



‘Het was erg herkenbaar allemaal’

CLAUDIA HONIG, LUCHTVERKEERSLEIDING NEDERLAND

‘Maken wij deel uit van de oplossing of zijn we juist onderdeel van het probleem?’

REMCO HOOGSTRATEN OVER PUBCOM 2021

‘Duurzaamheid is geen communicatiethema maar de basis van het merk’

ERIK VAN HOUTEN, NESPRESSO

LOGEION



de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals



LIDMAATSCHAP

Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: www.logeion.nl

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
pubcom 2021 in teken van strijd om publieke opinie
- 08 **handreiking**
los je problemen eens langzaam op
- 11 **column christian burgers**
- 12 **ontwikkeling**
thuiswerken vraagt investeringen in cultuur en rituelen
- 16 **toonaangevend**
erik van houten, directeur communicatie en marketing nespresso nederland
- 20 **achtergrond**
de podcast die geen crisis uit de weg gaat
- 22 **spotlight**
hans van den broek vindt dat talentmanagement rijksoverheid tandje beter kan
- 27 **column mayke van keep**
- 28 **de pijnbank**
maurits eykman geeft vertrouwen en gaat uit van het goede
- 30 **boeken**
- 32 **kennis**
de effecten van interventies zijn bescheiden en onvoorspelbaar
- 35 **sprankel**
- 36 **kleiner dan tien**
j a n e marketing & communicatie
- 38 **canon**
- 39 **klantcase mett**
- 40 **young**
saber benjah helpt mensen hun verhalen te vertellen
- 41 **column young logeion**
- 42 **ledenonderzoek logeion**
leden zijn tevredener dan vroeger
- 44 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 46 **reportage**
data helpen tikkende tijdbommen opsporen
- 49 **column wieneke buurman**
- 50 **verdieping**
claudia honig (luchtverkeersleiding nederland) en haar bnp-inschaling
- 55 **makers**
- 56 **colofon**

Fotograaf Marieke Odekerken

Spagaat

September. De maand waarin de wereld weer op volle snelheid gaat rennen na een mooie periode vakantie. De vakantie was weer een beetje de normale wereld. Goed, hutjemutje in een vliegtuig en stoel aan stoel liggen bakken aan de Turkse Rivièra was misschien nog niet zo'n goed idee. Maar een andere omgeving, voor eventjes andere patronen. Een andere taal om je heen horen, andere geuren en gebruiken. We hebben ernaar gesnakt. En we genoten met volle teugen van de verloren gewaande vrijheid.

Eenmaal in die andere omgeving, lijken de beperkingen van de lockdown ver weg. Een bordeaux op een terrasje in Parijs, een mojito in een strandstoel in Málaga of een pint in een Londense pub. Die continue vraag om onze internationale corona-qr herinnerde ons aan de actualiteit. Maar na de eerste paar terrasjes waren we er wel aan gewend dat het volgende tafeltje heus niet op anderhalve meter afstand stond. En die volledige vaccinatie voelde toch een beetje als boterbriefje: wie kon ons nog wat maken?

Het is schijnzekerheid, dat weten we in ons achterhoofd. We letten heus nog op, dragen mondkapjes op plekken waar dat gevraagd wordt en rug-aan-buik in een rij staan was nooit onze favoriete hobby. Dus die beperking houden we er graag in.

Als we even zitten en nadenken, voelen we de spagaat tussen strenge lockdown met zijn harde, maar overzichtelijke leefregels en dat 'oude normaal' waarin corona nog gewoon bier was. Die spagaat is verwarrend. Want geef je een hand als iemand volledig gevaccineerd is of toch niet? En de boks of elleboogstoot is weer verworpen tot de stuntelige miscommunicatie die het in de beginperiode van de coronacrisis was.

Dan is doorgaan naar de vijfde versnelling, omdat het september is, eigenlijk wel lekker. Het strakke ritme structureert het leven. Met die structuur vervallen we in patronen. Patronen die ingrijpend zijn veranderd, of we dat nou willen of niet. Wie weet helpt het ons door de spagaat heen waarin we ons nu bevinden.

Sander Grip
hoofredacteur

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Annemiek Mommers

Pubcom 2021: het eerlijke verhaal

‘Strijd om de publieke opinie voert de boventoon’

Op 4 november 2021 vindt PubCom plaats, het jaarlijkse congres voor de communicatieprofessional in het publieke domein. Thema dit jaar is: het eerlijke verhaal. Het congres is zowel online als live in Spant! Bussum te bezoeken. Tijdens het congres wordt de jaarlijkse Galjaardprijs toegekend aan het meest innovatieve communicatie-initiatief in de publieke sector. Remco Hoogstraten is lid van de organisatiecommissie en werkzaam als communicatiestrategen bij de gemeente Roermond.

Hoe zijn jullie uitgekomen op ‘het eerlijke verhaal’ als thema van PubCom dit jaar?

“We proberen ieder jaar een relevant en actueel thema te bedenken dat als basis dient voor de sprekers en sessies. De commissie bestaat uit een waaier van vakgenoten die op de meest uiteenlopende gebieden in het publieke domein werkzaam zijn. Op de een of andere manier komen we altijd terug op het begrip ‘vertrouwen’. Zeker gezien een aantal recente incidenten is dat niet zo gek. De toeslagenaffaire, verkennergate en de affaire-Vreken, waarbij de Gedeputeerde Staten van Limburg opstapten, zijn voorbeelden van vertrouwenskwesaties. Wij stelden ons de vraag welke bijdrage wij als communicatieprofessionals leveren aan dit soort problematische situaties. Maken wij deel uit van de oplossing of zijn we juist onderdeel van het probleem? Burgers roepen

om nieuw leiderschap en dat bestuursculturen op de schop moeten. Dat zijn precies de thema’s die het vak heel erg raken. Toen kwam ‘het eerlijke verhaal’ naar voren.”

Het eerlijke verhaal is een kwetsbaar thema. Er is blijkbaar een verhaal dat verteld kan worden. Zijn er tijden dat het verhaal niet eerlijk was?

“Grappig dat je dat zegt. Bij mij en een aantal anderen lokte dat dezelfde reactie uit. Gaan wij pretenderen dat wij weten wat het eerlijke verhaal is? Het gaat er niet om dat wij weten wat het eerlijke verhaal is. Het gaat erom dat we een eerlijk verhaal naar onszelf durven vertellen. Naar ons vakgebied. Voor veel publieke communicatieprofessionals voelt het steeds vaker ongemakkelijk. Laten we daarom eens in de spiegel kijken en kritische vragen aan onszelf durven stellen.”

Wat is er gebeurd dat het voor collega's steeds vaker ongemakkelijk voelt?

“Publieke communicatie staat in dienst van het publiek. Dat zijn we soms een beetje kwijtgeraakt. Vanaf de jaren tachtig zijn methodieken en technieken uit de marketing en corporate communicatie bij de (semi-)overheid terechtgekomen. Reputatiemanagement is gemeengoed geworden. Belangrijke oorzaak

‘Op het moment dat je je zo focust op beeldvorming en reputatie, vergeet je dat je op aarde bent om het maatschappelijk belang te dienen en het leven van mensen beter te maken’

hiervoor is de mediocratie waarin we leven. Die heeft ervoor gezorgd dat de strijd om de publieke opinie de boventoon is gaan voeren, waarbij framen en spinnen steeds belangrijker werden. Alleen helpt reputatiemanagement niet meteen mee aan een eerlijk verhaal. Dan is het soms juist handig iets niet of net even iets anders te vertellen. Het eerlijke verhaal gaat over legitimiteit en de grondhouding van waaruit je als organisatie, bestuurder en communicatieprofessional handelt.”

Een goede reputatie en een eerlijk verhaal zijn dus niet hetzelfde?

“Op het moment dat je je zo focust op beeldvorming en reputatie, vergeet je dat je op aarde bent om het maatschappelijk belang te dienen en het leven van mensen beter te maken. Je gaat nadenken over wat handig is om te communiceren en niet over wat nodig is. We praten bijvoorbeeld ook over beleid dat we moeten verkopen. Hoezo moeten we beleid verkopen? Mijn stelregel is: slecht uitlegbaar beleid is meestal slecht beleid.”

Wat betekent dat de overheid de burger blijkbaar op een andere manier is gaan zien. Waar is het vertrouwen in de burger gebleven?

“Volgens mij is vertrouwen een van de weinige dingen in het leven dat zich vermenigvuldigt als je het deelt. Op het moment dat jij vertrouwen wil krijgen, moet je beginnen met vertrouwen geven. Wat ik uit die toeslagenaffaire haal is dat we de mensen waar we het voor doen, niet zo erg vertrouwen. Veel van onze systemen zijn overigens gebaseerd op een nogal negatief mensbeeld. Met grote gevolgen.

Vertrouwen speelt daarnaast veel breder bij besluiten die in de publieke sector worden genomen. Bestuurders vinden dat er daadkracht uitgestraald moet worden. Alle besluiten die bestuurders nemen, zijn het gevolg van dilemma’s die spelen. Vanuit het idee van daadkracht communiceren zij vervolgens het besluit en niet de worsteling die daaraan voorafgegaan is. Als je alleen een oplossing communiceert, nodig je mensen uit tot het geven van een mening over die oplossing. Als je een dilemma communiceert, nodig je anderen uit tot meedenken. Als je ook nog je worsteling durft te communiceren, word je daarnaast als betrouwbaarder ervaren. Daar ben ik van overtuigd. Daarvoor moet je er wel op vertrouwen dat mensen prima in staat zijn met deze informatie om te gaan.”

Het mooie is dat alle fictieve en werkelijk bestaande helden, alleen maar held zijn, omdat ze geworsteld hebben. Er is geen daadkracht zonder worsteling.

“Exact. Als we het over nieuw leiderschap hebben, zien we die worsteling niet terug. En het mooie is dat we ons zelfs identificeren met iemand van wie we de worsteling zien. Dan zie je iemands echte drijfveren. Hoewel we het dan misschien niet eens zijn met het besluit, kunnen we dat makkelijker accepteren. We hebben het gezien na de coronaversoepelingen in juni. Het dilemma: minder snel versoepelen met mogelijk meer sociale en economische gevolgen of snel versoepelen met de kans op stijging van besmettingen. De gevolgen hebben we gezien. Met de roep om excuus uit de samenleving. Volgens mij hadden de bewindslieden in plaats van een excuus, duidelijk moeten maken dat een pandemie zo’n ingewikkeld probleem is dat dat niet te managen is. Je laat leiderschap zien als je je worsteling zichtbaar maakt en zegt dat je ervan baalt dat je blijkbaar het verkeerde besluit genomen hebt. Maar dat werd niet gezegd. Het was bijna een verwijt terug naar de samenleving: jullie zijn niet goed omgegaan met die versoepelingen.”

Hoe zit het met de rol van de communicatieprofessional in dit systeem?

“Te veel communicatieadviseurs zijn eigenlijk de veiligheidsgordel van de bestuurders geworden. Ik merk dat de mensen die ik spreek over het vak, dat beamen. Tegelijkertijd zitten we in een soort klem. In mijn werk wordt vaak gevraagd: ‘hoe gaan we dit communiceren?’ Vaak is er dan iets niet helemaal goed gegaan, is er veel weerstand of ligt iets heel gevoelig. Ik zeg dan standaard: ‘zullen we gewoon de waarheid vertellen?’ Dan zie je mensen op hun stoel schuiven en zeggen: ‘natuurlijk vertellen we de waarheid, maar hoe?’

Maar dat is de verkeerde vraag. De goede vraag is: wat is de maatschappelijke informatiebehoefte? Welke informatie hebben mensen nodig? Zodat zij hun rol kunnen spelen en de democratie haar werk kan doen? Als ik die vraag beantwoord, betekent het soms ook dat ik adviezen moet geven die burgemeester en wethouders niet prettig vinden. Want op de korte termijn kunnen ze voor die individuele wethouder lastig zijn. Maar voor het geloof en het vertrouwen in het systeem en de democratie is het belangrijk om die transparantie in stand te houden.”



Hoe krijg je het dan voor elkaar om hen die stap te laten zetten?

“De eerste drie redenen waarom publieke bestuurders naar huis gestuurd worden is verkeerd, niet of te laat informeren. Mijn stelling is dat ergens niet over communiceren uiteindelijk veel lastiger is, dan het eerlijke verhaal vertellen. Is het echt zo erg dat er een fout gemaakt is? Hoe je hiermee omgaat is wat mensen belangrijk vinden.”

Hoe komen we uit het dilemma dat je beschrijft?

“Ik weet het oprecht niet. Het probleem is veel groter dan dat we hier beschrijven. Ik heb bijvoorbeeld met veel wethouders mogen werken die vanuit een ideologie wethouder worden. Ze worden bestuurder en komen in een systeem terecht dat heel bedreigend voelt. Journalisten en volksvertegenwoordigers kijken op hun vingers en vergroten ieder foutje uit. Burgers gaan steeds verder om hun gelijk te halen. Bestuurders wapenen zich vervolgens tegen die onveiligheid. Dan zijn we weer terug bij reputatie in plaats van bij het verwezenlijken van een ideologie.”

Is het gesprek dat we nu voeren een voorbeeld van de gesprekken tijdens PubCom in november?

“Het is tijd voor een kritische reflectie op het publieke communicatievak. Tijdens Pubcom 2021 gaan we terug naar de essentie van publieke communicatie. Waartoe zijn wij ook alweer op aarde? Welke belangen dienen wij? Doen we nog de goede dingen? Samen met wetenschappers, filosofen en praktijkmensen van binnen en buiten het publieke communicatievak zoeken we antwoorden en praktische inzichten. We gaan pijnlijke vragen niet uit de weg. Op zoek naar het eerlijke verhaal. Ik gun alle publieke communicatieprofessionals PubCom, omdat het gaat over het herontdekken van het vak. PubCom biedt houvast en laat je op een nieuwe, frisse manier naar het vak kijken. Onze belofte is dat je trotser, nieuwsgieriger, zelfverzekerder en vakkundiger naar huis gaat.”

Auteurs Margriet Bokhorst, Renate Leyten, Eveline du Perron



slow problem solving:

neem de tijd voor oplossingen
met impact

Het is een klassieke frustratie voor veel communicatieadviseurs: pas aan tafel komen als de oplossing voor een vraagstuk al is afgetikt. 'Er is een nieuwe app nodig', 'We gaan een evenement organiseren'. Vaak wordt gaandeweg duidelijk dat de oplossing niet goed aansluit bij de behoefte van de doelgroep. De inzet van communicatie kan in zo'n geval meestal hooguit de schade beperken.

Organisaties krijgen te maken met steeds moeilijkere vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, vergrijzing of krapte op de woningmarkt. Het zijn vragen met grote impact, uiteenlopende belangen en vaak zeer betrokken belanghebbenden. Daarnaast zijn het complexe vraagstukken die niet door één organisatie op te lossen zijn. Voor dit soort vraagstukken is er niet één gouden oplossing, maar een waaier van antwoorden en interventies.

De methode *slow problem solving* helpt om een vraagstuk goed te doorgronden. Daardoor komen er nieuwe invalshoeken en oplossingen naar boven. *slow problem solving* ondersteunt beleids- en projectteams om tot resultaten te komen die daadwerkelijk aansluiten op de behoeften van een doelgroep. De werkwijze is geïnspireerd op Design Thinking en toegespitst op de (semi-)publieke sector. *slow problem solving* bestaat uit de drie stappen: Verkennen, Verdiepen en Verbeelden. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de communicatie- en participatiespecialist.



#1

Stap 1: Verkennen

Veel organisaties beloven de klant of de burger centraal te stellen, maar slagen daar in de praktijk niet in. Tijdsdruk, politieke of persoonlijke agenda's eisen hun tol. Te snelle aannames belemmeren een open blik op een vraagstuk.

In deze eerste fase van *slow problem solving* verken je de speelruimte in je organisatie: je analyseert de sterke punten, maar je bent je ook bewust van de valkuilen.

Staat de top van jouw organisatie open voor nieuwe oplossingen? Is er ruimte voor samenwerking met nieuwe stakeholders? Ook als deze kritisch zijn of een ander belang dienen? Als je deze vragen met ja kunt beantwoorden, dan is je organisatie klaar voor de volgende stap van *slow problem solving*.



#2

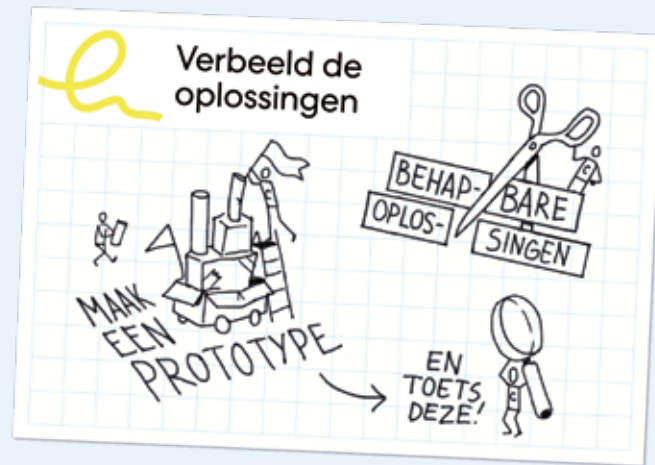
Stap 2: Verdiepen

In deze fase stap je uit de comfortzone van je organisatie. Praat niet over doelgroepen, maar zoek ze actief op. Ga in dialoog, ruim voordat er oplossingen op tafel liggen.

Om het vraagstuk te verdiepen duik je in de drijfveren en behoeften van verschillende betrokkenen. Door goed te observeren, aandachtig te luisteren en verbinding te maken ontdek je geleidelijk de vraag achter de vraag. Hoe langer je conclusies en oordelen kan uitstellen, hoe groter de kans op een *kantelpunt*.

