



‘We mogen de magie niet doorbreken’

FEMKE VAN ES EN KOEN SANDERS, DE EFTELING

‘Eerst begrip tonen, dan begrip vragen’

STEPHAN SCHROVER, DIRECTEUR-GENERAAL
RIJKSVOORLICHTINGSDIENST

Groot geworden zonder uitgekiende marketingstrategie

PATRICK STAL, UBER



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**
de moderne directie communicatie volgens stephan schrover
- 08** **column christian burgers**
de community stimuleert innovatie
- 10** **handreiking**
kies de juiste soort video
- 12** **ontwikkeling**
de omgevingswet kan niet zonder communicatie
- 15** **klantcase future communication**
- 16** **pick my brain**
weervrouw margot ribberink doet niet negatief over regen
- 18** **toonaangevend**
patrick stal: uber van viraal product naar solide en betrouwbaar merk
- 22** **society**
dragons' den zoekt communicatie-onderzoek
- 24** **boeken**
- 25** **moet je lezen**
- 26** **kennis**
hebben campagnes nog zin in tijden van sociale media?
- 30** **over communicatie**
charlie macgregor (the student hotel) volgt zijn intuïtie
- 35** **column bartho boer**
over de tegenstellingen in ons land
- 36** **kleiner dan tien**
comité 4 en 5 mei vindt nog steeds dat 5 mei een vrije dag moet zijn
- 38** **jong**
de vleesloze week van isabel boerdam
- 39** **column oscar van elferen**
over het nut van onderzoeksjournalistiek
- 40** **purpose**
is purpose marketing niet gewoon een hype?
- 42** **design thinking**
ontwerpend denken doen we in wezen allang
- 46** **spotlight**
de efteling laat zich niet in de keuken kijken
- 49** **innovatie in het vak**
wat te doen met al die vaagtaal?
- 50** **opleidingen**
uva is de beste!
- 51** **estafette**
de ajaxmanier van communiceren
- 52** **de reputatiesneeuwbal**
zorg ervoor dat echt álles klopt



Fotograaf Marieke Odekerken

Omarmen

In een ver verleden studeerde ik af als bestuurskundige. Vers van de universiteit ging ik als beleidsmedewerker aan de slag. Mooi woord voor ambtenaar. Na een paar weken mocht ik me voor het eerst wagen aan een nota. Ik weet niet eens meer voor wie deze bedoeld was, maar mijn eerste proeve zal zeker niet gericht zijn geweest op iemand in een al te belangrijke functie. Er moest vast en zeker eerst getest worden of ik dat wel een beetje kon, nota's schrijven.

Wat ik wel weet, is dat ik binnen de kortste keren bij de hoogste baas van mijn afdeling op gesprek 'mocht' komen. Mijn nota kon bepaald niet door de beugel! Op de vraag wat er mis was, kreeg ik te horen dat erin stond wat mijn afdeling van plan was te gaan doen. Die nota was me daar een potje duidelijk - dat kon natuurlijk de bedoeling niet zijn!

Verbijsterd ramde ik er een paar moeilijke woorden in die ik links en rechts in de collegebanken had opgevangen. Toen ik zelf nog maar moeilijk kon doorgronden wat ik opgeschreven had, werd mijn epistel goedgekeurd.

Inmiddels zijn we twintig jaar en een paar levens en carrières verder. Toen ik Stephan Schrover ging interviewen op het Binnenhof in Den Haag, viel me iets op. In de moderne directie Communicatie mag je zeggen waar het op staat. Ondanks onze blijvende neiging vage en moeilijke termen te gebruiken, mag je helder en duidelijk zijn. Laten we dat er vanaf nu inhouden! Of, want dat lijkt toch wel het hippe woord van 2019 te worden: we mogen helder en duidelijk zijn eindelijk 'omarmen'.

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteur Sander Grip

Fotograaf Marieke Odekerken

‘De kunst is korte termijn te verbinden met lange termijn’

De directeur-generaal van de Rijksvoorlichtingsdienst opereert in de schaduw van premier en kabinet. Voor één keer doorbreekt Stephan Schrover dat leven op de achtergrond. Hij heeft zich namelijk met de andere directeuren Communicatie van de Rijksoverheid gebogen over de vraag hoe de moderne directie Communicatie eruit moet zien. Nadat Jacques Wallage in 2001 stelde dat communicatie zich in het hart van beleid moet bevinden, was een update van de vraag ‘hoe doe je dat dan?’ wel op zijn plaats. “De samenleving en de manier waarop mensen daarbinnen communiceren staan niet stil, wij dus ook niet.”

Van Bisschoppenconferentie tot Rijksvoorlichtingsdienst

Stephan Schrover glimlacht op de vraag hoe je hoogste communicatiebaas van Nederland wordt. “Dat vroegen mijn neefjes en nichtjes ook, toen ze hier langskwamen.” Zijn blik glijdt door zijn monumentale werkkamer aan het Binnenhof, grenzend aan het torentje van de minister-president en met uitzicht over de Hofvijver. Er zijn slechtere kantoren. “*Learning by doing*”, was zijn antwoord. “Ik moest me het vak eigen maken, want ik heb politicologie en theologie gestudeerd. Sommigen vinden die combinatie vreemd, maar daarmee bestudeer je hemel én aarde. Vergeet niet dat beide ooit nauw met elkaar verweven waren. Met het gedachtegoed van Augustinus en Thomas lag in Europa lange tijd een christelijk fundament onder politiek en staatsinrichting. Al is dat natuurlijk verleden tijd nu we in het Huis van Thorbecke leven.”

“Ik werd gevraagd woordvoerder te worden bij de Bisschoppenconferentie. Het was de tijd van Paars en de discussies over verruiming van de winkelsluitingstijden. Om een beetje op te vallen, stelde ik de kardinaal voor dat hij onze stellingen tegen de 24-uurseconomie op de deuren van het parlement zou spijkeren. ‘Waar herken ik dat toch van’, vroeg hij met een knipoog. Het was een enorm media-event. Daarna werd ik gevraagd woordvoerder te worden bij het ministerie van Financiën. Van daaruit ben ik doorgegroeid tot directeur-generaal van de Rijksvoorlichtingsdienst. Nu ben ik verantwoordelijk voor de communicatie van de minister-president, het Koninklijk Huis en het Kabinet.”

Schrover is als baas van de Rijksvoorlichtingsdienst ook voorzitter van de Voorlichtingsraad, waarin de directeuren Communicatie van de Rijksoverheid zitten. Deze ‘VoRa’ is in 1947 opgericht om te voorkomen dat de overheid zich ooit nog inlaat met propaganda, zoals die tijdens de oorlogsjaren gemeengoed was. Het is in deze VoRa dat de invulling van de moderne directie Communicatie tot stand kwam.





Eerst was er de economische crisis. Een tijd waarin ook bij de Rijksoverheid het mes in de directies Communicatie gezet werd. Een krimp van gemiddeld 25 procent moest afgewogen gedaan worden. Schrover: "Niet zomaar de kaasschaaf over directies trekken, maar kijken wat we efficiënter konden organiseren." Het leidde onder meer tot één website voor de Rijksoverheid en het befaamde blauwe lintje van designbureau Dumbar: het Rijkslogo en de uniforme huisstijl.

Ingrijpende technologische ontwikkelingen en de opkomst van de netwerksamenleving maakten het nodig het communicatievak ook inhoudelijk te versterken. De directeuren Communicatie pakten de handschoen op.

Belangrijke eerste constatering: de basis die de commissie onder leiding van Jacques Wallage in het rapport *In dienst van de democratie* legde, geldt anno 2019 onverkort: actief en strategisch vanuit het hart van beleid met als kerntaken woordvoering, advies en onderzoek. Zoals Schrover het samenvat: "Niet alleen op het eind van de rit een persbericht om het beleid uit te serveren en begrijpelijk proberen te maken, maar vanaf het begin helpen bij het ontwikkelen van begrijpelijk beleid." Onderzoek was een toevoeging van de commissie op de klassieke communicatietaken woordvoering en advies: het georganiseerd de wereld van buiten naar binnen halen, zoals dat dan mooi heet. Platter gesteld: weten wat er speelt en wat er over je gezegd en gedacht wordt buiten je eigen organisatie.

