



C



#9

Vakblad van Logeion
november 2014

Student Talent Award

Logeions aanmoedigingsprijs
voor studenten
bedrijfsjournalistiek

Leg bij reputatiemanagement focus op eigen identiteit

Ebele Wybenga:

‘Laat **branded content** niet uitvoeren
door je onafhankelijke redactie.’



Van keukentafel tot echt podium

Na een complete herfstvakantie en een zondag taarten bakken alsof Martine Bijl persoonlijk bij ons in de keuken staat, roept mijn zoon dat hij nog huiswerk heeft. Of hij me kan interviewen: 'Iemand moet iets vertellen over zijn werk; ik wil meer weten over schrijven.'

Nou vind ik dit niet het toonbeeld van goede planning, maar mijn zoon is 9 jaar en op die leeftijd vond ik buiten spelen ook leuker dan huiswerk maken. Liever dus dan op pedagogische gronden een minnetje in zijn huiswerkmap te veroorzaken, laat ik me na het eten aan de keukentafel het hemd van het lijf vragen. En eerlijk is eerlijk, hij doet het puik. Snel even voorbereiden (aan diezelfde keukentafel) en kom maar op met die antwoorden! Hij introduceert zichzelf, vertelt waarom hij interviewt, sluit netjes af. En dan mag mama het nalezen. 'Het zijn goede vragen, zeg', complimenteert ze hem. Maar meer nog dan dat, sta ik versteld van het gemak waarmee hij het doet. Geen schroom of podiumvrees, snel en goed voorbereiden. De jeugd van tegenwoordig bezit een natuurlijke bravoure waarmee ze de wereld onbevengd trotseert.

Op 2 december zijn de verkiezingen voor beste communicatieprofessional en beste talent van 2014, in het Rijksmuseum. Ik hoop daar dezelfde bravoure te zien als zondagavond aan de keukentafel. Voor we het weten is die keukentafel namelijk vervangen door een echt podium, en ik zie dat de jeugd zich daar prima op voorbereidt.

Sander Grip
hoofdredacteur



De jeugd van tegenwoordig bezit een natuurlijke bravoure

beroepsorganisatie voor
communicatieprofessionals

Logeion



Inhoud

- | | | |
|---|---|--|
| 04 MIJN REPUTATIE IN JOUW | 16 TOONAANGEVEND de integere branded content van Ebele | 07 VAN DE CAMPUS |
| HANDEN wat heb je in de hand en wat niet? | Wybenga | 19 MORGEN |
| 08 HANDREIKING wat is webcare nou eigenlijk precies? | 20 HELDEN VAN HET VAK Hanne- line Oosting-Adriaansens vertelt de spannende geschiedenis van Gelderland | 22 PORTFOLIO |
| 10 STANDPUNT overheidscampagnes hebben eindelijk effect! | 26 KENNIS drieluik: de stand van de communicatiewetenschap | 24 BOEKEN |
| 12 ONTWIKKELING de generatiekloof dempen | | 25 COLUMN |
| | | 30 MEDEDELINGEN |
| | | 31 PING PONG'S PUNCHLINE/ COLOFON |

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



Goed reputatiemanagement is je eigen invloedssfeer goed kennen

08

Webcare, reputatiemanagement en sales kunnen elkaar versterken

19

Student Talent Award aanmoediging voor studenten

Ebele Wybenga wil branded content graag integer houden

26

Noelle Aarts en Bert Pol in gesprek over wetenschappelijke kennis en bruikbare inzichten

16

12

De generatiekloof op de werkvloer is te dichten door de verschillen tussen die generaties te erkennen en te verbinden

Mijn reputatie in jouw handen

Reputatiemanagement. Volgens Wikipedia is dat de strategie om een gunstig imago op te roepen of een ongunstig imago te vermijden. In deze definitie is reputatie iets dat ontstaat door communicatie, klantgerichtheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en de kwaliteit van je producten en diensten. Een nobel streven, maar wat als de **externe factoren** die van invloed zijn op jouw reputatie niet met je eigen communicatiestrategie, klantgerichte instelling of productkwaliteit zijn te bespelen? **Frans van der Grint** en **Frank Peters** aan het woord over de (on)mogelijkheden van reputatiemanagement.

Wim Pijbes raketde het reputatieprobleem op toen hij riep dat Amsterdam snel moet ingrijpen omdat de stad anders te vies, vuig en vol wordt. In een open brief aan NRC*Next stelt de directeur van het Rijksmuseum dat 'zijn' museum er mede de oorzaak van is dat de (toeristische) druk op de hoofdstad toeneemt, met viezigheid, criminaliteit en benauwende drukte als keerzijde. De stad moet dus snel iets doen aan 'straathandel, *shortstay* kamerverhuur, taximarkt, cruisevaart en de middeleeuwse manier van huisvuil ophalen.' Zijn oproep is begrijpelijk: een slecht imago van Amsterdam zou het imago van de parel onder 's lands musea weleens kunnen schaden. Een prachtig museum in een bedroevende omgeving is niet echt je gedroomde visitekaartje. En het allervervelendste: jouw reputatiemanagement kan er maar bar weinig tegen uitrichten. Mijn reputatie in jouw handen. De vraag is natuurlijk of er werkelijk niets uit te richten valt tegen deze externe reputatievariabelen. In ieder geval betekent het minimaal dat je reputatiemanagement niet kunt benaderen als een losstaand dingetje van jouw organisatie alleen. Of je wilt of niet, je moet omgaan met factoren die buiten jouw invloed om impact hebben op hoe men tegen je bedrijf aankijkt. Als je twee experts ter harte neemt, blijk je gelukkig niet lijdzaam te hoeven toezien.



Frank Peters
Eigenaar Virtus Communications. Werkte achttien jaar bij Porter Novelli, waarvan vijftien jaar als lid van de directie en vijf jaar als managing director. Richt zich op reputatiemanagement in combinatie met crisiscommunicatie: het bouwen en beschermen van reputaties.

Wat is voor jou reputatiemanagement?

'Reputatie, hoe de buitenwereld je ziet, is onlosmakelijk verbonden met identiteit, wat je graag wilt zijn. Die twee probeer je zo dicht

mogelijk op elkaar te krijgen. Ik ben er daarbij van overtuigd dat je niet zelf je reputatie kunt controleren. Je kunt je merk beheren, je inspannen om te beïnvloeden wat de omgeving met je reputatie doet, maar de omgeving bepaalt.'

Hoe erg is de wereld veranderd als het op reputaties aankomt?

'Vroeger had je het boek *De eerste 24 uur van een crisis*. Dat zijn nu de eerste 24 minuten. Het gaat om *responsiveness*: de manier waarop en snelheid waarmee je inspringt op onverwachte gebeurtenissen. Vergeet niet: het duurt nog maar 140 tekens om een reputatie te gronde te richten. Dat is echt anders dan vijf jaar geleden. Je reputatie ligt in handen van interne en externe stakeholders, maar dat biedt ook kansen.'

'Stuur op de positionering van je organisatie. Centrale vragen: wie wil je zijn en hoe realiseer je dat? Hiervoor heb je niet langer alleen je communicatieafdeling maar tegenwoordig je complete personeelsbestand. Zorg ook voor positieve, of neutrale, content op plekken waar je organisatie zichtbaar is. Identificeer je stakeholders en zorg dat zij een beeld van je hebben en verkondigen dat je zelf graag uitdraagt.'

Reputatie is dus te beheren?

'Je kunt je identiteit beheren, en deels ook je reputatie, maar beheersen kun je het niet. Het zenden is voorbij; je kunt niet *nog meer* adverteren als je reputatie een deuk oploopt. Laat los, ga de dialoog aan en manage je merk samen met je omgeving. Besef dat de omgeving nu de middelen in handen heeft om je op de knieën te dwingen. En dat hoeft geen grote groep te zijn. Kijk naar de KLM-tweet toen we van Mexico wonnen op het WK: één beroemde Mexicaan was voldoende om KLM door het stof te laten gaan.'

Dat klinkt niet bemoedigend.

'Wees niet te lichtzinnig. Denk zorgvuldig na voor je iets doet. En maak gebruik van de middelen die je omgeving inzet. Je hebt nog nooit zo snel kunnen zien hoe de omgeving over je denkt. Maar zo kun je ook snel reageren en

analyseren waar kansen liggen voor je merk. Ontdek de gezamenlijke thema's van jou en je doelgroep en buit die uit.'

En daarbij is je personeelsbestand cruciaal?

'Medewerkers zijn je grootste asset. Zorg dat zij uitdragen waar jij voor staat. Maar dat moet je wel eerst verdienen. De identiteit van het Rijksmuseum wordt waargemaakt achter de kassa, in het restaurant en op zaal. Het is de uitdaging je hele organisatie communicatief te maken. Een open deur, maar het is nog geen gemeengoed. Zeker niet als je organisatie onder druk staat. Bij crises hebben veel organisaties nog de neiging de boel dicht te gooien.'

Wat betekent dat voor de oproep die Pijbes in NRC*Next deed?

'Het Rijksmuseum en Amsterdam hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Mijn beeld van de stad is de optelsom van veel losse ervaringen. Je draagt bij aan elkaars reputatie, maar blijf focussen op je eigen identiteit. Geef die dingen aandacht waarvan je weet dat je ze kunt beïnvloeden. Bouw en optimaliseer de relaties met stakeholders. Jouw reputatie ligt in hun handen.'



Frans van der Grint
Geeft bij Hill+Knowlton als strategy director leiding aan de financiële en M&A praktijk. Na een periode bij Nutricia

en Numico keerde hij in 2000 terug bij Hill + Knowlton als CEO. In 2007 legde hij die taak neer om zich volledig te focussen op zijn huidige rol bij dit communicatieadviesbureau.

Hoe definieer je reputatiemanagement?

'Als een prachtig modewoord waar te pas en te onpas mee geschermd wordt. Je reputatie verbeteren begint niet bij dit van de daken te roepen. Juist niet. Het draait om issue management en om stakeholder management. Daarbij geldt: maak je geen issues eigen die niet noodzakelijkerwijs aan jou worden toegeschreven. Richt je ►

op issues in je sector en in je organisatie. Daar kun je op inspelen en je goed op voorbereiden. Ik lees nogal eens dat we geen regie meer kunnen voeren. Dat is klinkklare onzin.'

Dat is weer eens een ander geluid.

'Je kunt de regie naar je toe trekken via actief issue- en via stakeholdermanagement. Breng in kaart wie van belang zijn voor je bedrijf en wie invloed hebben. Anticipeer daarop. Mijn adagium: *make your friends before you need them*. Bind vrienden aan je en zorg ervoor dat ze jouw boodschap onderschrijven en ventileren tegen journalisten, bloggers en andere opinie-leiders. Zorg ervoor dat je stakeholders kunt mobiliseren als je ze nodig hebt. Die regierol is de taak van de communicatieprofessional.' 'Het is echt verbazingwekkend hoe weinig dit soort voorbereiding gebeurt. Heb je het over bescherming van je reputatie, dan is het handig de mensen die ertoe doen te informeren. Graag op tijd. En hier geldt nog een ander adagium: *be good and tell it*. Blijf herbevestigen waar je goed in bent. Zoek de pareltjes in je bedrijf, stof ze af en presenteer ze. Stakeholdermanagement is niet meer dan de mensen die voor jou relevant zijn, beïnvloeden en mobiliseren.'

Dan lijkt het alsof er niet veel veranderd is.

'De essentie is onveranderd. De snelheid waarmee we moeten werken en de heftigheid waarmee de dingen gebeuren, zijn enorm veranderd. De maatschappij in het algemeen en de politiek en media in het bijzonder reageren steeds heftiger op incidenten. Dat betekent

dat je continu moet monitoren hoe er over je gedacht en gesproken wordt: permanente stakeholderanalyse. En ik geloof daarbij echt dat de noodzaak voor regie juist veel groter is geworden. En de kansen daarvoor ook.' 'Het landschap waarbinnen we werken is verrijkt en de middelen die we hebben, zijn uitgebreid. Regie voeren is niet: beperkingen opleggen. Regie voer je op content en de verspreiding daarvan. Geef medewerkers en stakeholders middelen en feiten om goed te communiceren.'

