



Vergeet de peilingen;
**wij weten
wat jij gaat
stemmen!**

Jaap van Ginneken:
'Maak je **boodschap
besmettelijk**, zichzelf
verspreidend en versterkend.'



M

Met
ingebouwde
piep
natuurlijk!

Haak maar in!

Ik zag massa's landgenoten voor me, gearmd heen en weer deinend. De kelen schor zingend op vaderlandse klassiekers. Een hossende menigte in dezelfde kleur kledij omdat de artiest in kwestie dat wel aardig leek. Niets van waar. Inhakers zijn niet die onbekende mensen naast je die hun arm ongevraagd in de jouwe steken omdat Jan Smit je toezingt dat de TROS je zo fijn verwent met haar Muziekfeest. Inhakers zijn reclames die meeliften op een evenement waarvoor de ganse natie warmloopt. Het zijn advertenties die vooral de koters aanspreken en waarvoor je wekenlang naar een jou vreemde supermarkt gestuurd wordt. Opdat je jaren later nog wuppies, handjes en guppies onder de bank vindt. Je pletterpetten, oranje lederhosen en trom-petten in de gangkast blijft tegenkomen. En dat rellerige jurkje in je kledingkast.

Het is vooral voetbal waarop inhakers betrekking hebben. De massahysterie neemt steeds ongekendere vormen aan. Zo wist dit jaar zelfs het plaatselijke Bijbelgenootschap een link te leggen naar het EK. Ik pleit hierbij voor inhakers rond de Tweede Kamerverkiezingen. Dat je plaatjes kunt sparen voor je eigen Kamertje, met een pagina voor jouw *dream team*. En dat de andere supermarkt karikaturale versies van partijleiders weggeeft bij iedere vijftien euro aan boodschappen. Met ingebouwde piep en een rijmpje op de melodie van de Vogeltjesdans natuurlijk! Het lonkende perspectief voor adverteerders: de kiesgerechtigde bevolking wordt inmiddels vaker naar de stembus gestuurd dan dat *onze jongens* richting een eindtoernooi gaan.

Sander Grip
hoofdredacteur



beroepsorganisatie voor
communicatieprofessionals

(Logeion



Inhoud

- | | | | | | |
|----|---|----|--|----|---------------------------------------|
| 04 | (ON)ZININSTRUMENT peilingen, precair maar gewild | 18 | TOONAANGEVEND Pieter-Bas Beekman, communicatiefrontman van de Raad van State | 10 | VAN DE CAMPUS ONDERWEG |
| 08 | HANDREIKING massapsycholoog Jaap van Ginniken leert ons inhaken | 22 | STELLING de verkiezingsborden zijn vrijwel leeg; de Nederlandse politiek is ambitieeloos! | 11 | BOEKEN |
| 12 | ONTWIKKELING is onze privacy op het net nou al goed beschermd? | 28 | KENNIS zelforganisatie; een tussenstand | 24 | COLUMN |
| 16 | HELDEN VAN HET VAK Ellen Vincken en Denise van Marwijk bewaken onze merken | | | 25 | PORTFOLIO |
| | | | | 26 | GESPOT |
| | | | | 31 | HET SNIJPUNT |
| | | | | 32 | MEDEDELINGEN |
| | | | | 34 | PING PONG'S PUNCHLINE/ COLOFON |

Lidmaatschap
Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen zie www.logeion.nl.



Wij weten wat jij
gaat stemmen;
een experiment

Inhaken op een
evenement
doe je zo!

18



Pieter-Bas Beekman

hielp communicatie
bij Raad van State
vormgeven

12

Privacy op
internet
nog steeds geen
gelopen race

04

28

De **zin en onzin**
van opiniepeilingen

De **onvermijdelijke krachten**
van de zelforganisatie

(On)zin instrument

Stralende partijleiders en flyerende backbenchers. Ballonnetjes en boude uitspraken. Deze weken zijn 's lands politici weer in het wild te observeren en spelen ze het spel wie de meeste headlines scoort. Kortom: **verkiezingstijd**. Tijd ook voor peilingen. Wekelijks zijn er berichten over verschuivingen in het politieke landschap. Zeteltje meer of minder, toppers en strebers en de strijd der titanen. Maar **peilingen** zitten er nogal eens naast, omdat ze niet de mening van morgen maar die van gisteren polsen. Wat is de **zin en onzin** van dit instrument? En is er iets te bedenken dat wel voorspelt? C waagt de gok en vertelt je wat je gaat stemmen.

‘Als je er eenmaal aan begint, creëer je een behoefte’

Een berichtje in de Volkskrant van 11 augustus. SP bijna even groot als VVD, luidt de kop. En verder: *De SP zit de VVD op de hielen, blijkt uit de politieke barometer van Synovate. Als er nu verkiezingen zouden zijn, komt de VVD uit op 32 zetels, de SP op 31. [...]* Het stukje verdient nadere inspectie. Er is een zetelverdeling; al waren er 11 augustus geen verkiezingen en wijkt de fictieve (!) verdeling nogal sterk af van de werkelijke rangschikking in de Tweede Kamer. Twee weken daarvoor was er ook al geen volksraadpleging. Waarvoor slechts sprake is van fictieve winst en verlies ten opzichte van op zichzelf al fictieve cijfers. Politiek redacteur bij de Volkskrant Robert Giebels moet er wel om lachen: ‘Met al dat peilen zou je nog vergeten hoe de werkelijke zetelverdeling in de Kamer is. De peilingen laten ons zien hoe de Kamer er na 12 september uit zou kunnen zien. Maar dat is gebaseerd op wat de ondervraagden een paar dagen geleden dachten. Dat zegt niets over wat ze in het stembokje gaan doen. Sterker nog, het zegt al niets meer over wat ze vandaag denken.’ Hoofdredacteur NOS Nieuws Marcel Gelauff spreekt om een andere reden van schijnzekerheid: ‘Een stijging of daling met een zetel is niet significant. Peilingen zijn belangwekkend om er trends mee te ontwaren. Dat de VVD en de SP stabiel als de grootste partijen uit de peilingen komen en dat dit lange tijd zo blijft. Meer zeggen ze niet.’ Veranderingen van week tot week kunnen volgens Gelauff veroorzaakt worden door van alles en nog wat. ‘Een opmerking als: de

uitspraken van Rutte deze week hebben de VVD geen windeieren gelegd, gekoppeld aan een peiling, is ongefundeerd.’ Zulke correlaties lijken in de tijd gezien dan wel te bestaan maar de verschuiving kan ook liggen aan de gouden plak van de hockeydames. ‘Slechts zelden wordt een peiling gestaafd met de vraag: waarom gebeurt dit? Maar zonder die vraag kun je niet verklaren.’ Postdoctoraal onderzoeker Tom Louwerse staft de opvatting van Gelauff. ‘Verschuivingen van één of twee zetels vallen überhaupt vaak binnen de foutmarge van de peiling. Daarnaast heb je inderdaad geen idee hoe die verschuiving plaatsvindt – is die zetel verlies bij D66 wel die zetel winst bij GroenLinks? – en waarom is alleen na te gaan met aanvullend onderzoek. Als dat al uitgevoerd wordt, krijgt het meestal maar weinig aandacht.’

Waarom peilen we?

Precair instrument dus, die peiling. Conclusies zijn er niet aan te verbinden en het destilleren van zetelverdelingen creëert schijnzekerheid. Accuraat zijn ze evenmin. Tom Louwerse pakt de statistieken erbij: in 2010 onderschatten de peilingen de PVV en werd de VVD overschat. ‘Ze zaten er zestien tot achttien zetels naast. Nu zien we verschillen tussen peilingen oplopen tot zo’n twintig zetels. En ze kunnen niet allemaal gelijk hebben.’ Toch voorzien ze in een behoefte. De tijden dat verkiezingen veredelde volkstellingen waren, zijn voorbij. En daarmee is de vraag gerezen hoe het politieke landschap er uitziet

in aanloop naar verkiezingen. Hier komt het communicatieve aspect van de peilingen om de hoek kijken. Ze laten je zien hoe partijen er grofweg voorstaan. En ze tonen welke verschuivingen zich in de loop der tijd voordoen. Vooral strategische kiezers hebben behoefte aan die informatie, is de mening van Louwerse: ‘Strategisch stemmen kan alleen als je ongeveer kunt inschatten wat anderen gaan doen.’ Maar ook hier zijn tegenargumenten te verzinnen. Volkskrant-redacteur Giebels: ‘Kijk je naar de huidige versnippering, dan lijkt het ondoenlijk überhaupt strategisch te stemmen. Het is te verwachten dat er na de verkiezingen, net als in 2010, vijf of zes ongeveer even grote partijen in de Kamer komen. Zij moeten onderling uitmaken wie er straks gaat regeren. En dan is een minderheidskabinet, zoals Rutte-I, ook nog mogelijk. Verzin dan maar eens een strategie als kiezer.’

Hoe actueel zijn peilingen?

Al met al slaat de meter steeds verder uit in het nadeel van peilingen, zelfs een strategie lijkt de kiezer niet te kunnen bepalen. Toch blijven we kranig peilen. En de media blijven er kranig over schrijven. NOS-hoofdredacteur Marcel Gelauff ziet het simpel: ‘Peilingen zijn a *fact of life*. Ze bestaan en dus laten wij ze zien. Maar we trekken geen conclusies.’ Sterker nog, presentatrice Dominique Van der Heijden kwam krap een maand voor de verkiezingen met een waarschuwing: ‘Neem peilingen niet te veel voor waar aan, ze geven slechts trends weer.’

Daar komt bij dat peilingen niet voorspellen; ze geven hooguit aan hoe mensen gisteren over de dames en heren politici dachten. In de ogen van Colin Moffett, *professor public relations & corporate communication* aan de Georgetown University, is dat ook het heikele punt van dat hele peilen. Tijdens een ontbijtlesing op het Haagse kantoor van bureau Weber Shandwick stelt hij: *'Since the last elections, communication has sped up immensely. We communicate instantaneous and politicians must reply directly. Any hour you take off, you can lose your message. And it's all about maintaining your message.'* Peilingen kunnen volgens hem niet voldoen aan die snelheid. *'It takes a while for good polling. Because things are so real-time, there is a gap in the polling on some of the issues; opinions change more frequently than you can poll.'* Nou is er verschil in het politieke landschap tussen de Verenigde Staten en ons eigen landje maar ook Robert Giebels hoort de vaderlandse peilers maar al te vaak klagen dat ze achter de feiten aanhobbelen.

Welke invloed hebben peilingen op de politiek?

Rest de vraag wat politici eigenlijk doen met dat constante gepeil. 'Elke politicus die zegt dat hij niet naar de peilingen kijkt, liegt', breekt voormalig perswoordvoerder van de PvdA Sherlo Esajas deze discussie open. Hij krijgt bijval van ondermeer Tom Louwerse: 'Stel dat je geen peilingen houdt. Dan weet je totaal niet hoe partijen ervoor staan en is het blind campagne voeren.' Dat die wetenschap belangrijk is, kan iedereen zien aan de huidige campagne. VVD en SP zetten zich zo sterk tegen elkaar af, omdat zij in de peilingen aan kop gaan. De heren Rutte en Roemer spelen het gewiekst; de directe confrontatie tussen de gedoodverfde kopmannen van 12 september stellen zij zo lang mogelijk uit. Volgens Esajas, tegenwoordig senior communicatieadviseur bij Dröge en Van Drimmelen, is een peiling vooral een goede thermometer voor politici: 'Ze laten zien hoe jouw boodschap op het electoraat overkomt.

'De campagnegoeroes stellen dat je altijd bij je strategie moet blijven'

Doe je het goed, dan kun je vanaf het begin meedoen in de strijd om het premierschap. Als je slecht scoort, komt je boodschap blijkbaar niet goed over. Je ziet dat partijen dan zenuwachtig worden en soms hun boodschap aanpassen. De campagnegoeroes stellen echter dat je altijd bij je strategie moet blijven. Gaan schuiven in je strategie leidt snel tot het beeld dat je draait in je boodschap. Je lijn wordt inconsistent en je gaat dingen roepen die niet bij het karakter van de partij passen. En dat leidt onherroepelijk tot een vrije val in de peilingen.' In een panieksituatie is het natuurlijk lastig sturen, maar een goed campagnestrategie zal de peiling alleen gebruiken om te monitoren of de boodschap goed overkomt. 'Je verandert niet de boodschap, wel de manier waarop je die probeert te verkopen',

stelt Esajas. Louwerse en Giebels beamen dit. 'Partijen maken zich niet zo druk om een verlies of stijging in een week. Maar blijf je steeds zetels verliezen, dan doe je iets niet goed. Dan wordt het de vraag hoe je jouw *unique selling points* beter voor het voetlicht kunt krijgen.' En of een partij daarin vervolgens slaagt, dat laten de peilingen je wel zien. Al is daar, het lijkt inmiddels welhaast onontkoombaar bij dit onderwerp, ook wel weer een tegenargument tegen te verzinnen. Want Giebels stelt eenvoudig: 'Wie de media volgt, ziet dat partijen altijd in staat blijken te zijn naar hun eigen waarheid toe te redeneren. In elke peiling is wel een lichtpuntje voor ze te vinden.'