Gezamenlijk optrekken

Dat laatste is alleen maar belangrijker geworden in de krap twintig jaar sinds Wallage en de opkomst van nieuwe gedecentraliseerde en constante manieren van communiceren. "Elke burger is zijn eigen journalist geworden en we zijn van massamedia naar massa's media gegaan. Hoe we samenleven en communiceren is hierdoor veranderd. Dagbladen brengen in papieren edities steeds meer duiding en steeds minder hard nieuws. Dat harde nieuws komt 24/7 via allerlei andere kanalen.

In de tussentijd is de samenleving een netwerk geworden waar de overheid niet langer boven hangt. Wij zijn onderdeel van dat netwerk en staan tussen de mensen voor wie we werken. Dat betekent dat we samen met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven moeten werken om onze doelen

te bereiken. Het gevolg is dat wij in onze netwerken moeten investeren en goed moeten weten wie onze shareholders en stakeholders zijn om ons beleid effectief te kunnen uitvoeren."

Begrijpen hoe de burger denkt en handelt is onontbeerlijk in moderne communicatie. En dat leidt tot nieuwe inzichten: "Het idee van rationele burgers die op grond van financiële prikkels gewenst gedrag gaan vertonen, is achterhaald. De burger handelt uit emoties, en gedragingen verlopen volgens vaste patronen. Gedragkennis is daarom onontbeerlijk in ons vak."

De kanteling van ons mensbeeld van ratio- naar emotiegedreven in een wereld waar communicatie nooit stilstaat, leidt tot nog een aanpassing: je moet als een haas reageren. Of het nou gaat om het ongeluk met de Stint, sluiten van ziekenhuizen of de opkomst van de gele hesjes. Voor je het weet, ontploft de boel en paradeert de emotie voor de feiten uit.

Dilemmalogica

Schrover vervolgt: "Om hierop in te spelen willen we meer gebruikmaken van dilemmalogica. Dus onderzoek welke zorgen en problemen er daadwerkelijk leven en hoe je daarmee rekening kan houden. Laat zien dat je weet wat er speelt. Durf uit te leggen dat er zelden één enkele oplossing is, er vaak alternatieven bestaan en geen enkel besluit alle partijen tevreden kan stellen. En: laat dus zien dat je altijd moet kiezen en dat het soms kiezen uit twee kwaden is, waarbij je het niet iedereen altijd naar de zin kunt maken."

En het werkt, weet Schrover: "Kijk maar naar Barack Obama in de discussie over de NSA. Hij zei dat je nooit honderd procent privacy kunt hebben, maar ook nooit honderd procent veiligheid. Ergens in het midden lag zijn keuze. Dat duidelijk maken, vergrootte de acceptatie voor de keuze om de NSA meer bevoegdheden te geven. Eerst begrip tonen, dan begrip vragen."

Evolutie

Wat komt er nog meer bij kijken, bij een moderne communicatiedirectie? Werk gestructureerd, stelt de baas van de Rijksvoorlichtingsdienst. Monitor en onderzoek. Ken je doelgroepen en voer een dialoog met hen. "Dat deden we wel al", stelt Schrover

snel, "maar het gaat erom dat we de boel op andere manieren organiseren. Geen losse handelingen meer, het moet één geheel zijn waarin elk onderdeel van je communicatie de andere onderdelen versterkt."

Mooie woorden, die logisch klinken voor iedereen in het vak. Maar organisaties hebben de moeite te

De moderne directie communicatie...

is partner van beleid en uitvoering, werkt met hen aan ontwikkeling en uitvoering van maatschappelijk gedragen beleid en het realiseren van langetermijnambities van kabinet en departement. Ze staat in het hart van beleid. Het gaat immers om begrijpelijk beleid en niet om het begrijpelijk maken van dat beleid.

Communicatie is een strategische directie onder verantwoordelijkheid van de top van de organisatie. Ze werkt planmatig en integraal, denkt kritisch mee en is verankerd in de netwerksamenleving. Ze observeert, mobiliseert en participeert. Medewerkers zijn denker en doener ineen, zijn creatief en innovatief en het experiment gaan zij niet uit de weg. Naast klassieke taken woordvoering, advies en onderzoek staat de directie voor storytelling en speechschrijven, beeldvoering, crisis-, corporate en interne communicatie.

De moderne directeur communicatie...

is eerste adviseur voor de bewindspersonen en de top van de organisatie. Hij of zij verknoopt de korte en lange termijn en stuurt op integrale communicatie die de eenheid bevordert door departementale communicatie te koppelen aan kabinetbrede communicatie. De directeur biedt tegenspraak, is overtuigend en innovatief. Hij of zij heeft gevoel voor verhoudingen, kan verbinden en organiseren.



onderdrukken neiging niet te communiceren over datgene wat nog niet in beton gegoten is. Hoe sla je die neiging eruit? Schrover: “Dit is een evolutie, niet een revolutie. We moeten de mensen met wie we dit doen, meenemen: de beleidsmedewerkers, notaschrijvers en opstellers van Kamerbrieven zijn onderdeel van ons communicatieteam. Wij als directie Communicatie nemen wel het voortouw in dat team.”

Een interessant punt is Schrovers stelling dat de directie Communicatie meer dingen zelf moet doen als ze in zo’n team werkt. Het is al een tijd gemeengoed te roepen dat we ervoor moeten zorgen dat

de organisatie communicatief is. “We hebben er een handje van gehad een advies mee te geven en een gereedschapskistje en dan te zeggen: succes ermee. Maar we moeten het weer echt zelf gaan organiseren.”

Dat is wat anders dan de regie proberen terug te pakken: “Je moet een plan hebben waarin alles met elkaar samenhangt. Van werkbezoeken en toespraken tot posts op sociale media, Kamerbrieven en intern nieuws. Communicatie en beleid moeten de handen ineenslaan en samen optrekken. Daarmee richten we ons meer dan ooit op flexibele werkvormen: woordvoering, advies en onderzoek lopen in

elkaar over en werken in teams op gezamenlijke onderwerpen samen met beeldvoerders, schrijvers, beleidsmakers. Door elkaar te betrekken, zet je veel meer kennis bij elkaar en wordt het werk dat we doen relevanter.”

Zendmacht

Spil in het werken in teams is de Newsroom. “Het ankerpunt van waaruit je interactie, het binnenhalen van de buitenwereld en de blik naar buiten organiseert. Op die blik naar buiten kun je vervolgens reageren. Zo voorkom je ook dat wij als communicatiedirecties de grote zendmacht blijven die we vroeger waren. Dat past beter bij het idee dat wij meer duiden in plaats van nieuws brengen. We brengen een verhaal, een narratief dat we over een lange periode standvastig vertellen in woord en beeld, dat terugkomt in speeches, in berichten op sociale media. Doen we dat goed, dan kan issue-management, de korte termijn van het probleem dat directe reactie vraagt, passen in het bredere verhaal dat je vertelt.

Good communication goes through the heart; ook in ons vak is emotie een belangrijke leidraad in ons werk. Raak mensen waar ze het begrijpen. Emotie is iets waar we als overheid altijd terughoudend in geweest zijn. Maar naast informeren, is het nu onze taak duidelijk te maken waarom we doen wat we doen. We moeten erop uit en erop af. Zoek onbehagen op en ga de dialoog aan. Zoek oplossingen en begrijp wat er leeft, snap de emotie. Dat is de basis onder de moderne directie Communicatie.” —

‘Niet iedereen is spindoctor’

RTL Nieuws meldt op 1 maart 2019 dat met 703 fte het aantal communicado’s voor het Kabinet Rutte-III tien procent hoger ligt dan voor Rutte-II. SP-Kamerlid Ronald van Raak in het artikel: “Blijkbaar hebben ministers steeds meer uit te leggen. Die medewerkers zijn druk bezig om allerlei propaganda naar buiten te brengen zodat het ministerie goed in de markt wordt gezet.” Professor Noelle Aarts, die tot voor kort de Logeion-leerstoel bekleedde, stelt daartegenover dat de taken en rollen van de directies Communicatie zijn uitgebreid en

dat in de financiële crisis medewerkers de laan uitgestuurd werden en plaatsmaakten voor dure bureaus. Nu wordt er blijkbaar weer meer met eigen mensen gewerkt, besluit Aarts.