Het toverwoord is dus voorbereiding?

'Inderdaad. Iedereen in elke organisatie weet tegenwoordig dat er wel eens wat vervelends gebeurt. Dat is niet te voorkomen, maar je kunt je er wel proactief op voorbereiden. Je wilt dat de omgeving de conclusie trekt: je hebt gedaan wat redelijkerwijs van je te verwachten was. Weet welke issues kunnen spelen en welke stakeholders bereid zijn jouw verhaal te ondersteunen. Ik zie daarin één lastig punt: de mate waarin de maatschappij fouten accepteert. Politici, media en belangenorganisaties hebben steeds minder tolerantie voor fouten. Als dat weg is, ontken je dat organisaties geleid worden door mensen. Maar dat is geen probleem van communicatie, dat is een maatschappelijk probleem.'



Auteur Sander Grip (hoofdredacteur C) is freelance bedrijfsjournalist.
@sandergr
linkedin.com/pub/dir/Sander/Grip

Content is leidend bij reputatiemanagement

Bert Groothand, directeur Platform Content

'Corporate communicatie was jaren het enige geaccepteerde instrument om je reputatie te bewaken. Ik ben ervan overtuigd dat corporate- en marketingcommunicatie in elkaar zullen overvloeien en gaan samenkomen in reputatiecommunicatie, of contentcommunicatie.'

'De wereld is voor een groot deel transparant geworden. In een samenleving waarin iedereen, en dus ook iedere medewerker, zijn eigen uitgever speelt, is iedere boodschap en alle content van invloed op je reputatie. Elke dag moeten merkwaarden waargemaakt worden; geleefd worden. Het zenden van reclameboodschappen krijgt daarmee bijvoorbeeld een andere rol. Reclame is hoogstens een belofte die daarna moet worden waargemaakt. Iedere afwijking daarvan wordt breed uitgemeten in de nieuwe (sociale) wereld. Daarmee is iedere vorm van communicatie, content, reputatiegevoelig geworden. En moet worden gemanaged.'

'Het is van groot belang daaraan binnen organisaties met gerichte content aandacht te geven. Want één niet-integer optreden van een medewerker heeft veel meer effect dan een reclamecampagne van miljoenen euro's.'

Redelijke conflicten

Mensen zijn bang voor conflicten. Dat is begrijpelijk, ruzie is niet fijn. Toch vormen conflicten vaak aanleiding voor veranderingen die tot verbeteringen leiden. De Chinezen weten dat. Zij duiden het begrip conflict met twee karakters: gevaar én kans. Conflicten maken energie los en kunnen creativiteit genereren, aangezien ruziemakers alles uit de kast trekken om hun positie te versterken. Bovendien worden mensen in conflictsituaties verleid hun onvrede te uiten en dus te laten weten wat er werkelijk in hen omgaat. Het zwijgen wordt doorbroken. Een conflict waarin we elkaar confronteren met onze verschillen kan de lucht klaren, spanningen oplossen en een nieuwe basis leggen voor wederzijds vertrouwen. Zo worden relaties hersteld en ontstaat ruimte voor nieuwe mogelijkheden.

De Belgische politicologe Chantal Mouffe gaat in haar democratie-opvatting uit van het bestaan van conflict: 'Dat democratieën conflictueus zijn, hoort bij een pluralistische samenleving. Als we willen leven in een maatschappij waarin mensen vrij zijn om er een eigen opvatting op na te houden, is het onvermijdelijk dat die opvattingen met elkaar botsen', stelde ze vorig jaar in Filosofie Magazine. Volgens haar verliest democratie aan inhoud als de conflictueuze dimensie verdwijnt. Om tot een regeerakkoord te komen, hebben Rutte en Samson elkaar om beurten hun zin gegeven op bepaalde beleidsdomeinen. Zo zijn inhoudelijke discussies niet

of nauwelijks gevoerd en werden mogelijke conflicten ontweken. De ideologische ruimte die daarmee ontstond is onmiddellijk ingenomen door goed gebekte populistische, aldus Mouffe.

Het is belangrijk om conflicten te erkennen en er effectief mee om te gaan. Koester het verschil, zei ook Mandela. We mogen het oneens zijn. We kunnen daarmee uit de voeten, omdat we beschikken over gezond verstand. De rede is volgens wiskundige en filosoof Johan van Benthem de *smeerolie* die mensen met elkaar verbindt. 'Je ziet altijd weer dat er tussen verschillende denksystemen overgestoken wordt', aldus Van Benthem in de Volkskrant. Kortsluitingen zijn meestal tijdelijk, uiteindelijk zie je dat in alle tijden en culturen de redelijkheid altijd de overhand krijgt. Om tot elkaar te komen moeten we de rede trainen, investeren in de kwaliteit van argumentatie, van de dialoog en van het maatschappelijk debat, stelt Van Benthem. Ik ben het zeer met hem eens en stel voor om hiertoe de nodige ruimte te creëren in het onderwijs.

Noelle Aarts
bijzonder hoogleraar strategische communicatie
(Logeion-leerstool)



Kom ook op
2 december!

Wie schittert naast Rembrandt?

Dinsdag 2 december, 19:00 - 23:00 uur, Rijksmuseum Amsterdam



Verkiezing **Communicatieman/vrouw** en
CommunicatieTalent van het Jaar 2014

Meld je nu aan via www.logeion.nl



Hoe worden uw communicatiemiddelen ontvangen door de doelgroep?

DIRECTMARKER biedt op speelse wijze uitkomst.



DIRECT RESEARCH.nl

□ Kijk voor meer informatie op www.directresearch.nl □ Bel 020-7707579 of mail naar info@directresearch.nl

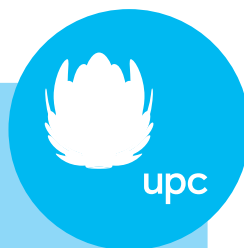
Beetje webcare erbij?

Elk zichzelf respecterend bedrijf en vrijwel elke overheidsinstelling doet tegenwoordig aan **webcare**. Maar wat is dat nou eigenlijk? Hebben we het over hetzelfde? En hoe dicht ligt webcare eigenlijk tegen communicatie aan? **Ronald van Aart** van RepMen, en auteur van het boek **#FAIL, omgaan met kritiek op Internet**, legt uit.

Nederlandse wieg webcare

'Veel mensen weten het niet maar het woord webcare is oorspronkelijk gewoon een Nederlandse uitvinding. In 2006 wilde UPC Nederland de online consumentenvoorlichting een stevige impuls geven en toen is aan een tafel in het bedrijfsrestaurant van het hoofdkantoor die term bedacht. De aanleiding was de behoefte om de online reputatie van UPC te verbeteren, maar vanaf het begin was duidelijk dat het primair om de klant moest gaan: klachten oplossen, vragen beantwoorden, voorlichting

geven. Het webcareteam werd dan ook ondergebracht bij de afdeling customer care.' 'Vanaf 2006 heeft webcare een enorme vlucht genomen. Na UPC volgden al snel veel andere grote Nederlandse bedrijven. Het aantal webcareteams is de laatste paar jaar enorm toegenomen. Zelfs bij het midden- en kleinbedrijf zie je dat men voorzichtig met webcare begint. Soms gewoon door de ondernemer zelf.'



Professionalisering

'Webcareteams worden steeds professioneler. Behalve dat de beschikbare tools en andere software beter worden, zie je in de praktijk ook dat webcaremedewerkers meer ervaring en handigheid krijgen in het reageren op klanten. De eerste schrik is er vanaf. Professionele webcareteams krijgen meer zelfvertrouwen en raken niet zo snel meer in paniek raken. In 99,9 procent van de gevallen gaat dat goed. Slechts in een enkel geval merk je dat een medewerker de plank mislaat, bijvoorbeeld qua toon of omdat hij zijn geduld verliest.'

Van Aart vindt het belangrijk dat webcareteams een breder mandaat krijgen dan de traditionele

klantenserviceafdelingen. 'Webcareteams moeten razendsnel kunnen reageren en daarvoor is het nodig dat ze dwars door de organisatie heen informatie kunnen opvragen. Gelukkig wordt dat door de meeste bedrijven erkend en zie je dat deze teams intern volledige toegang krijgen tot personen en informatie. Dat is vergelijkbaar met de rol van een perswoordvoerder. In de praktijk zie je trouwens dat webcare en persvoorlichting veel met elkaar te maken hebben. Linksom of rechtsom, issues hebben altijd de neiging om bij webcare of persvoorlichting boven water te komen. Op die momenten is het van belang dat de woordvoerders en het webcareteam intensief samenwerken en antwoorden en reacties afstemmen.'



Klok en klepel

'Helaas wordt webcare op dit moment als een soort containerbegrip gebruikt voor alle online interactie. Webcare en online reputatiemanagement worden nogal eens op een hoop geveegd. Dat leidt tot verwarring op de werkvloer én daarbuiten. Bij webcare gaat het uitsluitend om het managen van klantentevredenheid en dat doe je door het oplossen van vragen of klachten van klanten. Bij online reputatiemanagement staat niet de klant centraal, maar probeert de organisatie haar verstandhouding met stakeholders te verbeteren door proactief en stelselmatig betrokken te zijn bij relevante online conversaties. Het zijn verschillende takken van sport. Dat verklaart ook waarom webcare in de meeste gevallen is ondergebracht bij de afdeling customer care of klantenservice en online reputatiemanagement bij de afdeling communicatie.' 'Staan ze dan helemaal los van elkaar? Beslist niet. De kwaliteit van de webcare raakt direct aan de reputatie. Dat effect is ook direct merkbaar als het misgaat. Daarom is het belangrijk dat de inzet vanuit webcare, reputatiemanagement en sales goed op elkaar wordt afgestemd. Dat is een belangrijke taak voor de communicatieafdeling.'

Tips

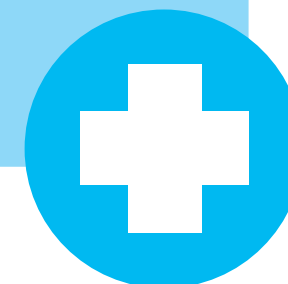
- Maak onderscheid tussen webcare, online reputatiemanagement en online sales maar zorg voor regie en afstemming
- Stem af met de persvoorlichting als de beantwoording van een klant dreigt te escaleren
- Stem in voorkomende gevallen je reactie altijd af met persvoorlichting om te voorkomen dat er twee verschillende verhalen worden verteld
- Hanteer verschillende accounts. Doe geen commerciële aanbiedingen via de twitteraccount van het webcareteam of webcare via de account van sales
- Soms is niet reageren effectiever dan wel reageren. Wil je wel reageren als de tweep een historie heeft van provoceren? Reageer in ieder geval niet als je reactie geen enkele toegevoegde waarde heeft
- Je kunt klachten met een Direct Mail in enige beslotenheid afhandelen, maar sluit altijd publiekelijk af. Anderen zien dan dat je de klacht hebt afgehandeld en bij de vraagsteller triggert het niet zelden tot het geven van een compliment



Auteur Frotina Zuidema (redacteur C) is Commonground Communicatie Advies.
www.linkedin.com/nl/frotinazuidema
@frotinazuidema

Feiten over webcare (volgens Van Aart)

- Niet alleen bedrijven doen aan webcare ook (lokale) overheden en uitvoeringsorganisaties hebben webcare ontdekt
- De serviceverlening van een organisatie staat centraal. De reputatie van diezelfde organisatie is secundair
- Bij webcare gaat het om serviceverlening via sociale media. E-mail, chat of selfservice via FAQ's zijn geen vormen van webcare
- Webcare is een structurele bezigheid
- Webcare lost problemen zo veel mogelijk op via een en hetzelfde sociale platform. Verwijzing naar een ander kanaal ('Neem contact op met onze klantenservice...') is geen webcare
- Bij webcare komt de lat steeds hoger te liggen. *Near real-time* reageren is de norm voor professionele webcareteams
- Het wordt in toenemende mate als onbeleefd ervaren als je als bedrijf of overheidsinstelling niet reageert op een vragende tweet
- Interne terugkoppeling naar betrokken afdelingen stelt de organisatie in staat zich te verbeteren



Overheidscampagnes hebben

De verwachting was dat jongeren op steeds jongere leeftijd gaan drinken en roken. Internationaal onderzoek laat echter het tegenovergestelde zien. 'Nog maar' 17 procent van de 12-jarigen geeft aan wel eens gedronken te hebben, tegen 70 procent

Vera de Witte

directeur communicatie VNG en bestuursvoorzitter vakgroep overheidscommunicatie, Logeion

'Het gaat hier om de aloude vraag: de peen, de zweep of de preek? Alle drie zijn decennia ingezet. Of het geschetste resultaat direct toe te wijzen is aan overheidscommunicatie is echter twijfelachtig. Het is vooral de zienswijze van het netwerk waarin de jongere zich begeeft dat bepaalt of roken of drinken *hot or not* is. Daarbij is door de jaren heen een cyclische tendens waarneembaar waarin aantallen jongeren die drinken en roken toenemen en weer afnemen. De overheid heeft zeker een rol in het op de agenda houden van het onaanvaardbare en schadelijke van drinken en roken, voor alle jongeren. Effectieve gedragsinterventies als onderdeel van overheidscommunicatie zijn dan ook onmisbaar. De vakgroep overheidscommunicatie heeft gedragsinterventies als speerpunt benoemd.'

