de wijk met één voet in een betere toekomst staat. Open dagen zijn er niet. En glossy foldertjes die je op beurzen door de strot geduwd krijgt evenmin. De gemeente ging onaangekondigd een park aanleggen, verloederde havenloodsen slopen en kades opknappen. Projectontwikkelaar Proper Stok bouwde op de kop van de wijk eerst een basisschool. 'Onze strategie was eerst dingen te doen', vertelt projectmanager bij de gemeente Melvin Hage. 'Parken aanleggen, buitenruimte opknappen. Zo lieten we de bewoners zien dat de gemeente gelooft in de kracht van de wijk. Daarna pas zijn we gaan praten over de plannen tot revitalisering.' Over deze aanpak is Christiaan Cooman,

gebiedsontwikkelaar bij Proper Stok, enthousiast: 'Normaal begin je met overleg, praten, een bestemmingsplan. Inwoners krijgen vaak het idee papieren tijgers voorgelegd te krijgen. Hun gevoel? Mooi plan, maar daar komt toch niets van terecht! Die houding verandert als je ineens nieuwe huizen neerzet. Voorzieningen treft voor gezinnen die normaal hun heil buiten de stad zoeken.' Ook wooncorporatie Woonstad sluit zich vanaf het eerste begin aan bij de ontwikkeling van Katendrecht. Hedy Brak van Woonstad: 'Wij gingen gelijktijdig bestaande panden renoveren en nieuwe woningen bouwen, waarbij we bewust kozen voor laagbouw om het intieme gevoel van een kleine wijk te behouden.' En inmiddels zijn er meer ontwikkelaars aangehaakt. Corporatie Wooncompas bijvoorbeeld. Eric Schopman van deze

**Kun jij De Kaap aan?** is een door Via>Handelskade ontwikkelde communicatiecampagne rond de herontwikkeling van de Rotterdamse wijk Katendrecht. Projectmanager Melvin Hage is namens de gemeente Rotterdam verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling. Rotterdam nam samen met Woonstad en Proper Stok het initiatief om het tij te keren in de wijk. Zij zetten in op goede basisvoorzieningen en culinaire, creatieve en culturele uitgaansgelegenheden. Andere projectontwikkelaars en woningcorporaties stapten in om de wijk gezamenlijk te herontwikkelen. Stefan Herwig, communicatieadviseur bij Consonant Next, opereert als sleutelfiguur tussen gemeente en de uitvoerende en ontwikkelende partijen. Dit bureau is samen met de ontwikkelende partners verantwoordelijk voor de uitingen die nu de communicatiecampagne bepalen.



**Melvin Hage,**  
projectmanager Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Melvin Hage: 'Dit gebied heeft een ruige geschiedenis, dat moet je aanspreken. Dat werd ons vertrekpunt.' Stefan Herwig van Consonant Next: 'De Kaap was wild en gevaarlijk. Maar er wordt hard gewerkt om de kwaliteit en leefbaarheid ervan te verbeteren. Dat proces duurt jaren. Laat mensen intussen via sociale media zien en voelen dat Katendrecht opknapt. Wat daarbij helpt, is dat niet begonnen is met woningen, maar met een school en groen.' Hedy Brak voegt toe: 'Ook kwamen er uitgaansvoorzieningen. Door daar te beginnen, lieten we zien dat het ons menens is. Dat leidt ertoe dat mensen positief over de wijk praten.' Intussen wordt met geen woord gerept over de verkoop van woningen. 'Katendrecht moet je ervaren', vertelt Edo de Ronde van het in aanbouw zijnde European China Centre Rotterdam. 'Wie positief is vertelt dat door. Dan komt de interesse om hier te wonen vanzelf.' Het enige dat nodig bleek voor de campagne is lef. Herwig: 'Durf los te laten. Als je inzet op sociale media, dan ben je de regie over je verhaal grotendeels kwijt.' Erg is dat niet. 'Als je verhaal staat, blijft het ook overeind als anderen het vertellen. Voor Katendrecht is een goed imago de juiste manier gebleken om mensen warm te krijgen voor de herontwikkeling. Daar kan geen verkooppraatje tegenop.' Of het definitief goed komt met Katendrecht? Dat durft niemand nog te garanderen. Maar, stelt Christiaan Cooman: 'We hebben de ingrediënten in huis om het succes te consolideren.'

Meer informatie over Katendrecht op [www.kunjijdekaapaan.nl](http://www.kunjijdekaapaan.nl) en [facebook.com/dekaap](https://facebook.com/dekaap). Of download de app voor iPhone en Android.

Sander Grip is freelance bedrijfsjournalist en hoofdredacteur van C. Freek van Arkel is freelance fotograaf.