Stephan Schrover kan er kort over zijn: “Wij kunnen ons nooit helemaal verweren tegen de mythe dat we allemaal spindoctors zijn. We kunnen hooguit uitleggen hoe het zit. Het gros van onze mensen is bezig met feitelijk informeren: hoe zit het beleid in elkaar en waar kunt u terecht als u een probleem hebt? Het zou nogal vervelend zijn als je niet weet

waar je terecht kunt voor je paspoort of wanneer het vuil in je straat opgehaald wordt. Die informatie komt van communicatiemedewerkers. En ook de voorlichter is er vooral om uit te leggen welke keuzes we maken in ons beleid. Het is te gemakkelijk om al dat werk maar weg te zetten als *spindokteren*. Communicatie wordt steeds belangrijker, dat merken we aan alles. En communicatie is gewoon ook een vak, waar we specialisten voor nodig hebben.”

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Opvouwen

Apple-oprichter Steve Wozniak richtte onlangs een publiek verzoek aan het bedrijf dat hij in 1985 verliet: het baarde hem zorgen dat Apple-concurrenten zoals Samsung, Oppo en Huawei een opvouwbaar telefoon aangekondigd hebben, waar Apple achterbleef. Hoewel de eerste prototypes anno april 2019 nog aanvoelen als een baksteen, verwachten technologie-experts dat opvouwbaar telefoons een van de grote trends van dit jaar worden. Maar blijven deze opvouwbaar telefoons vooral populair bij een kleine groep technologiefans of gaat het grote publiek ze ook omarmen?

Zelfs in situaties waarin innovaties voor een duidelijke verbetering zouden moeten zorgen, kan het publiek sceptisch reageren. Zo kan het met elke innovatie gaan, van nieuwe apps voor externe stakeholders tot een nieuw intranet. Soms wordt een innovatie omarmd, vaak niet. Hier ligt een mooie taak voor de communicatieprofessional. De diffusietheorie van Everett Rogers geeft een verklaring voor de vraag waarom sommige technologieën succesvol zijn, en andere niet. Rogers verdeelt zijn publiek in vijf groepen: innovators en pioniers, zoals Wozniak, zijn het avontuurlijkst en willen meteen het nieuwste van het nieuwste. Maar een innovatie wordt vaak pas echt een succes wanneer deze ook wordt omarmd door de voorlopers (de *early majority*). Hier vinden we vaak opinielidrs die de rest van de doelgroep kunnen meenemen.

Hierbij heeft een innovatie die aan vijf kenmerken voldoet, de meeste kans verder opgepikt te worden. Allereerst moet het *relatieve voordeel* duidelijk zijn. Wat voegt een opvouwbaar scherm toe aan mijn smartphone? Een andere succesfactor is *complexiteit*: hoe eenvoudiger te gebruiken, hoe beter. Ook moet een innovatie binnen de huidige routine passen, moeten positieve resultaten *zichtbaar* zijn, en een innovatie *uit te proberen* zijn. Op dat laatste punt scoort de opvouwbaar telefoon bijvoorbeeld matig,

gegeven de vanaf-prijzen rond de tweeduizend Amerikaanse dollars.

Nieuwe factoren

De diffusietheorie, een klassieke theorie uit de twintigste eeuw, is onlangs uitgebreid. Communicatiewetenschapper Kerk Kee en zijn team onderzochten wat de succesfactoren zijn van innovaties in software en andere nieuwe technologieën. Het onderzoek van Kee bevestigde niet alleen de vijf factoren van Rogers, maar voegde er nog een paar aan toe.

De nieuwe factoren betreffen vooral de relatie van de nieuwe technologie met beschikbare platformen. Zo moet nieuwe software *online vindbaar* zijn, liefst met *duidelijke handleidingen*. Daarnaast moet de nieuwe technologie *aan te passen zijn aan nieuwe ontwikkelingen*. Een apparaat dat uitstekend werkt bij de introductie maar niet om kan gaan met updates of bredere ontwikkelingen wordt op de lange termijn geen succes.

Ook moet de innovatie gaan leven onder stakeholders. In het ideale geval, komt er een sterke en actieve community die helpt om de innovatie te verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld in online fora waarin gebruikers elkaars vragen beantwoorden en problemen oplossen. Maar dit gebeurt ook wanneer app-ontwikkelaars ervoor kiezen nieuwe applicaties te ontwikkelen, bijvoorbeeld apps specifiek gericht op een opvouwbaar scherm.

Hierdoor wordt de rol van communicatie nog belangrijker: succesfactoren verschuiven van een klassieke visie gericht op *alleen* de innovatie, naar een moderne blik gericht op *zowel* de innovatie als op de *stakeholder community*. Voor opvouwbaar telefoons gaat het dus niet alleen om de technische kwaliteit, duurzaamheid of gebruiksgemak, maar ook om de vraag: *is er ook een app voor?*

Wie kiest voor video is nog niet klaar

Beeld zegt meer dan woorden. YouTube is de grootste zoekmachine na Google. Niemand leest trouwens meer tekst, zeker geen lange. Videokijkers onthouden 95 procent van de boodschap ten opzichte van tien procent van een gelezen tekst. Kortom: we moeten meer met video doen!

Video is hét middel waar doelgroepen makkelijk mee aan de haal gaan. Maar wie ermee aan de gang gaat, komt voor veel keuzes te staan. De belangrijkste op een rijtje:

#1 Formuleer je kernboodschap

Wat wil je precies vertellen? Zet dat eerst neer in korte kernachtige zinnen. Zonder boodschap is er geen inhoud. En stel jezelf de vraag: hoe belangrijk is deze boodschap voor deze doelgroep op dit moment?

#2 Bepaal de doelgroep

Is de video vooral bedoeld voor de interne organisatie, dan heeft dat ook consequenties voor je kanaalkeuze. Een eigen media-player is dan aan te raden, want je wilt jouw huisboodschap niet op YouTube kwijt.

Ook voor de inhoud van je video is de keuze voor de doelgroep van belang. Een bestaande relatie hoeft je niet te vertellen wie je bent, tenzij je juist verloren contact wilt aanhalen. Een nieuwe klant wil nog niet over jouw bedrijf horen, die wil eerst weten of je verhaal boeiend genoeg is. Van belang voor je videoboodschap is of je inspirerend wilt zijn, attentiewaarde wilt creëren of dat je de doelgroep wilt bewegen tot actie. Het juiste moment voor de juiste boodschap is cruciaal.

#3 Maak vooraf de kanaalkeuze

Is het een video met als doel om deze te laten zien in een zaal? Op een evenement, op het intranet? Stuur je een video mee in een e-mail, zet je het op YouTube, op Facebook, op Instagram? Of distribueer je het in een andere (betaalde) omgeving? Elk kanaal heeft zijn eigen specifieke kenmerken en ook zijn eigen specifieke publiek.

Wie een boodschap heeft voor een jonge doelgroep zal bijvoorbeeld eerder van Instagram dan van Facebook uitgaan.

#4 Bedenk wat je wilt meten

Wat wil je bereiken en hoe vertaal je dit in te meten doelstellingen? Is het 't aantal clicks op jouw video wat je wilt meten? Of de reacties op de video, of de uitkijktijd. Hou de cijfers bij en jaag je doelstellingen na. Dat kan door uitbreiding in je kanaalkeuze, advertentiebudget in te zetten en op slimme manieren keer op keer aandacht te vragen voor je video.

#5 Horizontaal of verticaal

Of je horizontaal of verticaal filmt, het leidt vaak tot polemiek. Het hangt er vanaf waarvoor je het inzet. Maak je een video voor een doelgroep die de tijd gaat nemen om de video uit te kijken, dan is horizontaal een goede optie. Neemt jouw doelgroep in rap tempo meerdere videopostings tot zich – denk aan Instagram in het OV – dan is verticaal, of beter nog: vierkant de beste optie.

#6 Uitbesteden of zelf doen?

Voor beide is wat te zeggen. Een smartphone kan nu kwaliteit leveren waarvoor je ruim tien jaar geleden nog een dure camera en geluidsapparatuur nodig had. Uitbreidingssets, zoals statieven en goede microfoons zijn betaalbaar. Editen? Het is vrij eenvoudig en

goedkoop te verkrijgen en veel apps zoals Clips (alleen voor iPhone), InShot en Quick (allebei voor iPhone en Android) zijn gratis. Maar filmen, regisseren en editen is wel een vak. Zonder een massa vliegers waarin je je hebt kunnen bekwaamen in dit vak krijg je zelf geen professionele video voor elkaar. En zeker niet in serie.