Sander Grip is freelance (bedrijfs)journalist en hoofdredacteur van C.

Wie o wie

In Nederland zijn er drie grote peilende bureaus. In verkiezingstijd rapporteren ze wekelijks. De online steekproeven kennen 1.000 tot 2.000 respondenten. Synovate brengt *De Politieke Barometer* uit, waarbij ze steekproeven trekken uit een onderzoekspanel van 40.000 actieve deelnemers. *Peil.nl* van Maurice de Hond werkt met een panel waar mensen zich vrijwillig voor aanmelden. TNS NIPO gebruikt ook een eigen panel. 75 Procent van de respondenten neemt elke week deel aan de peiling, 25 procent wordt steeds vervangen. Alle drie corrigeren ze om verschillen tussen steekproef en samenstelling van de kiesgerechtigde bevolking te compenseren. Nieuw dit jaar is *Peilingwijzer*, ontwikkeld door Tom Louwerse van de Universiteit Leiden. Dit is geen peilmethode, maar een gewogen gemiddelde van andere peilingen. 'Zo vlak je de uitschieters in de verschillende peilingen af. Daarmee leggen we nadruk op bredere trends in plaats van op kleine verschuivingen.'

Biedt C een alternatief?

Al met al hebben peilingen iets paradoxaals: ze willen een toekomstige uitslag tonen maar hebben geen voorspellende waarde. Is daar iets op te verzinnen? Is er een manier te vinden om wel te voorspellen?

Zo ontwikkelde professor Colin Moffett in de VS *polipulse.com* om de online conversatie over de presidentsverkiezingen in de VS te volgen. Wij vroegen ons af of zo iets in Nederland ook kan. Kunnen we aan de hand van zoekgedrag in de online wereld voorspellen wat we op 12 september gaan doen? Een gevaarlijke vraag, waarschuwt D66-Kamerlid Boris van der Ham: 'Verkiezingen zijn geen wedstrijdje sociale populariteit. Kijk naar Twitter. Politici hebben bij elkaar 1,3 miljoen volgers, maar hun spreiding is totaal anders dan de zetelverdeling in de Kamer.'

We gingen te rade bij Wim Andrea, die met zijn bedrijf Clockwork de communicatie rond The Voice of Holland organiseert. In aanloop naar de finale voorspelden zij de einduitslag exact. Ook Andrea stelt dat de complexiteit van verkiezingen niet vergelijkbaar is met het sentiment bij talentenjachten. Toch is hij geïntrigeerd: 'Veel feitelijk gedrag kun

je staven via zoekgedrag van mensen. Zo kan Google een griepgolf voorspellen omdat vlak daarvoor ineens heel veel op aan griep gerelateerde termen gezocht wordt.' Andrea neemt de uitdaging aan en start een zoektocht.

Twee weken voor de verkiezingen haalt hij het net op. Andrea ziet direct dat we massaal aan het oriënteren geslagen zijn: 'in juli is er nog weinig activiteit maar rond 12 augustus wordt de campagnedynamiek zichtbaar. Dan begint een sterke stijging van het aantal zoekopdrachten via partijnamen gecombineerd met woorden als programma en standpunten. Die stijging zet zich tot op de dag van vandaag door.'

Andrea ziet ook een probleem: 'We lijken vooral reactief te zoeken. Zo zit er een enorme piek in de interesse voor de PVV rond 3 juli, het moment dat Geert Wilders zijn kandidatenlijst en programma presenteert en twee van zijn fractieleden opstappen. Daarmee lijkt ons online zoekgedrag grofweg overeen te stemmen met de ad-hocratische dynamiek van de huidige politiek.' Bovendien vervuult internet de zoekresultaten. 'Zo blijkt South Park een revival te beleven in ons land', lacht Andrea. 'Daarmee komt de afkorting SP in onze

zoekresultaten bovenmatig vaak terug.' Ook kenmerkende verkiezingsthema's als hypotheekrente(aftrek), vergroening, solidariteit of ontwikkelingssamenwerking geven geen inzicht in politieke voorkeuren. Deze termen geven individueel wel resultaten, maar in combinatie met elkaar – om partijstandpunten te clusteren – leveren ze niets op. Blijft de mediawarde van partijen over, dus hoe vaak ze online in het nieuws zijn. Ook gevaarlijk, stelt Andrea: 'Online analyses geven kwantitatieve cijfers, geen kwalitatieve. Zo kun je niet filteren op iets als sarcasme of cynisme, al is dat met het huidige politieke discours wel nodig.'

Toch een ranking, want suggereren wat we straks kiezen is nou eenmaal de nationale sport op dit moment. We filterden op interesse in de laatste dertig dagen (meetdatum 28 augustus). Of die ranking klopt? We hebben er inmiddels een beetje een hard hoofd in. Dus roepen we nog slechts zachtjes dat we weten wat je gaat stemmen en geven we alleen een lijst waarin we de partijen op volgorde van grootte hebben gerangschikt op basis van de online aandacht die zij genereren. We gaan ervan uit dat jullie er op 12 september zelf de zetelaantallen bij bedenken.

De grootste partijen na 12 september 2012



Meer over de methodieken:

<http://tinyurl.com/4uwboml>
<http://tinyurl.com/buam3vu>

<https://n8.noties.nl/peil.nl>
<http://peiling.tomlouwerse.nl>

Inhaken op evenementen: 'Zorg voor besmetting'

Natuurlijk, de oranje **Horde Hossende Hollanders** blijft onlosmakelijk verbonden aan 's lands grootste bierbrouwer. Ook andere bedrijven **parasiteerden** op de sportzomer. Volgens massapsycholoog **Jaap van Ginneken** lieten ze daarbij moderne, digitale kansen liggen.



Jaap van Ginneken

Voorafgaand aan de tv-reclames en voetbal-gadgets haakte het bedrijfsleven de afgelopen sportzomer weer massaal in op de, gehoopte, successen van Oranje-equipes. Tot vervelens toe reed Wesley Sneijder door het beeld in een gele Citroën. Tot en met de uitschakeling van Van Marwijk c.s.

En tijdens de London Olympics pronkten onder andere Randstad en Rexona met Nederlandse sporters, ook toen die al lang waren uitgeschakeld. Volgens de zomercijfers van Ster (zie kader) waren er tijdens het EK voetbal 73 inhakers op de (aanvankelijke) populariteit van Oranje; bij de Spelen waren dat er 24.

Ouderwets

Sinds Heineken in Barcelona in 1992 een tijdelijk domicilie (het *Holland Heineken Huis*, zie ook Snijpunt, blz. 32/33) exploiteerde in de Olympische hoofdstad, parasiteren steeds meer bedrijven op grote (sport)evenementen en het daarbij verwachte sentiment van het publiek. Soms succesvol, maar ouderwets, meent

psycholoog dr. Jaap van Ginneken. De auteur van onder meer *De kracht van de zwerm* was verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Nu woont en werkt hij als spreker en schrijver vanuit Nice. In *La Douce France* keek hij mee naar de sportieve verrichtingen van de Oranje-sporters en naar de communicatieve verrichtingen van 'de commercie'. In zijn laatste boek *Het Enthousiasmevirus* beschrijft hij ondermeer hoe internet een aardschok in de publieke opinie kan veroorzaken. Daar blijkt een enorm terrein braak te liggen voor het verspreiden van (commerciële) boodschappen.

Hoe kan de communicatiewereld profiteren van het door u ontdekte enthousiasmevirus?

'Door radicaal anders te kijken naar media, communicatie en vooral naar interpersoonlijke beïnvloeding. Het blijkt dat mensen bijvoorbeeld via sociale netwerken allerlei epidemieën van gedachten, gevoelens en gedragingen aan elkaar doorgeven: zowel rages als scares. Zelfs aan vrienden van vrienden van vrienden, die ze helemaal nooit ontmoeten.'

Inhaken loont

'Inhaken op een collectieve beleving loont', stelt Sabine van Aken, communicatiedirecteur van Ster. 'Uit recent onderzoek van Intomart GfK weten we dat adverteerders rond het EK voetbal een positief effect heeft op imago doelstellingen, het verhoogt de koopintentie.' De afgelopen sportzomer waren er ruim honderd inhakers op tv en radio. Ster registreerde het aantal inhakers per toernooi:

EK voetbal: 73 tv en 29 radio

Tour de France: 17 tv en 1 radio

Olympische Spelen: 24 tv en 12 radio

Van Aken weet: 'Inhaken levert een absolute meerwaarde op voor adverteerders'. Een meerderheid van de kijkers vindt de commercialblokken tijdens evenementen leuker dan de reguliere blokken. Ze kijken er ook met meer aandacht naar.' En inhaakcommercials scoren volgens haar beter op waardering, imagoaspecten als vrolijk, actief & origineel, en op koopintentie.

Uit onderzoek dat Ster liet doen, blijkt verder dat, vooral bij EK en Spelen:

- Een inhaakcommercial opvallender is dan een gewone commercial
- Een inhaakcommercial origineler is dan een gewone commercial
- Commercials van adverteerders die gratis Oranjegadgets weggeven de hoogst gewaardeerde commercials zijn
- Inhaakcommercials zeer hoog scoren op 'waardering' en 'herkenning'.

Voorwaarden bij een EK:

- humor
- oranjegevoel
- wij-gevoel

Voorwaarden bij de Spelen:

- humor
- snelle/sportieve uitstraling
- gevoel van 'trots op Nederland'

Zie ook www.ster.nl/kennis/onderzoek

Wat kunnen communicatieprofessionals doen om hun boodschap snel en goed bij het publiek te laten landen?

'Haar besmettelijk te maken, zichzelf verspreidend en versterkend. Circulaire loops van positieve feedback bij het publiek introduceren. Waardoor je alleen het vliegwiel daarbinnen draaiende hoeft te houden.'

En wat raadt u ze ten eerste af?

'Vasthouden aan het oude lineaire PTT model, van een 'boodschap verzenden', zoals met post, telegraaf en telefoon. Dat is een achterhaalde negentiende-eeuwse denkwijze.'

Hoe ga je om met de risico's van multimedia?

'Door te oogsten en te monitoren wat er over je merk en product op internet gezegd wordt, in blogs en tweets. Bijvoorbeeld doorlopend met behulp van zogenoemde *sentiment analysis* technieken. Maar altijd aangevuld met kwalitatief onderzoek.'

Inhaken op (sport-)actualiteit lijkt een voor de hand liggende succesfactor. Klopt dat?

'Het is gemakzuchtig, en wordt te veel als een panacee gezien. Sport is lang niet altijd de goede context. Voor verzekeringen is het journaal bijvoorbeeld de goede context, met al die indringende rampen en rellen telkens opnieuw.'

Bij het EK voetbal was (in tv-reclames) sprake van een pré-enthousiasmevirus. Hebben ING, Liptonice, C1000, Albert Heijn en de andere Oranjesponsors hun hand overspeeld door in te haken bij een falend Nederlands elftal?

'Iedereen maakt elkaar gek met die nationale zelfoverschatting die rondzingt, ook in andere landen, en verliest zo de werkelijkheidszin. Wel

begint men tegenwoordig voor de zekerheid al in de allereerste ronde met oranje getetter, omdat het daarna al snel voorbij blijkt te kunnen zijn. Je blijft met grote voorraden prullaria zitten.'

Hoe verklaart u dat de Olympische sporters voorafgaand aan de Spelen nauwelijks zijn ingezet voor reclamecampagnes?

'Die moeten zich eerst bewijzen, daarna kan het altijd nog. Let op mijn woorden: Kromowidjojo en Zonderland zullen de komende jaren een veel gevraagd en goed betaald uithangbord worden. Ze hebben allebei bovendien een goede, ultrasympathieke uitstraling.'

Op welk evenement zou u zelf inhaken als u het reclamebudget van, bijvoorbeeld, Philips mocht inzetten?

'Op de Nobelprijs medicijnen. Philips maakt zijn winst steeds meer met de verkoop van medische apparaten aan ziekenhuizen, niet met televisies of Senseo-apparaten aan het publiek.'

Wat is er zo speciaal aan die massapsychologie van u?