# aankunnen

organisatie: 'Omdat er zoveel gesloopt is, konden we echt opnieuw beginnen. Voor een plek midden in de stad is dat uniek. Zo creëerden we met zijn allen een vitale en gevarieerde omgeving waarin ook jonge gezinnen, die normaal de stad verlaten om groen en ruimte te zoeken, zich thuis voelen.' Toch was er in Katendrecht meer nodig om mensen voor het gebied warm te krijgen dan wat huizen opknappen en zoden planten. De oude volkswijk is naast beroemd ook berucht. Dit was de hoerenbuurt waar temeiers als Schele Annie, Manke Bet en Rooie Pietje bekende en gewaardeerde gasten waren. Waar dienstplichtigen in de kroeg verlegen een cola bestelden en die onder tafel de hele avond bijvulden met zelf meegesmokkelde rum. Eind jaren zeventig verruwde de wijk, de nachtvlinders maakten plaats voor raamprostituees

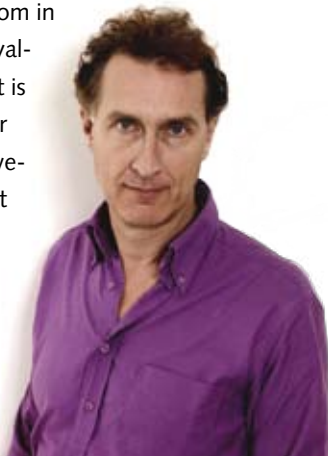
en criminele sujetten hielden de wijk in een wurggreep. Na burgerprotesten werden de hoeren en de relschoppers uit de straten verdreven. Voor de verloederende wijk leek het te laat. De reputatie zat op een dieptepunt. Het was tijd die tendens te keren. De bouwactiviteiten volgens de Rotterdamse traditie *Geen woorden maar daden* waren een eerste belangrijke aanzet daartoe. Om mensen ook enthousiast te krijgen voor de verguisde wijk, werd een communicatiestrategie uitgedacht waarin het antwoord een vraag bleek te zijn: *Kun jij De Kaap aan?* Het negatieve imago van de wijk moest iets positiefs worden. Er kwam een website, een facebookpagina, een app, posters met stoere bonken. Er waren hokjes op beurzen waar je jezelf op de foto kon laten zetten en sinds 2011 ligt de nadruk vooral op evenementen en de beleving van de wijk.



## Komt dat zien! Grand Prix Customer Media

Het Amsterdamse Undercurrent is de opvallende, drijvende locatie, waar op donderdag 17 november de uitreiking plaats vindt van de eerste *Grand Prix Customer Media*. De organisatie van deze nieuwe nationale vakprijs voor relatiemediën is in handen van brancheorganisatie SMIN en Logeion. Undercurrent ligt aan de rand van *Media-Wharf* in Amsterdam Noord, op het voormalige NDSM-terrein. Deze plek is inmiddels uitgegroeid tot een creatieve hotspot voor tal van bedrijven. De avond begint met ontvangst en borrel. Daarna volgt een inhoudelijk gedeelte met *keynote speaker* Jon King, managing director van *Story Worldwide* uit Groot-Brittannië (zie foto). De feestelijke prijsuitreiking volgt daarna in zes categorieën: B2B, B2C, Interne Media, Lancering van het jaar, Eenmalige Uiting, en de Excellence award. De avond wordt besloten met een walking diner.

Elders in deze editie van C lieten we al zien welke customer media volgens ons hoge ogen gooien om in de prijzen te vallen. Maar wat is er spannender dan zelf aanwezig te zijn? Dit nieuwe nationale event van Logeion en SMIN live mee te beleven. Hier



kun je contacten leggen met collega's. Meld je dus nog aan zolang het kan via [www.grandprixcustomermedia.nl](http://www.grandprixcustomermedia.nl). Om je over de streep te trekken: Undercurrent is makkelijk bereikbaar met de auto en beschikt over gratis parkeerplekken op de naastgelegen kade. Ook met fiets en OV is deze locatie eenvoudig te bereiken. Je kunt zelfs het gratis pontje nemen vanaf Amsterdam CS, vanaf de aanlandplek is het slechts vijf minuten lopen.



## Elke maand een kort portret van een nieuw lid

### Wie ben je en wat doe je?

'Mijn naam is Lizette van Mechelen, ik ben 42 jaar en woon in Driebergen. Naast mijn gezin houd ik van sporten, koken en een goed gesprek. Ik ben specialist op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en B2B marketingcommunicatie. De laatste zeven jaar heb ik als zzp'er afwisselend binnen die vakgebieden gewerkt.'

### Waarom ben je lid geworden?

'Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in ons vak, te netwerken en gebruik te maken van de mogelijkheden om me als persoon verder te ontwikkelen. In eerste instantie leek Logeion me meer gefocust op overheids- en interne communicatie. De themagroep arbeidsmarktcommunicatie heeft mij over de streep getrokken toch lid te worden.'

### Wat kom jij halen en brengen bij Logeion?

'Ik kom vakinhoudelijke ontwikkelingen delen. Ik sta open voor de ontwikkeling van anderen en kan daarbij mijn ruime werkervaring met andere leden delen. Intervisie aanbieden en een gezonde dosis humor om het werk van alle dag weer te relativeren.'

## European Excellence Awards 2011 in Amsterdam

Hans Koeleman noemde in deze editie van C al de European Excellence Awards. De grote vraag is natuurlijk welk bureau Europees communicatiebureau van het jaar wordt? En welk energiebedrijf communiceert in Europa het beste? Donderdagavond 8 december weten we het. Dan is de uitreiking van deze gerenommeerde European Excellence Awards 2011. In een brede range aan categorieën wijst de jury de beste communicatiecases aan. En let op: dit jaar is de uitreiking en het bijbehorende gala in de monumentale Beurs van Berlage in onze eigen hoofdstad Amsterdam! Een kans dus die je niet kunt laten liggen. Kijk op [excellence-awards.eu](http://excellence-awards.eu).