Er zijn interessante tussenvormen, zoals Videonieuwsbericht uit Hilversum: jij maakt het scenario en filmt met je smartphone, laadt dit in de app en dezelfde dag heb je een gemonteerde versie terug.

#7 Kort of lang?

Neem als vuistregel: verticaal en vierkant kort. Horizontaal mag lang. Voor alles geldt: blijft het uitnodigen om door te kijken? Is het een beloftevolle video en worden de verwachtingen van de kijker waargemaakt? Zo lang het antwoord daarop ja is, kan de video voortduren.

#8 Specifieke 'nieuwe' videovormen

FX is een bureau dat digitale middelen in alle soorten en maten maakt. Virtual Reality, Interactieve video's, Augmented Reality: waar leent welk middel zich het best voor? Met het toenemen van keuzes, heeft FX voor hun klanten een aantal smartcards gemaakt om de voor- en nadelen overzichtelijk in kaart te brengen. Want het maken van een video mag een vak zijn, het kiezen van het juiste type video is dat evengoed.

Gepersonaliseerde video

Voordelen:

- Verrassings-/ wow-effect
- Voelt alsof het speciaal voor de kijker gemaakt is
- Te koppelen aan technieken zoals bel, sms of e-mail

Nadelen:

- Niet voor alle kanalen geschikt, dus maatwerk nodig
- Complexer, dus meer budget nodig
- Persoonsgegevens nodig in databases (GDPR)

Virtual Reality (VR)

Voordelen:

- Wow-effect!
- Beste manier om de kijker in een omgeving of ervaring onder te dompelen
- Ideaal voor simulatie en trainingsdoelstellingen
- Kijker blijft geboeid doordat hij zelf moet 'doen'

Nadelen:

- Kostbaar. Zeker wanneer je hoge kwaliteit wilt neerzetten
- Individualistisch, afgeschermd
- Iedere kijker heeft hardware nodig (VR-bril)
- Via beperkte kanalen deelbaar

Augmented Reality (AR)

Voordelen:

- Wow-effect!
- Inzetbaar voor storytelling en functionele toepassingen
- Kijker heeft actieve rol en bepaalt point of view
- Inzetbaar voor individu (eigen device) en groep (event of video/livestream)
- Realistisch weergeven van verhaal in de echte wereld

Nadelen:

- Downloaden van app noodzakelijk (binnenkort direct via web beschikbaar)
- Kostbaar vanwege 3D-graphics
- Oudere devices ondersteunen het (nog) niet

360° video

Voordelen:

- De kijker bevindt zich in de wereld, alsof hij er echt bij is
- Mogelijk als live ervaring
- Meeste online kanalen bieden 360°-mogelijkheid
- Dezelfde content is direct te gebruiken voor VR

Nadelen:

- De maker heeft beperkt invloed op de kijkrichting waardoor de kijker het verhaal kan missen
- Minder geschikt voor storytelling en spanningsopbouw
- Betaalbare oplossingen geven lagere kwaliteit

Interactieve video

Voordelen:

- Kijker moet input leveren en blijft actief
- Kijker bepaalt wat hij ziet
- Combinatie van storytelling en input ophalen (in plaats van visuele enquête en of A/B testen)
- Opdeelbaar in hoofdstukken en keuze voor verdieping

Nadelen:

- Niet voor alle kanalen geschikt, dus maatwerk nodig
- Complexer en meer budget nodig
- UX-ervaring nodig

3D Video

Voordelen:

- Wow-effect (hoewel het alweer bijna passé is)
- Steeds weer realistischer content bevordert beleving
- Genereert diepte in het beeld

Nadelen:

- Extra hardware nodig om het te tonen
- Minder dragers en kanalen beschikbaar
- Hype is voorbij, alleen meerwaarde in bioscoop
- Kostbaar, zowel opnames als afspelen



Henk Buis

Managing partner Maatschap voor Communicatie

“De Omgevingswet plaatst communicatie nóg meer in het hart van het beleid. Misschien komen we nu pas aan op de plek die Jacques Wallage ooit voor zich zag. Communicatieadviseurs moeten helpen proces en inhoud van beleid communicatief te maken. Dus wég van de afdeling Communicatie, want daar gebeurt het niet. En zelfs wég van de eigen organisatie, want het proces vindt buiten plaats en de inhoud wordt buiten gevormd.”



Anke Glasmeier

Communicatie-

liaison bij Interbestuurlijk Programma (ministerie BZK)

“De wet heeft zoveel impact, dat je opnieuw over je vak gaat nadenken en er ruimte is ‘het anders te doen’. Het is vooral interessant hoe je in en als netwerk communiceert. (welke afspraken maak je en praktischer: welke huisstijl/communicatiestijl gebruik je dan?). ‘De Omgevingswet is een no-ego wet’, zei de vorige minister geregeld. Dat heeft gevolgen voor de positionering en profilering van de organisatie waarvoor je werkt: met elkaar werk je ten dienste van de maatschappelijke opgave. Wie wat precies doet, is minder relevant.”

Auteur Logeion-themagroep Omgevingswet en Communicatie m.m.v. Lotte Hoek (communicatieadviseur Omgevingswet gemeente Rotterdam)

Illustrator Annemarie Kleywegt

De Omgevingswet: dat ruimt op!

Anders werken onder de Omgevingswet: het gaat niet zonder goede communicatie

Vanaf 2021 vinden burgers alles over hun (fysieke) leefomgeving in één wet. Een grote schoonmaak: de Omgevingswet vervangt maar liefst 26 oude wetten, 120 uitwerkingsbesluiten en 65 visies voor allerlei deelonderwerpen. Onze taak? Even een paar bestemmingsplannen omdopen in omgevingsplannen, kernboodschappie bepalen en op de site plaatsen. Makkelijk toch? Mooi niet. Een Logeion-themagroep maakt kwartier. En zet 4 juli vast in je agenda.

De Omgevingswet verhangt niet alleen wat juridische bordjes, maar betekent in de eerste plaats een cultuurverandering. Een initiatiefnemer die een Omgevingsvergunning aanvraagt, krijgt straks binnen acht weken antwoord. Ondoenlijk? Niet als de initiatiefnemer alles vooraf besproken heeft met belangengpartijen, inwoners en overheid. Beleid en uitvoering worden daarmee niet meer gemaakt in het gemeentehuis maar in de samenleving. En dat betekent werk aan de winkel voor ‘communicatie’ om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat er wordt verwacht. En dat iedereen dat kan en wil doen.

Wat streeft de Omgevingswet na?

Het moet *inzichtelijker*, zodat iedereen begrijpt waarover het gaat. De doorlooptijd voor vergunningen moet korter, dus iedereen denkt vanaf het begin mee en maakt aan het eind minder bezwaar. Het moet met meer *samenhang*, door in beleid, besluiten en regels voor het ruimtelijk domein meteen sociale, ecologische en culturele belangen mee te nemen. En er moet voortaan meer ruimte zijn voor *bestuurlijke keuzes* op lokaal niveau, zodat er meer ruimte is voor maatwerk.

Voor communicatieprofessionals is het de uitdaging dit met goede communicatie en participatie te ondersteunen. Wij moeten niet alleen ‘doorgeefluik’ van boodschappen zijn, maar adviseur, verbinder, facilitator en coach.

Vijf gouden inzichten

Vorig jaar ontstond binnen Logeion de themagroep *Omgevingswet en communicatie*. Centrale vraag in de groep: wie is verantwoordelijk voor het succes van de Omgevingswet? Beleid, management en bestuur natuurlijk. Maar communicatieprofessionals? Het was voor de themagroep een prikkende uitnodiging te kijken welke verantwoordelijkheid communicatie wel degelijk heeft. Dat leidde tot vijf gouden inzichten.