Reinout Wiers

hoogleraar ontwikkelingspsychopathologie, Universiteit van Amsterdam

'Ja, onderzoek laat zien dat het helpt ouders in te lichten over de gevaren van middelengebruik op jonge leeftijd en ze duidelijk te instrueren middelen te verbieden onder de 18 jaar. Die oudersessie moet dan gegeven worden voordat de jongeren beginnen te drinken en gecombineerd worden met voorlichting aan de jongeren zelf (beide apart heeft geen effect). De boodschap van de ouders wordt makkelijker wanneer dezelfde norm ook door de overheid wordt uitgedragen (verbieden en handhaven). De beste effecten zijn te verwachten wanneer ouders, school en overheid dezelfde norm uitdragen (zoals bij de campagne NIX < 18).'

Pieter Verhoog

secretaris Vereniging Drankenhandel Nederland

'Volgens mij is de campagne NIX<18 een goede stap voor het bewustwordingsproces van ouders om tijdig met hun kinderen het gesprek aan te gaan over alcoholgebruik. Je ziet dat de leeftijd waarop jongeren met alcohol beginnen, opschuift. De campagnes lijken hun nut te bewijzen. Maar we zijn er nog niet. Slijters vragen al jaren aan kopers die jonger lijken dan 25 naar legitimatie. Supermarkten hebben dit beleid overgenomen nadat in de nieuwe Drank- en Horecawet de leeftijd waarop alcohol gekocht mag worden, werd verhoogd naar 18 jaar. Mijns inziens moeten alle stakeholders nog enkele slagen maken om de verkoop van drank aan minderjarigen volledig uit te bannen.'

eindelijk effect

in 2003. Deze spectaculaire daling is ook te zien bij roken op jonge leeftijd. Ontmoedigen ouders krachtiger dan voorheen? Wordt er meer gehandhaafd? Of hebben die overheidscampagnes eindelijk effect?

'Effectieve gedragsinterventies als onderdeel van overheidscommunicatie zijn onmisbaar'

Hans Bauman

managing partner Roorda (creatieve grondlegger BOB-campagne en NIX<18)

'De vraag is niet of ouders krachtiger ontmoedigen, of de overheid meer handhaaft, of dat campagnes eindelijk effect hebben. Het is niet of-of, maar en-en. Effectieve campagnes werken met een helder handelingsperspectief. In het geval van de NIX<18-campagne: maak een duidelijke afspraak met je kinderen. Dat wordt gecombineerd met intensivering van controles, waardoor de gepercipieerde pak kans toeneemt. De campagne zet ouders aan om duidelijke afspraken te maken en de controles dwingen cafébazen en supermarkten om jongeren geen alcohol en sigaretten te verkopen. En-en werkt.'

Jacqueline Vink

strategisch adviseur Schuttelaar & Partners

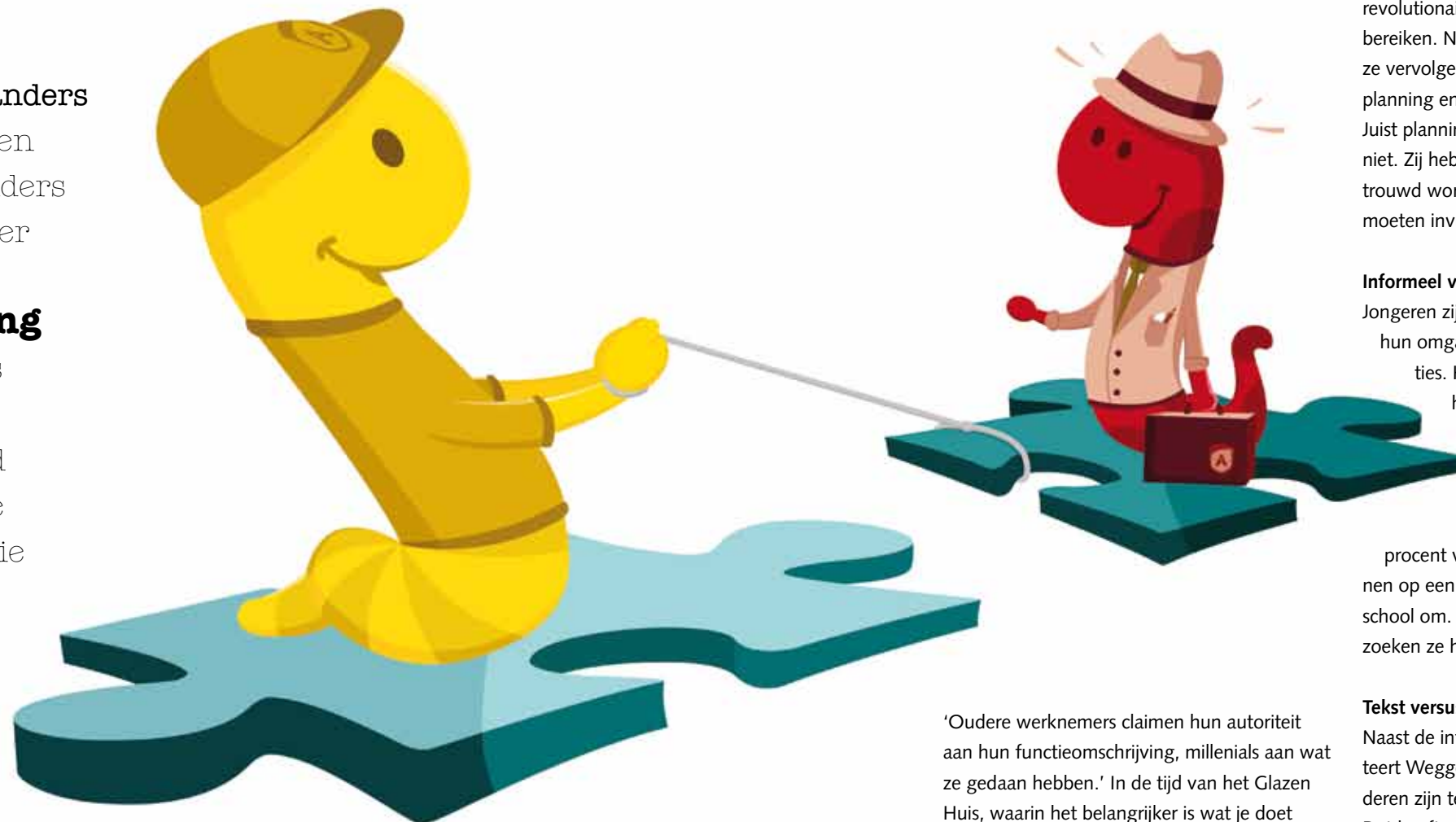
'Gedragsverandering vergt een mix van middelen. Wat werkt? Instructieve campagnes voor ouders: verbied drinken. Jongeren die elkaar vertellen dat roken iets is van de vorige eeuw: het stinkt en is duur. Onderschat ook niet de impact van aansprekende verhalen van longartsen Dekker en De Kanter tegen de manipulatieve sigarettenindustrie. Of het verhaal van kinderarts Lely van de Comapoli. Dat spreekt ouders aan. Wettelijke maatregelen zorgen verder voor een ontmoedigende omgeving: strenge controles in kroegen en supermarkten. Deze mechanismen werken ook bij het populariseren van gezond gedrag, zoals bij de campagne DrinkWater die we begeleiden voor Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG). Het belangrijkste? Maak gewenst gedrag gemakkelijk en aantrekkelijk!'



Auteur Maartje Vrolijk (redacteur C) is manager corporate responsibility bij UPC Nederland.
@FleurVrolijk
nl.linkedin.com/pub/maartje-vrolijk/4/45a/305

Hoe dichten we de generatiekloof?

Twintigers en dertigers staan **anders** in hun werk dan de veertigers en vijftigers. Ze communiceren anders en werken op een andere manier met elkaar samen. De jongeren staan op het punt om de **leiding** over te nemen; zij zullen steeds vaker leiding gaan geven aan oudere generaties. Hoe begeleid je dat proces en hoe voorkom je dat generaties in een organisatie gaan botsen? Volgens twee generatiespecialisten gaat het om het **erkennen en verbinden van de verschillen**.



Natuurlijk. We generaliseren in dit artikel. En we hebben het vooral over de hoger opgeleide jongeren. Maar wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de jongere generatie (de *millenials*, geboren na 1985) over het algemeen anders op de werkvloer staat dan oudere generaties (45 plus). De grootste verschillen zitten in de onderliggende waarden en de manier van samenwerken. Huub Nelis is oprichter van YoungWorks, een bureau voor jongerencommunicatie: 'De millennials zijn initiatiefrijk en gaan uit van gelijkwaardigheid. Respect heb je gewoon. Oudere werknemers gaan ervan uit dat je respect eerst moet verdienen. Voor hen is kennis macht. Ze houden hun kennis bij zich en bevestigen hun positie en autoriteit vanuit die kennis. Voor jongeren is delen juist macht. Hoe meer kennis je deelt, hoe meer status en autoriteit je krijgt in je netwerk.'

'Oudere werknemers claimen hun autoriteit aan hun functieomschrijving, millennials aan wat ze gedaan hebben.' In de tijd van het Glazen Huis, waarin het belangrijker is wat je doet dan wat je zegt te doen, hebben jongeren een voorsprong op eerdere generaties.

Illustratie: Studio Momoki (Ilse Gerritsen)

GSM versus PPPP

Ook de drijfveren van jongeren wijken af van die van oudere generaties als het om werken gaat. Hoogleraar Organisatiekunde Mathieu Weggeman, bekend onderzoeker naar generatieverschillen en lid van de protestgeneratie (geboren tussen 1945 en 1955): 'Aart Bontekoning promoveerde onder mijn supervisie op generatieverschillen in organisaties. Uit zijn onderzoek blijkt dat de belangrijkste driver voor de protestgeneratie GSM is: Geld, Status en Macht. Voor de nieuwste generatie is dat PPPP: *People, Planet, Pleasure* en *Profit*. Hun werk moet betekenisvol en aangenaam zijn, en aan het eind van de dag moeten ze ook nog iets in hun zak kunnen steken.' Maar de protestgeneratie ging toch juist de barricaden op voor hun idealen? Weggeman: 'In haar jeugd had de protestgeneratie inderdaad idealen, maar dat was toen. Ze hebben revolutionair werk verricht om hun idealen te bereiken. Net als veel revolutionairen hebben ze vervolgens de boel vastgeschroefd, met alle planning en control die daarbij hoort.' Juist planning en controle motiveert jongeren niet. Zij hebben het gevoel dat ze gewantrouwd worden als ze een tijdschrijfformulier moeten invullen.

Informeel versus formeel

Jongeren zijn op de werkvloer informeler in hun omgangsvormen dan de oudere generaties. Hun uitgangspunt is gelijkwaardigheid, bij oudere generaties is dat hiërarchie en respect verdienen. Ook hebben jongeren veel meer informeel geleerd. Nelis: 'Mijn stelling is dat 50 procent van wat jongeren kennen en kunnen op een informele wijze geleerd is, buiten school om. Kennen of kunnen ze iets niet, dan zoeken ze het in hun vrije tijd online uit.'