'Massapsychologie gaat vaak over plotselinge stroomversnellingen in het psychosociale verkeer. Complexiteit en dynamiek spelen daarbij een grote rol, saillante details kunnen die een heel andere en soms zelfs grillige wending geven. Door de grote nadruk van managers en onderzoekers op het simplistische bijgeloof in de heilige drie-eenheid van meten is weten is voor spellen is beheersen, zien ze vaak grote kansen en bedreigingen te lang over het hoofd.'

Rob Langeveld werkt als hoofdredacteur bij het ministerie van VWS en is lid van de redactie van C.

Let's (inter)act!

De kloof tussen overheid en burgers is een voortdurend terugkerend gespreksonderwerp, niet in de laatste plaats binnen de overheid. En terecht: uit onderzoek blijkt dat het merendeel van de Nederlandse burgers zichzelf onvoldoende herkent in het handelen van de overheid. Maar onderzoek laat ook zien dat burgers, als ze over beleid praten, wel degelijk verwijzen naar de bronnen die de overheid hen aanreikt. Ze gebruiken voortdurend woorden en zinnen die rechtstreeks uit beleidsdebatten komen. Politici doen op hun beurt graag uitspraken waarin zij burgers aan het woord laten: 'Ik sprak een dame uit Meppel.' Zo wekken ze de suggestie echt wel te weten wat er leeft onder de mensen. En dan toch die verbroken verbinding; de idee dat er niet geluisterd wordt. Een probleem dat zich niet beperkt tot overheid en burgers. Ook de wetenschap ligt nogal eens onder vuur, artsen hebben te maken met kritische patiënten die zelf adequate behandelingen zoeken en bedrijven zijn druk de relaties met hun grillige klandizie te onderhouden. Het is kennelijk niet makkelijk de naaste omgeving te kennen en te betrekken. Die omgeving bestaat uit mensen die voortdurend met elkaar communiceren om situaties en gebeurtenissen te duiden en dingen voor elkaar te krijgen. De vraag is wat communicatieprofessionals kunnen doen om meer zicht te krijgen op wat mensen met elkaar bespreken. Aandacht voor het informele discours, de gesprekken onder ons, na afloop van een bijeenkomst, in lunchpauzes of op online fora, kan houvast bieden. In deze gesprekken zoeken mensen met elkaar naar betekenissen, worden meningen en opvattingen gevormd, aansluitend bij de alledaagse beleving van de betrokkenen. In het zojuist verschenen boekje van Erik Reijnders, *Wat vinden we er nou écht van?*, staan belangrijke inzichten en richtlijnen voor een effectieve dialoog met de omgeving. Het uitgangspunt is steeds interactie: wat gebeurt er tussen mensen? Dit is ook het startpunt voor het seminar *Let's (inter)act*, georganiseerd door de Hogeschool Utrecht op 27 september. Op deze bijeenkomst gaat het over de betekenis van gesprekken. Hoe kunnen we gesprekken analyseren en vooral ook: hoe kunnen communicatieprofessionals het gesprek aanwenden om hun doelen te bereiken? Ik ben erbij, u ook?

Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie (Logeion-Leerstool) aan de Universiteit van Amsterdam en UHD aan Wageningen Universiteit



Omdat **talent** een podium verdient
Omdat **talent** stimuleren belangrijk is
Omdat ook ervaren professionals kunnen leren van **talent**

COMMUNICATIE TALENT 2012

Daarom zijn we op zoek naar hét Communicatie**Talent** 2012

Ben of ken jij **talent**?
www.communicatietalent.logeion.nl

Schrijf je nu in!

Een initiatief van

Logeion
•mmun•catie
YACHT



Tijd over voor **hobby's**

Eind januari zette ze het bord in de tuin. Na zes weken kwam al een eerste bod. 'Mijn huis is snel verkocht, ondanks de crisis', vertelt **Anja Rodenburg**, manager functionele communicatie en intermediairondersteuning bij ASR. Ze verhuisde van Nijmegen naar Utrecht en kan nu **fietsend naar haar werk**.



Bevalt het, op de fiets?

'Heerlijk, ik houd elke dag zoveel tijd over dat ik nieuwe hobby's moet bedenken. Maar het is nog wel wennen. Vanuit Nijmegen was ik anderhalf uur onderweg met trein en bus en kon ik 's ochtends de krant en stukken voor mijn werk lezen. Nu is het tien minuten fietsen. Mijn systeem snapt dat nog niet zo goed; ik moet echt wakker worden als ik op mijn werk ben.'

Nooit meer afhankelijk van de NS!

'Nou, schrijf maar op dat het aan de NS niet heeft gelegen, ik ben zeer te spreken over ze. Er gaat relatief gezien niet zo veel mis. Als je alleen af en toe in het weekend reist, krijg je door de werkzaamheden een vertekend beeld.'

Wat betekent functionele communicatie voor ASR?

'We zijn zo'n vijf jaar geleden begonnen met de omslag naar begrijpelijke, toegankelijke teksten, op zogenaamd B1-niveau. Dit wordt zeer gewaardeerd in de klantpanels die we organiseren. Inmiddels kijken we niet alleen meer naar tekst, maar ook naar de klantbeleving en de klantreis.'

En de klantreis is ...

'... de keuzes die een klant maakt en de vragen die hij heeft. Wij willen ze als verzekeraar graag op de juiste momenten en op de

juiste manieren tegemoetkomen met een antwoord op maat. Dat antwoord moet niet alleen duidelijk zijn, maar we zoeken ook naar klantacceptatie. Dus dat de klant zegt: ja, in deze boodschap kan ik mij vinden.'

En dat is belangrijk?

'Zeker, daar kwam ik zelfs tijdens de verkoop van mijn huis weer achter. De koper had een financieel adviseur ingeschakeld die geen ervaring had met makelaarszaken, zoals onderhandelen en taxeren. Daardoor ontstonden er soms welles-nietessituaties. Grappige link naar mijn werk: financiële onderwerpen begrijpelijk maken scheelt echt een hoop gedoe.'

Het is niet heel vreemd. Door de bomen het bos niet meer zien in de enorme discussie over **privacy op internet**. Je hoort wel eens wat, je leest wel eens wat, je verandert je wachtwoord op LinkedIn omdat miljoenen wachtwoorden **op straat liggen**. Je checkt je Word-documenten op één of ander eng overheidsvirus. Je ziet (collega-)woordvoerders iets vertellen over de gevolgen van hacking, phishing, verouderde software. Maar wat doe je als klantgegevens van de organisatie of het bedrijf waar je voor werkt op straat liggen? En hoe kun je hierover adviseren? Door je te informeren. Omdat je moet weten wat er speelt. Het internet groeit, er komen meer data en het blijft zich verspreiden. **We moeten blijven.**

Kritische blik blijft nodig

Ga eens na wat je de bezoeker van je website vraagt als organisatie. Of ze NAW-gegevens willen achterlaten. En wellicht ook even een enquête invullen. Hun e-mailadres opgeven en een account aanmaken. Bankgegevens, geef die ook meteen maar. Allemaal gegevens waar je als organisatie of bedrijf iets mee doet. En ook vaak iets mee kan. Het bezoekersgedrag van de site meten (cookies!), je doelgroep in kaart brengen, weten wat je vaste klanten willen kopen. Maar met dit soort simpele acties op je site neem je als bedrijf een grote verantwoordelijkheid op je schouders: de omgang met persoonsgegevens. Dat kun je afdoen met hoongelach – omdat jij zeker weet dat je die gegevens niet misbruikt. Of omdat je denkt dat het allemaal wel meevalt. Toch? Maar wat als het moment zich aandient dat je site wordt gehackt? Dat er gegevens worden gelekt of hier en daar wat gephist wordt? En vooral, wat als de gegevens uit verschillende websites of datasystemen met elkaar gecombineerd worden? Dan is leiden in last. Met grote risico's tot gevolg. Zoals? Identiteitsdiefstal. Creditcardfraude. Medische gegevens op straat. You name it.

Verdiepen

Het lijkt geen kwaad te kunnen als ook communicatieadviseurs zich wat meer verdiepen in online privacy en in de omgang met persoonsgegevens, is de mening van de partijen die zich inzetten voor de bescherming van onze privacy op het net. Dat wil volgens hen niet zeggen dat we allemaal direct online whizzkids moeten worden. Maar er tot op zekere hoogte over kunnen meepraten, er een mening over hebben en, niet geheel onbelangrijk, goed erover kunnen adviseren is behoorlijk verstandig.

Wie een beetje bekend is met de wereld van internetprivacy, en het strijden daarvoor, kent

waarschijnlijk Bits of Freedom. Deze stichting 'verdedigt digitale burgerrechten'. Met hand en tand. Tim Toornvliet, woordvoerder van Bits of Freedom, geeft direct toe dat het onderwerp privacy behoorlijk complexe materie is. Hij vertelt ook dat het daarom juist zo belangrijk is dat bedrijven goed nadenken over hun online aanwezigheid, en de omgang met de data zoals persoonsgegevens. 'De doorsnee internetter beseft niet wat er achter de schermen met zijn gegevens wordt gedaan', aldus Toornvliet. Hij vindt het belachelijk dat bedrijven persoonsgegevens van sitebezoekers niet wat meer respecteren.

Weet waar het over gaat

'Je kunt als communicatieadviseur al starten met een aantal basisstappen', legt hij uit. 'Verdiep je in de werking van internet. En ja, dat betekent ook dat je je moet inlezen in wat cookies zijn. Lees je eens in in de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Praat met de IT-persoon of -afdeling van je organisatie. Vraag eens door. Welke informatie slaan we op, is alles goed beveiligd? Het zijn allemaal kritische vragen die organisaties zichzelf moeten stellen.'

Organisaties mogen volgens Toornvliet ook wel kritischer zijn op de hoeveelheid informatie die ze van hun sitebezoekers vragen: 'Het advies wat ik daarover het liefste meegeef, en wat ook zeker bij iedereen toepasbaar is, is dat je op je website alleen de gegevens vraagt die je nodig hebt. Ik begrijp dat het verleidelijk is, maar waarom vraag je om een woonadres als je alleen het e-mailadres van je bezoeker gebruikt? Waarom zou je meer van je sitebezoeker willen weten dan strikt noodzakelijk?'

Kritisch kijken

Nu zullen marketeers hiertegen wellicht in protest komen. Vaak worden extra gegevens van sitebezoekers namelijk voor reclamedoel-

Wie houdt zich met online privacy bezig?

Het onafhankelijke **College Bescherming Persoonsgegevens** is verantwoordelijk voor de Wet Bescherming Persoonsgegevens, een uitvloeisel van de Europese privacyrichtlijn. Neelie Kroes is in de **Europese Commissie** belast met de portefeuille 'Digitale agenda'. Voor iedere Europese lidstaat is er een toezichthouder, en dat is in Nederland het CBP.

Dan is er de **OPTA**, die werkt aan concurrentiebevordering, en die de consument beschermt in de markt van digitale communicatie. Zij toetsen wetten op handhaafbaarheid en zien toe op de naleving ervan. Vanuit de overheid werkt onder andere het **Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC)** aan de 'weerbaarheid van de Nederlandse samenleving'.

In de marketingcommunicatiebranche is **DDMA** een grote speler, dit is de branchevereniging voor dialoogmarketing. Zij bieden advies aan zowel opdrachtgevers als dienstverleners.

Verder is er een aantal partijen die fungeren als luis in de pels: bekende zijn **Bits of Freedom**, en de **Piratenpartij**.



‘Waarom zou je meer van je **sitebezoeker** willen weten dan strikt **noodzakelijk** is?’

einden ingezet, of om een relatiebestand te kunnen segmenteren. Het is voor veel bedrijven erg prettig dit soort gegevens in hun bezit te kunnen hebben. Toch is het volgens Toornvliet niet verkeerd hier alsnog kritisch naar te kijken. Je moet namelijk al die informatie opslaan én beveiligen. Toornvliet: ‘Geef in ieder geval aan wat er precies met de gegevens wordt gedaan.’

Middelen daartoe zijn er al. Zit je bijvoorbeeld in de reclamewereld, dan kun je je binden aan het Privacy Waarborg. Dit keurmerk wordt uitgegeven door DDMA, branchevereniging voor dialoogmarketing, en het laat consu-

menten en de relaties van bedrijven zien dat zij op een juiste manier omgaan met persoonsgegevens in het toesturen van reclame. Bedrijven die dit keurmerk hebben, leggen zichzelf extra strenge regels op. Regels die verder gaan dan de wettelijke verplichtingen voor het gebruik van persoonsgegevens voor reclame- en marketingdoeleinden. Toezicht-houder OPTA organiseert samen met DDMA en het IAB overigens bijeenkomsten over het keurmerk, waar bedrijven terecht kunnen met vragen over het keurmerk en de bescherming van privacy.