Door te verdiepen kun je het vraagstuk nu zó formuleren, dat het aansluit bij de daadwerkelijk gevoelde urgentie. Wijk het nieuwe vraagstuk flink af van het startpunt? Dan heb je kostbare tijd gewonnen door geen traject te starten op basis van verkeerde aannames. Zorg wel dat je de interne organisatie hier goed in meeneemt, zodat er weer een gedeeld beeld ontstaat.





De communicatieprofessional als spin in het web van slow problem solving

Veel communicatieprofessionals hebben van nature de brede blik die nodig is voor deze methode. Ze brengen de buitenwereld naar binnen. Ze durven verder te kijken dan alleen de usual suspects. Ze stellen de juiste vragen om het vraagstuk te analyseren. Daarnaast is ervaring met participatieprocessen belangrijk voor teams die aan slow problem solving doen. Het inrichten van een transparant proces en het managen van verwachtingen zijn succesfactoren die ook voor slow problem solving gelden. Met de volgende tips haal je als communicatieprofessional het meeste uit je rol.

1. Breng de verdiepende fase tot leven

Onderzoek en interviews worden vaak uitbesteed aan gespecialiseerde bureaus. Overweeg of je onderdelen hiervan zelf kan uitvoeren, bijvoorbeeld door een team te trainen op gespreksvaardigheden. Korte interviews per telefoon of op straat kosten weinig tijd en leveren, naast veel enthousiasme, een schat aan informatie op. Zo leg je een goed fundament voor je verdere proces. Of breng onderzoeksresultaten tot leven met inspirerende content, zodat de hele organisatie meer gevoel krijgt bij wat er leeft in de buitenwereld.

2. Ga op zoek naar extreme users

Zit je vaak met dezelfde mensen aan tafel over je vraagstuk? Overweeg dan eens wat verder te kijken naar vernieuwende invalshoeken voor het vraagstuk. Extreme users zijn mensen die de buitenwereld op een andere manier ervaren, bijvoorbeeld omdat ze slechtiend of slecht ter been zijn. Bij vraagstukken op het gebied van digitalisering helpt het om jongeren (digital natives) en wat oudere digibeten te betrekken. Ervaringen en ideeën van extreme users blijken vaak ook toepasbaar voor het stille midden.

3. Laat je niet opjagen

Leiderschap wordt vaak geassocieerd met snelle en duidelijke besluiten nemen. Doorpakken. Deadlines halen. Maar een snelle oplossing op basis van verkeerde aannames gaat jouw organisatie op lange termijn niet verder helpen. Overtuig jouw directie dus van het belang van verbinding met de samenleving. Het binnenhalen van de buitenwereld doe je niet op een vrijdagmiddag. Het winnen van vertrouwen al helemaal niet. Als communicatieprofessional heb je een belangrijke rol om het spanningsveld tussen de korte en lange termijn bespreekbaar te maken.

Stap 3: Verbeelden

Pas in de fase van verbeelding ga je aan de slag met het bedenken van oplossingen. Soms zijn deze verrassend en creatief, soms blinken ze juist uit in eenvoud. Ook deze fase doorloop je samen met je doelgroep. Samen bedenken en kiezen jullie de meest interessante ideeën en maken er een simpel prototype van.

Door onze natuurlijke focus op taal kan het maken van prototypes verhelderend werken. Je treedt letterlijk uit de abstractie met karton, *tiewraps*, legosteentjes en je eigen verbeeldingskracht. Je blijft in deze fase nog weg van de verleiding van een gepolijst eindproduct. Door ideeën zo ruw mogelijk te verbeelden en te bespreken, krijgt iedereen de ruimte om feedback te geven. Om het proces behapbaar en uitvoerbaar te maken kun je het vraagstuk opknippen in deeloplossingen. *slow problem solving* betekent niet dat een proces langzamer verloopt. Door je vroegtijdig grondig te verdiepen in het vraagstuk, win je aan het eind tijd omdat je betere en bredere oplossingen vindt. Een manier om tempo te maken bij *slow problem solving* is door van start te gaan met experimenten en je aanpak gaandeweg te optimaliseren. Daarmee vergroot je je zichtbaarheid en bouw je aan het vertrouwen van de omgeving. —

Over de auteurs:

Margriet Bokhorst, Renate Leyten en Eveline du Perron (BLdP) hebben een achtergrond in communicatie, participatie, woordvoering en management. Hun methode *slow problem solving* is geïnspireerd op *Design Thinking* en *veranderkunde* en gebaseerd op ruime ervaring bij overheden, adviesraden en bedrijven. Meer informatie: www.bldp.nl

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Leiderschap in tijden van COVID-19

Tijdens de coronacrisis staan landen geregeld voor moeilijke keuzes, bijvoorbeeld: versoepten of niet? Bij deze keuzes spelen morele overwegingen een rol, die beïnvloeden hoe we onze leiders zien. Dit blijkt uit een recent internationaal onderzoek, geleid door de Britse psycholoog Jim A. C. Everett.

Kortweg onderscheidde de onderzoekers twee morele perspectieven: een utilitaristisch en een niet-utilitaristisch perspectief, die tot verschillende beleidskeuzes kunnen leiden. Het utilitaristische perspectief beoordeelt morele keuzes puur op basis van de macrogevolgen voor de samenleving en geeft de voorkeur aan beleid dat het beste gevolg heeft voor de samenleving als geheel – ook als dat ten koste gaat van specifieke subgroepen. De Britse premier Boris Johnson gebruikte afgelopen zomer bijvoorbeeld een utilitaristisch argument toen hij Freedom Day aankondigde; de dag waarop de coronamaatregelen in het Verenigd Koninkrijk werden losgelaten. Johnson gaf aan dat de Britten zich moesten verzoenen met meer coronadoden om de samenleving weer te kunnen openen.

Een niet-utilitaristisch perspectief impliceert dat je juist naar de beleidsimpact op specifieke subgroepen kijkt. Dus dat het beschermen van kwetsbare groepen prioriteit heeft, en dat voorzichtig omgaan moet worden met versoepelingen.

De onderzoekers verwachtten dat een utilitaristisch perspectief het vertrouwen in de leider zowel kan verzwakken als versterken. Ze dachten dat een utilitaristisch perspectief het vertrouwen in

de leider zou ondermijnen in situaties waarin het beleid voor bepaalde groepen (zeer) negatieve gevolgen zou hebben, zoals bij de Britse Freedom Day. In deze situatie zegt een utilitaristische leider expliciet dat negatieve beleidsgevolgen voor lief moeten worden genomen om de samenleving als geheel te helpen. Dit utilitaristische perspectief werd verwacht het vertrouwen in de leider te verlagen.

Maar in andere situaties zou een utilitaristisch perspectief het vertrouwen in de leider juist kunnen verhogen. De onderzoekers keken specifiek naar beleidskeuzes die de welvaart en kwaliteit van leven konden doen toenemen. Een ethische vraag is of iedereen gelijk van deze toenemende welvaart zou moeten profiteren of dat bepaalde groepen voorrang moeten krijgen. Bijvoorbeeld bij coronavaccins. Moet een land waarin een vaccin is ontwikkeld, dit vaccin meteen delen met de rest van de wereld? Of eerst aan de eigen inwoners aanbieden, en pas daarna delen? Een utilitaristisch perspectief pleit voor het meteen delen met de wereld, omdat dit op wereldniveau het meeste voordeel oplevert. Een niet-utilitaristische argumentatie is in dit geval meer protectionistisch: het vaccin eerst binnen het eigen land gebruiken. De onderzoekers verwachtten dat mensen bij dit soort situaties een voorkeur hebben voor een utilitaristische leider.

Om hun hypothesen te testen, ontwikkelden de onderzoekers verschillende scenario's met morele dilemma's over coronabeleid. Ze legden deze scenario's voor aan 23.929 deelnemers uit 22 landen. De resultaten bevestigden de verwachtingen: als een leider utilitaristische argumentatie gebruikt in situaties waarin sommige mensen moeten lijden voor het algemeen goed (zoals bij Freedom Day), dan daalt het vertrouwen in de leider. Daarentegen is het vertrouwen in een utilitaristische leider juist hoger in situaties waarin welvaart over iedereen gelijk wordt verdeeld (zoals bij de distributie van coronavaccins). Kortom, het morele leiderschapsperspectief bij coronabeleid beïnvloedt het vertrouwen van burgers in hun leiders.

‘Het morele leiderschaps-perspectief bij coronabeleid beïnvloedt het vertrouwen van burgers in hun leiders’



Auteur Annemarie van Oorschot

Thuiswerken vereist investeren in bedrijfscultuur en werkrituelen

Thuiswerken wordt het nieuwe normaal. Werknemers vragen erom, werkgevers willen het faciliteren. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich verbonden blijven voelen, met het bedrijf en met elkaar? Vier communicatiespecialisten geven hun eerste inzichten prijs. Zeker is dat de functie van de interne communicatie-manager belangrijker wordt.

In de jaren negentig van de vorige eeuw stond in Forum, het magazine van werkgeversorganisatie VNO-NCW, een artikel over de voordelen van thuiswerken. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat promootte dat toen als geen ander in de hoop daarmee het fileprobleem te verkleinen. Het kwam echter niet van de grond. Ondanks de voorgespiegelde kostenbesparingen sloeg het bij de werkgevers niet aan. Werknemers zagen de voordelen ook niet.

Hoe anders is de tijdgeest nu. Werkgevers willen het thuiswerken waar hun werknemers om vragen, maar al te graag faciliteren. Hun angst voor productiviteitsverlies door afleidingen als huisdieren en vooral kinderen is volstrekt verdwenen. In de coronatijd werd duidelijk dat de arbeidsproductiviteit door thuiswerken juist stijgt.

Uit een enquête van de Volkskrant onder de grootste honderd werkgevers komt naar voren dat 90

procent thuiswerken voor zijn kantoorpersoneel ook na de pandemie wil stimuleren. 'De 65 bedrijven die meewerkten, samen goed voor 515.000 volledige banen, zetten vrijwel zonder uitzondering in op een hybride werkmodel. Daarbij werkt het personeel, al dan niet vrijwillig, deels thuis en deels op kantoor.' (Volkskrant, 7 augustus 2021). Er is sprake van een heuse mindshift.

Flexibiliteit

ING is een van de grootste werkgevers van Nederland en hoopt in oktober met de *hybrid mode* te starten. Het uitgangspunt is dat medewerkers gemiddeld nog slechts maximaal 50 procent op kantoor werken. "We werken nu aan plannen die de voordelen van enerzijds werken op kantoor en anderzijds werken vanuit huis optimaal combineren", zegt een woordvoerder. "Het gaat om meer flexibiliteit voor medewerkers zodat zij zich optimaal voor onze klanten kunnen blijven inzetten. Dit wordt met de Centrale Ondernemingsraad en binnen de teams besproken en bepaald."

Al doende test ING wat wel en niet werkt. Bepaalde activiteiten kun je beter op kantoor doen, andere verlopen beter vanuit huis. Ook komen niet alle functies in aanmerking voor thuiswerken. "Medewerkers die op onze bankkantoren de klant van dienst zijn, zijn ook tijdens COVID-19 gewoon naar hun werk gegaan."

Logeion-workshop

De planmatige aanpak van ING komt Peter Haan nog niet vaak tegen. Hij is directeur van Evolve, een bureau in Zeist waar elf medewerkers zich bezighouden met interne digitale media en content. Samen met het zusterbedrijf Involve geeft hij op 5 oktober een Logeion-workshop over interne communicatie in hybride organisaties. "Managers willen inspelen op de wens van hun medewerkers om ook thuis te werken. Mijn eerste vraag is dan: welke medewerkers wil je thuis laten werken? En vervolgens: hoe ga je het invullen? Het is de rol van interne communicatiemanagers om deze vragen aan hun directie te stellen en over de invulling mee te denken."

Dat vindt ook Saskia Nijs, eigenaar van het Amsterdamse bureau Studio21. "De communicatiemanager zal voortdurend de waarom-vraag moeten stellen, te beginnen met: waarom wil je hybride werken? En, wat levert hybride werken het bedrijf op, wat verwacht je concreet van de werknemers?" Nijs adviseert organisaties over hybride werkmogelijkheden die technologische innovatie en potentie van mensen optimaliseren. Voordat ze haar eigen bureau startte, werkte ze onder meer bij Microsoft en Philips.

Hoger op de agenda

Volgens Nijs wordt de interne communicatie-

‘Uit onderzoek samen met de Universiteit van Amsterdam blijkt dat verhalen van collega’s voor verbinding zorgen, of dat nu via een persoonlijke vlog is, een artikel op het intranet of een reportage in het personeelsblad’

manager in hybride organisaties belangrijker. Dat wordt bevestigd door onderzoek van Orange Otters¹. Daaruit blijkt dat de waardering voor interne communicatie van een 6,7 voor de coronacrisis is gestegen naar een 7,3 tijdens de crisis. Ook staat het onderwerp ‘interne communicatie’ bij 67 procent van de organisaties hoger op de agenda.

Veel respondenten geven aan dat door de crisis de interne communicatie meer structuur heeft gekregen, bijvoorbeeld met een wekelijkse nieuwsbrief van de directeur. Ook is het cijfer hoger dan voorheen door de toename van het online samenwerken. Medewerkers doen meer moeite om elkaar op de hoogte te houden. Daarentegen is het contact met collega’s buiten het eigen team afgenomen in coronatijd.

Meer budget

Veerle Focke, directeur-eigenaar van La Plume Media, een Haarlems communicatiebureau dat gespecialiseerd is in interne communicatie, ziet dat bedrijven meer budget vrijmaken voor fysieke evenementen na corona, zodat alle collega’s elkaar weer face to face kunnen ontmoeten. “Niet alleen hebben zij het budget verschoven, ook de focus is verlegd

van inhoud naar ontmoeten. Daarnaast wordt meer geld uitgegeven aan webcasting van hoge kwaliteit. Webcasts worden nu een standaardonderdeel van de communicatiejaarkalender. Daarbij draait het om interactie met de medewerkers op broadcast-kwaliteit. Een vooraf opgenomen videoboodschap van de ceo is niet meer voldoende.”

Betrokkenheid

Het is een open deur, maar organisaties die thuiswerken permanent toestaan, komen voor nieuwe uitdagingen te staan op het gebied van het verbinden van medewerkers en het vergroten van hun betrokkenheid bij het bedrijf; een handschoen die de interne communicatiemanager moet oppakken. Zo kan er een kloof ontstaan tussen in- en outsiders, tussen werknemers die veel op het bedrijf zijn en werknemers die juist veel vanuit huis werken. De Volkskrant haalt een onderzoek aan van de universiteit van Stanford, waaruit blijkt dat medewerkers van een reisbureau in Shanghai die negen maanden thuiswerkten 13 procent productiever waren dan hun collega’s op het bureau. Toch halveerde hun kans op promotie, simpelweg omdat de baas hen niet vaak zag en zij informatie uit het informele circuit misten.

Daarom speelt volgens Haan de interne communicatiemanager een cruciale rol bij het inrichten van de communicatiemiddelenmix. Hij ziet drie keuzemogelijkheden: de boodschap wordt verkondigd op kantoor, online of via een hybride bijeenkomst, zoals een uitzending uit een studio met een deel van de medewerkers, waarbij andere medewerkers inloggen. “Een boodschap die voor de ontvanger complex is, vertel je het liefst op kantoor, face to face, iets minder complex kan online en een eenvoudige boodschap hybride. Een voorbeeld? Een aanpassing in de organisatiestrategie kan in hybride vorm worden aangekondigd, maar zodra het gaat over wat de aanpassing betekent voor je werk en voor jou persoonlijk, moet je naar kantoor komen. De complexiteit van een boodschap hangt af van inhoud, proces en emotionele lading.”

Op de werkvloer

Focke waarschuwt voor nog een andere kloof tussen collega’s. “Van oudsher is er in grotere bedrijven een cultuurverschil tussen medewerkers op de productievloer en het kantoorpersoneel. Die kloof wordt groter. Niet alleen omdat mensen elkaar fysiek niet meer ontmoeten, maar ook omdat het productiepersoneel niet mee digitaliseert. Organiseren we een webcast dan loggen kantoormensen zonder problemen in, maar de mensen in de fabriek of het magazijn weten lang niet altijd hoe dat werkt. Bij Gall & Gall werken wij nu met ‘razende reporters’. Dat zijn magazijnmedewerkers die op bezoek gaan bij de ceo en hem vragen stellen. Daar maken we een korte video van die we tijdens een webcast voor het voltallige personeel vertonen. Die video’s verkleinen de kloof en dragen op die manier bij aan één bedrijfscultuur.”

Haan bevestigt dat verhalen van collega’s aanslaan. “Wij doen tweemaal onderzoek naar de effectiviteit van digitale media. Uit onderzoek samen met de Universiteit van Amsterdam blijkt dat verhalen van collega’s voor verbinding zorgen, of dat nu via een persoonlijke vlog is, een artikel op het intranet of een reportage in het personeelsblad. Ook chat en whatsapp zijn belangrijke communicatiemiddelen die de betrokkenheid vergroten.”

Personaliseren

Nijs adviseert de informatie te personaliseren. “Breng een boodschap via verschillende dragers, zoals een video, podcast of tekst, op een intern platform bijeen. De medewerker haalt de informatie op die zij of hij op dat moment nodig heeft en kiest de drager die hij het prettigst vindt. Voed medewerkers op, leer ze dat platform te gebruiken.” Het nieuwe Microsoft-product Viva Connections sluit daar perfect op aan. Lianne Brons, business lead Modern Work bij Microsoft Nederland: “Veel technologie is erop gericht continu aandacht van je te vragen, door middel van notificaties en pop-ups. Dat vind ik geen goede ontwikkeling. Mensen moeten zich kunnen concentreren op wat voor hen belangrijk is op dat moment. Via Viva Connections kan de interne communicatiemanager gericht berichten sturen naar groepen en teams. Deze feed kun je integreren in Teams of Sharepoint, waardoor mensen in hun eigen werkomgeving de informatie vinden die voor hen belangrijk is.”