Tekst versus beeld

Naast de informele communicatiestijl constateert Weggeman nog een groot verschil: ouderen zijn tekstgericht, jongeren beeldgericht. Dat heeft nogal wat consequenties. Tekst is sequentieel, analytisch, logisch, eenstemmig,

nodigt uit tot precisering. Beeld is parallel, holistisch, polyfoon, nodigt uit tot interpretaties. Weggeman: 'De netwerkgeneratie communiceert van jongs af aan met beeld en heeft daarvoor betere neuronenbundels ontwikkeld dan de protestgeneratie. Voor hen is tekst traag. Zij zijn gewend parallel te *processen*. Ze hebben een hekel aan de voor oudere generaties vertrouwde rapporten en verslagen. Het verslag van een vergadering bespreken, vinden jongeren onzinnig.'

Getrapt versus direct

Een ander verschil tussen oudere en jongere generaties op de werkvloer is de wijze van samenwerken. De hiërarchisch ingestelde oudere generaties zijn gewend taken en opdrachten trapsgewijs te delegeren naar ondergeschikte lagen. Millennials doen dat anders en vooral efficiënter, vindt Nelis: 'Ik ben halverwege de veertig en zit vaak bij een groep twintigers die samen een klus moeten klaren. Zij halen iedereen erbij die een onderdeel van de opdracht moet uitvoeren en gaan scrummen. Functies zijn niet belangrijk, wat gedaan moet worden wel. Hun energie is directer, efficiënter en praktischer dan ik gewend ben. Als je veertigplussers bij elkaar zet, gaan ze in de overlegstand en gaat de energie er direct uit.'

Generatiekloof of communicatiestijl

Er is dus een generatiekloof. Al noemt Weggeman het niet zo: 'Bij een kloof ben je je van elkaar bewust. Ik constateer een communicatiestijl tussen de jongere en oudere generaties. Er is nauwelijks contact tussen de protestgeneratie, die de macht in handen heeft, en de millennials.'

Nelis ziet de macht verschuiven. Vooral in de dienstensector, zoals Marketing en Communicatie, ziet hij dat de hiërarchie al niet meer bepaald wordt door leeftijd en dat jongeren al leiding geven aan oudere medewerkers. Weggeman ziet dit niet: 'Ik zie in multinationals en in de dienstensector leidinggevende posities nog erg gelijk lopen met leeftijd. Hoe ouder, hoe hoger in de organisatie. Als ik al een jongere in het middenkader tegenkom die leiding geeft aan oudere medewerkers, dan zie ik dat die jongere ►

zich conformeert aan het leiderschap van zijn baas. Die oudere baas beoordeelt hem en als hij in zijn team ruimte geeft voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid, dan krijgt hij daar last mee.' Bovendien hebben de millennials volgens Weggeman veel meer respect voor ouderen dan de oudere generaties dat vroeger hebben gehad. Dat versterkt de neiging tot conformeren en zorgt voor andere problemen. 'Jongeren in organisaties lijden onder het feit dat oudere collega's in het verleden leven. Oudere collega's houden hen van het werk af met hun verhalen over vroeger, omdat ze zelf niet meer zoveel te doen hebben.'

De kloof dichten

Met een vergrijzende bevolking en een groot contingent bijna-gepensioneerden, breekt het moment aan dat de rollen omdraaien. Dat steeds meer jongeren leiding geven aan oudere medewerkers. Hoe voorkom je dat jongere leidinggevendenden zich conformeren aan het leiderschap van hun oudere baas? Hoe zorg je ervoor dat jongeren goed samenwerken met ouderen en tegelijk hun specifieke generatiekwaliteiten behouden? Want bedrijven die gebruik weten te maken van de kracht van jongere en oudere generaties presteren het beste. Nelis: 'In bedrijven die de verschillen tussen generaties verbinden zie je de grootste creativiteit en de meeste innovatie. Zij gebruiken het beste van twee werelden.' Om dat te bereiken moet je je allereerst bewust worden dat er verschillen tussen generaties zijn en dat daar verschillende waarden bij horen. Heb je als jonge leidinggevende een oudere

medewerker in je team zonder initiatief en met een afwachtende houding, weet dan waar dat vandaan komt en pas je stijl daarop aan. Realiseer je dat jij van nature ruimte laat voor initiatief en eigen verantwoordelijkheid, maar dat ouderen anders zijn opgegroeid en sommigen meer sturing verwachten of nodig hebben van hun leidinggevende.

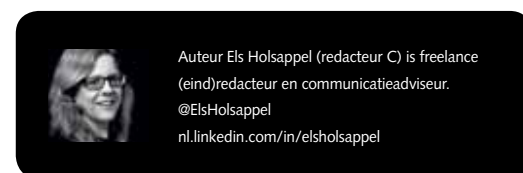
Ervaring en ervaren

Huub Nelis heeft daarnaast nog twee belangrijke tips voor jonge leidinggevendenden: 'Geef ruimte aan de ervaring van oudere medewerkers. Wees je ervan bewust dat ze vele jaren ervaring meenemen. Heb je daar geen respect voor, dan erken je hun vakmanschap niet. Oudere medewerkers begrijpen wellicht niet altijd de nieuwe werkvormen, maar ze hebben het (communicatie)vraagstuk waar jij mee te maken hebt wel vaker voor hun neus gehad.' De tweede tip is dat jongere leidinggevendenden bereid moeten zijn een stapje extra te zetten voor oudere medewerkers en zich soms wat dienender kunnen opstellen. Nelis: 'Het is niet verkeerd dat millennials iedereen als gelijkwaardig zien. Zij brengen kwaliteiten in die oudere werknemers niet of minder hebben meegekregen. Maar jongeren moeten leren dat het soms normaal is dienend te zijn en hulp te bieden.' Als je een oudere medewerker vraagt om nieuwe technieken te gebruiken, wees dan niet verbaasd als hij vraagt om een cursus van 1000 euro. Hij is niet opgegroeid met het informele leren. Ga het gesprek met hem aan of die cursus nodig is of dat hij zich de techniek ook zelf eigen kan maken, met wat hulp van jou.

Als het gaat om samenwerken is het goed oudere generaties de manier van samenwerken van de netwerkgeneratie te laten ervaren. Nelis: 'Als twintigers al scrummend zonder hiërarchie met elkaar aan het werk zijn en we zetten daar een aantal veertigers of vijftigers bij, dan herkennen die laatsten meteen wat er gebeurt. Zij vinden die manier van werken zelfs prettiger. Ga er open met elkaar over in gesprek en bepaal samen hoe de samenwerking beter kan.'

Synergie

Maar het allerbelangrijkste is om je als jonge leidinggevende te realiseren dat iemand van 45 jaar of ouder zich niet oud voelt. Nelis: 'Het is niet alleen een kwestie van leeftijd. De single leidinggevende twintiger met een medewerker die twee puberende kinderen heeft, zit in een andere levensfase. Dan kun je snel in een kloof terecht komen. Maar als je weet dat die medewerker nog net zo in de wedstrijd zit als jij, zit je al snel in de synergie.' De synergie die nodig is om tot goede samenwerking tussen generaties op de werkvloer te komen. 'Bedrijven die de ideeën van jonge mensen kunnen koppelen aan de ervaring van de oudere generatie, innoveren en groeien het snelst.'



Brain Box
YOU & MEDIA

www.brainbox.nl
Media- en presentatietraining



Persconferentie?

Met een training van Brain Box bijt je je tanden er niet op stuk



Master of Reputation Management

› Start: 30 januari 2015

De levensvatbaarheid van een organisatie hangt sterk af van de mate waarin zij voldoet aan de verwachting van haar omgeving. Door middel van reputatiemanagement kan een organisatie verwachtingen creëren en waar maken. Reputatiemanagement is echter geen cosmetische operatie, maar is er juist op gericht de kloof tussen de eigen identiteit en de externe verwachtingen zo klein mogelijk te maken. Kijk op www.eurib.org voor een hernieuwde kennismaking met je vak.

EURIB is een onafhankelijk kennisinstituut op het gebied van brand, reputation & design management. EURIB biedt naast masterclasses en korte leergangen ook een masterprogramma met drie uitstroomvarianten aan: Master of Brand Management, Master of Design Management en Master of Reputation Management. Elk met meerdere instroommomenten per jaar. Daarnaast helpt EURIB organisaties, met behulp van toegepast wetenschappelijk onderzoek, complexe merk vraagstukken op te lossen.

Meer weten over onze opleidingen?

Ga naar www.eurib.org (tip: schrijf je in voor onze gratis digitale nieuwsbrief)

EURIB



Vorig jaar zomer verscheen **The Editorial Age**. Over content marketing, en in het bijzonder branded journalism en de keuzes die gemaakt worden door uitgevers en merken om via redactionele inhoud doelgroepen te bereiken. Het boek is invloedrijk geweest. 'Hoewel ik niet superveel boeken heb verkocht', zegt auteur **Ebele Wybenga**.

B Branded content, hoe houd je het integer?

'Dankzij mijn boek heb ik mijn contacten kunnen uitbreiden. Er is veel belangstelling bij adverteerders, merken, contentmarketingbureaus en de oude customer-mediahoek, maar ook heel sterk bij uitgevers. Die zitten nu in zwaar weer, beginnen een branded-contentafdeling en willen weten hoe je dat doet zonder gezichtsverlies te lijden. Op het moment dat je als uitgever namelijk ook content voor merken gaat maken, naast de onafhankelijke verhalen die je brengt, is dat verwarrend voor de lezer. Als daar redacteurs bij worden ingeschakeld voelt dat ook niet altijd goed. Daar moet je oplossingen voor aandragen. Mijn boek is daar in zekere zin een leidraad bij. De centrale vraag is: hoe houd je het integer?'

Inrichting

'Je ziet verschillende aanpakken bij uitgevers. Er zijn er die vanaf het begin zo zijn ingericht dat ze ook verhalen maken voor adverteerders. Vice.com leeft van gesponsorde content. Hun journalistiek is altijd al behoorlijk subjectief geweest. Het is dan een kleine stap om ook iets te doen voor een merk of sponsor. Aan de andere kant heb je de traditionelere uitgevers, zoals het Financieele Dagblad of NRC Handelsblad. Die zijn voorzichtiger, omdat zij een nieuwsproduct hebben dat ze moeten beschermen. Daar mag geen greintje invloed van sponsors in doorklinken. Je moet een IJzeren Gordijn hangen tussen de onafhankelijke nieuwsredactie en de advertentieafdeling die zich nu met andere dingen bezighoudt en verhalen en speciale katerns gaat maken, of op internet *native advertising formats* (advertorials red.) invult.'

Vallen en opstaan

'Er is veel vernieuwing en er gaat van alles mis. Zo verscheen er vorig jaar een bijlage bij het FD dat door Aegon was betaald. Het papier van het katern

kleurde blauw in plaats van roze. Dat schoot bij sommige FD-lezers in het verkeerde keelgat. Ze hebben niet om een gesponsorde krant gevraagd. Op de kleur van het papier na was het verschil met de rest van de krant moeilijk te zien. Het was gemaakt door gewone FD-nieuwsredacteurs. Aegon zegt daarover: "Wij hebben ze niet verteld wat ze moeten schrijven. We hebben samen een thema gekozen en gesponsord." Maar het thema was wel pensioenen en dat ligt dicht bij Aegon. Dan ligt de vraag snel op tafel of de journalist die op de ene dag schrijft over woekerpolissen en de andere dag voor zo'n gesponsord katern vervolgens nog wel zo kritisch is op die belangrijke sponsor. Vaak is het alleen een schijn van belangenconflict, maar voor de lezer kan dat genoeg zijn om het vertrouwen te verliezen in het nieuwsmerk. Daar zit een spanning die ik interessant vind om te onderzoeken.'

Eigen redacteur

'Een belangrijke tip voor uitgevers is dat ze branded content niet moeten laten uitvoeren door hun onafhankelijke redactie. En ze moeten niet verstoppen dat er een sponsor aan te pas komt. Die moet er duidelijk zichtbaar bij staan. Het moet onderscheidend zijn van wat ze verder maken. Dat is trouwens ook voor de adverteerder beter, want die wordt zo beter onthouden. Als je het teveel verstoppt, verspil je je kans opgemerkt te worden. Als je dat wilt, kun je beter een PR-bureau of een lobbyist inschakelen.'