Onderscheiden

Daarnaast komen bedrijven niet meer zo snel weg met een slechte beveiliging van gegevens. Vanuit de toezichthouders worden bijvoorbeeld zwartboeken bijgehouden. ‘Vergeet ook niet’, stelt Toornvliet, ‘dat je de manier waarop je omgaat met gegevens kunt inzetten als service naar je klanten toe. Je toont zo namelijk aan dat het een belangrijk issue voor je is, en dat je het belangrijk vindt dat de klant het vertrouwen in je bedrijf of organisatie behoudt. Het is een manier om je te onderscheiden.’

Wees voorbereid

En als het dan tóch misgaat, want dat gaat het nog wel eens, dan is het natuurlijk verstandig een juist staaltje crisiscommunicatie boven tafel te toveren. En dan niet bagatelliseren de boventoon laten voeren. Een woordvoerder van uitzendbureau Accord verwoordde de hack op hun website onlangs als volgt: ‘Het gaat nu om dezelfde klantgegevens als die je al had, dus dat is niet zo bijzonder. Dit is te verwaarlozen bij wat er gebeurt als bedrijven als Proserve 800.000 gegevens op straat hebben laten liggen. Wat maak je je dan druk om 4.000 gegevens van Accord? Wij zijn liever bezig met uitzenden, dat is onze corebusiness.’ Het zullen jouw gegevens toevallig maar zijn. Al met al een reactie waarvan hopelijk niet uitgelegd hoeft te worden waarom hij niet volstaat. ‘Privacybescherming draait om transparantie’, zegt Tim Toornvliet tot besluit. ‘Het gaat dus ook om aandacht en bewustzijn. Laat het als organisatie niet misgaan voordat je er aandacht aan besteedt.’

Natanja de Bruin is online adviseur bij Sabel Online en lid van de redactie van C.

(advertentie)

Brain Box
YOU & MEDIA

www.brainbox.nl
Mediatraining



U hebt nieuws.

Of bent u het?



(advertentie)



Fotoshoot

14.43 uur @kriskrasdesign

PROVINZIAL

In de positionering van onze Duitse klant Provinzial Versicherungen speelt de Schutzengel (beschermengel) een grote rol. Hij beschermt klanten tegen risico's. Toen Kris Kras Munster een nieuw beeldconcept voor alle printuitingen van de verzekeraar ontwikkelde, kreeg de beschermengel daarin een nieuwe positie. Kris Kras zorgde ervoor dat deze strategie in een nieuwe beeldbank gevangen werd. In de voorbereiding van de fotoshoot spotte Kris Kras locaties, selecteerde modellen en deed de styling. Resultaat: een verse beeldbank met honderden foto's.

Kris Kras Design Utrecht communicatie en vormgeving
030 239 1700 • www.kriskras.nl • Wij komen graag kennismaken



Hoed u voor de copycat!

Het **Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom** (BBIE) is een overheidsinstantie die binnen de Benelux merken, logo's, modellen en tekeningen van ondernemers registreert. **Ellen Vincken** (l.) en **Denise van Marwijk** vormen met hun duobaan de afdeling corporate communicatie van 1,5 fte. 'We zijn in deze wereld om ondernemers het belang van merkregistratie te laten inzien.'

Of ik als zzp'er mijn merknaam wel geregistreerd heb? Euh ... niet dus. Van Marwijk, die als freelancer de functie van communicatieadviseur bij BBIE ad interim invult, laat deze kans voor open doel niet liggen: 'Je inschrijving bij de Kamer van Koophandel is niet genoeg. Op dit moment kan ieder willekeurig persoon onder jouw bedrijfsnaam en logo aan het werk gaan en onder jouw vlag slechte communicatieadviezen geven.' Vincken vult aan: 'Grote bedrijven realiseren zich het risico vaak wel en hebben hun registratie op orde, maar bij veel MKB'ers en zzp'ers is dat niet het geval.' Maar is registreren niet duur en ingewikkeld? Vincken stelt gerust: 'Meestal volstaat het invullen van één formulier. En een registratie die tien jaar geldig is kost 240 euro.'

Smart Little Bag

Sommige éénpitters worden groot en vormen een mooie prooi voor een copycat. Zo is er het voorbeeld van de *Smart Little Bag by LouLou*, een handig klein tasje dat plaats biedt aan portemonnee, sleutels en smartphone. De tassenontwerpster was een startende ondernemer toen ze het product uitbracht, maar al snel liep Maxima met het hippe tasje. En kwamen ook de namakers. Vincken: 'Deze ontwerpster had een lezing van ons bijgewoond en vervolgens had ze haar model bij ons geregistreerd. Ze heeft al meerdere zaken gewonnen, maar vaak is het al genoeg de namakers te melden dat ze een officiële registratie heeft.' Vincken en Van Marwijk ontwikkelen een campagne voor dit najaar om ondernemers beter bewust te maken van het belang van merkregistratie.

Laveren tussen culturen

Beide vrouwen zijn enthousiast over hun duobaan. Vincken: 'We werken niet alleen met drie talen, maar ook met drie culturen en hun politieke gevoeligheden. Daarbinnen moeten we laveren. Dat is erg leuk. En we zijn echt samen verantwoordelijk voor de volledige corporate communicatie. Zo zijn we op dit moment bezig met het opstellen van de corporate communicatiestrategie. Daarbij: wat we bedenken realiseren we ook zelf, vaak

met hulp van externe bureaus. Dat maakt het werk afwisselend en houdt het spannend.' Ondanks de culturele verschillen roemen beiden de hechte en warme bedrijfscultuur. Toen het BBIE vorig jaar veertig jaar bestond heeft het negentig koppen tellende personeel gezamenlijk kantoormeubelen in elkaar getimmerd, op basis van ontwerpen van Piet Hein Eek. Nadeel van het werken in een klein team is het tijdgebrek. Van Marwijk: 'We dreigen soms te verzuipen in operationele taken. Daar willen we vanaf. We moeten onze tijd goed managen en duidelijke keuzes maken.'

Sociale media

Van Marwijk en Vincken ontwikkelen ook een sociale mediastrategie. Daarbij moeten ze rekening houden met de verschillen tussen de drie landen. Vincken: 'Facebook is populair in België, Nederland en Luxemburg, maar Nederlanders zijn online veel actiever. Tot nu toe hebben we ons nogal reactief opgesteld in de sociale media. Maar er wordt veel over je gepraat. De communicatieve uitdaging waar we nu voor staan is of we ons die reactieve houding nog wel kunnen permitteren.'

Beste merkenbureau

Vorig jaar is het BBIE door specialisten uitgeroepen tot het beste merkenbureau ter wereld op basis van geleverde kwaliteit, snelheid en

'Vaak is het genoeg te melden dat er een officiële **registratie** is'

dienstverlening. Vincken: 'Onze uitdaging is om die naam hoog te houden. Onderdeel van de communicatiestrategie die we aan het ontwikkelen zijn, is het bepalen van het imago dat we willen uitstralen.' Van Marwijk: 'Ook coachen we de organisatie intern en proberen we collega's bewust te maken van de maatschappelijke verschuiving die plaatsvindt. Klanten stellen hun vragen niet meer alleen via telefoon of mail, maar ook via sociale media. En ze willen 24/7 bij ons terecht kunnen met hun vragen. We denken met onze collega's mee hoe we dat verankerd kunnen krijgen in de werkprocessen.' Voor mij hoeven beide dames in ieder geval geen campagne meer te voeren: mijn merknaam en logo staan inmiddels netjes vermeld in de registers van het BBIE.

Freelance (eind)redacteur en communicatieadviseur Els Holsappel is tijdelijk lid van de redactie van C. Freelance fotograaf Pieter Pennings werkt ondermeer voor C.

Ze zijn zelfstandig, initiatiefrijk en schrikken niet terug voor een solofunctie in communicatie. Hoe houden zij zich staande?





De **Raad van State** is één van de oudste staatsinstellingen ter wereld, het belangrijkste adviesorgaan van de regering en hoogste algemene bestuursrechter van het land. Maar geen ivoren toren, betoogt **Pieter-Bas Beekman**, hoofd Communicatie bij het instituut: ‘We staan midden in de maatschappij, al draait er geen ronkende PR-machine.’

fanatiek en bevloggen

Juichende mensen in Borssele en champagneflessen die voor de camera ontkurkt werden. Het NOS-journaal meldde dat de kerncentrale moest sluiten. Blijge gezichten en opluchting alom. Behalve bij de betrokken staatsraden die met verbijstering zaten te kijken. Dit was helemaal niet de uitspraak die ze gedaan hadden! Het werd totaal verkeerd geïnterpreteerd. Vanaf die dag in 2000 ging het roer om. Er moest een professioneel communicatieteam komen. Een team dat zich ging bezighouden met het actief begeleiden van de uitspraken en adviezen van de Raad van State. Een externe adviseur kwam op basis van gesprekken met betrokkenen binnen en buiten de organisatie met een advies: een communicatieafdeling bestaande uit een hoofd, twee persvoorlichters, twee publieksvoorlichters, twee communicatieadviseurs, een webmaster en een communicatiemedewerker. Die structuur bestaat sindsdien.

Alles via communicatie

Beekman was op dat moment jurist bij de directie Bestuursrechtspraak: ‘Interessant werk. Je leert er veel, vooral analytisch denken en problemen oplossen. En je draait flink productie. Maar het uitgestippelde pad naar de rechterlijke macht wilde ik niet bewandelen.’ Hij werd gevraagd als woordvoerder en was vanaf het begin betrokken bij de opzet van de nieuwe afdeling.

‘In het begin hebben we een gouden zet gedaan, zo bleek achteraf’, vertelt Beekman. ‘Ik vond dat Communicatie inbreng moest hebben in het primaire proces van een organisatie. En we spelen nu een belangrijke rol in hoe de uitspraken en adviezen bij ons de deur uitgaan. Dat hebben we simpel ingevuld: alle uitspraken worden openbaar gemaakt via de afdeling Communicatie. Het kan niet buiten ons om.’ ‘Voorheen werden de uitspraken alleen per post verstuurd. Niemand

wist precies wanneer hij een uitspraak kon verwachten, maar onder tussen liepen hier wel – net als nu – dagelijks journalisten rond die de rechtszaken op de voet volgen. Dus het kwam voor dat betrokkenen de uitspraak eerst in de krant lazen, voordat ze deze in de brievenbus ontvingen. Dat kan dus echt niet!’ Aan die praktijk is een einde gemaakt: ‘Dat was één van de dingen die we direct opgepakt hebben. Elke maandagmiddag kondigen we op de website en via een e-mailservice aan welke uitspraken we die week openbaar maken. Op woensdagochtend na 10.00 uur staan ze dan met volledige tekst voor iedereen online.’

‘We maken elke maandag ook een overzicht voor de pers van de mediagevoelige uitspraken die woensdag worden gedaan. Die lijst publiceren we maandag ook online. Onze perswoordvoerders bereiden zich speciaal op deze uitspraken voor. Dat zijn er tien tot vijftien van de gemiddeld tachtig uitspraken per week.’

Verder verfijnen

Beekman is tevreden over dit proces: ‘We zijn op de goede weg en we zitten in een redelijk stadium van onze ontwikkeling. Maar het moet uiteindelijk beter, meer en makkelijker. Dit systeem moeten we zien te verfijnen. Nog completer worden. We merken dat deze kenbaarheid, voorspelbaarheid en vindbaarheid enorm gewaardeerd wordt. Zowel intern als extern. Uit het meest recente klantwaarderingsonderzoek dat we hebben laten uitvoeren, blijkt dat 87 procent van onze *klanten* [advocaten, burgers, gemeenten red.] heel tevreden is over onze informatievoorziening. We zijn er ook zeer fanatiek en bevlogen in en hebben een voorsprong ten opzichte van andere rechtscolleges. Wij publiceren honderd procent van de uitspraken, waar rechtbanken beneden de

tien procent blijven steken. Dat moet bij deze instanties omhoog. Dat vinden ze zelf ook, maar het is een capaciteitskwestie.'

Doseren

Soms ligt de Raad van State onder vuur vanwege zijn uitspraken en adviezen. De verdediging moet dan gedoseerd en terughoudend gebeuren, vindt Beekman. 'We zijn een onafhankelijk en onpartijdig instituut. Die positie mogen we niet beschadigen. Als een uitspraak of advies in de media verkeerd wordt gehoord, grijpen we uiteraard in. Als partijen dat zelf bewust of onbewust doen, zijn we voorzichtig. Als rechter of adviseur kun je je niet zo maar mengen in het publieke debat.' Diezelfde onafhankelijke positie leidt tot een opmerkelijk Twitterbeleid. 'We gebruiken Twitter om aandacht te vragen voor onze uitspraken en adviezen, maar volgen niemand. Wie moet je volgen? De één wel en de ander niet? Wilders wel, maar Pechtold niet? RTL Nieuws wel, maar RTV West niet? Ik vind dit beleid nu goed te verdedigen, maar sluit zeker niet uit dat we dit in de toekomst anders moeten doen.'