Microsoft, leverancier van Teams, het meest gebruikte digitale platform in coronatijd, gelooft dat naast technologie het essentieel is om te investeren in bedrijfscultuur en werkrituelen. Brons: “Hybride werken gaat gepaard met een cultuurverandering. Kijk bijvoorbeeld naar leidinggeven, dat verandert van controle in vertrouwen. En om die zogenaamde groep outsiders te voorkomen, heb je nieuwe werkrituelen nodig. Bijvoorbeeld dat het voltallige team op een vaste dag in de week aanwezig is op kantoor.”

Onboarding

Wat die bedrijfscultuur aangaat, ziet Focke dat *onboarding* door het thuiswerken een issue van het management geworden is. “Thuiswerken maakt het mogelijk mensen die op grote afstand van het werk wonen, aan te trekken. Zeker bij de huidige krappe arbeidsmarkt is dit een uitkomst. Maar hoe zorg je dat een medewerker goed wordt ingewerkt en zich vervolgens de bedrijfscultuur eigen maakt? In het eerste jaar van corona werden er veel mooie welkomstpakketten gestuurd. Dat is op de lange termijn niet voldoende. Het praatje bij het koffieappa-

raat, de toevallige ontmoetingen in de kantine, zelfs het gevoel dat een kantoorpand uitstraalt; alles draagt bij aan de bedrijfscultuur. Bedrijven denken nu na over passend beleid. Ongetwijfeld gaat dit zich uiten in aanvullende digitale middelen, waarbij bijvoorbeeld willekeurige collega’s aan elkaar gekoppeld worden voor een kennismaking, een virtuele rondleiding door het bedrijf maken, of worden ingewerkt door een bot, maar je moet ook zeker denken aan speciale fysieke onboarding-events.”

Technologie

Behalve het stellen van de waarom-vraag en de zorg voor verbondenheid en betrokkenheid, ziet Nijs een derde taak voor interne communicatiemanagers. Zij moeten de technologische ontwikkelingen volgen en bijdragen aan een succesvolle implementatie van nieuwe faciliteiten. “Zij zullen zich veel meer moeten bezighouden met vragen als: welke IT-tools hebben medewerkers nodig en welke passen bij de bedrijfscultuur. Het meenemen van de medewerkers in de continue stroom aan technologische veranderingen, daar krijgen zij hun handen vol aan.”

Nieuwe IT vraagt om nieuwe communicatieve vaardigheden, van zowel medewerkers als leidinggevers. Haan ziet vooral op dit vlak een grotere rol voor interne communicatiemanagers: signaleren, opleiden en begeleiden. “In succesvolle hybride organisaties zijn vier zaken in evenwicht: de technologie – hardware en software –, de middelen en de momenten en de digitale én communicatieve vaardigheden van alle medewerkers. Vooral naar die laatste vaardigheden gaat nog te weinig aandacht uit. Niet alleen moet de medewerker weten hoe hij zich online gedraagt, de leidinggevende moet leren hoe hij bijvoorbeeld een online bijeenkomst effectief voorziet.”

Asynchroon werken

Microsoft investeert ondertussen volop in online platforms en applicaties. “Tien jaar geleden bestond de *online meeting* al”, zegt Brons. “Je kon een overleg vanuit huis bijwonen en was al blij dat je überhaupt kon meeluisteren! Tegenwoordig zijn

je beeld en geluid geoptimaliseerd, je kunt je achtergrond veranderen, er zijn mogelijkheden tot het gebruik van chat, van smileys en ondertiteling. De nieuwste innovaties zijn er bij whiteboarden en presenteren vanuit Teams. Je kunt bijvoorbeeld jezelf voor een whiteboard projecteren. Het verschil in beleving tijdens een fysieke en digitale bijeenkomst wordt steeds kleiner.”

Brons ziet dat organisaties op zoek zijn naar een balans tussen synchroon en asynchroon werken. Synchroon werken doe je met z’n allen samen op hetzelfde moment. Ideaal voor creatie en innovatie, de brainstorm en de teambuilding. Bij asynchroon werken bepaalt ieder voor zich wanneer hij wat doet. “Als mensen hun eigen agenda kunnen bepalen en bijvoorbeeld een dagdeel kunnen focussen op lezen en leren en een ander dagdeel op samenwerken en overleg, stelt ze dat in staat op een prettige en efficiënte manier hun werk te doen. Het asynchroon werken zal verder toenemen omdat het mensen productiever maakt. Ik verwacht bijvoorbeeld dat het op een later moment individueel terugkijken van online vergaderingen en corporate events normaal wordt. Zeker als de technologie het mogelijk maakt om snel de fragmenten te selecteren die voor jou belangrijk zijn. De nieuwe manier van werken met een andere bedrijfscultuur ontwikkelt zich razendsnel. Dat moeten communicatiemanagers zich wel realiseren.”

¹ <https://www.orangeotters.nl/onderzoeksresultaten-interne-communicatie-en-samenwerken-in-coronatijd-orange-otters-juni-2020/>

Meer weten over dit onderwerp?

Check dan in voor de online Logeion-bijeenkomst: Interne communicatie in hybride organisaties op 5 oktober. Kijk op logeion.nl/agenda

Auteur Robin den Hoed

**‘Corporate
communicatie
en commercieel
denken raken
steeds meer met
elkaar verweven’**

ERIK VAN HOUTEN, DIRECTEUR MARKETING EN COMMUNICATIE
NESPRESSO NEDERLAND

Na enkele jaren voor Philips in het buitenland gewerkt te hebben, kwam Erik van Houten drieënhalve jaar geleden terug naar Nederland en begon hij bij Nespresso als directeur marketing en communicatie. Daar leidt hij momenteel een team van 23 collega's. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in zijn dagelijkse werk. "Corporate communicatie en onze commerciële agenda raken steeds meer met elkaar verweven. We pakken deze disciplines niet meer solitair aan, maar integreren ze meer en meer in onze campagnes, ook omdat onze klanten meer willen weten over ons bedrijf", aldus Van Houten.

Hij draait er niet omheen, de coronapandemie heeft voor Nespresso geleid tot een aanzienlijke stijging van de verkopen. "Veel mensen zaten opeens fulltime thuis en wilden ook daar goede koffie hebben. We merkten direct dat consumenten vaker en ook meer bij ons bestelden." Het merk heeft weliswaar last gehad van de sluiting van kantoren en de horeca, maar de stijging aan de consumentenkant trok dit recht. Een van de voordelen van een goed commercieel jaar is de mogelijkheid tot nieuwe investeringen en daar is het bedrijf dan ook volop mee bezig.

"Aan het begin van corona hebben we heel bewust gekozen voor een *care approach* om de juiste emotie rond het merk te creëren. We wilden niet expliciet profiteren van deze periode van veel thuiswerken, maar wel duidelijk maken dat koffie mensen met elkaar verbindt, ook online en dat koffie voor veel mensen een beetje troost biedt. Daarnaast zijn we koffie ook gaan verbinden met eten, met recepten en dus met thuis genieten. We gaven een hele andere, maar passende dimensie aan het merk. Pas veel later zijn we ook commerciële boodschappen gaan delen met onze klanten, zoals de introductie van ons nieuwe Vertuo-koffiesysteem en onze *delivery service*. We wilden uiteindelijk, ook in deze tijd, het merk voor kwalitatief hoogstaande koffie blijven dat bovendien nog snel thuisbezorgd kon worden ook. We wisten uit onderzoek namelijk wel dat klanten dit erg belangrijk vinden", aldus van Houten.

George Clooney

Welke ontwikkelingen ziet hij op het gebied van corporate communicatie? "Aan de ene kant betekent corporate communicatie vanuit het beschermen van het merk, voor mij het heel snel en slim reageren op wat er gebeurt in de maatschappij. Activisme, een kritische houding van de buitenwereld ten aanzien van merken, lijkt *mainstream* te worden en merken moeten daar heel bewust mee omgaan." Ook Nespresso is hiermee bezig. Van Houten: "Kijk alleen maar naar de veranderende rol die George Clooney heeft voor Nespres-

**‘Het bedrijf is zich
al heel lang bewust
van het feit dat
duurzaamheid geen
communicatie-
thema is, maar de
basis vormt van de
bedrijfsvoering van
het merk’**

so. Van boegbeeld in prachtige gelikte reclamecampagnes, naar een rol als ambassadeur van het merk, waarbij hij koffieplantages in verschillende landen bezoekt en als actief lid van de *sustainability board* directe bemoeienis heeft met de bedrijfsvoering. Corporate communicatiethema's en de bedrijfsvoering vermengen zich steeds verder met elkaar, dit komt bij ons als geen ander naar voren in het thema duurzaamheid."

Van Houten leidt een marketing- en communicatieteam van 23 personen, waarin corporate communicatie een prominente rol heeft. "Daar waar voorheen de verantwoordelijke personen voor corporate communicatie een eigen agenda hadden, zijn de agenda's van corporate communicatie en die van marketing nu feilloos op elkaar afgestemd. Deze ontwikkeling zie je overigens niet alleen binnen onze Nederlandse organisatie. Ook ons hoofdkantoor heeft meer en meer personen die vanuit een corporate-communicatieperspectief naar onze

campagnes kijken. Dit komt voornamelijk omdat het thema duurzaamheid *key* voor ons is, in alle fases van onze bedrijfsvoering. Onze huidige ceo heeft het thema nog meer op de agenda gezet dan voorheen.”

Koffieboeren

Duurzaamheid zit in het DNA van Nespresso. Het bedrijf is zich al heel lang bewust van het feit dat duurzaamheid geen communicatiethema is, maar de basis vormt van de bedrijfsvoering van het merk. “Als wij geen dagelijkse aandacht besteden aan de koffieboeren, hun plantages en aan de prijs die zij krijgen voor hun koffieoogst, dan ontvangen wij geen excellente kwaliteit koffiebonen en kunnen wij niet die koffiekwiteit bieden waar ons merk voor staat.” Het bedrijf kent daarom al jaren verschillende duurzaamheidsprogramma’s om de kwaliteit van het merk voor de toekomst te garanderen. Duurzaamheid is dus geworden tot een hygiëfactor voor het voortbestaan van het merk. Van Houten: “Er wordt veel geïnvesteerd in duurzaamheidsprogramma’s en daar wordt soms wel, maar ook heel vaak niet over gecommuniceerd. Natuurlijk zijn we er trots op wat we allemaal doen op dit gebied, maar dat betekent nog niet dat we altijd zichtbaar hoeven te zijn. We stellen ons wat dat betreft bescheiden op, misschien soms wel wat te bescheiden.”

Een ander belangrijk corporate communicatiethema is de recycling van de gebruikte koffiecapsules. Doelstelling van het bedrijf is om iedere verkochte capsule terug te krijgen, zodat het aluminium gerecycled kan worden en de gebruikte koffie kan worden omgezet tot biobrandstof en compost. “Zolang klein aluminium niet mee kan in de reguliere afvalstroom in Nederland (PMD-afval) vinden wij het onze plicht om consumenten erop te wijzen dat zij iedere gebruikte capsule bij ons kunnen inleveren. Dat kan in onze Nespresso Boutiques, maar de capsules kunnen ook worden meegegeven aan de bezorger die de online bestelling komt leveren. Er komt nu bijna een derde van de gebruikte capsules terug naar ons bedrijf. Deze worden verwerkt in de recyclefabriek in het oosten van het land. Onze ambitie is om dit percentage de komende tijd aanzienlijk te verhogen. We zetten campagnes in om consumenten te wijzen op de mogelijkheden tot recycling, maar we gaan zelfs verder door andere koffieproducenten uit te nodigen om met ons in gesprek te gaan om te kijken hoe we samen onze krachten kunnen bundelen. Hiermee hopen we tot samenwerking te komen om zoveel als mogelijk gebruikte capsules te kunnen recycleren”, aldus Van Houten.

Kwetsbaar

Hij erkent dat duurzaamheid een krachtig thema is binnen Nespresso, maar dat het bedrijf er ook nog kwetsbaar in is. De issues rond het merk zijn vrijwel allemaal duurzaamheidsissues. “We worden aangesproken op het verlagen van onze CO2-footprint en onze capsules leveren waste op. We proberen hier zo goed als mogelijk antwoorden op te vinden en delen onze bevindingen met de buitenwereld. We hebben helaas nog niet op alle facetten van duurzaam ondernemen de juiste antwoorden. Het is uiteindelijk een reis die je maakt naar

vooraf vastgestelde doelen en die reis proberen we als merk zijnde zo goed als mogelijk te maken.”

Stakeholdermanagement speelt een belangrijke rol binnen het team van Van Houten. “*Make friends before you need them* is een principe dat we al lange tijd hanteren als het gaat om de contacten met allerlei stakeholders. We zetten bewust in op de dialoog met deze groep en organiseren verschillende bijeenkomsten om het gesprek aan te gaan en te horen welke vragen er leven onder deze doelgroep. Zo organiseren we geregeld werkbezoeken aan onze recyclefabriek om bijvoorbeeld landelijke politici meer inzicht te geven in onze recycle-activiteiten en ambities.”



‘Make friends before you need them is een principe dat we al lange tijd hanteren als het gaat om de contacten met allerlei stakeholders’

Belangrijke thema’s als duurzaam ondernemen en recycling op de juiste wijze onder de aandacht brengen van consumenten, is een belangrijke drijfveer van Van Houten. “Meer en meer komen tot geïntegreerde campagnes om te laten zien dat we de beste kwaliteit koffie aanbieden, waarbij duurzaam ondernemen centraal staat. We merken ook dat onze klanten hier steeds meer over willen weten. Daarbij stellen we ons kwetsbaar en bescheiden op omdat we weten dat we nog altijd aan een duurzaamheidsreis bezig zijn en nog vele stappen te zetten hebben.”

Auteur Michiel Haighton

‘Met mijn podcasts deel ik mijn ervaringen’

Wie beroepsmatig te maken heeft met crisiscommunicatie óf het heerlijk vindt zich onder te dompelen in een goed crisisverhaal, moet eens luisteren naar ‘De Crisispodcast’ van Tom Compaijen. Elke week behandelt hij een casus uit de praktijk. “Aangezien we niet zoveel crises hebben, moet je het vak toch vooral leren van anderen.”

Eigenlijk was neurowetenschapper Compaijen voorbestemd voor een leven in het laboratorium. “Tijdens mijn studie moest ik stage lopen in een lab, in de weer met reageerbuisjes en pipetjes. Toen wist ik: dit is niks voor mij.” Als trainee bij het ministerie voor Volksgezondheid ontdekte hij zijn ware roeping: het managen van crisissituaties. Hij werd er als trainee verantwoordelijk voor het OTO-programma: het Opleiden, Trainen en Oefenen van functionarissen in de crisisorganisatie.

Veilig in het busje

Bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport kan Compaijen de theorie meteen in praktijk brengen. Een brand bij Chemie-Pack in Moerdijk in 2011 groeit uit tot een grote veiligheids crisis. Hij ondervindt dat het managen van een crisis zich niet in hand- en draaiboeken laat vatten. En dat beeldvorming, óók bij een crisis cruciaal is. “De ministers Opstelten en Schippers brachten een werkbezoek aan het rampgebied in Moerdijk. Niet aangekondigd bij de media, maar die waren natuurlijk wel aanwezig om verslag te doen van de brand. Om de hulpverle-

ners niet voor de voeten te lopen bleven de ministers tijdens hun bezoek in het busje zitten. Dat was achteraf een verkeerde keuze. De officiële boodschap was dat inwoners geen gezondheidsrisico liepen: ‘Maar waarom blijven de ministers dan veilig in hun busje zitten terwijl wij de boodschap krijgen dat we veilig naar buiten kunnen?’ Het voedde de argwaan”, zegt Compaijen.

Kleurrijke anekdotes

Praat een uur met Compaijen over crisiscommunicatie en de kleurrijke anekdotes vliegen je om de oren. Het is precies dat wat hij beoogt met zijn wekelijkse podcast over crisismanagement en crisiscommunicatie. “Ik geef aan heel veel organisaties training over crisiscommunicatie en crisisbeheersing. Het meest geïnteresseerd zijn cursisten in casuïstiek. Heel begrijpelijk. De meeste bedrijven en organisaties worden niet vaak getroffen door een grote crisis. Je moet en kunt je daarop goed voorbereiden, maar daarmee ben je nog niet verzekerd van een goede uitvoering. Daarvoor heb je praktijkervaring en vlieguren nodig. Met mijn podcast probeer ik iets van die praktijk over te brengen.”

Het idee voor een podcast ontstond aan het begin van de coronapandemie. Voor een opdracht voor GGD GHOR Nederland zat Compaijen elke dag anderhalf uur in de auto naar Zeist. Om de tijd te doden zocht hij naar podcasts over crisismanagement of crisiscommunicatie. Zoiets bestond nog niet, niet in Nederland en niet in het buitenland. “Toen ben ik het zelf maar gaan maken. Aan verhalen en medewer-

king geen gebrek. En ik leer er zelf ook weer veel van; elk gesprek levert mij nieuwe inzichten en kennis op. Die ik dan weer kan gebruiken in mijn trainingen.”