Opkomst native advertising

'Uitgevers bieden op hun online en mobiele kanalen steeds vaker ruimte voor verhalen van adverteerders. Dat wordt native advertising genoemd, zie het als digitale advertorials. Dit is sterk in opkomst. Meestal maken ▶

‘Wanneer heb je voor het laatst een advertorial gelezen waarvan je **helemaal ondersteboven** was? Dat gebeurt bijna nooit.’

uitgevers deze inhoud zelf. Helaas is het resultaat vaak niet interessant genoeg om te lezen. Tegelijkertijd hebben customer-media-uitgevers en content-marketingbureaus, die vooral gewend zijn print te maken, bereik nodig voor hun verhalen. Het ligt voor de hand om hiervoor de mogelijkheden van het nieuwe native advertising te gebruiken, maar dit gebeurt nog veel te weinig.’

‘Veel van dit soort partijen, vooral uitgevers, zijn niet gewend te denken vanuit een merk. Die spanning voel je al snel. Ga maar na: wanneer heb je voor het laatst een advertorial gelezen waarvan je helemaal ondersteboven was? Dat gebeurt bijna nooit. Maar als je het aan de merken alléén overlaat, gebeurt dat ook niet. Daarom moeten ze mensen in dienst nemen met een journalistieke achtergrond of in ieder geval goede verhalenmakers, scenarioschrijvers. Mensen die anders denken, afstand kunnen nemen, zodat ze een goed verhaal kunnen schrijven. In dat verhaal moet je ook de donkere kanten durven benoemen. Bij journalistiek liggen de boodschappen niet op voorhand vast. Je hebt een vermoeden dat er iets aan de hand is en dan besluit je daarover een verhaal te maken. Maar je weet nog niet precies wat je krijgt. Marketeers – voor wie de te communiceren kernboodschappen vastliggen – kunnen hier vaak maar moeilijk mee leven.’

Groei

‘Uitgevers experimenteren volop met native advertising. Verhalen van merken tussen redactionele verhalen. Dat werkt niet altijd goed, maar wel bij de bezoekers van Vice. De gesponsorde content is voor hun ogen gemaakt. En het grappige is dat je ziet dat het werkt als je specifiek iets voor een titel of doelgroep maakt. Bij content moet je nog veel meer je verhaal aanpassen aan het soort lezer. En dit soort bedrijven is heel succesvol. Er wordt enorm in geïnvesteerd. Vice is nu 1,4 miljard dollar waard. Er zit dus in deze sectie van de mediawereld als gevolg van samenwerking met sponsors en merken.’

Ingewikkeld verhaal

‘Branded content is een manier om je klant te bereiken. Voor merken die een wat ingewikkelder verhaal te vertellen hebben, kan dit een goede manier zijn. Veel grote bedrijven die daar de ruimte voor hebben, kunnen mensen in dienst nemen die ervaring hebben met verhalen maken. En op afstand staan van de marketingafdeling. Maar het is niet alle bedrijven gegeven dat te doen. Voor financiële instellingen is het interessant. Voor modebedrijven is het interessant hun eigen tijdschrift te maken. Bij sport is er ook behoefte aan een bepaald soort informatie. Als merk kan je daarop inspelen door dat aan te bieden. Er zijn dus sectoren waar het zin heeft om het in eigen huis te organiseren, om zelf uitgever te zijn. En dan kun je het beste werken met freelancers of een bureau.’

Aanvullend

‘Sinds ik *The Editorial Age* heb geschreven, ben ik er genuanceerder over gaan denken en moet ik zeggen dat ik adverteren in traditionele zin, meer ben gaan waarderen. Omdat het sommige dingen kan wat je met branded content niet kunt. Zoals aan een breed publiek bekend maken dat je een nieuw product hebt. Ik begon sterk met het idee: wow, dit is de nieuwe manier! Maar ik denk toch dat het aanvullend is, het maakt zeker niet allerlei andere manieren van communiceren ineens overbodig.’



Auteur Arjen Boukema (redacteur C) is senior communicatiemanager ING Nederland.
@ABoukema
nl.linkedin.com/in/arjenboukema

ZZP = Zorgeloos Zelfstandig PersManagement

En dat geldt ook voor het Persmanagement voor je klanten.

Profiteer van het exclusieve Logeion ZZP-ledenvoordeel en probeer PersManager tot het einde van 2014 voor € 90,- ex BTW.

De belangrijkste functionaliteiten van PersManager

- online samenstellen van actuele perslijsten
- vastleggen van contactmomenten met journalisten
- verzenden van persberichten per mail in de look and feel van je klanten
- eenvoudig rapportages en overzichten genereren

Meer informatie? Vraag de demo aan via sales@persmanager.nl of 010-4274115



Student Talent Award

Inzendingen steeds beter

Steeds meer hogescholen bieden multimedia, customer media en content marketing aan. Een positieve ontwikkeling, vindt Logeion. Zo ontstond enkele jaren geleden het idee voor de **Student Talent Award**, een **aanmoedigingsprijs** voor studenten. Platform Content, de Hogescholen van Amsterdam en Utrecht en de Fontys Hogeschool sloten zich bij het initiatief van Logeion aan. De inzendingen voor 2014 zijn binnen, juryvoorzitter Bert Brounts licht alvast een tipje van de sluier op.

Vorig jaar besloot Logeion de studentenprijs nieuw leven in te blazen. Niet alleen de naam veranderde van Zilveren Plus naar Student Talent Award, ook de invulling werd verbreed, vertelt Bert Brounts. ‘De Zilveren Plus was voornamelijk gericht op bedrijfs-journalistiek. Maar de laatste jaren ontwikkelde het vak zich steeds verder. Multimedia, content marketing, customer media: richtingen die steeds belangrijker worden en elkaar sterk raken. Dat verklaart de andere opzet van de prijs die nu een aanmoedigingsprijs is voor het best gemaakte customer mediaproduct. Concreet: studenten bedenken een concept voor een bestaande of fictieve opdrachtgever. Het mag een blad zijn maar ook een app, een platform of een combinatie daarvan. Voor de beeldvorming: vorig jaar won de Hogeschool van Amsterdam met een app voor NS-reizigers met *treinverhaaltjes*, bedoeld om de relatie tussen NS en reiziger te versterken.’

Goed profileren

De inzendingen zijn voornamelijk afkomstig van de instellingen die de Student Talent Award steunen. Dat laatste is iets wat Brounts graag anders ziet. ‘Het zou mooi zijn

als er meer opleidingen meedoen. Dit jaar dingen er tien inzendingen mee, dat mogen er best meer zijn. Waar dat aan ligt? Het zijn vooral praktische redenen. De opleidingen hebben niet allemaal dezelfde opbouw. Ze verschillen inhoudelijk en qua planning. De inzendingen moeten in september binnen zijn, sommige opleidingen hebben dan bepaalde onderdelen nog niet behandeld. Of de studenten moeten in die periode een tentamen of werkstuk maken. De motivatie van de docent is hierbij doorslaggevend, anders krijg je ze sowieso niet mee. Maar het is zeker slim voor een hogeschool om mee te werken aan deze prijs. De opleiding kan zich goed profileren en laten zien op welk niveau haar studenten presteren. Ook voor studenten is het leerzaam, ze kunnen zo in contact komen met bedrijven die voor hen mogelijk interessant zijn.’

Zondermeer hoog

De kwaliteit van de inzendingen laat de afgelopen jaren een stijgende lijn zien: ‘Dit jaar was de kwaliteit zondermeer hoog en van een gelijkmatig niveau. Inzendingen moeten aan strenge eisen voldoen, dat zie je wel terug in het kwaliteitsniveau. De creativiteit en

de kwaliteit van tekst en beeld was erg goed. We ontvingen cross-mediale concepten, apps, maar vooral zagen we dat er goed was nagedacht over de inzet van digitale media. Dus niet: twitter en facebook erin verwerken omdat het moet. Wat nog meer opviel: zeven van de tien inzendingen maakten gebruik van printuitingen, wel meestal in combinatie met andere middelen. Je ziet dat de opleidingen ook steeds gericht inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het vak. En dat is natuurlijk heel positief.’ ‘De Student Talent Award heeft absoluut toekomst. Het is nog steeds een goede formule. Interessant is dat de Grand Prix Content Marketing - waar de Student Talent Award van is afgeleid - nu ook openstaat voor Belgen. Misschien is dit voor de Student Talent Award ook een goed idee. We kunnen contact leggen met Belgische hogescholen, wie weet levert dat nieuwe plannen en inzendingen op. Zo brengen we ons vakgebied nog breder onder de aandacht.’



Auteur Annelies Kruse (redacteur C) is zelfstandig tekstschrijver en communicatieadviseur.
nl.linkedin.com/pub/annelies-kruse

Communicatie als brug tussen heden en verleden

Verhalen van vroeger **saai en oubollig?** Helemaal niet! Met actuele communicatiemiddelen leeft de **geschiedenis in Gelderland** voort op meer dan 200 bijzondere locaties. Dankzij informatieborden met qr-codes en zwerfkeien met mobiel internet heb je de geschiedenis hier letterlijk onder handbereik. Ga dus niet zonder smartphone of iPad op pad. Adjunct-directeur **Hanneline Oosting-Adriaansens** van het Regionaal Bureau voor Toerisme Arnhem Nijmegen is verantwoordelijk voor deze hedendaagse manier van communiceren over het verleden.

Het regionaal bureau is trekker van een campagne met de veelzeggende titel *spannende geschiedenis*. Deze campagne ging op 6 mei van dit jaar van start in heel Gelderland. Koning Willem-Alexander en Koningin Maxima verrichtten de opening. 'Historie is het DNA van de regio Gelderland', zegt Oosting-Adriaansens. 'In 2010 zijn we op tachtig locaties gestart om de verhalen van vroeger innovatief met beeld en geluid te vertellen over de regio Arnhem-Nijmegen. Met de uitbreiding van dit project naar 200 locaties in de rest van Gelderland willen we alle mooie verhalen die er zijn zichtbaar maken voor een breed publiek. Mijn team is betrokken bij de campagne van projectplan tot uitvoering. Maar de verhalen die we vertellen moeten natuurlijk wel kloppen. Daarom werken we voor de inhoudelijke component samen met het Gelders Erfgoed en Bureau Tijdlijn uit Nijmegen.'

Beleef de tijd van de Bataven

'Het belangrijkste is beleving overbrengen. Het begint met enthousiasme en geloof in de

waarde van het historische verhaal. Je kunt zeggen dat wij met de campagne proberen het tafelzilver op te poetsen en goed op tafel te zetten, zodat zoveel mogelijk mensen ervan kunnen genieten.'

Gelderland heeft een rijk cultuurhistorisch verleden. Met acht tijdlijnen, zoals *Romeinen en Bataven* en de *Liberation Route* krijgen bezoekers meer informatie over een specifieke periode in de geschiedenis. Hiervoor zijn onder meer zwerfkeien voorzien van mobiel internet, waardoor je ter plaatse gedetailleerde informatie kunt zien.

Met filmpjes en een online toelichting via de qr-codes op de informatiepanelen komt de geschiedenis tot leven. Tegelijkertijd krijgen mensen suggesties voor bijvoorbeeld overnachtingsarrangementen in de omgeving en kun je kosteloos wandel- en fietsroutes opvragen. 'Er is nadrukkelijk een koppeling tussen de verhalen van toen en de mogelijkheden van nu. Het wordt de bezoeker makkelijk gemaakt en dat wordt erg gewaardeerd.'

Van veerpont tot GelreDome

Het Regionaal Bureau voor Toerisme Arnhem Nijmegen is een marketingorganisatie voor de toeristische en zakelijke markt in de regio Arnhem-Nijmegen. Meer dan twintig gemeenten en 700 ondernemers, waaronder de eigenaar van het voetveer maar ook Burgers' Zoo en het GelreDome steunen de organisatie. Samen met ondernemers worden nieuwe producten ont-

wikkeld. Zo ontstaat er een nieuw product door vaartijden aan te passen: de fietspendelboot, waar zowel de ondernemers als de bezoekers van kunnen profiteren.