Teruggetrokken

Dat die onafhankelijkheid als een tijger wordt verdedigd, blijkt uit de proactieve maatregelen die de Raad nam toen bekend werd dat toenmalig minister Donner de nieuwe vicepresident zou worden [voorzitter van de Raad is ons staatshoofd, thans HKH Koningin Beatrix, red.]. 'Wij hebben direct geadresseerd dat we publicitaire ellende voorzagen als we adviezen vaststellen over wetsvoorstellen waar hij als minister voor verantwoordelijk was, op het moment dat hij bij de Raad van State zou werken. Er is met man en macht gewerkt om alle wetsvoorstellen die Donner als minister bij de Raad van State had ingediend, vóór 1 februari 2012 af te handelen. En dat is gelukt, op één na. En daarbij hebben we expliciet vermeld dat Donner zich bij de beraadslagingen heeft teruggetrokken en dat hij het advies niet heeft ondertekend. Om alle speculaties de grond in te boren. Van die beslissing plukken we nog steeds de vruchten.'

Beetje PR ...

De afdeling Communicatie heeft een Facebookpagina voor arbeidsmarktcommunicatie. In de negen universiteitssteden is de Raad van State op banenmarkten aanwezig en twee keer per jaar wordt er een *inhouse*-dag georganiseerd voor masterstudenten Staats- en Bestuursrecht. Jaarlijks ontvangt de Raad ongeveer dertig groepen studenten om een zitting bij te wonen en er wordt samengewerkt met *ProDemos*, waarbij middelbare scholieren uitleg krijgen over het werk van de Raad van State. Op 2 november is er in het gebouw aan de Kneuterdijk een avond voor vijftig maatschappijleerdocenten en daar komt een lesprogramma uit voort. 'En we organiseren veel rondleidingen in onze prachtige, monumentale gebouwen. We zorgen er altijd voor dat er dan verteld wordt wat de Raad doet en wat onze taak is. Dat stukje PR laten we uiteraard niet liggen.'

... maar geen ronkende machine

'We zijn de hoogste bestuursrechter van het land en de laatste adviseur over wetgeving. Wie ons nodig heeft, moet ons en onze *producten* goed kunnen vinden. In die zin zijn we proactief bezig onze vindbaarheid, kenbaarheid en voorspelbaarheid telkens te vergroten. Maar we zijn geen ronkende PR-machine. Ik heb er geen probleem mee dat iemand die in Bloemendaal woont, geen ruzie heeft met zijn buurman of de gemeente, geen kind heeft dat rechten studeert en niet bovenmatig geïnteresseerd is in onze democratische rechtsstaat, ons niet kent. Maar wie ons wel nodig heeft, moet snel zijn weg kunnen vinden.' Op de vraag of hij na de komst van de nieuwe vicepresident al bezig is met voorbereidingen voor de komst van de nieuwe voorzitter, antwoordt Beekman lachend: 'Geen moment, maar we denken er elke dag aan.'

Arjen Boukema is senior perswoordvoerder bij ING Nederland en lid van de redactie van C. Freelance fotograaf Levien Willemse werkt onder meer voor C.

(advertentie)

 **De Woordvoerders**
Mediatrainers

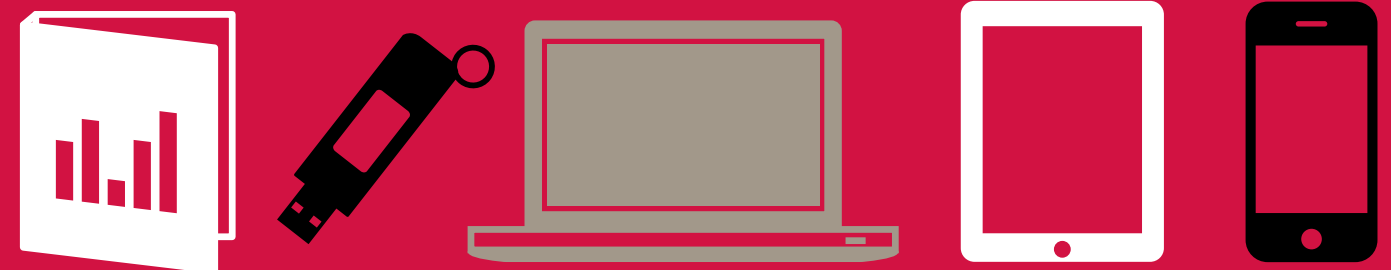
Omdat woordvoering een vak is.



www.dewoordvoerders.nl

(advertentie)

Wat doe jij met jullie jaarverslag?



Ben jij al bezig met jullie jaarverslag? Wil je er echt iets goeds van maken, begin dan nu al. Zo wordt 't verslag geen verplicht nummer, maar echt iets onderscheidends. Een duidelijk statement over resultaat, waar de organisatie voor staat en gaat. Met een sterk thema, een doordacht concept en een gefundeerde keuze voor online of papier. Even sparren? Bel **Esther Schaddelee** van Sabel Communicatie: **088 227 22 00**. Of kijk op www.sabelcommunicatie.nl/jaarverslagen

Bij Sabel Communicatie bedenken en maken we online en offline content en communicatiemiddelen. En adviseren we over de effectieve inzet daarvan. Dat doen we voor opdrachtgevers die veel te vertellen hebben. Met meer dan 40 vaste medewerkers is Sabel een van Nederlands grootste fullservice communicatiebureaus. www.sabelcommunicatie.nl

SABEL[®]
COMMUNICATIE

Sabel Communicatie bv

Rembrandtlaan 24 3723 BJ Bilthoven **Telefoon** +31 (0)88 227 22 00
Parkstraat 20 2514 JK Den Haag **internet** www.sabelcommunicatie.nl
Hoogte Kadijk 143 f1 1013AA Amsterdam **e-mail** info@sabelcommunicatie.nl



Anna Wamsteeker, communicatieadviseur Primum Mobilé 'Ambiteloos? De politici waren gewoon van hun vakantie aan het genieten. En waarom zouden ze zich bezighouden met het beplakken van verkiezingsborden? De gemeente Den Haag beplakt de borden zelf. Beter voor het straatbeeld. En de gemeente Weert doet in deze tijden van bezuiniging niet aan verkiezingsborden. Bovendien staat het effect van verkiezingsborden op stemgedrag nog altijd ter discussie. Met de ambities van politici zit het volgens mij wel goed. Of ze ook de juiste ambities hebben ... tja ...'

Jan Jelle van Hasselt, partner Wit communicatie/ bestuurslid Logeion 'De verkiezingsborden zijn inmiddels keurig reglementair volgeplakt. Maar met ongeïnspireerde posters. Het was in 1971 dat de Pacifistisch Socialistische Partij met de laatste écht baanbrekende verkiezingsposter kwam. Een blote vrouw die voor een koe in een weiland staat om een politieke partij te promoten, onder het motto: ontwapenend. Het haalde de internationale media. De verkiezingscampagnes nu lijken te lijden onder het warme weer: geen duidelijke keuzen, geen vuurwerk. Wat mij betreft mag er een flinke dosis ambitie bij.'



Sander Schaap, policy advisor PvdA 'De PvdA stroomt over van de ambitie. De ambitie om Nederland sterker en sociaal te maken. De ambitie om Nederland eerlijker uit de crisis te laten komen, niet door kortzichtige bezuinigingen maar door verstandig te investeren in de toekomst. Die ambitie begint op straat, deur na deur, gesprek na gesprek, poster voor poster.'

Arthur 't Mannetje, creative bij De Reclamefabriek

'Partijen lijken hun lijsttrekker steeds meer in te zetten als vleesgeworden verkiezingsbord. Noodgedwongen wellicht, want er is zoveel andere reclame die de aandacht opeist. Koppen met de beste soundbites komen het meest in beeld, dus merken we die nog het beste op tussen al het reclamegeweld. Blijkbaar wordt van ons verwacht dat we er zelf wel bij verzinnen waarom we precies achter hun naam een vakje zouden inkleuren. Een stemformulier met alleen pasfoto's van de kandidaten zou wat dat betreft beter kloppen. Wie weet krijgen we dan met een goede foto van Sabine Uitslag (CDA) eindelijk een vrouwelijke premier!'



Kirsten Verbeek, adviseur Dröge & van Drimmelen 'Verkiezingsposters, politici op de markt en felle verkiezingsdebatten zorgen voor meer duidelijkheid over de visies op de toekomst van ons land. De burger wordt betrokken; er staat wat op het spel! Nemen partijen de kiezer nu wel serieus of zijn de deals al gemaakt? Nu zijn het vooral de peilingen die mensen ertoe aanzetten straks op de grootste partij te stemmen. Anders dan in Amerika, zetten veel partijen hier strategisch in op de laatste twee weken voor de verkiezingen. Ik ben benieuwd of partijen in zo'n korte tijd het verschil kunnen maken.'



Armand Leenaars, senior communicatieadviseur Taskforce Innovatie regio Utrecht (vanaf 1 oktober 2012)

'Is het gebrek aan ambitie of gebrek aan professionele campagnes? Ik heb mij deze zomer zeer verbaasd over de afwezigheid van de Tweede Kamerverkiezingen in de media. Het ging over de euro, asbest in Utrecht, eindeloos veel sport, een beetje Zomergasten en elke avond de slimste mens (blijkbaar geen politici). Maar bijna nooit over 12 september. Iedere slimme marketeer kan toch weten dat je in de zomer voor relatief weinig geld bereik kunt opbouwen? En elke communicatieadviseur weet dat je in de zomer makkelijk scoort met een persbericht. Ook heb je extra aandacht van landgenoten die op vakantie TV kijken, kranten en websites lezen en de sociale media afstruinen. Waarom worden zij niet bediend?'

Stelling: De verkiezingsborden zijn vrijwel leeg; de Nederlandse politiek is ambitieloos!

Björn Hählen, eigenaar Odwar communicatie & fotografie

'De ambitie en het gebruik van de borden zijn denk ik twee aparte zaken. Al jaren vraag ik mij af wat het nut nog is van de borden; mensen laten hun mening niet afhangen van een poster met een gezicht en lege kreet. De VVD doet het wel goed trouwens, met de slogans zijn ze in staat hun positie neer te zetten. Toch denk ik dat velen afgaan op wekelijkse gebeurtenissen en het optreden van partijen in het verleden. De ambitie van partijen is er wel degelijk, maar communicatief gezien liggen die meer bij de sociale media, radio- en televisieoptredens en het roeptoeteren van stevige, vaak ongenueanceerde uitspraken, waar de media weer nieuws van kunnen maken.'



Elles Rozing, Elles Rozing Tekst & Redactie

'Ik heb nog geen idee wat ik ga stemmen. Ik ben waarschijnlijk niet de enige. Als zzp'er wil ik vooral weten wat de partijen voor de zzp'ers doen. Maar zolang het stil is aan het verkiezingsfront, krijg ik daar geen antwoord op. Daarom vind ik het initiatief van Freelas.net zo goed. Zij ontwikkelden een stemwijzer speciaal voor zzp'ers. Ik ben benieuwd wat hun advies is.'



S

Presenteren ★★★★★

Maritte Braspenning en Jolanda aan de Stegge, Bertram + De Leeuw Uitgevers 2012
946-1-5604-86, 256 pagina's, € 18,95



Wat een heerlijk leesbaar boek! Zelden zoveel plezier gehad bij het vergaren van kennis over presenteren. Vijftien toppresentatoren zoals Matthijs van Nieuwkerk, Paul Witteman en Yvon Jaspers lieten zich het hemd van het lijf vragen om jou en mij in elf stappen voor te bereiden op het houden van een speech. Maar wacht even ...

Een tv-programma presenteren is toch wat anders dan een presentatie geven voor een zaal? Hier gaat het boek soms ook mank. Deze twee werelden zijn niet altijd goed verenigbaar en daardoor vervallen de schrijfsters soms in algemeenheden. Toch blijft er genoeg te ontdekken. Het boek heeft dan ook alles mee. Het is prettig ingedeeld en

leest makkelijk, omdat lessen van de schrijfsters (presentatietrainer Maritte Braspenning en schrijfster Jolanda aan de Stegge) afgewisseld worden met quotes van de geïnterviewde tv-presentatoren. Ze zijn daarbij open en eerlijk:

Eva Jinek is bang voor vlekken in haar nek en Andries Knevel stemt zijn kleding af op zijn gasten.