Beeldvorming

De eerste podcast van Compaijen is met Elles in 't Hout, woordvoerder van het OLVG-ziekenhuis in Amsterdam. Met haar heeft hij een openhartig gesprek over de waarde van communicatie in het beheersen van de coronacrisis. “Communicatie is ontegenzeggelijk heel belangrijk in deze crisis. Door corona hebben veel communicatieafdelingen zich goed op de kaart kunnen zetten. Nog niet zo lang geleden had communicatie geen hoofdrol in crisismanagement. Dan werd er het aan het einde van een BOB-rondje (beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming) gezegd: ‘Laat communicatie hier nog even een persbericht van maken’. Die tijd is wel voorbij. Het grappige is dat ik het nu weer vind doorschieten. Ik hoor bestuurders steeds vaker zeggen: ‘Tachtig procent van crisisbeheersing komt neer op goede communicatie’. Kijk ook maar naar de notulen van het kabinet over de toeslagenaffaire; het gaat vooral over de beeldvorming. Mijn motto

is: voeg de daad bij het woord. Succesvol crisismanagement is actie én communicatie. Communicatie is geen wondermiddel, je moet wel de goede maatregelen en besluiten nemen waarmee de getroffen echt geholpen zijn.”

Slachtoffers van een crisis

In zijn podcasts spreekt Compaijen niet alleen met professionals maar ook met slachtoffers of nauwe verwanten. Zo interviewde hij Ferry Zandvliet die de aanslag op de Bataclan in Parijs in 2015 overleefde. “Ik heb van zijn boek en de gesprekken die ik met hem voerde echt wakker gelegen. Zo indrukwekkend hoe hij daarover kan vertellen. Ik raad iedereen aan die werkt in crisismanagement naar het gesprek te luisteren.”

In een nog te publiceren podcast spreekt Compaijen met de tante van Ruben. Als 9-jarig jongetje overleefde hij als enige een vliegcrash bij het Libische Tripoli en verloor daarbij zijn ouders en broertje. “Het is heel louterend en leerzaam om te horen hoe in dit geval verwanten van slachtoffers een crisis beleven.” —



Tom Compaijen

Zijn hele werkzame leven is Tom Compaijen actief in crisismanagement en crisiscommunicatie. Eerst bij het ministerie van VWS, daarna volgde de gemeente Amsterdam waar hij zowel in de ‘warme als koude fase’ betrokken was bij grote crises (of de voorbereiding daarop). Zoals het bezoek van president Obama aan Nederland, de witte heroïne waarschuwingcampagne (2014), 188 miljoen euro die ten onrechte werd uitgekeerd aan minima door de gemeentelijke Belastingdienst en de waterleidingbreuk en evacuatie van het VUMC. In 2017 startte Compaijen zijn eigen bedrijf. Zijn crisispodcasts zijn te vinden op alle grote muziek- en podcastplatforms onder de naam ‘De Crisispodcast’.



Talentmanagement bij de Rijksoverheid

‘Zie je het talent? Geef je het een kans?’

Hoe lukt het om bij een krappe arbeidsmarkt te zorgen voor voldoende leidinggevenden in de communicatie? Hans van den Broek voerde een kleine honderd gesprekken met collega's en experts om die vraag te beantwoorden voor de Rijksoverheid. Twee belangrijke aanbevelingen: investeer in een pool van talentvolle potentiële leidinggevenden en wees als communicatiediscipline actiever in werving en selectie, onder andere door het netwerk bij bedrijven en medeoverheden beter te benutten. Uiteindelijk draait het bij talentmanagement om het volgende: hoe zorg je ervoor dat de talenten binnen je organisatie optimaal kunnen groeien en durf je nog onervaren talentvolle mensen een kans te geven?

De goede mix

“Mijn collega’s van de Voorlichtingsraad en ik zijn heel blij met dit advies. Het speelveld is raak neergezet en het geeft ons richting”, zegt Mariëlle Bevers, directeur communicatie van het ministerie van OCW. Zij is voorzitter van het Programmeamteam Professionalisering van de Voorlichtingsraad. “We zijn continu bezig met de vraag hoe we de juiste mensen op de juiste plek krijgen. Dan gaat het niet alleen om leidinggevende functies, juist ook om hoe je zorg draagt voor de talenten in eigen huis. Ik zie het vooral als uitdaging om een goede mix te bereiken van mensen van buiten en binnen de overheid. Dat vult elkaar goed aan. Mensen van buiten de overheid hebben een andere blik en brengen andere ervaring mee. Communicatie bij de overheid is zoveel meer dan woordvoering. Denk aan analisten, speechschrijvers, online-redacteurs of content makers: zij maken het interessant om bij de overheid te werken.”

Verbreed de bron

“We kunnen veel meer als één overheid opereren”, zegt Esther Bunnik, hoofd communicatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). “De uitwisseling tussen Rijk, gemeenten, waterschappen en provincies heeft zoveel mogelijkheden: voor de manier waarop we beleid maken, voor de dienstverlening, voor opleidingen, en dus ook voor hoe we met vacatures omgaan. Het Rijk kan voor communicatieprofessionals uit een veel bredere bron putten dan de departementen, uitvoeringsorganisaties en inspecties. Tegelijk merk ik dat je niet zomaar wordt benaderd als je van buiten de Rijksoverheid komt. Ik heb veel contacten met individuele directeuren communicatie van ministeries; iedereen is het ermee eens dat we de samenwerking tussen de overheidslagen moeten versterken. Goed om er echt werk van te maken.”

Van den Broek voerde een kleine honderd gesprekken met collega’s van de overheid en het bedrijfsleven en experts op het vlak van organisatie- en personeelsbeleid. Van den Broek – van oorsprong journalist – diende als woordvoerder en leidinggevende de ministeries van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), van I&W (Infrastructuur en Waterstaat), van LNV (Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit), van EZK (Economische Zaken en Klimaat) en laatstelijk VWS, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Sinds maart 2021 is hij voor zichzelf begonnen onder de naam Samenspraak & Tegenspraak (S&T) Communicatie.

Zijn verslag opent met een citaat van de beeldhouwer en dichter Willem Hussem: ‘Al dat hout/bij de haard/voor één vuur/warmte vergt jaren groei.’ Hij licht toe: “Het citaat roept het beeld op, dat je iets opstapelt en dus aan iets bouwt, omdat je het later denkt nodig te hebben. En ook: realiseer je, dat een goed vuur stoken tijd kost. Dus zonder dag in dag uit te investeren in talent komt de kweekvijver droog te staan. Dit tekent goed de zorg bij ministeries, de Voorlichtingsraad en ook breder: waarom hebben we geen waslijst met potentiële kandidaten binnen en buiten het Haagse, terwijl we weten dat er meer dan genoeg talent rondloopt?”

Wat zijn de blokkades om leidinggevenden te vinden en talenten te binden?

“Salarisverschillen tussen overheid en bedrijfsleven kunnen beslist een hobbel zijn, vooral bij functies op MT-niveau. Maar ook is er te weinig doorgroei van potentiële leidinggevenden op het niveau van de salarisschalen daaronder, 13 en 14. Het belangrijkste is dat we de goede mix van mensen binnen en buiten de overheid moeten vinden. En dan blijkt dat we veel meer kunnen bereiken als we als ministeries elkaar beter benutten, en dus met de Voorlichtingsraad het vraagstuk van in-, uit- en -doorstroom breder bekijken.”

Wat zijn de spreekwoordelijke doorwaadbare plaatsen?

“Durf te experimenteren. Dit klinkt misschien eenvoudig en als een open deur. Ik bezocht een grote onderneming, die een stevige groei doormaakte.

Hun belangrijke les over talentmanagement was: verval niet te snel in procedures en houd het zo simpel mogelijk. Wat betekent dit voor de communicatie bij de Rijksoverheid? Als je een pool vormt van talenten in de schalen 13 en 14 met ontwikkelplekken als leidinggevenden, – een van de aanbevelingen – houd dat klein, durf stap voor stap te werken en leer volop van elkaar. Zo is het koppelen van werkplek en opleidingstraject logisch, maar er zijn allerlei varianten denkbaar. Maatwerk dus. Een andere aanbeveling betreft de Algemene Bestuursdienst (de gemeenschappelijke rijksdienst waar leidinggevenden in hogere schalen in dienst zijn). Die heeft geen specifieke expertise op communicatiegebied, de communicatiesector wel. Ook zo’n kans biedt het netwerk van de Voorlichtingsraad buiten de Rijksoverheid. Denk aan de grote gemeenten, de VNG, IPO, grote ondernemingen. Veel komt dus aan op hoe je beschikbare bronnen beter benut, hoe je meer investeert in brede samenwerking en mogelijk ook uitwisseling.”

Vaker klinkt de klacht, dat je het Haagse bolwerk nauwelijks binnenkomt.

“Hiervan zegt eigenlijk iedereen: haal die dremfels weg. Veel mensen van buiten de Rijksoverheid hebben er werkelijk geen idee van, hoe het Haagse bolwerk in elkaar zit. Mensen van buiten vinden het afbreukrisico ook vrij hoog. Dat heeft soms te maken met een gebrek aan scherpte in de opdracht die je krijgt als je directeur wordt: moet je op de winkel passen, moet er radicaal veranderd worden, en wie is mijn baas: de secretaris-generaal of de bewindslieden, of allebei? Dat maakt ook het belang van *onboarding* duidelijk. Geef de nieuwkomer een mentor en/of coach, is een van de aanbevelingen: help om wegwijs te worden in de politieke arena, de begrotingscyclus en zo meer.”

Als de instroom vergroot, zul je ook de uitstroom een handje moeten helpen.

“Daar wordt vaak niet over gesproken, of als het te laat is. Maar uitstroom betekent niet het einde van je loopbaan. Je gaat een andere klus doen. Die zweem van falen is echt onzin. Help je als organisatie mensen de regio over





de loopbaan te houden? Ook binnen je eigen communicatiedirectie kun je afspreken: ik wil jaarlijks een bepaald percentage nieuwe mensen hebben, doorstroom voor talenten regelen en van een aantal mensen afscheid nemen. En wat krachtig dus als je dat collectief kunt doen, met collega's, de sector, partners. Ik ben er oprecht van overtuigd dat je als leidinggevende niet te lang moet blijven zitten. Acht jaar leek mij het maximum. Om die reden ben ik tijdig met mijn secretaris-generaal aan tafel gaan zitten: wat zijn de mogelijkheden? Het heeft mij geholpen bij mijn besluit om nu zelfstandig verder te gaan als coach, trainer en adviseur. Medewerkers zouden dit soort gesprekken meer met hun leidinggevende moeten voeren."

Als je zelf terugkijkt, wat leerde je over jouw talent?

"Geef als leidinggevende richting en ruimte. Toen ik directeur werd, was ik eerst vooral goed in wat ik al was: woordvoerder. Ik heb geleerd hoe belangrijk het is ruimte te geven aan een ander – zodat zij hun talent volop kunnen ontwikkelen. Zo was ik als directeur in het begin geneigd om het directiejaarplan van a tot z zelf te schrijven. Op een gegeven moment dacht ik: de invloed van de anderen wordt steeds beperkter. Ja logisch, zeiden de collega's, jij vindt het zó leuk, wij leunen achterover. Oftewel, delegeer, betrek en benut de mensen om je heen. Het zijn tenslotte allemaal professionals, met ieder hun talent." —



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

De vergeten stakeholders

Klimaat en de gevolgen van onze keuzes voor de komende generaties zijn niet meer weg te slaan uit het nieuws. Het IPCC-rapport geeft ons een collectief inzicht: we moeten nu handelen om de wereld goed aan toekomstige generaties over te dragen. Nu nauwelijks meer te twisten valt over het feit of klimaatactie nodig is, ontstaat meer aandacht voor de vraag hoe we die actie moeten organiseren en van wie actie nodig is.

Het is begrijpelijk dat ngo's als Milieudefensie zich richten op de overheid en grote commerciële partijen als Shell, Tata en KLM. Bij deze grote uitstoters valt immers grote winst te behalen. Maar het is de vraag in hoeverre je van bedrijven radicale keuzes kunt verwachten wanneer die het eigen voortbestaan in gevaar brengen. Voor de regering geldt in zekere zin hetzelfde: zijn zij wel bereid om verder te kijken dan electoraal gewin op de korte termijn? Ook binnen het communicatievak staat klimaat hoog op de agenda. De focus ligt daarbij vooral op gedragsverandering: wat kunnen individuen doen (of laten) om het klimaat te redden? Relevant natuurlijk, want grote veranderingen werken alleen als consumenten bereid zijn ook de consequenties te dragen. Dus minder vliegen, hogere benzineprijzen en meer betalen voor duurzame bouwmaterialen.

Door ons vooral op individuen te richten gaan we deze strijd nooit winnen. Hoe geniaal de campagnes van communicatieprofessionals ook bedacht

zijn. Hoe vernuftig consumenten ook worden *genudged* om duurzame keuzes te maken, de som der delen haalt het niet bij de hardere keuzes die op hoger niveau kunnen worden gemaakt. Of – zoals journalist Jaap Tielbeke het noemt – *een beter klimaat begint niet bij jezelf*. Te veel focus op het individu kan echte verandering zelfs in de wielen rijden door het zicht op systeemproblemen te ontneemen, vindt Tielbeke, terwijl individuen intussen steeds wanhopiger proberen hun schamele steentje bij te dragen.

Volgens mij begint een beter klimaat daarom bij een overheid die sterk stuurt en belangrijke beslissingen niet afschuift op individuen en bedrijven. Die impopulaire, maar verantwoorde keuzes durft te maken. En daarmee het bedrijfsleven aanspoort, uitdaagt en wellicht dwingt om ook haar verantwoordelijkheid te nemen.

Vanuit communicatie kunnen we dit soort keuzes stimuleren. Te vaak nog richten organisaties zich bij het maken van keuzes op de status quo en op de huidige generatie. Terwijl juist het perspectief van onze kinderen, en de kinderen van onze kinderen, het vertrekpunt moet zijn. Wij als communicatieprofessionals moeten dit perspectief veel beter bij organisaties binnenbrengen. Goede voorbeelden zijn er al. Zo zorgde jongerenbeweging Coalitie-Y ervoor dat de overheid nu werkt aan een 'generatie-toets' voor nieuw beleid. En is er binnen de energiesector de 'Young Energy Officers' opgericht om de stem van jonge medewerkers bij de veranderingen te versterken. Dit soort initiatieven mogen wat mij betreft een nog stevigere plek krijgen. Het betrekken van het perspectief van toekomstige generaties bij plan- en beleidsvorming moet de norm worden.

Communicatieprofessionals hebben als geen ander de mogelijkheid om de belangen van deze vergeten stakeholders naar voren te brengen bij bedrijven en overheden. Laten we onze strategische kracht gebruiken om de blik te verplaatsen van de status quo naar de toekomst en deze stakeholdersgroep bij al onze plannen bovenaan zetten.

'Volgens mij begint een beter klimaat bij een overheid die sterk stuurt en belangrijke beslissingen niet afschuift op individuen en bedrijven'

Auteur Sabine Funneman
Fotograaf Marieke Odekerken

Vertrouwen geven, kwaliteit krijgen

Maurits Eykman moest diep ademhalen voor hij aan een interview mee zou doen dat hij niet tevoren mocht inzien. 'Oké (neemt diepe teug adem) I'm in.' luidde zijn toezeggingsmail toen hij de voorwaarde had gelezen.

"Ik geef graag vertrouwen en ga uit van het goede", vertelt hij. "Dat is niet altijd handig, maar ik vind het prettig en het opent deuren. Je kunt altijd een muur van achterdocht optrekken, maar daar ben ik echt niet van." Alles draait bij deze communicatieprofessional om vertrouwen. Vertrouwen in zijn eigen kwaliteit, vertrouwen in zijn collega's en klanten en vertrouwen in de organisatie waar hij werkt.

Eykman's carrière start bij een bureau en hij werkt daarna bij verschillende organisaties, aan klantzijde. De laatste jaren is hij zelfstandige onder de naam 'De Communicatieman' (daar zijn er niet veel van namelijk) en neemt grote klussen op zich, zoals op dit moment bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) waar hij de communicatie rond de Wtza ontwikkelt (de Wet toetreding zorgaanbieders is een nieuwe toezichtwet die ervoor zorgt dat alle zorgaanbieders in beeld komen).

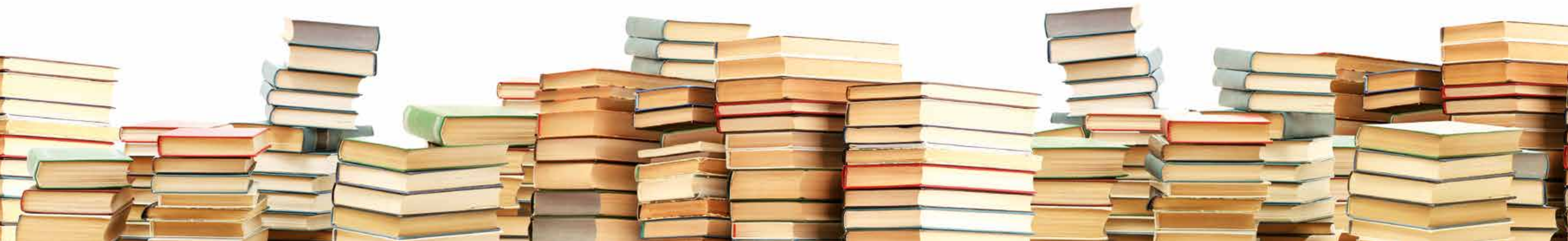
Na zijn studie Algemene Letteren stapt Eykman

vol vertrouwen in het communicatiebureau van zijn overbuurman. "Hij vroeg of ik bij hem wilde komen werken: je past wel bij ons, zei hij. Ik zei hem dat ik niks kon. Dat geeft niet, zei de buurman. Je kunt alles leren, maar dat je erbij past, dat kan je niet leren." Bij het bureau aan de overkant maakt Eykman zich eerst het ambacht eigen. Teksten schrijven, grafische vormgeving, events organiseren, alles komt voorbij en zo leert hij er de basis van het vak. Eykman vindt het belangrijk dat communicatieprofessionals het ambacht beheersen dat nodig is om een betrouwbare communicatieadviseur te zijn.