'Nadrukkelijke koppeling tussen de verhalen van toen en de mogelijkheden van nu'

De doelgroep van de campagne *spannende geschiedenis* bestaat uit bezoekers uit de Randstad, maar ook mensen uit de omliggende regio's en steeds meer uit Nord-Rhein Westfalen en Vlaanderen. De campagne richt zich voor een belangrijk deel ook op jongeren. Oosting-Adriaansens: 'Speciaal voor kinderen zijn lespakketten ontwikkeld. Daarbij maken we gebruik van twee jeugdambassadeurs, Tom en Katja, die je overal tegenkomt: van het lespakket tot in de musea. Museum Het Valkhof in Nijmegen is een van de vier startpunten van *Beleef de Spannende Geschiedenis Gelderland* en vormt een van de grote attracties.'

Gelderland levert je mooie streken

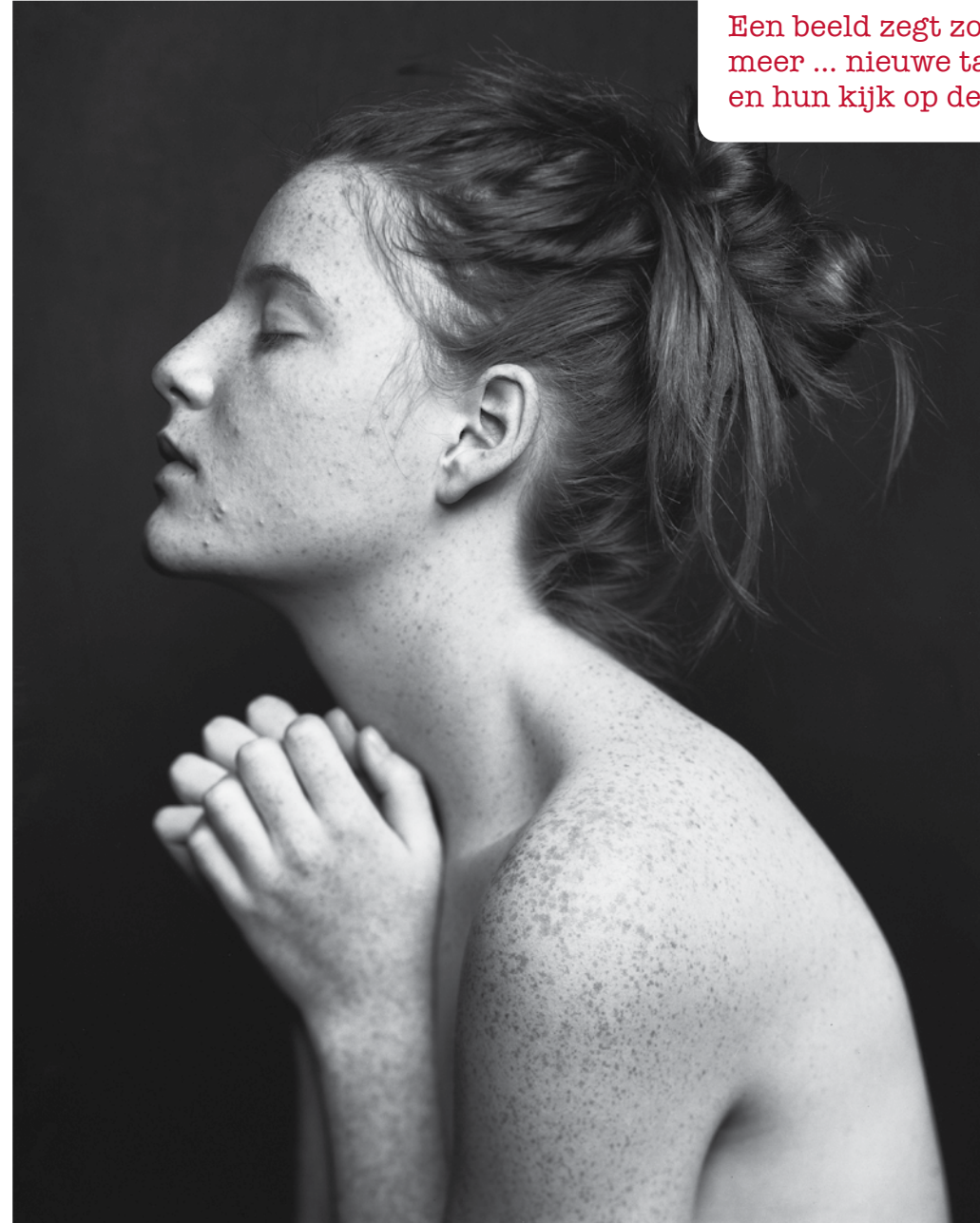
Behalve voor de cultuurhistorie, komen bezoekers ook naar de provincie voor de gevarieerde natuur. Er zijn heuvels, polderlandschappen en heide. Ook toerisme op en aan het water is mogelijk, met dank aan rivieren als Maas, Waal, Rijn en Linge. Daarom is voor het prikkelende *Gelderland levert je mooie streken* gekozen als overkoepelend motto voor de diverse marketingacties.

'Ik ben zelf verknocht aan het gebied en woon hier met veel plezier. Om goed aan te voelen wat er leeft in de regio, is het belangrijk *feeling* te houden met dat waar mensen in de buurt zich mee bezighouden. Het is de kunst dit vervolgens creatief te vertalen in nieuwe concepten, zoals GPS-routes, en te koppelen aan evenementen en arrangementen. Wij merken dat er vanuit publiek en ondernemers interesse is voor en bekendheid is over het thema spannende geschiedenis. Ook het aantal bezoekers van de website *spannendegeschiedenis.nl* neemt toe. Aan ons de uitdaging die de komende jaren te blijven vernieuwen en verder uit te dragen.'

Auteur Martijn Boelhauer (redacteur C) is woordvoerder en senior communicatieadviseur bij Netbeheer Nederland.
@MBoelhauer
nl.linkedin.com/pub/martijn-boelhauer/6/46b/a05/

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





Een beeld zegt zoveel meer ... nieuwe talenten en hun kijk op de wereld.



O zo bijzonder

Meisjes. Alles in de fotografie van **Joris van der Ploeg** draait om **meisjes** in hun ontwikkeling tot vrouw. Om ze zo puur mogelijk neer te zetten, fotografeert Joris zijn modellen altijd één-op-één in klassieke studiocomposities: **'Geen afleiding**, dat is belangrijk voor een krachtig of juist kwetsbaar beeld.'

Van der Ploeg *scout* zijn bijzondere modellen op straat, via Facebook of modellenbureaus. Zijn jongste model was 8 jaar, het oudste 24. Ervaring is niet belangrijk. 'Ze lopen iedere dag zomaar langs je heen, maar zijn zo bijzonder. Bijvoorbeeld het meisje dat ik *en profile* fotografeerde in meditatieve houding. Zij was pas 16 jaar, en nam uit zichzelf zo'n krachtige houding aan. Het meisje op de andere foto is met 19 jaar wat ouder, maar komt juist heel kwetsbaar en meisjesachtig over. De foto van het meisje in het witte jurkje is één van mijn favorieten vanwege haar lange armen.'

Ze zit net een groeispuurt en op dat moment kloppen de proporties niet helemaal.' Over het beeld dat hij wil neerzetten, denkt Van der Ploeg niet van tevoren na. Hij gaat uit van de kracht van het model. Een goede blik is de belangrijkste voorwaarde voor het succes van een foto. Van der Ploegs droom is geld te kunnen verdienen met de verkoop van zijn werk. 'Dit is wat ik wil doen, dat werd voor mij tijdens mijn studie direct al duidelijk. Meisjes in deze levensfase intrigeren me, ze hebben een complexiteit die later verdwijnt.'

Joris van der Ploeg (1985)

ontwikkelde zijn voorkeur voor het fotograferen van meisjes al vroeg in zijn opleiding aan de fotoacademie in Amsterdam. Hun ontwikkeling tot vrouw fascineert hem. Pure, krachtige foto's zonder verdere afleiding vormen zijn handelskenmerk. Van der Ploegs werk hing al in verschillende galerieën en één van zijn foto's won een wedstrijd van de Italiaanse PhotoVogue.

www.jorisvanderploeg.com, 06 46 17 66 58,
info@jorisvanderploeg.com



Auteur Mayke Snippe, tekstschrijver
bij Kris Kras Design.
@KrisKrasDesign
www.kriskras.nl

Is het een tegenslag of juist een kans?

★★★★☆

Robert Benninga, Kosmos 2014

978-90-215-5372-6, 304 pagina's, € 22,99

Het recenseren van boeken levert soms een dilemma op. Zoals bij dit boek. Het dilemma zit in de vraag of het geschikt is voor communicatieprofessionals. Als je het eng benadert: nee. Benader je het breder, dan wel. Simpel gesteld: dit boek is geschikt voor alle mensen. Het gaat over omgaan met tegenslag of crisis. *Is het een tegenslag of juist een kans?* gaat over levenslessen en die zijn universeel.

Tot zover het dilemma: geen boek speciaal voor communicatieprofessionals. Levenslessen kunnen we allemaal gebruiken. In ons leven komt

iedereen tegenslagen tegen. En Benninga behandelt er veel. Een ongeluk, echtscheiding, gezondheid, burnout, ondernemen, verlies van dierbaren: alles passeert de revue.

Benninga in-

terviert mensen die met een tegenslag zijn geconfronteerd. Boeiende interviews, waarin de geïnterviewden innemend hun verhaal vertellen. Ieder interview eindigt met tips: wat doe je wel en wat niet. Bij relaties staat bijvoorbeeld de tip dat je vooral *wel* regelmatig tijd moet nemen voor een goed gesprek. Wanneer nam jij voor het laatst tijd voor een goed gesprek met je partner? Wat je vooral *niet* moet doen, is je schamen of de hoop opgeven. Vertrouw op je veerkracht.

Kortom, een boek vol levenslessen. Ik weet: het is een cliché. Maar soms is het goed om over clichés na te denken. Dat geldt ook voor communicatieprofessionals. Lezen en leren dus.

Loop de Jager

Leiden is loslaten

De kracht van partnerschap en dienstbaarheid

★★★★☆

Peter Block, BIM Media 2013

978-94-622-0044-9, 279 pagina's

Peter Block schreef in 1993 *Stewardship* dat in 1999 in Nederlandse vertaling *Rentmeesterschap* als titel meekreeg. Twintig jaar later verwoordt hij zijn visie weer en kiest de vertaler voor de



titel *Leiden is loslaten*.

Een terugkerend element in het boek is het streven naar gelijkwaardige spreiding van macht. Block wil werksituaties scheppen, waarin mensen toegewijd zijn en verantwoording

aflleggen zonder dat gebruik wordt gemaakt van controle.

Het boek heeft een nieuwe inleiding waarin de auteur de veranderingen door de digitale wereld aanstipt. Dan volgen drie delen. In het eerste deel ligt de nadruk op het basisconcept van rentmeesterschap. Partnerschap moet gaan boven patriarchaat, avontuur boven veiligheid en dienstbaarheid boven eigenbelang. In deel twee staat de herverdeling van macht in de praktijk centraal. Volledige openheid vormt de basis. Deel drie spreekt over het opzetten van het hervormingsproces.

Al lezend kom je tot de voorzichtige conclusie dat niemand hier tegen kan zijn, al wordt de hoe-vraag steeds sterker. Gelukkig begint dan het hoofdstuk *Het antwoord op de hoe-vraag*. Enkele bladzijden verder staat er: 'Als we verantwoordelijkheid zouden nemen voor onze vrijheid, ons zouden inzetten voor dienstbaarheid en erop zouden vertrouwen dat onze zekerheid bij onszelf lag, hoefden we niet langer de hoe-vraag te stellen. Dan zouden we zien dat we zelf het antwoord hebben.'

letwat teleurgesteld bedenk ik me dat ik blijkbaar nog niet zover ben.