Harry Louwenaar

Communicatiestrateg/partner bij Zhijn

“In de zoektocht naar oplossingen voor grote opgaven als energietransitie en klimaatadaptatie vliegen Japke-d. Bouma’s jukwoorden je om de oren. Wees helder over je ambities en over hetgeen je wel en niet kan bijdragen aan het realiseren daarvan. Dat helpt enorm. De Omgevingswet is een goede aanleiding om als overheid (op alle niveaus) eens goed in de spiegel te kijken. Die reflectie op ambitie en wenselijke rol is een mooie opgave voor communicatieprofessionals. Pak die spiegel op, geef een persoonlijk antwoord op vragen en entameer van daaruit intern het gesprek.”



Dag van de Omgevingswet

Check in voor een trip door het land van de Omgevingswet

De Logeion-themagroep Omgevingswet organiseert, samen met de gemeente Rotterdam, de Dag van de Omgevingswet. Ook de VNG en het ministerie van BZK leveren een bijdrage. In de voormalige RDM-kantine op Heijplaat-RDM gaan we met een grote groep collega’s een dag lang in gesprek over de communicatieve kansen en (on)mogelijkheden van de Omgevingswet. Het programma bevat praktische onderdelen (een middenmarkt, intervisie, #Hoedan?), strategische dilemma’s en uitdagingen (de Omgevingswet als katalysator voor verandering) en maatschappelijke reflectie (hoe verhoudt de overheid zich tot initiatieven van buiten). Uiteraard horen en zien we ook hoe de gemeente Rotterdam zich voorbereidt.

Eric Vink

Senior adviseur participatie en communicatie bij Awareness

“De Omgevingswet lijkt te bevestigen dat de overheid moet leren loslaten. Vergunningaanvragers moeten bijvoorbeeld zelf de participatie met de omgeving regelen. En die participatie is volgens deze wet vormvrij. Gevolg: politici vragen zich af waar zij nog over gaan en communicatieprofessionals zijn in verwarring over hun rol. Maar deze wet biedt juist een kans anders te leren vastpakken. Daarbij vervult communicatie een sleutelrol. Immers: vormvrije participatie vanuit het Rijk kan ertoe leiden dat de gemeenteraad heldere kaders gaat stellen aan de kwaliteit van participatie. Want participatie gaat in Hattum anders dan op de Amsterdamse Zuidas. En daar hebben communicatieprofessionals verstand van.”



levendige plek voor verbinding en ontmoeting. Communicatieadviseur Monique den Bakker: “Onze communicatie was gericht op het creëren van de juiste randvoorwaarden: kwaliteit van informatie, mensen betrekken en het lijntje naar het bestuur kort houden.” Den Bakker heeft ook tips voor vakgenoten:

- **Vindbaar en begrijpelijk:** bied de juiste informatie bij de vraag die wordt gesteld. Voor een deel zit dat in het Digitaal Stelsel Omgevingswet. Dat wordt nu technisch aangevlogen. Communicatie-experts zouden daarbij een grotere rol kunnen spelen.
- **Participatie/samenwerking:** hoe bereik je een groep mensen die het maatschappelijk veld écht vertegenwoordigt en hoe houd je hen aangehaakt? Dat vraagt creativiteit, lef en verbinding.
- **Bestuurscommunicatie:** hoe verhouden verschillende soorten democratie zich ten opzichte van elkaar? Zoek het grensvlak met de bestuurskunde op.

Bekijk het filmpje over de aanpak: bit.ly/2HY6Nss

Gemeente Utrecht

Vernieuwen door te verbinden

Als experiment liet de gemeente Utrecht de inwoners van Lunetten zelf de nieuwe Omgevingsvisie opstellen. Martine van Rijn, programmamanager Invoering Omgevingswet: “De inwoners hebben met een burgerbudget een burgertop georganiseerd.” Zo’n 130 wijkbewoners, ondernemers en andere partijen deelden hun ideeën en dromen, en werkten met de gemeente een plan voor de toekomst uit. Het leidde tot drie ambities: wonen in het groene park Lunetten, Lunetten als voorbeeldwijk voor duurzaamheid en Lunetten als

Provincie Gelderland

Je bent wat je deelt

De provincie Gelderland maakt werk van de Omgevingsvisie. Niet omdat dit moet (de Omgevingsvisie was al *omgevingswetproof*), maar omdat bestuurders en directie dat willen. Verantwoordelijk gedeputeerde Josan Meijers: “Om daadkrachtig op te kunnen treden, doen wij stevige uitspraken in onze omgevingsvisie *Gaaf Gelderland*. We zoeken samenwerking

met zo veel mogelijk partijen. We gaan van een nee-ten-zij-cultuur, naar een ja-mits-cultuur. Dat is een hele opgave. En we werken niet mee aan veranderingen die tegen onze uitgangspunten in gaan.”

De nieuwe omgevingsvisie, en de geactualiseerde omgevingsverordening, is vast-

gesteld in december 2018. Programmamanager Elke Zeijl: “We zijn nog nooit zo helder geweest in wat we willen, wat we daarin zelf kunnen bieden en waar we rekenen op inbreng van samenwerkingspartijen. Je bent wat je deelt.”

Meer over de aanpak en inhoud van de Gelderse omgevingsvisie vind je op de website van de provincie en in e-zine Gaaf Gelderland: bit.ly/2VtYK9O.

Gemeente Rotterdam

Hoe krijg je je communicatiecollega's aan boord?

Zo'n Omgevingswet invoeren is niet eenvoudig. De Omgevingswet vraagt een andere manier van denken, werken en handelen. Rotterdam ziet het als een cultuurverandering waar zij al langer mee bezig is en die ze versterkt moet doorzetten. Communicatie speelt daarin een belangrijke rol: aanjagend en ondersteunend. Rode draad is het creëren van besef, bewustzijn, betrokkenheid en activering bij collega's. Dit doen we met een ontwikkelgerichte en procesmatige aanpak waarbij de behoeftes van de doelgroep centraal staan. Naast het ontwikkelen van een communicerend proces – geen communicatie over een proces, maar een proces dat communiceert – sturen we onze collega's op reis naar 2021. Naar het land van de Omgevingswet. Want thuisblijven is geen optie.”



Len Middelbeek

Senior (inter)nationaal communicatieadviseur

“Met de Omgevingswet krijgt

communicatie nieuwe kansen om verschillende disciplines in een bestuurlijke omgeving met elkaar te verbinden en de omgeving en de buitenwereld te koppelen. Het vraagt van de communicatieprofessional voortdurende rolwisselingen, schakelen tussen verwachtingen en belangen en tussen strategisch denken en hands-on handelen. Daarnaast krijgt de overheid nieuwe kansen om het vertrouwen van de burgers te (her)winnen.”



‘Onze kracht zit in de combinatie van omgevingscommunicatie en eventmanagement’



FUTURE COMMUNICATION 20 JAAR

www.futurecommunication.nl

OMGEVINGSCOMMUNICATIE OP HOOG NIVEAU

Op 6 februari opende Prinses Beatrix de 3e kolk van de Prinses Beatrixsluis, de grootste monumentale binnenvaartsluis van Nederland. Zodat ook de steeds grotere binnenvaartschepen de sluis vlot en veilig kunnen passeren. Hiermee kwam een einde aan een periode van 2,5 jaar bouw aan een uniek project. Een unieke uitdaging ook voor communicatieadviseurs Elleke Evers en Daisy Fundter van Future Communication, een allround communicatieadviesbureau dat dit jaar zijn 20-jarig jubileum viert.

SAMENWERKING ESSENTIEEL

Je hebt te maken met veel verschillende partijen en belangen, vertelt Elleke. Daarom is het volgens haar belangrijk om de samenwerking op te zoeken. Goede afspraken maken over wie wat doet en inspelen op de wensen van alle partijen. Elleke: “Mijn advies: *Betrek de omgeving intensief bij het hele proces. Laat zien wat je allemaal doet en wat er allemaal bij komt kijken.*” Zo organiseert aannemerscombinatie Sas van Vreeswijk, de opdrachtnemer van Rijkswaterstaat, rondleidingen op de bouwlocatie, om letterlijk te laten zien wat er allemaal ‘buiten’ gebeurt.