"Daarom wilde ik een website kunnen bouwen, sociale media doorgronden, weten hoe je een animatie maakt." Nu hij als adviseur werkt, heeft hij die kennis en vaardigheid altijd nodig. "Misschien ben ik wel ouderwets", zegt hij, "maar ik vind het echt lastig om te zien dat jonge mensen met droge ogen beweren dat ze niet kunnen schrijven of dat ze nooit bij een drukker binnen zijn geweest. Hoe kan je dan je taak als opdrachtgever goed uitvoeren? Tegenwoordig schrijf ik als adviseur trouwens nog maar weinig teksten en maak al helemaal geen websites of animaties meer. Maar ik heb dagelijks de kennis en vaardigheid nodig die ik eerder leerde.

Ik maakte uiteindelijk de overstap naar zelfstandigheid omdat ik in de organisaties waar ik werkte vaak het gevoel had deel uit te maken van een verborgen agenda. Dat vond ik lastig. Ik werk graag vanuit een bepaalde vrijheid en op mijn eigen voorwaarden voor mensen. Ik vind het bijvoorbeeld belangrijk goede feedback te vragen voor ik iets maak of doe en zo te meten wat een eindgebruiker nodig heeft. Je kan dat wel een beetje op je *gutfeeling* doen, maar ik vertrouw graag op objectieve uitgangspunten. Daarvoor zijn niet altijd mogelijkheden in organisaties."

Het werken bij VWS vindt hij een genot. "Alles werkt er zo goed. Ik kon direct aan de slag toen ik binnenkwam. Het is allemaal zo goed geregeld. De werkprocessen zijn uitstekend ingericht en ook de gesprekken zijn van goed niveau. Ik heb in andere organisaties zoveel houtje-touwtje oplossingen en gerommel gezien! Kom dan maar eens om gedegen feedbackrondes en passende communicatie-inzet. Als je alles met te weinig mensen en middelen moet doen, dan kun je ook niet verwachten dat de communicatie kwalitatief goed verloopt. Dat is de laatste jaren bij de Rijksoverheid wel echt verbeterd, vind ik."



Creatief schrijven voor copywriters



Roy Ishak, eigen beheer 2021
978-90-8314-990-5,
207 pagina's, € 25,00

Als je het boek 'Creatief schrijven' leest, is het alsof je langs een vier meter lange tafel met toetjes loopt, zo'n uitbundig buffet dat je in luxe resorts tegenkomt. Het ene dessert ziet er nog verleidelijker uit dan het andere. Dan is het de kunst om je gulzigheid te bedwingen.

Ik ben benieuwd of Roy Ishak mijn analogie kan waarderen. Het is een van de twintig stijlfiguren op zinsniveau die hij behandelt. Daaraan voorafgaand licht hij ook nog eens 21 stijlfiguren op conceptniveau toe. Maar liefst 41 stuks dus, maar Ishak heeft zich in toom gehouden, schrijft hij, want er zijn er meer dan honderd.

Zoals een goed copywriter betaamt, presenteert hij de informatie kort en krachtig, overzichtelijk en aan de hand van goede voorbeelden, vooral uit eigen werk. Omdat hij per voorbeeld ook uitlegt hoe zijn creatieve schrijfproces verliep, denk je dat met dit boek in de hand creatief schrijven moet lukken. Nu ik dat laatste met deze recensie probeer, kom ik toch tot de conclusie dat dit een fata morgana (metafoor) is. Copywriting is een vakmanschap dat je vooral in de praktijk moet leren.

Annemarie van Oorschot



Het juiste doen als niemand kijkt



Frank Peters, Boom Uitgevers 2021
978-90-2443-832-7 (e-Book 978-90-2443-833-4),
240 pagina's, € 29,50 (e-Book € 22,95)

Na zijn meer praktische gidsen over mediastrategie, reputatiemanagement en crisiscommunicatie, tapt Frank Peters met 'Het juiste doen als niemand kijkt' uit een ander vaatje. Peters leidt ons in tien hoofdstukken langs een aantal wezenlijke vragen of dilemma's waar bestuurders, communicatiestrategen en hun collega's vandaag de dag tegenaan lopen.

De auteur legt de lat hoog en gaat verder dan de stelling dat ethisch handelen een richtsnoer voor organisaties moet zijn. Hij toont overtuigend aan dat succesvolle en gewaardeerde organisaties gebouwd zijn op mensen die integriteit tot de kern van hun handelen hebben gemaakt. Je bewust zijn van het effect van je gedrag op (de belangen van) stakeholders is niet genoeg, schrijft Peters: we moeten ons ook verhouden tot relevante, onuitgesproken maatschappelijke verwachtingen en waarden. Organisaties die zich daar niet bewust van zijn, verliezen vandaag de dag – onder het vergrootglas van sociale media – hun geloofwaardigheid.

Het boek eindigt met een door Peters ontwikkeld model, het Integriteitsframe, dat organisaties of personen kunnen gebruiken om grip te krijgen op het eigen ethisch handelen.

Jaap de Bruijn



Vrijuit spreken



Hans Krabbe, Lontano 2021
978-94-9321-903-8,
191 pagina's, € 22,00

Vergeet het idee van een absolute waarheid en dat je informatie op één objectieve manier kunt overbrengen. Logisch argumenteren en eerlijk zijn is nu eenmaal niet altijd haalbaar en liegen soms onvermijdelijk. Wat primair telt is de mate waarin je in staat bent tot een authentieke, persoonlijke respons: oprecht en vrijuit spreken. En dat begint bij het *laten verschijnen van betekenissen*, wat mogelijk abstract klinkt, maar ondertussen een concrete en vooral moedige beroepshouding veronderstelt: zoek bij confronterende kwesties – voor communicatieprofessionals aan de orde van de dag – bij een ander op wat hij als waarheid beschouwt.

Kijk het onbegrip, de chaos in het gezicht, en *laat dit even rondwaren* als je de dialoog aangaat. Zonder weg te lopen voor kritische tegenspraak bij misleiding en verzwijgen, voegt Krabbe eraan toe, in zijn geëngageerde en vlot geschreven studie over 'moreel communiceren'. Van wij-zij-preken naar ik-jij-luisteren noemt de auteur het ook. Geïnspireerd door vooral de filosofen Buber en Levinas daagt Krabbe uit om in een tijd van nepnieuws, haatmails en *alternative facts* niet je heil te zoeken in beter *framen*, *nudgen* en andere manieren van overtuigen. Dit boekje helpt op iedere communicatieopleiding en bij professionele reflecties om de aandacht te brengen naar de persoonlijke morele dimensie van het vak.

Guido Rijnja



Taal van transities



Jacob van Wielink, Riet Fiddelaars-Jaspers en
Leo Wilhelm, Circle Publishing 2020
978-90-7717-939-0, 316 pagina's, € 39,95

Hoe kan het dat een orkest een andere uitvoering geeft met een andere dirigent, vragen de auteurs zich af. Dirigeren is meer dan met een stokje zwaaien. Dirigeren en leiderschap hebben met elkaar gemeen dat ze vragen om bereidheid en vermogen om te luisteren. Dat leidt tot dialoog en verbinding, waarbij er ruimte is voor iedereen een eigen plek te hebben, een eigen geluid te laten horen.

Hoe kan ik verbeteren en hoe kan ik jou helpen om te verbeteren? Die opgave voor leiders, daarover gaat dit boek. Spelen om te winnen. Wat ik vooral mooi vind, is de aandacht voor het emotionele proces tussen mensen. Vaak krijgt de stip op de horizon alle aandacht, zonder ons te bekommeren om emoties die samenhangen met afscheid. Mensen hebben moeite om te wennen aan het nieuwe als ze nog met een been in het oude staan. We haten controleverlies. Transitie vraagt aandacht te geven aan deze pijn. Voorbeeldgedrag en positivisme van leiders zijn niet voldoende. In het boek staan praktische voorbeelden hoe leiders kwetsbaarheid ruimte geven, een sfeer van vertrouwen creëren. Dit boek geeft diepgaand inzicht hoe transitieprocessen werken, hoe leiders vanuit verbinding meer impact hebben. Het is een boek dat de mens centraal stelt. Een rijk boek. Aanrader.

Peter van den Besselaar

Uitkomst groot review-onderzoek van Hoeken en O'Keefe

Effecten van interventies

bescheiden en

onvoorspelbaar

Auteur Bert Pol

Hans Hoeken, hoogleraar in Utrecht bestudeerde met zijn collega Daniel O'Keefe van Northwestern University in de VS de uitkomsten van dertig meta-analyses van artikelen over de effecten van beïnvloedingstechnieken in teksten. Bijvoorbeeld het al dan niet gebruiken van narratieven, winst- versus verliesframing en de disrupt-then-reframetechniek. Zij publiceerden onlangs de bevindingen van hun megaproject.¹ De uitkomsten nopen communicatieprofessionals tot grote voorzichtigheid. Hun verwachtingen over de effectiviteit van ingezette gedragsinterventies moeten niet te hooggespannen zijn. En zij doen er verstandig aan tegenover hun opdrachtgevers terughoudend te zijn over de effecten.

Bert Pol sprak over het onderzoek en de implicaties met Hans Hoeken.

Bert: Jullie bevindingen, op basis van dertig meta-analyses van in totaal 1.149 studies, nopen tot niet al te hoge verwachtingen over het effect van de toepassing van beïnvloedingstechnieken in teksten. De effecten blijken niet erg groot. En de effecten blijken ook nog eens weinig consistent, wat betekent dat eenzelfde interventie de ene keer wel effect heeft, maar een andere keer niet, of zelfs contraproductief is.

Wat was de reden om dit zeer arbeidsintensieve onderzoek te doen? Hadden jullie al twijfels bij de effectiviteit van de interventies? Of kwam de uitkomst compleet als een verrassing?

Aanleiding: op zoek naar magic bullets

Hans: In de afgelopen jaren zijn er steeds meer meta-analyses verschenen. Het leek ons daarom een geschikt moment om de balans op te maken en op zoek te gaan naar zogenaamde *magic bullets*: boodschapkenmerken die gemiddeld genomen een behoorlijk sterk effect op de overtuigingskracht van een boodschap hebben én waarvan het effect zo consistent is, dat je erop kunt vertrouwen dat toepassing in elk geval de overtuigingskracht niet vermindert.

In eerste instantie hebben we dus gezocht naar meta-analyses waarin de overtuigingskracht van boodschapvariabelen werd beschreven en waarvan de onderliggende data beschikbaar waren zodat we de effectgroottes en de predictie-interval² konden berekenen. Het paper dat we daarover schreven, liet zien dat er geen magic bullets waren. Maar een paar boodschapkenmerken hadden een relatief sterk effect, maar ook voor die kenmerken gold dat het effect niet heel consistent was: de kans bestond dat het toepassen ervan juist tot een minder overtuigende boodschap leidde in plaats van een overtuigender boodschap.

Het paper dat we daarover schreven, werd afgewezen. De reviewers vonden het in meerderheid mooi werk, maar de conclusie te weinig verrassend: 'natuurlijk bestaan er geen magic bullets. Maar onder bepaalde omstandigheden, zou een boodschapkenmerk wel degelijk een sterk en consistent effect hebben.' Dus toen zijn we opnieuw de meta-analyses ingedoken om te kijken of we daar aanwijzingen voor konden vinden.

Gepland versus automatisch gedrag

Bert: Als je uitgaat van de twee soorten gedrag die je grofweg kan onderscheiden wanneer je doel beïnvloeden is, zijn dat *gepland gedrag* (komt tot stand na afweging en overweging) en automatisch gedrag (waar mensen niet of niet meer over nadenken voor ze het uitvoeren).³

Waar ik heel benieuwd naar ben: is in de meta-analyses die jullie bestudeerden onderscheid gemaakt in deze twee soorten gedrag bij de selectie van de studies die in de respectieve meta-analyses zijn opgenomen? Het zou namelijk nogal wat verschil kunnen maken of je de effecten meet op de ene soort gedrag of op de andere. En dus ook voor de conclusies die je aan een meta-analyse verbindt: het effect kan *gemiddeld* bijvoorbeeld gering zijn, maar als je uitsplitst naar soort gedrag juist hoger of lager.

Hans: In de meta-analyses in onze studie wordt geen onderscheid gemaakt tussen gepland en automatisch gedrag. Die meta-analyses proberen zo

veel mogelijk studies te vinden waarin het boodschapkenmerk is gemanipuleerd en op welke attitude of gedrag zich de boodschap richt, is secundair. Bij sommige meta-analyses wordt wel onderscheid gemaakt tussen de verschillende contexten waarin het boodschapkenmerk is onderzocht, bv. in een reclame- of gezondheidscontext. Maar in één zo'n context worden nog steeds gewoonte- (roken) en gepland (vaccinatie) gedrag op een hoop gegooid. Interessant in dit verband is de meta-analyse van Webb en Scheeran (2006).⁴ Zij hebben voor een groot aantal interventies in kaart gebracht wat het gemiddelde effect van die interventies was op de intentie om het gedrag aan te passen ($r = .31$) en wat het gemiddelde effect was op het daadwerkelijk uitvoeren van dat gedrag ($r = .18$). Vervolgens hebben ze gekeken of dat effect op gedrag anders was voor gewoontegedrag dan voor gepland gedrag. Dat bleek het geval: de gemiddelde verandering in gewoontegedrag was fors kleiner ($r = .11$) dan de gemiddelde verandering bij gepland gedrag ($r = .35$). Nu ging het bij Webb en Scheeran niet alleen om communicatie-interventies maar hebben ze allerlei soorten interventies op een hoop gegooid. Toch zijn de resultaten relevant voor de interpretatie van onze studie. Ze laten namelijk zien dat een verandering in intentie bij *gepland gedrag* sterker doorwerkt dan bij *gewoontegedrag*. In bijna alle meta-analyses die we hebben geanalyseerd, bestond de maat voor overtuigingskracht echter uit de intentie of een vergelijkbare, zelf-gerapporteerde maat. Afhankelijk van het gedrag waar de boodschap zich op richt, is het gemiddelde gedragseffect (nog) kleiner naarmate het om automatisch gedrag gaat en mogelijk iets groter als het om gepland gedrag gaat.

Bert: Dat is inderdaad een belangrijk punt. Een verandering van een *gedragsintentie* zegt niets over een verandering van het gedrag zelf als het doelgedrag automatisch gedrag is. Een *gedragsintentie* speelt daar helemaal geen rol of geen rol meer: mensen denken niet (meer) na over het gedrag. Ze doen het gewoon. In het geval van gepland gedrag is de intentie een redelijke voorspeller van de ver-

andering van het doelgedrag, maar daar kan nog altijd een intention-behavior gap optreden. De intentie kan overruled worden door afwegingen die men maakt voorafgaand aan de uitvoering van het gedrag. Je kan van alles van plan zijn, maar toch niet doen, omdat er iets tussenkomt, of omdat je vaststelt dat je iets wel wil doen, maar het niet kan, of niet denkt te kunnen.

Effectiviteit niet te voorspellen

Hans: Het is misschien goed om te benadrukken wat ons onderzoek wel én niet laat zien, omdat we merken dat daar soms verwarring over heerst. Onze resultaten zeggen niets over de effectiviteit van communicatie-interventies per se. Het kan best zijn dat een communicatie-interventie een sterk effect heeft op de opinies of de gedragingen van mensen. Of juist nauwelijks effect. Daarvoor hadden we naar meta-analyses moeten kijken waarbij het effect van een communicatie-interventie werd vergeleken met een controlegroep die géén interventie kreeg. Dan kun je vaststellen hoe groot en consistent het effect is van communiceren ten opzichte van niets doen.

Wat wij wel hebben onderzocht, is het effect van twee verschillende versies van die communicatie-interventie. Bijvoorbeeld met of zonder expliciete conclusie. Of een meer levendige versie ten opzichte van een meer droge versie. Die effecten blijken *gemiddeld* niet groot – maar bij een concrete toepassing in een specifiek geval, kunnen ze de boodschap een redelijk stukje overtuigender maken.

Alleen is dat effect onvoorspelbaar. We weten niet onder welke omstandigheden dat effect zal optreden. Erger: het kan best dat toepassing ervan tot een minder overtuigende boodschap leidt. En ook hierbij weten we niet onder welke omstandigheden dat zal gebeuren. Kortom: we beschikken over onvoldoende kennis om te voorspellen hoe bepaalde keuzes in het ontwerp van de boodschap het overtuigingsproces beïnvloeden.

Conclusies

Bert: Ik ben geneigd te concluderen dat de review van de meta-analyses erop wijst dat we terughoudend moeten zijn ten aanzien van de effecten van gedragsinterventies, inclusief de gedrags-

interventies die gebaseerd zijn op boodschapkenmerken. Het is niet zo dat we met dergelijke interventies hele doelgroepen van gedrag doen veranderen. Maar verder onderzoek in de zin van uitsplitsing naar soort gedrag lijkt me wel belangrijk om meer te weten te komen en stelliger uitspraken daarover te doen.

Jullie bevinding dat er geen consistentie zit in de effecten is een boeiende. Ik vermoed – maar ook dat zou verder uitgezocht moeten worden – dat dat behalve van de context ook afhankelijk is van het soort gedrag, maar tevens van de plek en het tijdstip waarop de interventie wordt uitgevoerd. Is dat op de plaats waar het gedrag in kwestie wordt uitgevoerd, dan zijn de effecten sterker dan wanneer dat niet het geval is (zoals in een spotje of in een digitaal medium). Dat laten effectmetingen uit praktijkonderzoek waar ik bij betrokken was ook zien. Bij simpel gedrag waar voor de mensen die het gedrag uitvoeren weinig of niks van afhangt en waarover zij ook helemaal niet nadenken, vonden we in een aantal gevallen heel aanzienlijke effecten. Soms wel van 20 procent. Zeker als men waarschijnlijk wel wist wat het wenselijke gedrag was, zoals het dragen van sieraden in zorgomgevingen of het op straat gooien van etensresten. In andere gevallen is er veel minder effect. Als het gewenste gedrag niet bekend is, of als het veel moeite kost. Los daarvan is het zo dat we in het geval van gedrag nooit kunnen spreken van wetmatigheden. Hooguit van regelmatigheden, waarbij het effect van interventies afhankelijk is van een fors aantal variabelen die je nooit alle onder controle hebt. Er zijn hooguit *kansrijke* interventies, zekerheid over het effect is er nooit. Maar *kansrijk* is al heel wat! In hoeverre kan jij je in het bovenstaande vinden, Hans? En op welke punten, zo niet alle, niet?