Marie-Louise de Jong

#Merk, social media vanuit je merk

★★★★☆

Lucas Swennen, Swepper 2014

978-90-811-3156-8, 98 pagina's, € 19,90

'Hoe laat je je eigen merkwaarden doorklinken op media waar je weinig of geen grip op hebt?' En: 'Hoe kun je met je sociale-media-activiteiten onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie?' Het boek dat antwoord geeft op die twee vragen wordt vandaag de dag geheid een bestseller. Maar eerlijk gezegd vond ik het antwoord niet in dit boekje.

Het idee was goed: verzamel de lessen van sterke merken als het gaat om sociale media. Aan de hand van casussen van merken als ING, ANWB en KPN kun je veel leren. Maar dit tweede boekje van Lucas Swennen is wat mij betreft een grote teleurstelling. De auteur ontrafelde aan de hand van interviews vijf keuzes die organisaties moeten beantwoorden als het om sociale media gaat. Maar de keuzes worden onvoldoende geïntegreerd tot echte strategie. Gekunstelde checklists aan het einde van elk hoofdstuk roepen veel extra vragen op.

Verder doet het boekje wat onhandig aan: vormgeving ontbreekt vrijwel geheel en de casussen slepen zich soms pagina's lang voort. Op een derde van het boek had ik al een voorgevoel dat het niet goed zou aflopen. En aan het eind bleef ik achter met een brandende vraag: leuk, die interviews met sociale-media-strategen, maar wat heb ik eraan?' Het idee was goed, de uitwerking onvoldoende.

Jaap de Bruijn

Rafels

Over een betere zakelijke schrijfstijl

★★★★☆

Marianne Nan, Brave New Books 2014

978-94-021-1277-1, 117 pagina's, € 17,95

Op een ontspannen zondagmiddag, met een kop koffie of thee erbij vakkennis opvijzelen? Dat kan, en wel met Marianne Nan. Nan is trainer, onderzoeker en communicatieadviseur met



bijna twintig jaar ervaring als trainer op het gebied van klantgerichte communicatie. Zij bundelde haar belangrijkste lessen in het boek *Rafels*.

De lessen kun je typeren als simpel

en doeltreffend. Nan herinnert je namelijk aan de basisregels van zakelijk schrijven. Daarbij schuift ze haar persoonlijke stijl niet onder stoelen of banken. De humor waarmee ze dit brengt, is zowel vermakelijk als overtuigend. Naast het aanzetten tot een betere zakelijke schrijfstijl (lees: meer gericht op de lezer), inspireert ze je hiermee ook om overtuigender te schrijven. Wanneer de pittige en humoristische stijl van Nan je ligt, heb je het boek in een mum van tijd met veel plezier uitgelezen. Een mogelijke aanvulling op dit boek vol verhalen en voorbeelden voor een betere zakelijke schrijfstijl is om elk hoofdstuk af te sluiten met de belangrijkste lessen op een rij. Mocht je iets willen terugzoeken, is het nu namelijk lastig terug te vinden.

Reinanke Haagsma

B

Onecht Hema

De *Hollandsche Eenheidsrijzen Maatschappij* Amsterdam.

Kan het Hollandser? Voor een onderbroek, pak kaarsen, tompouce of rookworst hoefde je nooit lang te zoeken. Je wist precies waar je zijn moest: bij Hema. Daar greep je nooit mis en betaalde je niet teveel.

Sinds het vraatzuchtige *LION Capital* z'n tanden gezet heeft in ons nationale erfgoed dat Hema heet, is alle vanzelfsprekendheid verdwenen. Stap voor stap kalft de herkenbaarheid en daarmee de identiteit af. Continu opgejaagd door de vraatzuchtige investeerdersmaatschappij verliezen Ronald van Zetten en de zijnen zich in marketingfratsen. De *zetbazen* forceren zich in alle bochten om de Engelse leeuw tevreden te stellen. Gaat de trend in het foodkanaal richting *smart foods*? Dan zet Hema daar vol op in. Zit er in cosmetica meer marge? Dan transformeren we de winkelvloer tot een *beauty parlour*. Het is geloofwaardig dat Hema de lekkerste rookworst claimt. Maar denken ze nu ook weg te komen als nieuwe Sushi Koning? Je kunt het zo gek niet bedenken of de marketeers op het hoofdkantoor aan het IJ omarmen het gretig. Zelfs notarissen kunnen daar vandaag de dag over meepraten. Het zal ook niet lang meer duren en Hema helpt u aan een bouwpakket voor een lijkst en een voucher voor de crematie. Want laten we wel wezen: ook de uitvaart is big business.

Decennialang was Hema een toonbeeld van no-nonsense. Er werd een ijzersterk merk mee gebouwd. Niet supersexy, maar je kunt niet alles hebben. Hema was authentiek. Het thema *Echt Hema* kwam dan ook niet uit de lucht vallen. Wat de Hema nu doet is zichzelf verloochenen en uitverkopen. Typerend voor een branche die de weg kwijt is. Winkels als Blokker en V&D weten ook niet meer waar ze het zoeken moeten. Typerend voor een tijd waarin iedereen voor de uitdaging staat om zichzelf opnieuw uit te vinden. Het is heilloos om het succes van anderen te kopiëren. Het is zielloos om alles voor iedereen te zijn.

Wie zichzelf wil vernieuwen heeft juist het lef om nu eens echt zichzelf te zijn.

Martijn Horvath
martijn@deslogancompagnie.nl



Wat er tussen mensen gebeurt en hoe we dat kunnen begrijpen

Dialogoog met Noelle Aarts

Waar houden Nederlandse communicatiewetenschappers zich mee bezig? Welke methoden gebruiken ze in hun onderzoek? En levert hun onderzoek niet alleen wetenschappelijke kennis, maar ook **bruikbare inzichten** op die communicatieprofessionals in hun werk kunnen toepassen? In dit tweede deel van de stand van zaken in de communicatiewetenschap gaat redacteur Bert Pol daarover in gesprek met **Noelle Aarts**, verbonden aan de Universiteiten van Amsterdam en Wageningen.

De stand van de communicatiewetenschap; deel twee van een drieluik

(Pol) Waar ligt wetenschappelijk gezien jouw focus?

(Aarts) Bij wat er tussen mensen gebeurt, hoe we dat kunnen begrijpen en wat dat betekent voor professionele communicatie. Ik kijk daarbij vooral naar de *frames* die mensen construeren. Bijvoorbeeld hun manier van denken over dieren houden en doden voor consumptie. Mensen beoordelen het eten van vlees in een bepaalde setting vanuit specifieke frames. Dit is het promotieonderzoek van Hanneke Nijland dat ik samen met Cees van Woerkum begeleid. In een ander onderzoek staat *het verloop van de interactie* centraal. Samen met Barbara Ruijsenaars, Chantal Steuten en Ann van Herzele bestudeer ik hoe discussies tussen belanghebbenden verlopen over de implementatie van het natuurbeleid in onder meer de Oostvaardersplassen en de Hedwigepolder. In het onderzoek van mijn promovendus Albert

Aalvanger gaat het over *het onderhouden van relaties*. In dit geval de ontwikkeling van dorpsvisies door dorpsraden, in het kader van het ondersteunen van burgerinitiatieven. Dat is op het moment extra relevant vanwege de participatiesamenleving.

(Pol) Levert jouw onderzoek nu vooral een toename van wetenschappelijke kennis op, of ook inzichten waar de communicatieprofessional in zijn praktijk iets aan heeft?

(Aarts) Beide. Mijn onderzoek start meestal, zoals in de voorbeelden die ik noemde, bij een concreet probleem waar een oplossing voor moet worden gezocht: mensen willen een bepaald beleid niet accepteren, ze moeten een complexe samenwerking/onderhandeling aangaan en dat lukt niet goed, enzovoort. Ik maak dan een analyse op basis van systematisch en precies onderzoek. Die analyse

resulteert in bevindingen die van wetenschappelijk belang zijn: er komen nieuwe inzichten uit voort. Bijvoorbeeld dat mensen realiteiten *construeren* in gesprekken, of dat serendipiteit vaak doorslaggevend is bij complexe veranderingen. De analyse levert ook *concrete aanbevelingen* op voor het omgaan met het probleem dat de aanleiding was voor het onderzoek. In de vorm van richtlijnen of tools die helpen beslissen hoe communicatie kan worden ingezet om een probleem op te lossen of een ambitie te verwezenlijken. Ik kijk overigens niet alleen naar het instrument communicatie, maar ook naar de inzet van communicatie naast andere instrumenten (voorzieningen, geld, regels). Met alleen communicatie valt meestal weinig te bereiken; in combinatie met andere instrumenten vaak juist veel. Daarmee kom je op een strategisch niveau: bepalen welke instrumenten je in welke combinatie inzet.

Behalve het specifiek bestuderen van communicatie, is het overigens ook nuttig om maatschappelijke ontwikkelingen en processen te bezien vanuit een communicatieperspectief. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we de toenemende polarisatie tussen moslims en *het Westen* begrijpen vanuit het perspectief van communicatie? Welke inzichten levert dat op en hoe kunnen we die vervolgens vertalen in acties die al te destructieve ontwikkelingen (conflicten) helpen voorkomen? Hoe kunnen we gewelddadige conflicten begrijpen en welke rol kan communicatie spelen om spanningen weg te nemen? Zo doen studenten onderzoek naar de beweegredenen van Jihadstrijders om naar Syrië te gaan en hoe die in interactie met anderen tot stand zijn gekomen. Anderen houden zich bezig met de aloude spanning tussen boeren en natuurbeschermers of met discussies tussen mensen die de opwarming van de aarde allemaal bekijken vanuit hun eigen frame.

(Pol) Begrijpen speelt een belangrijke rol in je vertoog. Beperk je je in je onderzoek tot begrijpen, wat natuurlijk al ingewikkeld genoeg is? Of zet je ook de stap naar *beïnvloeden*? Zo ja, hoe kom je vanuit jouw aanpak na

het begrijpen van gedrag tot een effectieve interventie?

(Aarts) Er zit wel degelijk de stap naar interventies in. Op ons onderzoek volgt vaak een speciaal ingestelde begeleidingsgroep waar, behalve wetenschappers en opdrachtgevers, ook praktijkmensen in zitten. Met deze groep wordt de vraagstelling ontwikkeld en aangescherpt. Ook bespreken we met deze groep de resultaten en hoe die kunnen worden vertaald in zinvolle interventies. We betrekken daar de praktijk, die de interventies moet implementeren, dus nadrukkelijk bij. Zo worden interventies ontwikkeld waar de praktijk ook iets mee kan. Een voorbeeld: thans doe ik onderzoek voor de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid naar de aard en het verloop van discussies over natuur en natuurbeleid. Die lopen namelijk steevast op niets uit. Sterker: polarisatie lijkt in elke discussie toe te nemen. De vraag is of er patronen in die discussies te ontdekken zijn. Dit onderzoek bespreken we over enkele weken met een expertgroep om te komen tot beleidsaanbevelingen waarmee discussies over natuur en natuurbeleid effectiever kunnen verlopen. Die discussies zijn waarschijnlijk gebaseerd op bestaande richtlijnen voor constructieve dialogen die vervolgens, op basis van de patronen die we vinden, zullen worden aangepast.

(Pol) Jij doet kwalitatief onderzoek. Dat heeft een heel andere methodologie dan experimenteel onderzoek en kwantitatieve surveys (de bekende vragenlijsten). Tussen de beoefenaren van met name experimenteel en kwalitatief onderzoek bestaat nogal eens spanning: men heeft geen hoge pet op van elkaars manier van onderzoek doen.

(Aarts) Het ene type onderzoek is niet beter of slechter dan het andere. Ze vullen elkaar aan. Je kunt een bepaald type onderzoek natuurlijk wel beter of slechter uitvoeren. Veel kwalitatief onderzoek wordt niet deugdelijk uitgevoerd.