Wil je dit allemaal weten? Natuurlijk! Je leert enorm veel van *de hand van de meester*. En de lessen zijn niet alleen relevant bij het geven van presentaties; ook voor een lezing of bij woordvoering heb je er veel aan.

Teunis van Hoffen

**De ondernemende professional** ★★★★★

Frank Kwakman en Cris Zomerdijk, Van Duuren Management 2012
978-90-8965-047-4, 384 pagina's € 34,95

Professionele dienstverleners hebben de afgelopen jaren gemerkt dat de markt is veranderd. Was het pakweg tien jaar geleden zo dat eigenlijk de aanbieder bepaalde voor wie hij of zij wilde werken, tegenwoordig is dat precies andersom. Dat vergt van de aanbieder, de ondernemende professional, een hele omschakeling. Kwakman en Zomerdijk staan stil bij wat de professional nodig heeft om deze omschakeling te maken.

Ze analyseren de belangrijkste trends, zoals de toename van concurrentie en prijsdruk, de verandering van de klantvraag, het vervagen van traditionele grenzen en monopolies en de groei van de flexibilisering van

de arbeidsmarkt. Ook aan relatiemanagement en netwerken wordt uitgebreid aandacht besteed. De vraag is natuurlijk altijd wat heeft een communicatieprofessional er aan? Door de slechte economie neemt de markt van zelfstandige communicatieprofessionals toe. Voor die groep is het boek leerzaam. Het biedt namelijk handvatten om te acteren in die veranderende markt. Voor collega's die vast werken binnen een organisatie is het boek minder interessant. Tenzij ze op het punt staan (vrijwillig of gedwongen) de stap naar zelfstandige te maken. Het boek wint aan waarde door de grote hoeveelheid praktijkcases; variërend van DHV en Buurtzorg Nederland tot Broekema en Keuning Nielsen Notarissen.

Joop de Jager

Taaltoerisme. Feiten en verhalen over 53 Europese talen ★★★★★

Gaston Dorren, Scriptum 2012
978-90-5594-886-4, 175 pagina's, € 16,00



Ook leuk voor na de vakantie: Gaston Dorren neemt je mee langs de talen van Europa. Hij biedt de lezer diverse mogelijkheden om de taalverhalen in zijn boek te lezen. Van voor naar achter, te hooi en te gras, per taalfamilie, via een thematische route of de Jenny-tocht langs de stukken geschreven door Jenny Audring.

In de 53 korte verhalen stipt Dorren op aantrekkelijke wijze taalkwesties aan waar je eerder misschien niet bij stilstond.

Hij geeft in de verhalen nuttige taalkundige informatie zonder dat je ook maar een moment het gevoel krijgt een studieboek in handen te hebben. Is het nou wel of niet waar dat de Sami heel veel woorden voor sneeuw hebben? En hoe zit het met de geschiedenis van het Albanees? En wist je dat de Franse taal, meer dan duizend jaar oud, nog steeds aan de rokken van haar moeder (het Latijn) hangt? Halverwege het boek doet Dorren

als interim-manager een voorstel voor een fusie van talen, zodat de Ideale Slavische Taal zal ontstaan die beter behapbaar is voor volwassen Germanen. Een genot om te lezen voor iedereen die van taal houdt. En wil je na het boek meer, dan is er altijd nog de site www.taaltoerisme.nl.

Marie-Louise de Jong

Transparantie, icoon van een dolende overheid

★★★★☆

Erna Scholtes, Boom Lemma 2012
978-90-5931-826-7, 346 pagina's € 39,50

Recent kwam de PvdA met het voorstel meer transparantie te realiseren rond lobbypraktijken op het Binnenhof. Kamerstukken met een aparte paragraaf waarin staat met wie en waarover het ministerie gesproken heeft, vormt de kern van het voorstel.

Volledige transparantie in het besluitvormingsproces dus.

Transparantie is in de politiek een veel voorkomend en populair begrip. In maar liefst 10.099

Kamerstukken (1995-2010) komt het woord 'transparant' voor, zo meldt Erna Scholtes in haar

proefschrift *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Uit

ditzelfde promotieonderzoek (de hoofdvraag is: Wat is de strekking van transparantie

en wat is de veronderstelde impact die politici ermee voor ogen hebben?) blijkt

dat transparantie geen eenduidig begrip is. De veelzijdigheid ervan zorgt ervoor dat het minder

makkelijk te begrijpen en te doorgronden is. Tegelijkertijd zorgt de veelzijdigheid van het begrip voor de populariteit ervan bij politici. Het is makkelijk te gebruiken en bovendien heeft het een positieve associatie. Wie is er nou niet tegen transparantie?

Aldus luiden de conclusies van Scholtes, organisatieadviseur in de publieke sector bij TwynstraGudde. Op kritische wijze en vanuit een politieke en bestuurlijke invalshoek, laat zij de lezer nader kennismaken met transparantie. Het boek geeft een goed overzicht, gaat de diepte in, maar blijft helder en goed leesbaar.

Kirsten Verbeek

**De prijs van de oplossing**

Je zal in deze tijd maar ondernemer zijn.

Nieuwkomers hebben het niet makkelijk, maar weten dat de wind uit een andere hoek waait.

Zij spelen bewust in op nieuwe 'kansen' (een populair eufemisme voor dramatische

ontwikkelingen in de

markt). Het is lastiger als je gouden tijden gekend hebt, een manier van werken gewend bent, maar gedwongen het roer moet omgooien. Waar moet je beginnen? Hoe krijg je de hele organisatie mee? Welke aanpak werkt?

De Pavlovreactie is extern advies inhuren. Tal van partijen claimen een speciale methodiek in huis te hebben die de patiënt revitaliseren. Hoe wetenschappelijker de theorie, hoe meer doctorandussen aangeliend, hoe groter de kans

dat opdrachtgevers de mecenas omarmen. Vanwege de zogenaamde zekerheid. En niet te vergeten het gemak van een kant-en-klare oplossing. Het is eng zelf een antwoord te creëren. En verleidelijk om de verantwoordelijkheid af te kopen

en bij externen te leggen. Bij hoofdpijn slik je liever een pil dan op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaak. Toch?

Nadeel is dat de kwaal de neiging heeft terug te keren. Dan kun je een ander merk tabletten pakken, met een hogere dosering werkbare stof, maar voor je het weet ben je tot op het bot vergiftigd. Zou het ook anders kunnen? Alom

scanderen organisaties dat er veranderd moet worden. Maar is de vraag niet eerder of we willen veranderen? Hebben we de moed overtuigingen los te laten, de patronen en het pluche? Hoe zit het met de eigen verantwoordelijkheid, van de ondernemer en de werknemer? En met de onderlinge

communicatie? Bedrijven kunnen alle fysieke muren slechten, overal gezellige zithoekjes inrichten, maar als mensen elkaar niet (willen) opzoeken of (durven) vertrouwen, blijft het bij een schijnoplossing. En daar zijn vele varianten van.

Wat gebeurt er als je uit je hokje komt en laat zien waar je werkelijk voor staat? Is dat geen voedingsbodem voor een eerste kring van ambassadeurs die elkaar vinden en versterken in een gedeeld geloof? Voorbeeld doet volgen. Deze oplossing hoeft u niet van buiten te verwachten; hij komt van binnen. En hij is nog gratis ook.

Martijn Horvath
martijn@deslogancompagnie.nl

B



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

Sanne van de Grift is tekstschrijver bij Kris Kras Design

Toevalsfotografie

ANP koopt sinds kort ook foto's van semiprofessionals, zogenaamde trusted fotografen. 'Meer ogen in het veld. Meer toevalsfoto's. Maar nooit meer dan een aanvulling.'

Johan Groeneveld benadrukt dat het werken met (de juiste) professionals een sleutelfactor is voor kwaliteit. 'In de communicatiewereld zie ik zo vaak dat men professioneel nadenkt over doelstelling, doelgroep, boodschap, middel, timing ... Tót het moment van productie van de *deliverables*; dan grijpen ze ineens naar zelfgemaakte foto's en teksten. Ten hemel schreiend van kwaliteit en vaak Olympisch oninteressant! Je krijgt een zwak plaatje, bij een zwak praatje, en dat

maakt een zwak blaadje. Iedereen kan koken? Tóch doet Jonnie Boer het net even anders dan ik.' Van de 22.000 professionele fotografen in Nederland zijn er veertig tot vijftig goed genoeg om op vaste basis voor ANP Foto te werken. 'Wij gaan voor *hard to get, hard to copy en hard to ignore*. De samen met NU.nl geselecteerde *trusted* fotografen zijn een waardevolle aanvulling op die vaste pool. Toevalsfoto's, mits urgent, maken ons aanbod completer.'

Johan Groeneveld (1959) is adjunct-directeur ANP Producties. Hij studeerde rechten en politicologie en begon bij het ANP als redactieassistent. Inmiddels is hij lid van de hoofdredactie, verantwoordelijk voor onder andere ANP Foto en ANP Radio. Groeneveld is daarnaast gastdocent aan de Universiteit Utrecht. Zijn toekomstdroom? 'Ik ben niet zo'n dromer.'

Johan Groeneveld joan.groeneveld@anp.nl 070-4141380
06-24248989 @JHNGRNULD



Zelforganisatie

in de netwerksamenleving

Speciaal voor C schreef Logeion-hoogleraar **Noelle Aarts** een populairwetenschappelijk artikel over haar lopende onderzoek naar 'zelforganisatie; soms ook wel **spontane netwerken** genoemd.'

Met zelforganisatie doelen we op een systeem, dat zichzelf organiseert tot een structuur via reeksen interacties tussen mensen waarin zij afstemmen, imiteren en doorgeven. Dat leidt tot eenzelfde soort gedrag, ook wel massagedrag genoemd. Het is een proces waarin uit chaos orde wordt gecreëerd zonder dat sprake is van centrale aansturing. In de natuur vinden we ontelbare vormen van zelforganisatie, resulterend in prachtige structuren zonder voorafgaand geregistreerd plan van bovenaf. Denk aan ijsbloemen of fossielen, maar ook aan bewegende structuren als mierenhopen, vluchten vogels, scholen vissen en grote menigten. Zo deed de socioloog William Whyte enkele decennia geleden een studie naar het gedrag van voetgangers in New York. Het verraste hem dat zij zich zo handig en snel voortbewogen, zonder met hun buien in botsing te komen. Dat deden ze door collectief gebruik te maken van bepaalde technieken, zoals heel licht hun snelheid inhouden om aanraking te vermijden of op oversteekplaatsen samen te drommen om zich te beschermen tegen het verkeer. Whyte

schreef: 'Ze lopen snel en handig. Ze geven en nemen, tegelijkertijd agressief en zich aanpassend. En ze maken hun bedoelingen met de subtielste bewegingen aan elkaar bekend.' Whyte sprak van de schoonheid van een goed gecoördineerde menigte, waarin een grote hoeveelheid kleine, subtiele aanpassingen in snelheid, tred en richting met elkaar een vlotte en doelmatige doorstroming tot stand brengen.

Het gebeurt in de interactie

De orde en regelmaat, kenmerkend voor de bewegende structuren die Whyte aantroef, zijn ook het resultaat van zelforganisatie zonder aansturing vanuit één centrum. Meer algemeen doen we wat we doen voornamelijk vanwege anderen en onze interactie met anderen. Zoals de beroemde configuratiesocioloog Norbert Elias decennia geleden stelde: of het nu om een huwelijk gaat, een economische crisis of het imago van een organisatie, structuren en veranderingen kunnen nooit worden begrepen of verklaard door het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk. De

Van oudsher organiseren mensen zich om dingen voor elkaar te krijgen. Zo ontstonden scholen, kerken, ziekenhuizen, overheden. Zo ontstaan ook **praatgemeenschappen** op internet waarbij mensen zich aansluiten vanwege een gedeeld probleem, belang of ideaal. Via sociale media komen nieuwe bewegingen met grote snelheid tot stand. Denk aan de Arabische lente, begonnen in het voorjaar van 2011 in Tunesië, waar mensen in opstand durfden te komen tegen het regime. Via Twitter en Facebook wisten ze dat ze met velen waren, dat hun berichten in het buitenland konden worden gezien, en via al-Jazeera en de satelliet ook weer in hun eigen land terechtkwamen. En zo ging de opstand als een lopend vuurtje door andere Noord-Afrikaanse landen. Sociologen spreken van **zelforganisatie**.

onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de manier waarop die wordt vormgegeven, bepalen uiteindelijk de loop der dingen. De essentie van teamsport illustreert dit. Neem voetbal: er zijn regels en regelmatigheden en er zijn ook individuele talenten, maar het verloop van de wedstrijd wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen spelers op het moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar. Kortom, de meeste structuren ontstaan niet omdat sterke krachten van bovenaf op ons inwerken, maar omdat we met elkaar interacteren volgens bepaalde interactieregels waar we vooralsnog niet zo veel van af weten.