Hans: Hier kan ik het helemaal mee eens zijn. Volgens mij mag je inderdaad geen grote verwachtingen koesteren over het effect van boodschapkenmerken op het gedrag van grote groepen mensen. En gelukkig maar – het zou ons tot willoze slaven van succesvolle demagogen maken!

Ongetwijfeld hangt de effectiviteit van communicatie als interventie-instrument af van het gedrag dat je probeert te beïnvloeden. Om dat effect te bewerkstelligen, moeten mensen aan de inhoud van

die boodschap denken op het moment dat ze het gedrag kunnen uitvoeren. De kans daarop is groter als die boodschap aangeboden wordt in die gebruikscontext dan als ze die informatie op dat moment uit hun geheugen moeten opdiepen.

En het menselijk gedrag wordt inderdaad door zoveel factoren gestuurd dat onze modellen én onze informatie over hoe die factoren precies per persoon en situatie worden ingevuld, onvoldoende ontwikkeld zijn om dat gedrag goed te voorspellen. —

Literatuur:

- 1 *O'Keefe, D.J and Hoeken, H (2021). Message Design Choices Don't Make Much Difference to Persuasiveness and Can't Be Counted On—Not Even When Moderating Conditions Are Specified. Frontiers in psychology. 29 June.*
- 2 *Een predictie-interval voorspelt de handbreedte waarbinnen je een effect mag verwachten van een bepaalde tekstinterventie als je deze gebruikt in een nieuwe boodschap.*
- 3 *Voorbeelden van automatisch gedrag zijn er te over: autorijden, fietsen, de vuilniszak in de container gooien of hem ernaast zetten, korstje brood op straat gooien, snel eten, etc. Bij automatisch gedrag werkt beïnvloeding het beste als degene op wie de interventie gericht is, niet over dat gedrag en niet over de interventie nadenkt. Hij doet gewoon wat hij doet en denkt aan iets anders. Dan denkt hij ook niet: 'dat kunnen ze wel willen, maar dat doe ik mooi niet' (of wel natuurlijk).*
- 4 *Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. Psychological Bulletin, 132(2), 249–268.*

Auteur Guido Rijnja

‘Meisje, meisje, meisje. Jij moet nog veel leren’

Ergens eind jaren tachtig van de vorige eeuw kom ik als prille communicatieadviseur in dienst bij de ICT-afdeling van het ministerie van VROM. Ed Nijpels vertrekt om in Breda als burgemeester aan de slag te gaan en Hans Alders treedt aan als nieuwe minister. ‘Nu zal er veel veranderen!’, zeg ik opgewekt tegen mijn baas. Waarop hij mij denigrerend toespreekt: ‘Meisje, meisje, meisje. Jij moet nog veel leren. Er verandert pas wat als ámbtenaren dat willen.’ Deze uitspraak draag ik al heel lang mee, en ik hoop steeds beter ‘tegenkracht’ te kunnen bieden.

Overkomt het me vandaag, dan komt er een soort strijder in me boven: het zal toch niet wáár wezen! Als zpz'er kan ik er vaak net iets meer voor zorgen dat je als adviseur niet in het systeem werkt, maar aan het systeem. Ik heb wel meegemaakt bij een gemeente dat bij een burgerinitiatief de reactie was: daar mogen we dus zes weken over doen. Dan gaat bij burgers de energie er dus heel snel uit. Op zo'n moment spreek ik collega's aan. Wat zijn de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden. Wat zou jij doen als je in de schoenen van die mensen stond? Is er een ander perspectief mogelijk? De essentie van ons communicatievak is volgens mij: het gesprek aangaan. Maar! In dat zinnetje ‘Er gebeurt pas iets als ambtenaren het willen’ schuilt ook iets van waarde. Soms komt er een bestuurder, waarbij je op je klompen aanvoelt dat de kwaliteit of integriteit van een stad of een project in het geding is. Bij radicale beleidswijzigingen van president Trump in de Verenigde Staten hoopte ik op dat ‘zelfreïnerend mechanisme’. In plaats van het klakkeloos uitvoeren van een onterechte situatie, kun je als

ambtenaar zorgen voor een soort vertraging. Zeker in Nederland, waar ambtenaren niet wisselen bij een nieuwe president van een andere signatuur. In algemene zin kan het mij niet snel genoeg gaan, dus help ik graag de tegenkracht een handje. Wat vraagt het algemeen belang, wat is hier goed voor het grotere geheel, hoe gaan we hier responsief mee om: noem me een opschudder en onverbetterlijke idealist, maar wat zou het mooi zijn als we het gesprek steeds aandurven, nee, steeds aan willen gaan. En natuurlijk ook blijven lachen om jezelf!

Ruth de Bruin is als zelfstandig adviseur gevestigd in Zeeland voor multidisciplinaire transities. Ze maakt deel uit van ‘ZeelandBruist’, een coöperatie voor sociale innovatie die zowel voor (en mét) overheden, inwonercollectieven en maatschappelijke organisaties werkt.

Ook een markant moment, prikkelende ontmoeting of onverwachte wending meegemaakt? Mail g.rijnja@minaz.nl.



Auteur Patricia van der Linden

Fotograaf Germán Villafane

JANE marketing & communicatie

'Mijn netwerk is heel belangrijk'

In juni 2021 waagt Jeanette Verdonk officieel de sprong in het diepe; ze wordt zelfstandige. Het was een stap die ze al langer overwoog maar niet eerder durfde te zetten. Opmerkelijk in de coronaperiode. Waarom nu, wat drijft haar en kan ze kieskeurig zijn in de projecten die ze aanneemt als startende zelfstandige?

“Ik was tijdelijk een dag minder gaan werken en door corona veel thuis aan het werk. Ik werd benaderd voor de pr en marketing voor de Vrijheidsoep Rotterdam. Vanuit dat project met een team toffe Rotterdammers werd ik weer voor iets anders gevraagd. Ik had tegen niemand gezegd dat ik voor mijzelf was begonnen, maar dat liep wel vanzelf dus”, zegt Verdonk. Ze benadrukt dat ze graag maatschappelijke en duurzame projecten doet. “Ik wil mij inzetten voor groene, duurzame en sociale initiatieven, daar krijg ik energie van.”

Ze werkte hiervoor ruim vijf jaar bij Museum Boijmans Van Beuningen, de laatste jaren vooral aan het nieuwe depot. Een wereldprimeur, want voor het eerst wordt het depot van een museum toegankelijk gemaakt voor publiek. Het museum heeft haar gevraagd de openingscampagne wel tot het einde toe te begeleiden. “Dat voelde wel heel logisch om te doen, het is echt mijn project.”

Welke kennis of ervaring is van het grootste belang voor haar nieuwe rol? “Ik werk al lang in Rotterdam, ben echt geworteld in de stad. Mijn netwerk is heel belangrijk. Ik heb op veel gave plekken gewerkt; Hotel New York Groep met o.a. de Euromast, Hotel New York, Poppodium WATT, Diergaarde Blijdorp. Ik kwam overal wel steeds weer het netwerk tegen. Ik zoek altijd samenwerkingen op en leg contact om te kijken wat we samen kunnen doen om ons verhaal breder te vertellen en nieuwe doelgroepen te bereiken.

Het was wel eng om alles in een keer los te laten. Daarom ben ik ook parttime werkzaam als marketingmanager voor BlueCity, want een beetje vastigheid is wel fijn. Maar ik wil verder in maatschappelijk relevante projecten. Tot nu toe lukt dat, ik ga er vanuit dat dat zo blijft. Zo niet, dan moet ik misschien andere keuzes maken. Maar ik werk graag ergens waar mijn hart sneller van gaat kloppen”, aldus Verdonk.





Alleen de Marshallhulp dat mocht wel

Wie in het communicatievak is er niet groot geworden met de wetenschap dat Nederland vlak na de oorlog wars was van overheidsvoorlichting? Op advies van de Adviescommissie Overheidsbeleid Inzake Voorlichting, ook wel de commissie-Van Heuven Goedhart genoemd, werd al in 1946 bepaald dat de overheidsvoorlichting niet meer mocht zijn dan verduidelijking en verklaring van het overheidsbeleid. Nog tot de affaire met Ben Korsten (zie C03 2021 – 'Hoe een mannetjesmaker de WOB opleverde') was voorlichting een vies woord dat riekte naar Goebbelaanse propaganda. Toch was er een grote uitzondering op dit taboe: de Marshallhulp. Rond dit Amerikaanse naoorlogse hulpprogramma werd gretig 'overheidspropaganda' bedreven.

Dat Gerrit-Jan van Heuven Goedhart de commissie voor zou zitten, die overheidsvoorlichting onder de loep zou nemen, was niet vreemd. Hij stond bekend als fel anti-Duits en zou dus wel zorgen voor een afbakening van voorlichting die enige hint van propaganda – zoals die waarvan de overheid zich onder het Duitse juk had bediend – zou vermijden. Van Heuven Goedhart¹ was tot 1933 hoofdredacteur van De Telegraaf. Hij werd ontslagen omdat hij weigerde Adolf Hitler in de kolommen van de krant een 'groot staatsman' te noemen. Hij was daarna hoofdredacteur van het Utrechts Nieuwsblad, dat fel gekant was tegen de nazi's en hij leidde het illegale Parool. In Londen werd hij aan het einde van de oorlog minister van Justitie in het tweede kabinet-Gerbrandy. Na de oorlog was hij lid van de Eerste Kamer en dé man voor die commissie. Verduidelijking en verklaring. Verder dan dat mocht

het allemaal niet gaan in die beginjaren van het naoorlogse Nederland. Voorlichting had een kwade reuk want het werd snel ophemelen in plaats van gewoon duiden wat je probeert te bereiken met je beleid. Toch was er in de periode 1948-1952 één onderwerp waarover wel volop op het propaganda-orgel gespeeld mocht worden: de Marshallhulp.

Marshallgraan!

Op 4 november 1948 stopte Nederland met de distributie van brood voor de bevolking². 'Meer dan de helft van Uw dagelijks brood wordt gebakken van Marshallgraan' staat er te lezen op posters die bij dertigduizend bakkers in de etalage opgehangen worden. De bakkersreclamecampagne, een soort Postbus 51 avant la lettre, was de eerste uiting van een lange reeks reclames om het Marshallplan onder de bevolking kenbaar te maken. Titia de Vries stelt dat het Polygoonjournaal er in de bioscopen aandacht aan besteedde, dat er congressen en opstel- en kleurwedstrijden voor de jeugd waren, en exposities en hele reeksen brochures. Het was een groot succes: 87 procent van de mensen kende tegen 1949 het hulpprogramma van de Verenigde Staten en 71 procent was er ook nog eens over te spreken.

Tegen de eigen richtlijnen in, opgesteld door de commissie-Van Heuven Goedhart, was de campagne er overduidelijk op gericht het Nederlandse publiek te winnen voor de hulp. En nergens was er enige substantiële kritiek op de campagne. Overheid, volksvertegenwoordiging, pers en publiek. Iedereen voelde zich er senang bij.

Maar met het stopzetten van het Marshallprogramma in 1952 doofde ook het publicrelationsvuur van



de Rijksoverheid weer uit. Alsof de op Amerikaanse leest geschoeide propaganda met dezelfde noorderzon vertrok als de machines die de dollars in de Nederlandse wederopbouw van de economie gepompt hadden. Tot lang daarna bleef pr toch gewoon nog bovenal een bijzaak houden. Zo blijkt wel uit de affaire met Ben Korsten in jaren zestig.

Bronnen

1. bitly.com/gerrit-jan
2. Vries, T. de, *De langzame opmars van public relations in de Nederlandse overheidsvoorlichting*, in *Groniek, Themanummer Amerikanisering 146 (1999)*, blz. 15-27
3. *Afbeelding: Propagandadrukwerk WOII (collectie brochures)*, *Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie*

Ouderen met plezier en volharding laten fietsen? Dat is het doel van het programma Doortrappen

Fietsen helpt ouderen om langer gezond, sociaal en zelfredzaam te blijven. Ouderen fietsen graag, maar ze zijn ook kwetsbaar in het verkeer. Doortrappen heeft daarom een programma opgezet om ouderen te blijven informeren en te betrekken, zodat ze zo lang mogelijk veilig kunnen blijven fietsen. Voor dit programma is het online platform doortrappen.nl een centraal 'ontmoetingspunt'. Zowel ouderen als professionals worden hier geïnformeerd, gefaciliteerd en geïnspireerd.

Doel

Het doel van het programma is om een gevarieerd netwerk te betrekken en te benaderen. En hoe kun je dit beter doen dan met een website? Met doortrappen.nl kunnen ouderen op een laagdrempelige manier benaderd worden. Ook vormt de website een belangrijke plek voor professionals (provincies, gemeenten en maatschappelijke organisaties). De website biedt hen handvaten om zelf deel te nemen aan het programma, doordat zij de informatie eenvoudig verder kunnen verspreiden onder ouderen. Momenteel wordt er nagedacht over hoe het programma de juiste hoeveelheid informatie direct richting de ouderen kan krijgen.

Vertrekpunt

Veilig fietsen voor ouderen is een belangrijk onderwerp. Daarom is hier een speciaal programma voor opgezet, gericht op bewustwording en gedragsverandering. Om een geheel netwerk en doelgroep op een laagdrempelige manier te betrekken en informeren, is doortrappen.nl in samenwerking met Mett opgezet.

Uitdagingen

- De doelgroepen online bereiken
- Netwerk blijven vergroten en organisaties betrekken
- Creëren van draagvlak voor het onderwerp

Oplossing

[Doortrappen.nl](http://doortrappen.nl) fungeert als een informatieve website voor ouderen. Ze kunnen er bijvoorbeeld tips vinden over veilig fietsen. Als hun eigen gemeente deel-



neemt aan het programma, kunnen ze op de gemeentepagina zien welke activiteiten en acties bij hen in de buurt plaatsvinden.

Ingeschreven organisaties kunnen in een toolbox op doortrappen.nl alle informatie vinden die ze via hun eigen kanalen mogen doorzetten naar de doelgroep. Zo blijft de website een centraal punt en vormen de organisaties de aftakkingen voor de communicatie met ouderen.

Om andere partijen te stimuleren om ook deel te nemen, wordt iedere deelnemende organisatie met een prik op een online overzichtskaart weergegeven.

En nu

Inmiddels hebben er al meer dan 600 professionals zich aangesloten bij het programma Doortrappen. Van de ruim 150 actieve gemeenten hebben er veertig een eigen pagina op doortrappen.nl om de doelgroep te informeren. Daarnaast zijn niet alleen partners en professionals actief op het platform. Ook ouderen dragen hun steentje bij, bijvoorbeeld met fietsverhalen van ouderen die al hun hele leven doortrappen.

Wat vindt de klant?

"In Mett kun je vaste modules inzetten die passen bij jouw wensen. Hierdoor hoef je niet vanaf nul je eigen website te ontwerpen. Bij het inzetten van de modules en bij de opbouw worden we erg goed geholpen. De service gaat veel verder dan alleen de oplevering van de website."

Juul van Rijn

Programmamanager Doortrappen, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Meer weten over Mett?

Bel 030 711 5777 of scan deze QR-code met je mobiele telefoon!

mett



‘Verhalen kunnen bruggen slaan’



‘Het is belangrijk om te begrijpen waarom iemand een verhaal wil vertellen. Wat en wie wil je bereiken’

Storytelling. Dat is iets waar Saber Benjah (25) zich op jonge leeftijd al voor interesseerde. Vanwege deze interesse en de frustratie over het spraakgebrek dat hij had, begon hij op school met debatteren en presenteren. Op zijn zestiende werd Benjah social media manager bij een start-up in Amsterdam. Vervolgens is hij vanuit zijn passie voor verhalen in de communicatiewereld gerold. Intussen vervult Benjah de rol van communicatieadviseur, woordvoerder en dagvoorzitter en houdt hij zich bezig met maatschappelijke onderwerpen. Een echt jong talent. Wat kunnen we van hem leren?

Op je 22^{ste} ben je voor jezelf begonnen. Wat doe je zoal?

“Ik help mensen met het vertellen van verhalen. Dat is de kern van alles wat ik doe. In het begin hield ik mij vooral bezig met dagvoorzitterschap en het geven van trainingen. Af en toe deed ik ook communicatieklusjes zoals adviestrajecten. Door de coronacrisis zijn de evenementen afgenomen en kreeg ik het aanbod om op het gebied van coronacommunicatie bij de GGD creatief mee te denken. Van zaken met een maatschappelijke context krijg ik gewoon veel energie.”

Je helpt mensen met verhalen vertellen. Hoe dan?

“Het is belangrijk om te begrijpen waarom iemand een verhaal wil vertellen. Wat en wie wil je bereiken? Vaak wordt deze stap overgeslagen en duiken we meteen de middelen in. Voor mij is het daarom erg belangrijk om een organisatie of persoon goed te kennen. Ik wil mensen gericht helpen. Soms zien mensen hun eigen verhaallijn niet meer helder, door hun organisatie of de situatie waarin ze zich begeven. Juist op dat soort momenten ben ik er om het weer scherp voor ogen te krijgen.”

YL University

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

Van welk soort verhalen gaat jouw hart sneller kloppen?