‘KANAALJUTTERS’ ALS AMBASSADEURS

Vaak gelden er wel allerlei restricties, heb je te maken met bouwlocaties, niet alledaagse omstandigheden en niet alles kan. Daisy: “Dat betekent een hoop geregeld, veel ad-hoc handelen en een flinke dosis stressbestendigheid en flexibiliteit. Juist in die combinatie van complexe gebiedscommunicatie en het organiseren van evenementen zit de kracht van Future Communication.” Mensen verbinden en het creëren van goodwill kan ook

heel goed door het opbouwen van een community, zo vertelt Daisy verder. “De Facebookpagina en projectwebsite van Rijkswaterstaat, met wie wij nauw samenwerken, worden heel goed bezocht. Bijzonder zijn de ‘Kanaaljutters’. Zij maken foto's van de sluis en omgeving en delen deze op het online platform www.prinsesbeatrixsluis.nl. Het zijn onze ogen in de omgeving en ambassadeurs van het project.”

SUCCESVOLLE EVENTS

Naast de rondleidingen organiseerden Daisy en Elleke nog tal van andere publieksevents, zoals het inhijzen van de sluisdeuren en de verplaatsing van meerdere kazematten; spectaculaire nog nooit vertoonde technische hoogstandjes. De zwaarste woog wel 1,6 miljoen kilo. Maar hoe organiseer je het publieksbezoek bij zo'n evenement? Elleke: “Standaardoplossingen zijn er niet. En het weer werkt natuurlijk ook niet altijd even goed mee. Het loopt altijd anders op een bouwterrein en je weet ook niet wat de opkomst zal zijn. Maar die onverwachte dingen maken het juist zo leuk en uitdagend en het was een groot succes. Beide events haalden het journaal!”

KERS OP DE TAART

De officiële opening, door prinses Beatrix, was toch wel de kers op de taart. Daisy: “Het is lang spannend geweest of het allemaal wel ging lukken. Je werkt met zijn allen echt toe naar die opening en staat voortdurend onder tijdsdruk. Ook logistiek was het een hele puzzel. Maar als het dan allemaal goed verloopt, dan geeft dat een heel fijn voldaan gevoel.”

WAARMAKERS. ALTIJD SERIEUS, NOOIT SAAI





Auteur Christina Boomsma

Fotograaf Marieke Odekerken

Margot Ribberink, weervrouw

‘Niet negatief doen over regen’

“Het weer is wat het is. Over een voorspelling moet je niet te enthousiast of te somber doen, die moet je zo neutraal mogelijk brengen.” Margot Ribberink heeft meer dan twintig jaar ervaring als weervrouw op de landelijke en regionale televisie. “Blijf bij jezelf maar wees niet te uitgesproken”, is haar advies.

“Toen ik net begon als weervrouw trok ik van die keurige mantelpakjes aan. Je krijgt als weervrouw veel feedback op je uiterlijk. Later, toen ik daar wat beter mee om kon gaan, heb ik die mantelpakjes weer ingeruild voor kleding die beter bij mij past. Ik kreeg ook logopedie om lager te leren praten. Als je met een heel hoog stemmetje een storm aankondigt gelooft niemand je, of het komt paniekerig over. Bovendien leidt het af van de weersverwachting en dat wil je vermijden. Je moet voorkomen dat de mensen zeggen: ‘Goh, wat had ze een opvallende ketting om’, maar dan niet weten wat het weer morgen wordt.”

Weervrouwen en weermannen zijn wetenschappers, gewend om te werken met cijfers en modellen. “Soms geven die modellen duidelijk aan wat er gaat gebeuren, soms heb je van dat weer dat

zich op verschillende manieren kan ontwikkelen”, zegt Ribberink. Je kunt dus niet altijd stellig zijn. Maar je wilt de mensen wel houvast bieden, daarom werk je dan met mogelijke scenario’s.” Volgens Ribberink zijn de weermodellen door de jaren heen steeds beter geworden. “Ook op de wat langere termijn kun je nu accurate weersverwachtingen geven. Maar er zijn altijd meerdere modellen in omloop en daardoor gaat het soms mis. Je maakt een zorgvuldige afweging, maar het kan heel af en toe gebeuren dat je een verkeerd model kiest en dan klopt je weersverwachting niet. Gelukkig is de doelgroep met ons mee gegroeid. Ze begrijpen het als je met verschillende scenario’s komt en de woorden lage- en hogedrukgebied of front hoeft je niet meer uit te leggen.”

Ribberink krijgt meestal weinig commentaar op de weersverwachting zelf. “Het gaat veel vaker over hoe ik eruitzie of over hoe ik het weer breng. Verzucht je dat het zo vervelend is dat het gaat regenen, krijg je boze brieven van mensen die regen fijn vinden of het nodig hebben voor hun oogst. Dat geldt ook voor hitte of droogte. Daarom moet je de weersverwachting zo neutraal mogelijk brengen.”

Van viraal product naar een solide en betrouwbaar merk

Uber, wie kent de app niet? Meer dan tien jaar geleden gestart als alternatief voor de traditionele taxi-services is het inmiddels niet meer weg te denken uit onze samenleving en levert Uber verschillende diensten. Tijdens C-day19 op 20 juni zal Patrick Stal, verantwoordelijk voor de marketing van Uber in Europa, het Midden-Oosten en Afrika, uit de doeken doen hoe hij bezig is Uber te helpen een solide en betrouwbaar merk te worden.

Patrick Stal werkt sinds augustus 2017 bij Uber. Daarvoor werkte hij onder meer voor Tomtom en Interbrand. Hij studeerde onder andere aan de Escuela Campo Alegre in Caracas (Venezuela), aan de Universiteit van Maastricht en de Universiteit Nyenrode, waar hij cum laude afstudeerde in management. Hij werd meerdere keren onderscheiden. Zo werd hij uitgeroepen tot een van de honderd most unmissable people in Dutch marcoms (2013) en won hij de Silver Transform Award for Best Creative Strategy (2012).



Auteur André Manning

Fotograaf Vincent Boon

Wat is jouw grootste uitdaging bij Uber?

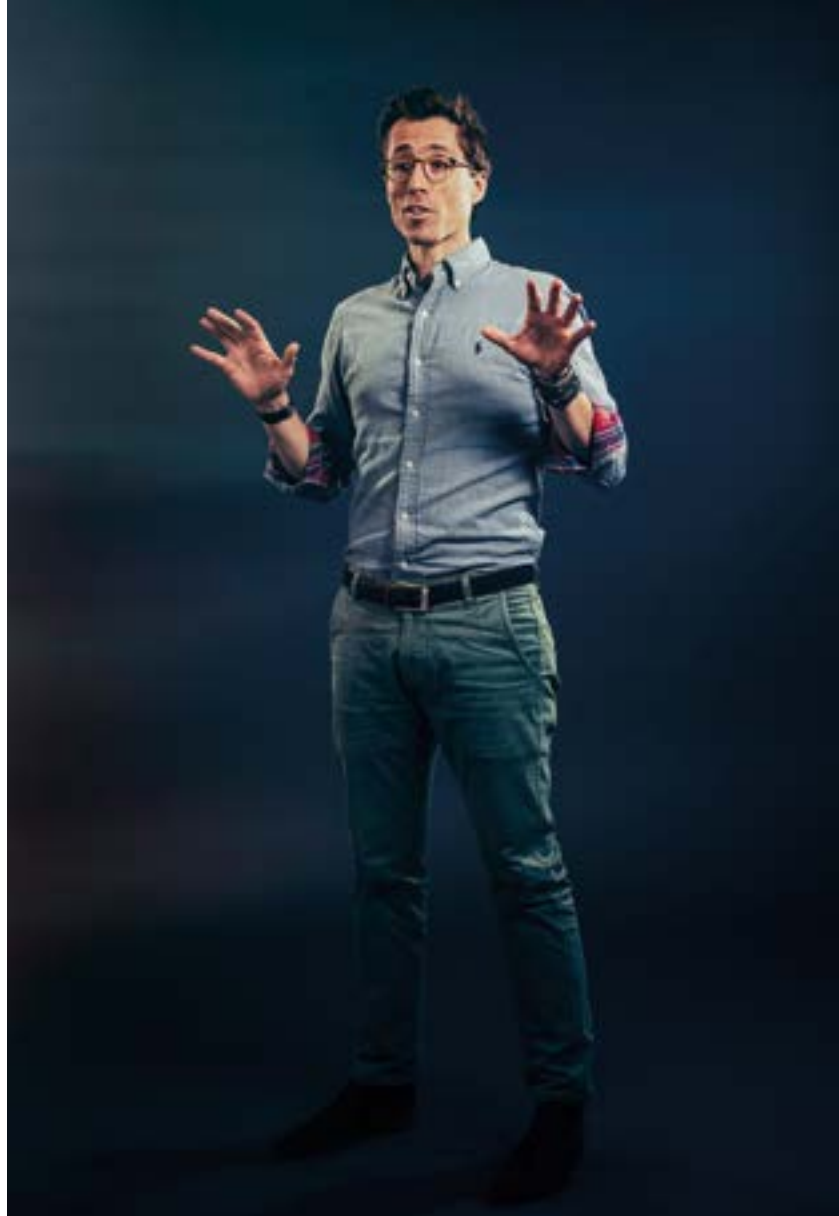
“Mijn grootste uitdaging bij Uber is enerzijds de verdere professionalisering van marketing binnen het bedrijf, en aan de andere kant om Uber een stap verder te helpen in de reis van viraal product naar solide en betrouwbaar merk. Hierbij hoort ook een veranderend ethos: sinds mijn start twee jaar geleden heb ik Uber zien evolueren van een bedrijf met een focus op snelle expansie, naar een organisatie die zich richt op verantwoordelijk groeien. Dit is ook nodig om in de komende jaren als *category leader* gezien te worden.”