Zelforganisatie in de netwerksamenleving

Zelforganisatie verloopt via verbindingen tussen mensen, en die zijn weer het resultaat van interacties. Zelforganisatie is gebaseerd op het type verbinden dat socioloog Robert Putnam *bonding* noemt: het verbinden van mensen die zich in elkaar herkennen, of om een andere reden met elkaar willen interacteren. Het gaat om spontane

interacties tussen mensen. Dat kan variëren van verkoopacties via marktplaats tot niet tegen iemand aan willen lopen in een drukke winkelstraat. In beide gevallen is het de bedoeling, althans voor het moment, te komen tot een gedeelde opvatting van de situatie; te komen tot een verbinding. Bonding, het verbinden van gelijkwillenden, heeft doorgaans weinig aanmoediging nodig. Vanuit onze behoefte aan sociaal contact gaan we voortdurend interacties aan met anderen. In het algemeen gaan mensen graag om met mensen die op hen lijken, die gelijksoortige doelen nastreven, waarmee ze meningen delen. Zo ontstaan vanzelf sociale netwerken. Wanneer we tot een bepaalde gemeenschap of netwerk behoren, ontstaat de neiging ons te conformeren en het groepsgedrag te imiteren. Belangrijke mechanismen die ten grondslag liggen aan zelforganisatie. Deze mechanismen verklaren de enorme invloed van sociale netwerken op ons gedrag, ofwel, zoals de gezondheidswetenschappers Nicholas Christakis en James Fowler het formuleren, waarom 'geluk besmettelijk is en je vrienden je

dik kunnen maken.' Vanaf onze geboorte zijn we gericht op anderen. Baby's doen gezichten en geluiden in hun omgeving na en raken van streek als ze andere kinderen horen schreeuwen. Dat blijven we eigenlijk ons hele leven doen. Ook gemeenschapsvorming op internet laat zien dat mensen, ondanks toenemende individualisering, graag opereren in groepen. Onze individuele keuzevrijheid mag dan in de afgelopen decennia enorm zijn vergroot, onderzoek laat zien dat we nog steeds kiezen voor wat anderen doen.

Bonding en bridging

Door middel van bonding ontstaan dus gemeenschappen van mensen die gebaseerd zijn op zelforganisatie. Dat gebeurt altijd en overal, op elke schaal. Naast bonding onderscheidt Robert Putnam *bridging*: het verbinden van verschillende netwerken. In een gezonde samenleving of goed lopende organisatie vinden bonding en bridging voldoende plaats. Voldoende bonding resulteert in structuur en in zelfvertrouwen en dat kan er weer toe leiden dat de blik naar buiten

wordt vergroot. Het verbinden met andersoortige netwerken voorkomt dat gemeenschappen met de ruggen tegen elkaar staan en de samenleving of organisatie verwordt tot een verzameling op zichzelf staande eenheden zonder enige binding. Bestaande opvattingen worden binnen deze eenheden niet meer gecorrigeerd of genuanceerd. Er vindt geen afstemming meer plaats met de omgeving. En vanwege het ontbreken van diversiteit is van vernieuwing ook geen sprake meer. Bridging is ingewikkeld. Niet voor niets bestaan samenlevingen uit tal van groepen die elkaar nooit tegenkomen. Zo hebben de meeste mensen met hoge opleidingen nauwelijks contact met mensen uit achterstandswijken. Om die reden pleiten stadsplanners er bijvoorbeeld voor de openbare ruimte zodanig in te richten dat mensen van verschillende achtergronden elkaar tegenkomen. Zo worden we op zijn minst geconfronteerd met andersoortige mensen en voorkomen we gettovorming. Het feit dat we ons in toenemende mate in de openbare ruimte begeven met een koptelefoon die ons tegen de buitenwereld beschermt ('*me and my space*') maakt de kans op bridgen in de openbare ruimte niet gemakkelijker. Aanvankelijk hadden we hoge verwachtingen van de mogelijkheden die het internet te bieden zou hebben als virtuele openbare ruimte waar mensen elkaar tegenkomen en in discussie gaan. Vooralsnog lijken mensen echter ook via internet vooral te praten met mensen met wie ze het eens zijn. Als er al vanuit verschillende perspectieven op elkaar wordt gereageerd, leidt dat al gauw tot onbegrip en soms zelfs tot een onplezierige sfeer, gekenmerkt door wederzijdse beledigingen en scheldpartijen. Het gevolg is dat verschillen eerder worden versterkt, dan overbrugd. Immers, binnen de eigen groep worden bestaande meningen gereproduceerd en versterkt met voorbeelden of vergelijkingen. We herkennen hier de *zwijgspiraalthorie* van de Duitse sociologe Elisabeth Noelle-Neumann. Het uitgangspunt daarvan is dat mensen sociale isolatie proberen te voorkomen door wat betreft bepaalde attitudes en opvattingen aan te sluiten bij wat anderen vinden. Om die reden sluiten mensen zich graag aan bij de heersende opinie en hebben ze de neiging zich minder openlijk uit te spreken wanneer ze er een minder gedeelde mening op nahouden. En zo wint de gevestigde mening binnen een bepaalde groep

steeds meer aan belang. Afwijkende meningen, aldus Noelle-Neumann, gaan ondergronds, waar zij een stille dood sterven of ontkiemen als nieuwe sociale beweging. Denk aan homobewegingen in diverse landen, aan de Arabische lente of aan actuele, maar nog lang niet breed omarmde visies op de communicatiepraktijk die niet zozeer zenden als wel interactie tussen mensen als uitgangspunt nemen.

Het doorbreken van zelfreferentialiteit

Alles bij elkaar moeten we concluderen dat mensen sociale wezens zijn die voortdurend interacteren met andere mensen, ertoe neigen elkaar te imiteren en zich te conformeren waardoor mensen al snel massagedrag vertonen. Massagedrag ontstaat dus op basis van zelforganisatie door interactie van individuen. Dit is een tweezijdig, zichzelf versterkend proces: mensen interacteren gemakkelijker met mensen die op hen lijken, en tegelijkertijd gaan mensen lijken op de mensen met wie zij interacteren. Zo ontstaat zelfreferentialiteit, een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet, zonder dat men dit zelf in de gaten heeft. Daardoor zien we bepaalde dingen wel en blijven andere dingen onzichtbaar. Het gevaar is dat daarmee belangrijke signalen uit de omgeving over het hoofd worden gezien. Elke organisatie neigt tot zelfreferentialiteit; het is een haast natuurlijk proces.

Meer en beter luisteren

Een tot nu toe onderbelichte taak van communicatieprofessionals is het doorbreken van neigingen tot zelfreferentialiteit. Daartoe moeten zij zich erop toeleggen verschillen te signaleren, benoemen, hanteren en waar nodig overbruggen. In hun rol van makelaar, boundary-spanner, bruggebouwer, mediator of facilitator zijn zij degenen die in en tussen organisaties groepen mensen moeten verbinden die van elkaar afhankelijk zijn, vanuit verschillende achtergronden, belangen en doeleinden. Denk aan overheden en burgers, artsen en patiënten, wetenschappers en 'leken', producenten en consumenten, organisaties en hun relatiegroepen of aan eenheden binnen organisaties die al snel een eigen leven gaan leiden. Meer en beter luisteren, en minder zenden is het devies. Nu is luisteren niet de beste vaardigheid

van mensen, ook niet van de meeste communicatieprofessionals. Hier valt te leren. De Duitse wetenschapper Otto Scharmer stelt dat de meeste mensen vooral goed zijn in wat hij 'downloaden' noemt: luisteren ter bevestiging van wat ze al weten of vinden. We herkennen hier een belangrijk principe van bonding. Naast downloaden moeten we ons toeleggen op het luisteren naar informatie die juist afwijkt van wat we al weten. Aandacht hebben voor het verschil dus: bridgen. Een derde noodzakelijke manier van luisteren is empathisch luisteren, waarbij we ons verplaatsen in het perspectief van de ander zonder daar direct een oordeel over te hebben. Voor een goede balans tussen bridging en bonding is het van belang deze drie vormen van luisteren effectief af te wisselen. Alleen dan kunnen binnen organisaties de juiste beslissingen worden genomen die maken dat zij, met behoud van een eigen herkenbare identiteit, *in tune* blijven met hun omgeving waarvan zij zich afhankelijk weten en die voortdurend verandert.

Voorbij de illusie van controle

Last but not least is het van belang dat we de illusie van controle opgeven. Een illusie die ten grondslag ligt aan veel activiteiten van communicatieprofessionals, zoals het schrijven van gedetailleerde communicatieplannen en het zorgvuldig vormgeven van formele boodschappen naar buiten (framing). Communicatieprofessionals moeten zich toeleggen op een open en actieve informatie-uitwisseling, in formele en in informele sfeer binnen alle gelederen van de organisatie. In plaats van enkel zelf de communicatie naar buiten toe te orkestreren moeten communicatieprofessionals er op toe zien dat de organisatie als geheel zich communicatief slim gedraagt. Transparantie is niet genoeg, ook authenticiteit, betrouwbaarheid en een open, luisterende houding zijn noodzakelijk om een goed gesprek te kunnen voeren waarin mensen zich gehoord weten, nieuwe richtingen en ideeën kunnen ontstaan en weloverwogen beslissingen kunnen worden genomen. Zo zijn organisaties in staat tot het goede te besluiten en kunnen zij verzekerd zijn van de benodigde legitimiteit om te doen wat ze menen te moeten doen.

Noelle Aarts bekleedt als bijzonder hoogleraar de Logeion-leerstoel Strategische Communicatie.

Altijd uitgerust

Je kunt nog zo'n mooie dagplanning hebben, zonder goede nachtrust ben je zo productief als een kat op zondagmiddag. En van slaaptkort word je nog dikker ook, blijkt uit onderzoek. Tijd dus om te zorgen dat je wegdoezelt zodra je hoofd het kussen raakt. Hoe? Met *White Noise*, de app met veertig soorten achtergrondgeluiden – krekels en haardvuur, maar ook auto- en wasdrogergeluiden. Helpt ook om baby's rustiger te laten slapen. Je vindt 'm in de App Store.



Stralend door de regen

Een buitje verpest je stralende humeur natuurlijk niet, maar op donkere herfstdagen word je er niet vrolijk van. En als je dan ook nog eens in de hondenpoep trapt, moet je wel heel zen zijn om je kalmte te bewaren. Tenzij je de LED paraplu hebt. Deze fijne plu is voorzien van LED-lampjes in de steel, zodat je altijd licht bij je hebt. Kun je mooi zien waar je loopt. Ook op de top van de paraplu zie je licht schijnen, dus automobilisten rijden je niet van je sokken. Voor € 24,95 blijf je ook buiten het zonnetje in huis. Zie www.megagadgets.nl/led-paraplu.html.

Gespot!

Vol energie en **nieuwe inspiratie** ga je er weer tegenaan. Hoe houd je dat **ontspannen**, kom-op-we-gaan-mooie-dingen-doen-gevoel vast in de drukke septembermaand? Tips om je op weg te helpen.



Planningshulp

Hoe houd jij overzicht in al je taken? De een zweert bij geeltjes, de ander bij things-to-do-boekjes. En een groeiende groep mensen is lovend over *Things*, een eenvoudige task manager-app die met je meedenkt. Zet urgente taken in je *Today*-lijst om ze gedurende de dag lekker af te vinken. Andere taken sleep je naar *Next* of onder *Scheduled* – met die eenvoudige indeling heb je meteen overzicht. Taken waarvan de deadline nadert, schuift *Things* automatisch naar voren. Je kunt *Things* gratis veertien dagen proberen. Download hem voor je Mac, iPad of iPhone in de App Store.

Crisis? Niet in jouw portemonnee

In de vakantie laat je de teugels nog wel eens vieren, maar nu is het tijd weer iets meer op je euro's te letten. Heb jij enig idee waar het allemaal aan op gaat? Tijd om elk bonnetje na te pluizen heb je niet, maar dat is anno 2012 ook niet meer nodig. Gebruik een digitaal huishoudboekje! De Consumentenbond onderzocht er twaalf, zowel computer- als mobiele apps. Daarmee groepeer je jouw uitgaven eenvoudig in categorieën én kun je jouw uitgavenpatroon met anderen vergelijken. Zorg dat je thuis niet in een crisis belandt en vind het huishoudboekje dat bij jou past op wijzeringeldzaken.nl.