“Er was bij mij altijd al interesse in het maatschappelijke aspect van de samenleving. Waarom gaan dingen hoe ze gaan en waarom zijn er verschillen? Daarom zijn inclusie en diversiteit ook onderwerpen die mij na aan het hart liggen. Ik zie dat er in Nederland steeds meer aandacht is voor dit onderwerp, maar het staat nog wel in de kinderschoenen. Het belangrijkste is om na te gaan waarom je je als organisatie met inclusie en diversiteit wil bezighouden. Het gaat hierbij echt om het DNA van de organisatie.”

Als je als organisatie verschillende mensen moet bedienen is het van belang dat je ook de gevoeligheden, uitdagingen en leefwerelden van verschillende groepen in de samenleving kent. Dat verschillende groepen zich gehoord voelen en zichzelf kunnen herkennen in communicatie-uitingen. Het allermooiste is dat verhalen bruggen kunnen slaan tussen verschillende groepen.”

Je bent echt een jong talent. Heb je tips voor andere jonge communicatieprofessionals die aan de weg timmeren?

“Volg je hart en blijf experimenteren. Het is niet erg als er daardoor fouten ontstaan. Ik denk dat het een valkuil is om te blijven hangen in hetgeen je al goed kent. Wees op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en verdiep je hierin. Voordat je het weet zijn nieuwe media, zoals je nu ziet met TikTok, ontzettend populair.”

Annemiek

Deze zomer genoot ik van alle Nederlandse successen op de Olympische Spelen. De overwinningen in Tokio waren groots. De individuele verhalen van sporters waren inspirerend. Zowel voor de Oranjesupporter als de communicatieprofessional in mij.

Vijf jaar geleden zat ik op het puntje van mijn stoel toen wielrenster Annemiek van Vleuten aan kop reed tijdens de olympische wegwedstrijd in Rio de Janeiro. Ze leek op weg naar goud. Maar met de finish in zicht vloog ze in een bocht over de kop en belandde in het ziekenhuis. Als ik iemand déze zomer goud gunde, dan was het Annemiek.

Het werd zilver. Tijdens de wegwedstrijd in Tokio was het geen bocht die roet in het eten gooide, maar miscommunicatie. Annemiek reed als een winnaar over de finish, niet wetende dat haar Oostenrijkse concurrente haar al voor was. Renners hebben coaching en informatie van langs de route nodig om hun strategie te bepalen. Die informatie kreeg ze niet. Er bleek ruis op de lijn. Prima te verklaren met behulp van het ZBMO-model en een schoolvoorbeeld van hoe gebrekkige interne communicatie het externe resultaat beïnvloedt.

Annemiek reflecteerde na afloop: ‘We kunnen lang zeuren over miscommunicatie, maar mijn doel was om mijn beste zelf ooit te zijn en dat is gelukt.’ Miscommunicatie of een gebrek aan informatie is vervelend, moet voorkomen worden en van dergelijke situaties moet worden geleerd. Maar miscommunicatie en een gebrek aan informatie weerhouden je er niet van om in die situatie ‘je beste zelf’ te zijn. En als je dan alles hebt gedaan om te winnen en zilver het maximale blijkt, dan mag je daar trots op zijn.

Annemiek van Vleuten was drie dagen na het zilver nogmaals ‘haar beste zelf’. Ze won met overmacht de olympische tijdrit en daarmee alsnog het goud.



Joachim Miedema
Programmamanager Young
Logeion

Tevredenheid van Logeion-leden met 20 procent gestegen

De tevredenheid van de Logeion-leden over hun lidmaatschap is in de afgelopen twee jaar met 20 procent gestegen. Dit blijkt uit het ledenonderzoek dat Logeion onlangs uitvoerde en waar 690 leden aan deelnamen. De afgelopen tien jaar bleef de tevredenheid van leden rond de 61 procent liggen. Maar dit jaar geeft 81 procent van de leden aan (zeer) tevreden te zijn over het Logeion-lidmaatschap. Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven is 7,2.

Het aantal ontevreden leden is daarnaast afgenomen met 5 procent en is momenteel 1 procent. Verder is de Net Promotor Score (NPS) – de score die de klantloyaliteit met een getal tussen -100 en +100 aanduidt – verhoogd. In de afgelopen vijf jaar is de NPS van Logeion gestaag met 13 punten gestegen naar de huidige score -4.

Logeion-bijeenkomsten

Een van de meest genoemde redenen voor de tevredenheid over het lidmaatschap is: de bijeenkomsten die Logeion organiseert. De waardering van de Logeion-bijeenkomsten blijkt ook uit de beoordeling van de prijs-kwaliteitverhouding van de bijeenkomsten. 88 procent van de leden beoordeelt deze prijs-kwaliteitverhouding voldoende tot zeer goed. Dit is een stijging van 7 procent ten opzichte van het ledenonderzoek twee jaar geleden. De leden geven

aan vooral het diverse en brede aanbod en de online bijeenkomsten zeer te waarderen.

Het enthousiasme voor de online bijeenkomsten is ook terug te zien in de meest doorslaggevende aspecten die bepalen of leden naar een bijeenkomst gaan. Bestond twee jaar geleden de top 3 nog uit: 1) Relevant onderwerp, 2) Interessante spreker en 3) Praktische handvatten, anno 2021 zijn de online bijeenkomsten zo belangrijk voor leden dat 'Online te volgen' nu op nummer 3 staat van de meest doorslaggevende aspecten. Goed nieuws: Logeion zal de online vormen van kennisdelen in de toekomst behouden. Omdat daarnaast de behoefte aan fysiek samenkomen blijft bestaan, zal naar de ideale balans tussen online en offline worden gezocht.

Trends en ontwikkelingen

Andere veelgenoemde redenen voor tevredenheid over het lidmaatschap zijn dat leden vinden dat ze dankzij hun lidmaatschap op de hoogte blijven van trends en ontwikkelingen in het vak en dat ze veel interessante, relevante of bruikbare kennis opdoen. Een van de doelen van Logeion is het delen van kennis over en uit het communicatievak. Logeion was benieuwd in hoeverre ze volgens de leden aan dit doel voldeed en stelde in het ledenonderzoek van 2021 voor het eerst deze vraag. Uit het onderzoek

bleekt dat 90 procent van de leden vindt dat Logeion een voldoende tot zeer goede bron is voor hun professionele ontwikkeling.

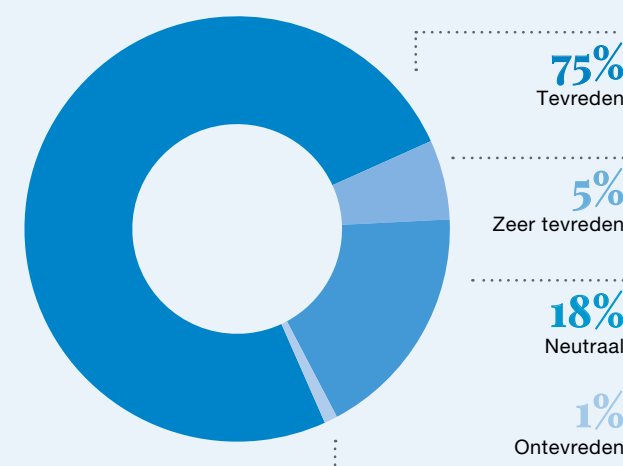
Op de hoogte blijven

Kijkend naar de belangrijkste redenen om lid te zijn van Logeion, dan valt op dat deze bijna overeenkomen met de redenen voor tevredenheid over het lidmaatschap. Bij de redenen om lid te zijn staat voor 84 procent van de respondenten met stip op één: 'Op de hoogte blijven van trends en ontwikkelingen in het vak'. Voor de Young-Logeion-leden (leden onder 30 jaar) is echter 'Kennis vergroten/leren van vakgenoten' de belangrijkste reden om lid te zijn. Ook vinden de jongprofessionals 'Netwerken en nieuwe contacten leggen' van groter belang.

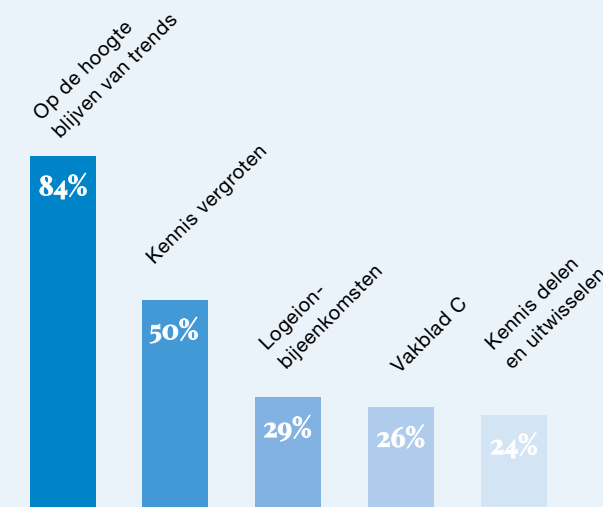
Vakblad C

De waardering voor vakblad C is toegenomen. C wordt vaker dan voorheen als reden van tevredenheid over het lidmaatschap gekozen. In de ranking van redenen om lid te zijn stijgt het vakblad met een score van 26 procent van plek 5 naar plek 4. Het vakblad is (als offline kanaal) met 82 procent het meest gebruikte Logeion-kanaal, net als twee jaar geleden. Opvallend: het gebruik van de online Logeion-kanalen zijn allemaal met een paar procent gedaald, behalve de LinkedIn-pagina van Logeion: het gebruik daarvan is met 11 procent gestegen.

Tevredenheid over lidmaatschap



Redenen om lid te zijn van Logeion



Redenen tevredenheid over lidmaatschap



Volgorde van vormen van informatie waar behoefte aan is

2021	2019
1. Langere artikelen	1. Vakinhoudelijk onderbouwde artikelen/ whitepapers/verslagen
2. Korte tips en weetjes	2. Korte tips en weetjes
3. Vakinhoudelijk onderbouwde artikelen/ whitepapers/verslagen	3. Korte artikelen en blogs
4. Korte artikelen en blogs	4. Langere artikelen

Top 5 – interesse in vakspecialismen

1. Corporate communicatie	15%
2. Interne communicatie	11%
3. Crisiscommunicatie	10%
4. Online communicatie	9%
5. Overheidscommunicatie	8%

Top 5 – interesse in thema's

1. Actualiteit en trends	18%
2. Management	16%
3. Persoonlijke effectiviteit	13%
4. Innovatie en nieuwe technologie	13%
5. Inclusie en diversiteit	10%

Top 3 – interesse in aanpalende vakgebieden

1. Gedragwetenschappen	22%
2. Psychologie	20%
3. Organisatiekunde	16%

Top 5 – meest gebruikte Logeion-kanalen

1. Vakblad C	82%
2. Logeion-website	49%
3. Nieuwsbrief: Tweekly	48%
4. LinkedIn van Logeion	29%
5. Nieuwsbrief: Live!	27%

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

Verbinding maken vraagt om autoriteit

Organisaties willen steeds vaker verbinding maken met hun stakeholders. Dat kun je opvatten als een technische zaak, zoals wanneer je iemand opbelt en die opneemt. Dan is verbinding niet meer dan bereik. Veel vaker zie ik dat het wordt opgevat als 'met elkaar verbonden zijn' in de betekenis van dichtbij elkaar zijn. In communicatietermen impliceert dat een ongeveer gelijke betekenis geven aan iets. Makkelijk gezegd maar moeilijk gedaan. Toch zijn er wel modellen die behulpzaam zijn, zoals het co-oriëntatiemodel van Newcomb.

Communicatiewetenschapper Theodore Newcomb (1953) was de eerste die de basisgedachte ter discussie stelde dat 'als A iets zegt tegen B dat altijd X tot gevolg heeft'. Je vindt zo'n idee bijvoorbeeld terug in de zin: 'Als jij eenmaal weet wat ik weet, zul je hetzelfde vinden'. Of in de gedachte: 'Als je maar niets zegt, komt een ander ook niets te weten'. Newcomb stelde voor om de communicatiedaad (zoals hij het

noemde) anders te bezien: in communicatie zegt A iets tegen B over iets (X). De bedoeling daarvan is altijd om tot co-oriëntatie te komen: gelijke oriëntatie op wat X betekent. Deze theorie wordt daarom ook wel een balanstheorie genoemd.

Co-oriëntatie

Newcomb was de eerste die het binnen de balanstheorie expliciet over communicatie had: het gaat niet alleen over balans in de relatie tussen A en B maar ook in de relatie van beiden tot een thema. Vandaar die formule A to B re(garding) X en het concept van co-oriëntatie. Hij stelde dat mensen vooral gaan communiceren als zij zien dat een ander met wie zij een relatie hebben, een andere mening over iets is toegegaan. Dat voelt niet goed, vandaar dat ze gaan communiceren. Het hangt af van de kracht van de relatie of ze het eens worden over dat 'iets'.

In de theorievorming over public relations (in de betekenis van het onderhouden van langdurige relaties met stakeholders) wordt vaak nadruk gelegd op de noodzaak om een ongeveer gelijke definitie van de situatie te creëren. Public relations wetenschapper Robert Heath (1993) introduceerde daarvoor het concept van de 'zone of meaning': je hoeft het niet helemaal precies met elkaar eens te zijn, maar je moet wel een ongeveer gelijke betekenis van iets hanteren, anders kun je niet met elkaar verder.

Symmetrische communicatie

Het lastige van het ontwikkelen van een 'zone of meaning' is dat je in een kip-en-ei-situatie zit. Om verbinding te leggen moet er een basis

van vertrouwen zijn, maar steeds vaker willen we juist verbinding met mensen die jou of jouw organisatie niet bij voorbaat vertrouwen (in de terminologie van Newcomb: het niet met je eens zijn). Public relations wetenschapper Grunig (1996) ontwikkelde hiervoor zijn theorie van symmetrische communicatie (gebaseerd op Newcomb). Voor hem is de rol van communicatie binnen public relations: ik geef jou op bepaalde punten iets toe, dan geef jij mij ook wel op bepaalde punten toe, onderhandeling dus. Dat werkt redelijk als mensen zich van elkaar afhankelijk voelen. Als dat niet zo is werkt het niet. En dat is dus precies waar we in toenemende mate tegenaan lopen. Hoe komt het dat we ons niet afhankelijk van elkaar voelen?

Wat heeft autoriteit

Hiervoor is het concept autoriteit interessant. James Taylor, invloedrijk wetenschapper op het gebied van organisationele communicatie en aanhanger van de co-oriëntatietheorie van Newcomb, publiceerde in 2014 een boek over de rol van autoriteit in communicatie. Hij analyseert daarin een paar cases over stagnerende organisatie en komt tot de conclusie dat dit gebeurt als niet meer duidelijk is wat autoriteit heeft. Autoriteit is leidend in iedere relatie, zegt hij, en is een gevolg van een (abstracte en meestal vrij impliciete) afspraak tussen mensen over wat ze belangrijk vinden. Autoriteit is dus niet van iemand, maar wordt toegekend aan een ideaal (visie/ missie/ purpose) en moet iedere keer weer worden herbevestigd ('wat is ons ideaal?'). Dat vraagt om regelmatige afstemming met elkaar over de vraag of er nog wel een 'zone of meaning' is over het ideaal waaraan gewerkt wordt en hoe dat ideaal

als kompas dient voor wat we wel doen en wat niet. Als die visie er niet is, moet die eerst worden herbevestigd, zodat die kan dienen als autoriteit. Pas dan kun je weer met elkaar verder.

De moraal van dit verhaal

Vanuit deze opvatting over communicatie is het belangrijk dat steeds wordt afgestemd op de partners die met elkaar aan het organiseren zijn (of dat nu een democratie of een project of een huwelijk is, om maar een paar voorbeelden te noemen) wel een 'zone of meaning' hebben over de visie, waardoor dat autoriteit krijgt in de samenwerking. Als die visie er niet is of als er heel verschillende visies worden aangehangen, voorspelt deze benadering, stagneert alles. We kennen allemaal de voorbeelden: de gesprekspartners blijven langs elkaar heen praten. Dan wordt het tijd voor overleg met elkaar over de visie en moet die eerst herijkt worden. Die visie moet de gezamenlijk toegekende autoriteit zijn. Pas daarna kun je weer over tot de orde van de dag.

Literatuur:

1. Grunig, James (2001). *Two-way symmetrical public relations: [past, present and future]*. In: R.L. Heath (ed.), *Handbook of Public Relations (11-31)*. Thousand Oaks: Sage.
2. Heath, Robert (1994). *Management of corporate communication: from interpersonal contacts to external affairs*. Hillsdale: Erlbaum.
3. Newcomb, Theodore (1953). *An approach to the study of communicative acts*. *Psychological Review*, 60, 393-404.
4. Taylor, James & Every, Elizabeth van (2014). *When organization fails, why authority matters*. New York: Routledge.

Als er geen overeenstemming is over het ideaal waar naartoe gewerkt wordt, stagneert alles. Dan wordt het tijd om eerst het ideaal met elkaar te herijken zodat er een 'zone of meaning' ontstaat die als autoriteit kan dienen in de communicatie.

‘Het gaat niet alleen over balans in de relatie tussen A en B maar ook in de relatie van beiden tot een thema’

Blind spots: zoeken met data naar tikkende tijdbommen

Bedrijven en organisaties lijden aan zelfhypnose. Ze handelen veelal vanuit zichzelf en missen hoe de buitenwereld over bepaalde gevoelige onderwerpen denkt. Dat stelt Paul Gremmen van Contenture. Een blindspot-analyse legt tijdbommen bloot. Dat is noodzakelijk, want blinde vlekken kunnen je reputatie behoorlijk beschadigen.

“Zelfhypnose bij organisaties komen we vaak tegen. Meestal is de communicatiestrategie zender-gedreven en niet ontvanger-gedreven. Om effectief te communiceren moet je relevant, actueel en betrouwbaar zijn. En je kunt pas aan die voorwaarden voldoen als je weet wat jouw blinde vlekken zijn. Dit zijn gevoelige onderwerpen waarover de organisatie totaal anders communiceert dan de buitenwereld verwacht.