(Pol) Maar in kwalitatief onderzoek gelden andere regels voor de geldigheid van onderzoeksbevindingen – waarop interventies gebaseerd kunnen worden – dan in kwantitatie-

ve surveys of experimenten. In kwantitatieve surveys moeten de vragen zo gesteld zijn dat ze echt antwoord geven op wat je wil weten (*interne validiteit*). Ondervraagden moeten representatief zijn voor de groep waarover je iets wil weten en het aantal ondervraagden moet groot genoeg zijn om een betrouwbare steekproef te vormen. Daarnaast moet je nog betrouwbaarheidsmarges aanhouden om te corrigeren voor onnauwkeurigheden. Bij experimenteel onderzoek moet je een experimentele conditie hebben: een groep mensen die te maken krijgt met een interventie, bijvoorbeeld een tekst, geschreven vanuit een verliesframe. Daarnaast moet er een controleconditie zijn die bestaat uit een groep vergelijkbare proefpersonen als die uit de experimentele conditie die dezelfde tekst krijgt, maar dan geschreven vanuit een neutraal frame. Alle andere omstandigheden – zoals de ruimte waarin de proefpersonen zitten, degene die de proefpersonen instrueert, de apparatuur, het tijdstip van de dag, de temperatuur, wel of geen koffie of thee erbij – zijn in beide groepen exact hetzelfde. Als er dan een verschil in de uitkomsten optreedt dat statistisch niet toegeschreven kan worden aan toeval, is het zeer waarschijnlijk dat het verschil het gevolg is van de interventie. Dat ligt bij kwalitatief onderzoek, waar jij je mee bezighoudt, heel anders. Waar baseer jij je interventies op? Welke evidentie ligt er aan je interventies ten grondslag? (Aarts) In kwalitatief onderzoek vindt validatie inderdaad anders plaats dan in kwantitatieve surveys of experimenteel onderzoek. Validatie van mijn type onderzoek zit in het systematisch onderzoeken van een of meerdere casussen en de precisie waarmee je dat doet. Op basis van de analyse van de resultaten, waarbij je gebruikmaakt van bestaande theorieën, formuleer je conclusies. Ik onderzoek meestal meerdere cases. Dat levert enerzijds generaliserende inzichten op: waarin komen casussen overeen? Anderzijds specifieke inzichten: hoe verschillen casussen en hoe kunnen we dat vanuit de context van die ene casus begrijpen? ▶

(Pol) Als je het in het geval van kwalitatief onderzoek over generaliserende inzichten hebt, op basis van hoeveel casussen kun je dan generaliseren?

(Aarts) In kwalitatief onderzoek gaat het niet zozeer om getallen. Het gaat om het ontdekken van patronen op basis van systematisch en precies onderzoek, meestal startend vanuit enkele theoretische *sensitizing concepts*. [Begrippen die de onderzoeker op een relevant spoor kunnen zetten, red.]

Stel je wil inzicht krijgen in de eetgewoonten van Belgen. Dat is een *case study*. Je gaat dan lezen over eetculturen, diepte-interviews houden met Belgen in verschillende contexten, participierend observeren in een aantal settings (triangulatie, het raadplegen van meerdere bronnen, is zeer wenselijk). Op basis van een systematische analyse van je data (daarvoor zijn tegenwoordig mooie ondersteunende computerprogramma's, zoals *Atlas T*) kom je er dan achter dat de meeste Belgen – ik noem maar wat – drie keer per dag eten, van vet en

vlees houden, in bepaalde regio's bepaalde gerechten klaarmaken, enzovoort. Om nog beter inzicht te krijgen in Belgische eetgewoonten, doe je een vergelijkende studie bijvoorbeeld in Frankrijk. Zo leer je ook over Franse eetgewoonten en wordt je inzicht in zowel unieke Belgische als Franse eetpatronen verrijkt (wat is typisch Belgisch of Frans). Doe je nog een case studie in China, dan krijg je een nog beter inzicht in elk van de unieke casussen. Ook zullen zich patronen opdringen die de drie casussen met elkaar gemeen hebben. Daarover kun je (voorlopige) uitspraken doen die je daarna in nieuwe casussen (eventueel kwantitatief) verder kunt onderzoeken. Generaliseren gebeurt dan niet op basis van representatieve aantallen zoals in surveys of op basis van een experiment waarin alle contextvariabelen constant worden gehouden. Bij *kwalitatief* onderzoek gaat het om het vinden van patronen op basis van onderzoek *in* de context van de problematiek. Het doel is daarbij inzicht te krijgen in de complexe

wereld waarin we leven, zowel in unieke gevallen als in meer algemene patronen.

(Pol) Je zegt: in kwalitatief onderzoek gaat het om validatie op basis van precies en systematisch onderzoek van een of meerdere casussen. Wie beoordeelt dat het onderzoek precies en systematisch is uitgevoerd? De onderzoeker? In casu: jijzelf?

(Aarts) De beoordelaar is de lezer van het onderzoeksverslag. Die schrijft als het ware het laatste hoofdstuk. De onderzoeker moet het onderzoeksproces zo transparant mogelijk maken. Verder moeten data altijd beschikbaar zijn en blijven voor mensen die ze willen zien.



Managers zijn net kernfysici. Op zoek naar nieuwe energie zien zij organisaties als atomen die je kunt versmelten. Maar helaas. Organisaties zijn geen atomen. Het zijn verzamelingen van mensen. Om die samen te laten werken en energie los te krijgen, moet er nog iets bij: communicatie. Want wij weten:
Energie = Mensen x Communicatie².

Communicatieaanpak in één dag

Heb je te maken met een fusie of reorganisatie, dan helpen we je graag bij het ontwikkelen van een communicatieaanpak.

In een workshop van één dag zoeken we wat de mensen drijft en waar communicatie nodig is. Uitkomst: energie en heldere acties voor de juiste kettingreactie.

Meer weten:
www.hollandspoor.com/aanpakineendag
michelkok@hollandspoor.com
06 51 82 69 91

**holland
spoor**

GET INSPIRED

AND JOIN THE FOUNDATIONS OF CORPORATE COMMUNICATION

FOUNDATIONS OF CORPORATE COMMUNICATION

26 - 29 JAN 2015

This four day executive course focuses on the latest developments, insights, models and frameworks in corporate communication and business administration and forms a solid foundation to further deepen your knowledge and skills in the field of corporate communication.

During this course you will explore:

- Trends in reputation management, branding and positioning
- Organisational identity, stakeholder analysis and strategic management
- Research based solutions for managing corporate communication
- How to apply competitive analysis, academic models and co-coordination mechanisms

The Foundations of Corporate Communication will take place from 26 till 29 January at four-star Golden Tulip Jagershorst hotel in Leende, the Netherlands.

DAY 1	DAY 2	DAY 3	DAY 4
On the first day the focus will be on the overall concept of corporate communication and placing this in the organisational context.	During the second day we will go into detail about conceptualisation and paradigms of organisational identity.	On the third day, we will discuss the new trends in external communication and the strategic choices to build external trust.	On the final day we will discuss how to manage the corporate communication process by using a corporate communication dashboard.

Corporate Communication Centre

The Foundations Course of Corporate Communication is part of the Executive International MSc in Corporate Communication programme, offered by RSM's Corporate Communication Centre and is open to managers in the wider business community. The Corporate Communication Centre is a joint initiative of RSM and the business community, and aims to develop and expand knowledge in the field of corporate communication.

MORE INFORMATION? PLEASE CONTACT:

Corporate Communication Centre
Phone: +31 (0) 10 408 2851
Email: ccc@rsm.nl

WWW.CORPORATECOMMUNICATION.NL

WWW.RSM.NL/MCC

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY



**Actief!**

Elke maand
stelt C één van
Logeion's actieve
leden voor.

Scherp positioneren

Onno Houtschild is specialist in communicatie over maatschappelijke onderwerpen: 'Binnen de driehoek **issuemanagement, mediarelaties en public affairs.**' Hij

helpt organisaties zich te profileren op thema's die hen na aan het hart liggen. Ook voor het omgaan met maatschappelijke belangstelling en publicitaire druk kunnen organisaties bij Houtschild aankloppen. Binnen Logeion is hij daarnaast voorzitter van de **Adviesraad Profilerings Vak en Beroepsgroep (APV).**

Wat drijft je? 'Ik hoop met mijn werk bij te dragen aan wederzijds respect en begrip tussen mensen of organisaties. Omdat ik vrij beschouwend van aard ben, heb ik een scherp oog voor de belangen die bij issues spelen en hoe beeldvorming daarin een steeds bepalender rol speelt.'

Wat doe je voor Logeion? 'De APV helpt het bestuur aan handvatten om het vak scherper te positioneren. Samen met het bestuur vinden we dat het domein communicatie meer op de kaart moet worden gezet. Communicatie geeft gestalte aan de relaties die organisaties met hun maatschappelijke omgeving onderhouden. Hoe communicatieprofessionals dat doen en wat

zij daarvoor nodig hebben: dat proberen wij scherper neer te zetten.'

Waarom zet jij je in voor het vak? 'Ik vind het belangrijk dat we actiever reageren op bijvoorbeeld de negatieve verhalen vanuit de journalistiek over persvoorlichters of op uitingen van bestuursvoorzitters die twifelen aan het nut van communicatieprofessionals aan de bestuurstafel. Daaraan draag ik mijn steentje bij via de APV.'

Wat breng je/haal je? 'Ik toets mijn ideeën over het vak graag aan die van anderen. Daar word ik scherper van. En naar ik stellig hoop, geldt dit ook voor de mensen met wie ik spreek.'

Hans van der Loo en Hans Laroes topnamen voor communicatie-verkiezingsavond

De jaarlijkse vakprijzen **Communicatieman/vrouw** en **CommunicatieTalent** van het Jaar worden dit jaar op 2 december uitgereikt in het Rijksmuseum in Amsterdam. Deze avond is het moment om aandacht te geven aan het vak, het belang van communicatie te belichten en vakgenoten het podium te geven dat zij verdienen. Hans Laroes, media-adviseur, voorzitter van de Raad voor de Journalistiek en oud-hoofdredacteur van het NOS Journaal, is dagvoorzitter tijdens deze avond. Keynote speaker Hans van der Loo, topspreker en veelbesproken auteur van onder andere *Kus de visie* en *Vaart maken* vertelt over het geheim om in 90 dagen energiek te kunnen veranderen.

Benieuwd naar het verhaal van Hans van der Loo? En naar de drie communicatietoppers per

award die het tegen elkaar opnemen op het podium? Je kunt je nog aanmelden voor deze avond op een van de meest inspirerende plekken van Nederland. Zie www.logeion.nl voor meer informatie en aanmelden.

**Logeion-Communicatie-Colleges**

Terug in de collegebanken! Logeion heeft de afgelopen jaren verschillende prominente vakgenoten uitgenodigd om een communicatie-college te verzorgen over een actueel vakinhoudelijk onderwerp. Op het podium stonden onder meer: Noelle Aarts, Joep Cornelissen, Cees van Riel en Reint Jan Renes. Woensdag 12 november vond **CommunicatieCollege *Het Nieuwe Werken*** plaats, verzorgd door Huib Koeleman. Ook voor 2015 staan er weer interessante **CommunicatieColleges** gepland: Zo verzorgt Erik Reijnders op 27 januari *Van lijncommunicatie naar leiderschapscommunicatie*. Lydia Jumelet modereert deze bijeenkomst. Kijk op www.logeion.nl voor meer informatie over deze bijeenkomst.



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.

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Redactie Martijn Boelhouwer, Arjen Boukema, Natanja de Bruin, Wim Datema, Kim van Eerde, Wieneke Friedel-de Bruin, Corine Havinga (bureaucoördinator), Els Holsappel, Annelies Kruse, Bert Pol, Dick-Gert Smid, Maartje Vrolijk, Frotina Zuidema

Concept en vormgeving

KRIS KRAS
context, content and 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, aanvaardt auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. © Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vernieuwvuldigd 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 28 november 2014.

Coverfoto:

Marijke Volkers





Delta Approach

EXPOSURE
VOOR
NEDERLANDSE
WATEREXPERTISE

NETHERLANDS WATER PARTNERSHIP (NWP)

versterkt de positie van de Nederlandse watersector in het buitenland. Collectieve branding doet NWP samen met RVO.nl in het programma Partners voor Water. Zij promoten de Delta Approach: onze nationale delta-expertise, met als

doel er een duidelijk exportproduct van te maken.

Kris Kras gaf de aanpak een gezicht. Een duurzaam magazine op groot formaat, met 10 delta's in beeld, geeft de aanzet voor meer internationale kennisdeling. Zoals in New York, waar na orkaan Sandy de herbouw naar Nederlands voorbeeld is opgezet.