Paul Holster,
manager (brand) activation NOC*NSF

Van 6 juli t/m 12 augustus deed Londens Alexandra Palace dienst als Holland Heineken House. Het biermerk faciliteert dit home **away from home** sinds 1992 en het heeft haar geen windeieren gelegd. Immers; wie kent het Holland Heineken House niet? Gastheer NOC*NSF ontving er tijdens deze Zomerspelen ruim 100.000 atleten, sportliefhebbers, bestuurders en leden van het Koninklijk Huis. Het staat bij Nederlanders en internationaal publiek bekend als the **place to be** tijdens de Olympische Spelen.



Tijdens de Olympische Spelen in Londen zijn meer dan 100.000 tickets verkocht voor het Holland Heineken House. In Alexandra Palace vierde het huis haar twintigste verjaardag als nationaal huis van NOC*NSF. Dit jaar werkten ruim 450 vrijwilligers en professionals de klok rond om alle bezoekers een onvergetelijke ervaring te bezorgen. Fans juichten twintig keer succesvolle Nederlandse atleten toe, waaronder Marianne Vos, Ranomi Kromowidjojo, Dorian van Rijsselberghe, de dames en heren hockeyers en natuurlijk Flying Dutchman Epke Zonderland. De zeventien optredens van toptiesten trokken zo'n 6.000 Oranjefans per avond.



Freek de Wette,
global manager events & sponsorships Heineken

samenwerking tussen het biermerk en de sportkoepel zich tot sportiviteit en gezondheid? Sportsponsoring door aanbieders van 'ongezonde' producten is op meer plekken zichtbaar, niet alleen in Londen waar nog commotie was om de sponsoring van McDonald's en CocaCola. Denk aan Burger King dat partner is van de Eredivisie.

Volgens Holster is dit een logisch verhaal: 'Bij het kijken naar en ervaren van sport hoort gezelschap en gezelligheid. Eten en drinken spelen hierin een belangrijke rol. Wij zijn trots op de samenwerking met Heineken en de ontmoetingsplek die we samen nu voor de elfde keer creëerden.' Ook Heineken ziet in het partnership geen probleem. De Wette: 'Een biertje drinken is onlosmakelijk verbonden met het kijken en beleven van sport, zeker in Nederland. Als wij deze verbinding kunnen faciliteren, is dat niet alleen mooi voor ons maar ook voor NOC*NSF en de bezoekers van het Holland Heineken House. Bovendien zorgt een Hollands merk als Heineken voor trots onder Nederlanders, zeker als ze in het buitenland zijn.'

De Wette vervolgt: 'Daarnaast besteden we veel aandacht aan stimulering van verantwoord drinken onder onze gasten. Zo boden we gasten in het Holland Heineken House 's avonds gratis kraanwater aan, was er de alcoholvrije cocktail Happy Drink en stond er een vier meter hoog Heineken blik voor de entree met een enorme deuk erin en de slogan: *Don't Drink and Drive!* Zo is het drinken van een biertje gezellig; niet ongezond. Heineken neemt daarin zeker haar verantwoordelijkheid.'

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

Meer dan feest en bier

Al deze mensen komen volgens Heineken en NOC*NSF vooral samen om de Nederlandse sporters te bejubelen. Net als die allereerste keer gebeurde met Ellen van Langen, die in 1992 als eerste gouden Nederlandse atlete werd gehuldigd tijdens de Spelen in Barcelona. Toen gebeurde dat, na een kleine ceremonie in een tent en op een boot in de haven, op de derde verdieping van een hotel. Nu gebeurt het in één van de meest prestigieuze gebouwen van Londen. En dat is geen toeval volgens Freek de Wette: 'Ally Pally, zoals Alexandra Palace liefkozend in de volksmond heet, werd officieel geopend in 1873. Precies in dat jaar werd het eerste Heineken biertje verkocht. Dat wij hier nu zitten, heeft dus zo moeten zijn.' 'Het Holland Heineken House is meer

dan bier en feest', geeft Paul Holster van NOC*NSF aan. 'Hier beleeft men gezamenlijk sport. Hier ontmoeten atleten hun familie, vrienden en fans. Wanneer bezoekers het huis binnenkomen, zien ze eerst een levensgroot wedstrijdschema, waarop voor elke dag te zien is welke Nederlandse atleet wanneer in actie komt. Bovendien hangen overal flatscreens waarop we de hele dag sport uitzenden. Er is zelfs een tribune met daarvoor een groot scherm in de centrale hal.'

Samen genieten

Natuurlijk faciliteert Heineken het huis niet voor niets: er wordt ook bier verkocht. Veel bier. De Wette reageert: 'Natuurlijk wordt hier bier gedronken. Dat hoort bij het feest dat er gevierd wordt als een Nederlandse atleet een medaille heeft verdiend. Maar daar draait

het niet om; gezamenlijk genieten van sport staat hier centraal. Daar drinken bezoekers een biertje bij, maar we besteden bijvoorbeeld ook veel aandacht aan eten. Zo hebben we in deze editie van het huis een Food Court. Daar kun je een snelle maaltijd nuttigen, zoals een sandwich, salade of fish & chips. En in de Brasserie van Oranje kun je terecht voor een smakelijk meergangendiner. Uniek is ons aanbod van een menu op het niveau van 2-Michelinsterren in de Olympic Club. In de keuken van dit restaurant voor genodigden van NOC*NSF bereidt Moshik Roth zijn 2-sterren menu.'

De chef heeft kosten nog moeite gespaard. Vooraf serveert Moshik eendenlever met framboos, parels van rozen en balsamico. Die eendenlever is medaillegoud en het logo van de Olympische Spelen is er met een mal op

geplaatst. En het medailledessert is intussen beroemd; een medaille van kokosparfait op een bedje van ananas, rum en kokosschuim. Hij krijgt de kleur van de die dag door Nederlandse atleten gewonnen medaille. Is het wel nodig om de gasten van NOC*NSF zo in de watten te leggen? Holster vindt dat het met het pampieren wel meevalt: 'Natuurlijk behandelen we onze Partners in Sport goed. Zij maken dit evenement mede mogelijk. In de Olympic Club bieden we hen ruimte om te netwerken en hun relaties te ontvangen in een besloten omgeving. En om hen extra te verrassen op culinair gebied, hebben we dit jaar Moshik ingeschakeld.'

Verantwoord

Het is een prachtig verhaal, sport beleven en culinair genieten, maar hoe verhoudt de

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.



(Logeion
communicatie
man/vrouw
2012)



Communicatie- verkiezingen: Inschrijven tot 1 oktober

De zoektocht naar de *Communicatieman/vrouw van het Jaar* is in volle gang. Ieder jaar zet Logeion een communicatieprofessional in de schijnwerpers. Een professional die een bijzondere prestatie heeft geleverd op communicatief gebied. Iemand die inspireert, innoveert en effectief is in zijn aanpak. Aan wie mag de winnares van 2011, Celia Noordegraaf, het stokje doorgeven?

Ook zijn er al aanmeldingen binnen voor onze zoektocht naar het *CommunicatieTalent* van 2012. De verkiezing van een jonge (< 30 jaar) communicatieprofessional die beschikt over talent, gecombineerd met een flinke dosis visie, lef en creativiteit. De uitreiking van beide prijzen vindt plaats op 6 december in Club Panama in Amsterdam.

Meer op communicatiemanvrouw.logeion.nl/ of communicatietalent.logeion.nl/.

**COMMUNICATIE
IETA 20
LENT 12**

Een initiatief van
Logeion **COMMUNICATIE** YACHT

Logeion en Frankwatching starten samenwerking vacaturebank

Logeion is per 15 juli 2012 een samenwerking gestart met Frankwatching, het online platform voor digitale ontwikkelingen en trends. Heb je een vacature geplaatst op onze website en wil je nog meer exposure genereren? Dan kun je de vacature met € 50 korting ook plaatsen op het jobboard van Frankwatching. Voor vacatures die eerst op Frankwatching worden geplaatst, geldt hetzelfde aanbod.

Door deze samenwerking profiteren adverteerders van de kracht van beide platforms. Logeion en Frankwatching zijn landelijke spelers. Ze opereren in het veld van (online) communicatie en marketing en zijn opinion leader in het domein waarin ze opereren.

Bekijk de tarieven op de websites:
http://www.logeion.nl/vacature_plaatsen
<http://www.frankwatching.com/over-jobs/>



Guido Rijnja spreker Galjaarddag

Guido Rijnja is op 11 oktober 2012 de spreker tijdens de jaarlijkse Galjaarddag van Logeion, HU en SRM. Tijdens de Galjaarddag staat overheidscommunicatie centraal. Behalve de traditionele Galjaardlezing wordt ook jaarlijks de *Galjaardprijs voor overheidscommunicatie* uitgereikt. Na de reeks inleidingen over de veranderende rol van de overheid, crisiscommunicatie, gedragsbeïnvloeding, de vlucht van sociale media en verwachtingen van burgers en bestuurders is het tijd voor een

balans. Wat lever je als communicatieprofessional bij de overheid, hoe verbind je interne en externe netwerken, wie dien je eigenlijk, en wat bepaalt uiteindelijk je impact? Deze vragen zijn het vertrekpunt voor de lezing van Guido Rijnja op 11 oktober. Guido Rijnja is communicatiemanager bij de gemeente Rotterdam, na een carrière bij het rijk en onderwijsinstellingen. Hij promoveerde dit jaar op de sleutelbelofte van de netwerkende overheid: 'Genieten van weerstand' (zie www.genietenvanweerstand.nl). Tijdens de Galjaarddag vindt traditiegetrouw ook de uitreiking plaats van de *Galjaardprijs voor overheidscommunicatie*. Het thema van deze prijs van Logeion, Hogeschool Utrecht en SRM voor het meest inspirerende, innovatieve en effectieve staaltje vakmanschap in overheidscommunicatie is dit jaar de kracht van coalities. De prijs wordt toegekend aan een overheidsorganisatie die op de meest aansprekende manier coalities smeedt en netwerken van specifieke doelgroepen benut. Hierop beoordeelt de jury de inzendingen, al is er natuurlijk ook oog voor effectiviteit, innovatie en doorwerking in de beroepsgroep.

ping-pong's  punch line

SPONTANE NETWERKEN

SPONTANE NETWERKEN



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

**Hoofredacteur en
bladmanagement**
Sander Grip

Redactie Arjen Boukema, Natanja de Bruin, Wieneke Friedel-de Bruin, Wim Datema, Marije de Groot, Corine Havinga (bureaucoördinator), Els Holsappel, Rob Langeveld, Mirjam van der Ploeg, Maartje Vrolijk

Concept en vormgeving
Kris Kras
communicatie en design

Druk
Ten Brink

Redactieadres
Logeion
Koninginnegracht 22b
2514 AB Den Haag
T (070) 346 70 49
F (070) 361 58 96
M Info@Logeion.nl

Abonnementen
Een jaarabonnement op vakblad C kost € 82,50. Abonnees binnen Europa betalen € 100. Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar. Voor meer informatie over abonnementen, zie www.logeion.nl of bel (070) 346 7049.

Advertenties
Recent (Philippine Herkes)
Postbus 17229
1001 JE Amsterdam
T (020) 330 89 98
F (020) 420 40 05
M info@recent.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 14 september 2012.

Coverfoto:
Marijke Volkers



WORLD'S LEADING EXECUTIVE MSc IN CORPORATE COMMUNICATION

**EXPAND YOUR KNOWLEDGE, NETWORKS AND CAREER OPPORTUNITIES
PROPEL YOUR CAREER INTO FAST FORWARD**

Expertise in external and internal corporate communication is essential for managerial success. You can get the skills, knowledge and networks you need in a flexible, part-time format designed to fit your career and personal schedule. Follow our Executive Master of Science in Corporate Communication (MCC) at Rotterdam School of Management, Erasmus University.



Over one-and-a-half years, this accredited Master of Science combines the latest academic research in corporate communication with best practices from global businesses.

PROGRAMME 2012 - 2013

- Sep 2012** Thought Leadership
- Oct 2012** Employee Communication
- Nov 2012** Media Impact on Reputation
- Dec 2012** Language & Reputation Management
- Jan 2013** Foundations of Corporate Communication
- Feb 2013** Organizational Identity
- Mar 2013** Leadership & Communications
- Apr 2013** Corporate Social Responsibility
- May 2013** Exchange New York
- Jun 2013** Executive Summer Course

WANT TO KNOW MORE?

ADMISSION REQUIREMENTS:

- Three years working experience
- Bachelor degree or higher
- Good English skills

MORE INFORMATION

Ms. Susanna Marco, Corporate Communication Centre
Rotterdam School of Management, Erasmus University
+31 (0) 10 408 1915
ccc@rsm.nl

WWW.RSM.NL/MCC

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