Met een blindspot-analyse leg je dit bloot. Wij gebruiken zoveel mogelijk databronnen – search, social, fora – om te zien waar organisaties kwetsbaar zijn en geven zo inzicht in welke discussies er over een thema worden gevoerd. Zo komen we erachter wie leidend zijn in de discussie en welke frames, sentimenten en argumenten er worden ingezet. Als je dat in kaart hebt gebracht, kun je ook vaststellen wat er klopt aan de tegenargumenten. Wat is





er wel van waar? En wat moeten we er dan mee? Dit vergelijken we met de communicatie van de organisatie op dat thema en van daaruit doen we aanbevelingen.

Met deze logos-methodiek (van: ethos, pathos, logos) maak je gevoeligheden intern bespreekbaar en kun je bepalen waar je als organisatie wel en waar je niet verantwoordelijk voor bent. Zo krijgt de afdeling communicatie de basis op orde. Doordat het precies weet waar de gevoeligheden liggen en hiervoor protocollen opstelt”, zegt Gremmen.

Mooi weer spelen

“Transparantie wordt steeds belangrijker. Dat zien organisaties zelf ook wel in. En vaak heeft het management al een redelijk goed beeld over de

minder positieve aspecten van de bedrijfsvoering. Maar toch blijkt het vaak moeilijk om eerlijk over dat soort gevoelige onderwerpen te communiceren. Het is veel fijner om het te hebben over dingen die wel goed gaan. Of om te wijzen naar je goede voornemens voor de toekomst.

Voor de komst van sociale media kwam je vaak nog een heel eind met mooi weer spelen en goede pr. Maar tegenwoordig kom je daar echt niet meer mee weg. Als je relevant, actueel en betrouwbaar communiceert, zeg je wanneer én hoe je aan de slag gaat om dat pijnpunt aan te pakken. Je laat zien dat je het probleem serieus neemt en welke stappen je maakt. Niet transparant zijn is funest voor de opinie onder je stakeholders. En van die stakeholders krijg je uiteindelijk de *license to operate*.

Het begint bij de analyse waar de blind spots zitten. Verzamel en indexeer alle sentimenten, argumenten, feitelijke beweringen en frames. Vervolgens bepaal je de strategie: werk alle scenario's uit van de tegenstanders. Wat klopt er aan hun verhaal en wat niet? Bepaal een informatiestrategie die past bij de stakeholders en de organisatie. En dan de uitwerking: geef inhoudelijk antwoord op alle vragen op gevoelige onderwerpen en zet dit uit in je communicatielij. Zowel online als offline. Zodat je bent voorbereid op aanvallen”, aldus Gremmen.

Toon begrip voor de ander

“Om dit goed uit te voeren, neem je ook de argumentatie van je tegenstanders serieus. In sommige gevallen is dat best een uitdaging. Zeker als er dingen worden beweerd die echt niet kloppen. Dan is het makkelijk om tegenstanders weg te zetten als gekkies of wappies. Juist dan is het belangrijk om te kijken wat daar nu precies achter zit. Vaak klopt een deel van die beweringen namelijk wel. Ontrafel welk deel dat is en probeer dan de rest te weerleggen. En ga na wie de actoren zijn, wie het zegt en wat de achterliggende motivatie is.

Als je mensen wilt bereiken, moet je namelijk aansluiten op hun belevingswereld. Vaak zie je dat organisaties het tegenovergestelde doen. Ze willen het niet hebben over de in hun ogen onzinnige dingen die worden gezegd. Ze willen het alleen hebben over de feiten en laten zien hoe het volgens hen écht zit. Maar zo vergroot je de tegenstellingen alleen maar. Dan gaan de hakken in het zand.

Wat wij adviseren is om te beginnen bij degene die je wilt bereiken. Erken hun zorgen, wees respectvol en laat zien dat je hen begrijpt. Ga vervolgens in op die voor jou pijnlijke kwesties. Want als jij het niet doet, dan doet een ander het wel en dan ben je de regie kwijt.

Je open en kwetsbaar opstellen is misschien wel het slimste wat je kunt doen. Met de logos-methode heb je een instrument om dat op verantwoorde wijze te doen. De organisatie wordt er transparanter door en communicatie relevanter. En als een blind spot eenmaal wordt blootgelegd, heb je niks aan gelouterde woordvoerders alleen.” —



Wieneke Buurman
Voorzitter Logeion

Denk actief na over de verbindende rol die communicatie kan spelen

Met lede ogen zie ik aan hoe de samenleving steeds verder versplinterd en gepolariseerd raakt. Maatschappelijke discussies zijn steeds minder gericht op het vinden van gemeenschappelijke deters en oplossingen voor problemen, maar komen vaak niet verder dan het vragen van aandacht voor al dan niet vermeende misstanden. Daarbij wordt dan regelmatig geroepen hoe groot de misstand wel niet is, hoe de zender van deze boodschap heeft geleden hieronder.

Dat is prima, noodzakelijk zelfs, er gaat veel mis in onze samenleving, en met aandacht daarvoor begint de oplossing. Klimaat, stikstof, #metoo, discriminatie, is maar een kleine greep uit de thema's waar heel hard aan gewerkt moet worden. Ook maatschappijbewuste organisaties laten geregeld van zich horen om aan te geven dat zij achter bepaalde stromingen staan. Hartstikke mooi, organisaties maken deel uit van onze samenleving en voor stakeholders en consumenten is het goed te weten hoe woke zij zijn en waar zij staan.

Het pleidooi dat ik wil houden, collega's, is om actiever na te denken over de verbindende rol die communicatie kan spelen. Met alleen steun uitspreken ben je er niet. Welke rol kunnen organisaties spelen op polariserende thema's als het gaat over verbinden en het vergroten van begrip voor elkaar? Hoe richt je je communicatie zo in dat je kunt verbinden op maatschappelijke thema's? Sommige organisaties hebben grootse doelen, zo is het wereldvoedselprobleem op willen lossen bijvoorbeeld een geweldig doel, maar misschien wat hoog gegrepen. Oplossingen bestaan vaak uit veel kleine stapjes. Begrip en verbinding zijn een paar van die stapjes.

Ik besef heel goed hoe gecompliceerd dit is en hoe gevoelig dit ligt. Maar het ligt mij na aan het hart. Communicatieprofessionals hoeven de oplossing inhoudelijk niet te bedenken, daar zijn andere deskundigen voor, maar kunnen wel actief bijdragen aan de verbinding. En de samenleving daarmee een beetje mooier maken.

‘Communicatieprofessionals hoeven de oplossing niet te bedenken, maar kunnen wel bijdragen aan verbinding’



*Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Wouter le Duc*

Werken met de beroepsniveau profielen van Logeion

‘Het resultaat verbaast me niet’

Voorzitter van de BNP-commissie Alfred Klaver noemde de vernieuwde beroepsniveau profielen ‘het pareltje van de vereniging’. Maar een mooie parel verliest haar glans als die niet gezien en gedragen wordt. In de komende nummers van C laten we communicatieprofessionals aan het woord over hun ervaringen met het BNP-model. In dit nummer Claudia Honig, werkzaam bij het team Customer Relations and Communications van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL). Claudia ‘scoorde’ gemiddeld beroepsniveau 2, met een uitschieter naar 5 voor de kerntaak organiseren.

Honig maakte ruim een jaar geleden de overstap van een ondersteunende functie als management-assistente naar de communicatieafdeling. “Dertien jaar geleden kwam ik bij LVNL nadat ik vele jaren met plezier gewerkt had in de evenementenbranche. Die wereld is echt boeiend en uitdagend hoor, maar het is enorm hard werken, ook in het weekend en 's avonds. Dat werd me te zwaar en zo ging ik op zoek naar een betere balans tussen werk en privé. Die vond ik bij LVNL als managementassistent bij de afdeling Training Organisation. En zo raakte ik bekend met deze prachtige organisatie, met ruim 1.300 medewerkers waaronder onze 250 luchtverkeersleiders. Wij zorgen op Schiphol, maar ook op de vliegvelden Eelde, Beek, Rotterdam en Lelystad voor een vlotte, efficiënte en vooral veilige afhandeling van het luchtverkeer.” Na dertien jaar in een ondersteunende rol maakte Honig de overstap naar het team Customer Relations & Communications. Honig: “In mijn vorige functie was ik onder meer verantwoordelijk voor de organisatie van evenementen. Collega's zeiden al vaker tegen mij: jouw kracht ligt bij het organiseren, jij zou naar de afdeling communicatie moeten gaan. Toen daar een functie vrijkwam aarzelde ik niet lang en de keuze viel op mij vanwege mijn organisatietalent, maar ook door mijn grote netwerk in de organisatie en mijn gevoel voor organisatiebelangen.”

Honig doet in haar nieuwe functie veel op het gebied van contentbeheer, redigeren en plaatsen van artikelen op intranet, berichtgeving op socialemediaplatforms, organisatie van zakelijke bijeenkomsten en persconferenties. Honig: “In het begin moest ik er enorm aan wennen dat ik niet meer hoefde te zorgen. Als managementassistent is dat een tweede natuur en noodzakelijke kwaliteit. Nu zorg ik voor bijeenkomsten die zorgvuldig zijn voorbereid en geolied verlopen. Afgelopen jaar nog heeft koning Willem-Alexander ons nieuwe radar- en trainingscentrum Polaris geopend. Een mooie ervaring om dat samen met mijn collega's te mogen organiseren.”

BNP-model: 'Het klopt helemaal!'

Op verzoek van C heeft Honig het BNP-model in-

gevuld voor zichzelf: “Ik kende het model niet. En ik moet zeggen: het was erg herkenbaar allemaal. Mijn 'score' was gemiddeld niveau 2, met een uitschieter naar 5 voor de kerntaak organiseren. Als ik opdrachten doe rondom evenementen, ben ik zelf volledig verantwoordelijk voor de organisatie, voorbereiding en uitvoering. Dat verklaart die 5. De andere taken zijn toch meer ondersteunend aan anderen. Het zijn ook taken waar ik nog wat te leren heb. Ik schreef vroeger als managementassistent wel interne nieuwsbrieven, maar schrijven voor het web is toch echt andere koek. Daar heb ik een online workshop over gevolgd en ik leer het vooral ook door veel te doen. Ik leer ook door mee te kijken met mijn collega's op het gebied van het schrijven van nieuwsartikelen en bij het te woord staan van de media. Nu organiseer ik persconferenties en begeleidt mijn senior collega de sprekers bij het interview. Dat wil ik in de toekomst ook graag doen.” Zijn er al plannen voor het volgen van opleidingen of cursussen? Honig: “Ik ben van nature erg leergierig en het kan me niet snel genoeg gaan. Maar mijn leidinggevende drukt me op het hart om het ook de tijd te geven en op de werkplek en van collega's te leren. Als er dan vervolgens een opleiding nodig is, dan zijn daarvoor mogelijkheden. Aan LVNL zal het niet liggen, onze organisatie is erg gericht op professionele ontwikkeling.”

En die zorgzame kant in jou? “Ik zorg nu voor prachtige bijeenkomsten en als de mensen tevreden zijn met de uitvoering hiervan, ben ik dat ook. Na afloop van de organisatie van een fotoshoot voor ons Bestuur Management Team, kreeg ik een complimenteus mailtje van de ceo. Daar word ik nou blij van!” —

Workshops

Logeion biedt kleinschalige (maximaal twintig personen) gratis workshops aan waarin je zelf met de BNP aan de slag gaat. Nieuwe leden krijgen dat in hun welkomstpakket. Kijk voor de data op logeion.nl/bijeenkomsten.

Hoe zien de beroeps-niveauprofielen eruit?

De beroepsniveauprofielen beschrijven het werkveld van de communicatie-professional in een model met zes kerntaken en zes niveaus (BNP-model). Onder de zes kerntaken kun je alle werkzaamheden van een communicatieprofessional kwijt. Een hoger niveau betekent onder andere een toename in verantwoordelijkheid en zelfstandigheid én grotere en zwaardere communicatievraagstukken.

Het model beschrijft voor elke kerntaak op elk niveau wat een communicatieprofessional doet (wat doe ik: proces), hoe die dat doet (waaraan laat ik dat zien: gedrag) en wat het resultaat is (wat lever ik op: output & outcome).

Zowel de beroepsniveauprofielen als het meetinstrument vind je op de website van Logeion. Beide zijn voor iedereen vrij toegankelijk: logeion.nl/beroepsniveauprofielen.

LOGEION

Koop nu je tickets en kijk voor het programma op

pubcom.nl

Meld je nu aan!

PUBCOM 21

Nationaal Congres Publieke Communicatie

4 november 2021



Rijksoverheid

KLIMAATBURGEMEESTERS GEZOCHT

Tijdens de Nationale Klimaatweek laten we zien wat iedereen kan doen voor een beter klimaat, wat er in Nederland allemaal al gebeurt en wat er nog nodig is om de klimaatdoelen van 2030 te halen. Hiervoor zijn we, in alle gemeenten in Nederland, op zoek naar een 'Klimaatburgemeester'. Iemand die zich inzet voor een beter klimaat door zijn of haar eigen levensstijl aan te passen. Dat kan iets groots zijn of klein. Goedkoop of duur. Van je huis laten isoleren tot minder voedsel verspillen. Wie is de Klimaatburgemeester in jouw gemeente? Meld hem of haar nu aan op iedereendoetwat.nl/NKW

IEDEREEN DOET **WAT**.





Rick Arnold
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Claudine Hogenboom
Redacteur



Patricia van der Linden
Redacteur



Annemiek Mommers
Fotograaf



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Jenny Spierenburg
Art director



Germán Villafane
Fotograaf



Yvonne van Vliet
Gastredacteur



Julia de Vries
Redacteur



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator

Wij maakten deze C

Wil je ook meewerken aan C? Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

Op zoek naar
een creatief bureau*
vol frisse ideeën?

careenza.nl

* alles begint met een idee

careenza*

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Christina Boomsma, Arjen Boukema, Marjan Engelen, Sabine Funneman, Robin den Hoed, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Marjolein Nieuwdorp, Annemarie van Oorschot, Jurje Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Dick-Gert Smid, Marjolein Snellink, Melinda Thomas, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Hugo Zelders.

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Margriet Bokhorst, Wieneke Buurman, Jaap de Bruijn, Christian Burgers, Mayke van Keep, Joachim Miedema, Renate Leyten, Eveline du Perron, Betteke van Ruler

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Logeion (Eveline Waterreus)
070 346 70 49
ewaterreus@logeion.nl

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 24 september 2021.

Coverfoto
Wouter le Duc



LOGEION-KALENDER

WORKSHOP

14 SEPTEMBER AMERSFOORT

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

WORKSHOP

15 SEPTEMBER ONLINE

Aan de slag met de Omgevingswet –
het opzetten van participatiebeleid

Diverse sprekers

COLLEGE

23 SEPTEMBER ONLINE

Storytelling in het (post-)
coronatijdperk

wegens succes herhaald

Theo Hendriks

WORKSHOP

23 SEPTEMBER AMSTERDAM

Ontdek de effectiviteit van een
flexibele adviesstijl

*I.s.m. Van der Hilst Communicatie,
met Lilian van den Berg en
Edi van Gelder*

VAKIMPULS

28 SEPTEMBER ONLINE

Communicatie 2.0:
Datagedreven content

Paul Gremmen, Maarten Ros

MASTERCLASS@HOME

30 SEPTEMBER ONLINE

Gebruik je stem!

Pacelle van Goethem

WORKSHOP

4 OKTOBER ONLINE

Business Intelligence

*I.s.m. SRM,
met Sirous Kavehercy*

COLLEGE

5 OKTOBER ONLINE

Interne communicatie in hybride
organisaties

Peter Haan, Bas van Glabbeek

WORKSHOP

7 OKTOBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink

WORKSHOP

12 OKTOBER UTRECHT

Ontdek de kracht van een
coachende adviesstijl

*I.s.m. Van der Hilst Communicatie,
met Lilian van den Berg en
Edi van Gelder*

VAKIMPULS

14 OKTOBER ONLINE

Data en doelgroepen – het
gesprek binnen je organisatie
over ethiek & data

I.s.m. DDMA, met Sanne Fontaine

VAKIMPULS

25 OKTOBER ONLINE

Online tools voor succesvolle
interactie

Roosmarijn Busch

WORKSHOP

28 OKTOBER ONLINE

Schrijven met impact

Genieke Hertoghs

CONGRES

4 NOVEMBER HYBRIDE

Het Nationaal Congres Publieke
Communicatie (PubCom21),
met de uitreiking van de
Galjaardprijs

VAKIMPULS

8 NOVEMBER NIEUWEGEIN

Het organiseren van goede
woordvoering

I.s.m. SRM, met Andy Wiemer

VAKIMPULS

11 NOVEMBER ONLINE

Polarisatie in beeld

Sander Dorst

VAKIMPULS

16 NOVEMBER ONLINE

Digitale toegankelijkheid voor video:
zo bereik je echt iedereen

Annelie Pijnenburg, Rick Hunink

VAKIMPULS

18 NOVEMBER ONLINE

Werken aan diversiteit & inclusie: de
rol van de communicatieprofessional

Huib Koeleman, Marisca Kensenhuis

WEBINAR

23 NOVEMBER ONLINE

Strategieën en technieken voor
gedragsbeïnvloeding

*Bas van den Putte, Michael Meyer,
Nick van Gaalen, Christian Burgers
en Celia Noordegraaf*

VAKIMPULS

1 DECEMBER ONLINE

Ik betrek! – Theorie en praktijk
van burgerparticipatie

*Remmert van Haaften,
Frithjof de Haan*

WORKSHOP

16 DECEMBER locatie volgt

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

Meld je nu aan!

PUBCOM 21

Nationaal Congres Publieke Communicatie

4 november 2021



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