Waar ga je het tijdens C-day19 over hebben?

“Uber is het verhaal van hoe een perfecte *product market fit* tot exponentiële groei kan leiden. Uber is niet gegroeid door een uitgekende marketingstrategie, maar door mond-tot-mondreclame, omdat het product een grote behoefte vervult voor consumenten overal ter wereld. Pas in een later stadium zag Uber de noodzaak om de merkperceptie in eigen hand te nemen, en werd dit een veel centraler onderwerp in de organisatie. Ik wil de bezoekers van C-day19 graag meer vertellen over de evolutie die Uber als merk heeft doorgemaakt, door mijn persoonlijke inzichten en observaties te delen.”

Hoe ziet de toekomst voor Uber en zijn doelgroepen eruit? En hoe gaat een 'leidend merk' je hierbij helpen?

“De manier waarop mensen en goederen zich voortbewegen, verandert overal ter wereld in een razend tempo. Door slimmere technologie en betere toegang tot meerdere vervoersalternatieven voor autobezit, worden steden leefbaarder en zal consumentengedrag verder veranderen. Ik ben ervan overtuigd dat mijn dochters waarschijnlijk nooit een auto zullen kopen. Dit zal een verandering betekenen voor de maatschappij en cultuur, waarbij meer en intensiever samenspel zal zijn tussen bijvoorbeeld inwoners, steden en bedrijven. Voor Uber betekent dit dat we verder aan vertrouwen moeten bouwen, bij zowel consumenten als ook bij andere stakeholders als bijvoorbeeld de beslissers



in de steden waar wij actief zijn, om deze toekomst samen werkelijkheid te laten worden.”

Hoe verschillen marketing en communicatie bij een groeiende tech-organisatie van marketing en communicatie bij een volwassen corporate?

“De meeste tech-organisaties beginnen niet met marketing, maar met de technologie en het product, waarbij marketing en merkcommunicatie vaak als een uitvoerende functie gezien worden. In vorige rollen heb ik daar wel eens mee geworsteld. Maar ik heb mij gerealiseerd dat dit voor marketing juist een kans is. Het luidt namelijk een nieuwe rol voor marketing in: wees ambassadeur voor de gebruikers van je diensten. Dan inspireren we, kunnen we verschillende functies in ons bedrijf met elkaar verbinden en een goede langetermijnvisie neerzetten.

Marketing speelt een belangrijke rol, is die rol aan het veranderen?

“Marketing heeft altijd al een belangrijke rol gespeeld in de aspiratie rondom het Uber-merk, bijvoorbeeld door de creatieve ‘stunts’ zoals UberPuppies, UberIceCream en UberTrees rondom kerst, waar mensen vandaag de dag nog vaak over spreken. Tegenwoordig is marketing breed verantwoordelijk voor de groei van de gebruikers van de app en alle bijbehorende facetten om de kracht van ons merk te versterken.”

Hoe zijn jullie georganiseerd? Wat doet het hoofdkantoor in de VS en wat doen lokale teams in Europa? En op welke kanalen ligt de focus?

“Uber is vanuit een lokale marketingstructuur langzaam aan het centraliseren. Wij zijn begonnen met

teams voor iedere stad waar wij opereren, en zoeken langzaam de balans tussen centraal en lokaal, waar de landenteams veel vrijheid hebben om lokaal relevant te zijn. Met de recente aanwinst van Rebecca Messina, die meer dan twee decennia bij Coca-Cola aan het roer heeft gestaan, zullen wij deze balans steeds verder definiëren.”

Hoe gaan jullie om met lokale cultuurverschillen in de markten waar jullie actief zijn en wat is de impact daarvan op jullie strategie?

“Lokale culturen en regelgeving hebben natuurlijk invloed op hoe we in die landen opereren. Men moet niet vergeten dat het hart van Uber de chauffeurs, koeriers en restaurants op het platform zijn, en die hebben uiteenlopende voorkeuren en gedragingen, afhankelijk van land en cultuur. Maar er zijn vooral veel overeenkomsten, met name als het gaat om veiligheid. Daarom zetten wij hier zo hoog in op innovatie – met onze technologie kunnen wij dagelijks ritten voor chauffeurs en rijders veiliger maken, dat is voor alle landen en culturen belangrijk.”

Metten jullie het effect c.q. succes van jullie merkspanningen en hoe?

“Uiteraard. Hiervoor gebruiken wij een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden – zoals een standaard consumentenonderzoek maar ook modernere technieken zoals *neurotesting*. Zo proberen wij langetermijninvesteringen onder andere te koppelen aan groei-effecten op korte termijn.”

Wat zijn in jouw ogen de belangrijkste ontwikkelingen waar teams zich van bewust moeten zijn en op in moeten spelen?

“Voor mij zijn het de implicaties van de extreem snel veranderende manier waarop mensen zich bewegen, over de hele wereld. De opkomst van autonoom vervoer en straks ook frequenter luchtvervoer, zal onze steden en samenlevingen voorgoed veranderen. Maar dit zet ook de relatie met een aantal levensbepalende aankoopmomenten en merken volledig op zijn kop. Het gebruik van de auto als zelfidentificerend middel zal verdwijnen en ik ben heel benieuwd wat hiervoor in de plaats zal komen.” —

Cday 19 5 Jaar **ben jij erbij?**
 nationaal vakcongres voor communicatieprofessionals
 Koop je kaarten via cday.nl

20 juni 2019
 NBC Congrescentrum Nieuwegein

#cday19

Met onder andere op het hoofdpodium:
 Patrick Stal (Uber)
 Deborah Nas (TU Delft)
 Frénk van der Linden (dagvoorzitter)

wordt mede mogelijk gemaakt door:

Cday 19 5 Jaar | **PUBLIQUEST** | Leene Communicatie Communicatiebureau Podium Maatschap voor Communicatie

mett | **HU HOGESCHOOL UTRECHT** | **YACHT** | **THE OVAL OFFICE** live+communication

OnlyHuman professionals at work | **HVR | group** | **Adformatie** | **VIDEO AGENCY**

FUTURE COMMUNICATION | **bind** | **Yellenge** | **MAGAZINE ON THE SPOT**

Hilst maakt communicatiever | **LexisNexis** | **Z&ENE moving media** | **NBC THE PLACE TO BUSINESS**

Tappan | **iWRITER** | **VIDEONIEUWSBERICHT** | **LIVEHOUSE STRATEGIC EVENTS**

Uitgedaagd!

Pitchen, pitchen, pitchen: donderdagavond 21 maart presenteerden onderzoekers en medewerkers van universiteiten en hogescholen hun onderzoeksvoorstel voor de *Strategische Communicatie Challenge* van Logeion. In een heuse *Dragons' Den* die deed denken aan *The Voice* werden zeven verschillende voorstellen gepresenteerd. Van chatbots tot innovatieve duurzaamheidscommunicatie en van issuemanagement tot nepnieuws. Met vervolgens een boeiende dialoog met de jury en de Partners van het *Centrum Strategische Communicatie*. Dit was de eerste *challenge*. En het beviel. Het is de bedoeling dat Logeion deze vanaf nu ieder jaar organiseert.

Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion



Hou je kop erbij!



Anna Blokhuis en Jan Boudewijn,
Lannoo Campus 2018, 978-94-0-1458-92-4,
130 pagina's, € 25,99

Hou je kop erbij! heb ik bijna in één ruk uitgelezen. Het helpt dat het boek 130 bladzijden telt en mooi en overzichtelijk vormgegeven is.. Maar het belangrijkste is het onderwerp: effectief communiceren met mensen die een

verstandelijke beperking hebben. Op een heldere manier beschrijven Anna Blokhuis en Jan Boudewijn hoe je beter moet leren kijken en luisteren voordat je effectief kunt communiceren met verstandelijk gehandicapten. Hun inzichten en de training die ze hebben ontwikkeld, zijn gebaseerd op de fenomenologie, die het waarnemen van fenomenen (verschijnselen) zonder vooronderstellingen en vooroordelen centraal stelt. Op basis hiervan gaan ze in het eerste deel van hun boek dieper in op de vraag hoe je beter kunt leren waarnemen, luisteren en communiceren. Allemaal aan de hand van praktische voorbeelden en beeldmateriaal (met name de foto's van de huis-kamers is me bijgebleven). Het tweede deel van het boek biedt dan de ruimte voor verdere verdiepingen waarin omzetten van 'verstaan' van gedrag in betekenissen centraal staat. Blokhuis en Boudewijn, beide werkzaam bij Philadelphia Zorg, hebben een lezenswaardig en praktisch boek geschreven over een voor mij relatief onbekend onderwerp. Na lezing was ik blij verrast en heb mijn kennis aanmerkelijk kunnen vergroten. Een aanrader dus!

André Manning



Communicatieverhaal halen



Arjen P. van Leeuwen,
Het Boekenschap 2018
978-94-92723-42-0,
208 pagina's, € 25,95

In dit boek buitelen boeiende praktijkvoorbeelden over elkaar heen. De verhalen zijn geschreven door communicatieprofessionals die zelf uitleggen hoe ze bij een publiekscampagne of participatietraject te werk zijn gegaan. Zo vertelt een communicatiebureau uit Oost-Nederland hoe ze een grote vraag (wil je pleegouder worden) klein en lokaal wisten te houden. De aanpak werkte en als je het campagnebeeld van een meisje ziet dat een bord vasthoudt: 'Mag ik bij jou



Medische mensentaal



Frans J. Meijman en Annelies Bakker,
De Tijdstroom 2018, 978-90-5898-32-2-0,
293 pagina's, € 42,50

Er gaat geen dag voorbij zonder nieuwsitem dat raakt aan communicatie over gezondheid, ziekte en zorg. Gedeelde besluitvorming, gedragsbeïnvloeding gezonde leefstijl, therapietrouw...

Communicatie speelt een sleutelrol. 'Medische mensentaal' richt zich op de beroepsmatige gebruiker van taal over gezondheid, ziekte en zorg en wil een brug slaan tussen de taal van 'medici' en 'gewone mensen'. Wie in dit boek naar handvatten voor de hierboven genoemde problematiek zoekt, komt bedrogen uit. Aanzetten tot nadenken is het doel, met name over de taal die je gebruikt.

Deel I maakt je bewust van de verschillen in betekenis die woorden kunnen hebben: valt een kijkoperatie in de categorie 'diagnose' of 'behandeling'? Ook de visie op lichaam en gezondheid speelt mee. Deel II gaat in op de voetangels en klemmen bij zaken als vereenvoudigen, het kiezen van de juiste toon en jargon. Mobiliseer verwachtingen en voorkennis, is één van de tips. Neem een aanloop, pas dan is er ruimte voor nieuwe informatie. Het boek is interessant voor artsen die zich niet – meer – bewust zijn van de taal die zij spreken. Ook voor communicatieprofessionals in de zorg bevat het de nodige eyeopeners die vooral tot hun recht zullen komen door er in de beroepspraktijk samen over te praten.

Celia Noordegraaf

wonen?' voel je de urgentie en daarmee het succes van de campagne.

Tussen de praktijkvoorbeelden door zetten andere 'smaakmakers' je aan het denken over het vak. Zo vertelt wethouder Lot van Hooijdonk hoe ze in Utrecht besloot beter te gaan luisteren naar de stille meerderheid en Frénk van der Linden vertelt openhartig over het zoeken naar waarheid. Hij vertelt welke fouten hij maakte en ook welk onvergetelijk moment dit in zijn persoonlijke leven opleverde.

Ik ben enorm geïnspireerd door het boek. Genoeg stof om over na te denken en veel tips voor andere invalshoeken bij het werk. Kritiekpuntje is dat sommige casussen onvoldoende zijn uitgediept of onderbouwd. Maar als je meer wilt weten, zijn er bij elk verhaal contactgegevens beschikbaar. Vanwege de inspiratiefactor is dit boek wat mij betreft de 26 euro meer dan waard!

Teunis van Hoffen



Wat communiceren betekent



Frank Regtvoort,
Nobelman 2019
978-94-9173-74-2-8,
79 pagina's,
€ 19,95

Wat Frank Regtvoort heeft gedaan wens je iedere professional toe.

Ga ervoor zitten, denk,

schrijf, schrap, formuleer: wat is de bedoeling van mijn vak?

'Wat communiceren betekent' leest als een schop onder je kont: waar gaat het over, wat je beweert in notities en gesprekken, en vooral: wat is het je waard om te doorgronden wat 'communicatiewerk' vermag? Regtvoort is decennialang opleider met een focus op overheidscommunicatie (steeds meer risico- en crisiscommunicatie). Wat hem betreft draait het om het zien van wat woorden, handelingen, dingen betekenen, hoe ze betekenis dragen in een specifieke situatie: de context. Hoe neem je waar, hoe geef jij betekenis, en hoe versta je wat anderen doen? Verwacht geen modellen, rijtjes of literatuurverwijzingen; 79 pagina's lang krijg je situaties, dialogen en reflecties voorgeschoteld: uitdagingen om in eigen woorden de vraag te beantwoorden die in de titel van dit boekje besloten ligt.

Bij lezing had ik een krachtige herinnering aan het moment dat toen nog staatssecretaris Aboutaleb van SZW te gast was bij een afsluitende sessie van een cursus factor C op het departement. Voorjaar 2007. Deelnemers vertelden wat ze hadden geleerd over 'communiceren in het hart van het beleid'. 'Als ik het zo beluister', zei hij, 'gaat het er dus om, dat iedereen hier, ook ik, steeds weer een vraag stelt en blijft stellen, en dat we elkaar daarop blijven aanspreken: *wat betekent het?*' Dit boekje gaat in op zo'n gesprek, de antwoorden en de vragen die dan volgen. En wat je dan doet.

Guido Rijnja

Auteur Guido Rijnja

En mijn tafelheer is Plato (Rob Wijnberg)



Emrys Dijkhuis is coördinator
communicatie bij het ministerie
van Infrastructuur en Waterstaat.

"Ik kreeg het boek in het najaar van 2010. Het kabinet Rutte-I was net gestart, de VVD had flink gewonnen en de PVV was verdriedubbeld. Dat betekende een flinke winst op rechts dus en vooral een ommezwaai qua toon, na de jaren met het PvdA in het kabinet. Net als nu met de winst van Forum voor Democratie zochten veel mensen naar een verklaring: hoe kwam dat nou, die kentering?"

Het boek geeft een interessante verklaring voor wat er gebeurde, de reacties in de maatschappij en vooral ook bij de media: hoe komen onderwerpen voor het voetlicht? Of niet! Rob Wijnberg beziet het allemaal met een filosofische blik en zegt dan:

eigenlijk bieden de mediaformats nu geen ruimte meer om nieuwe ideeën in te brengen, achtergronden goed te belichten of gesprekken te voeren. Dit is de tijd van de soundbite. En daarmee zijn de media dus eigenlijk geschikter voor de meer populistische politici, want zij lijken beter aan te kunnen sluiten bij de emoties en belangen die leven in de maatschappij. De meer linkse politici gaan ervan uit dat de feiten voor zich spreken. Dat heeft volgens Wijnberg zijn wortels in de traditie van Plato en Kant. Plato maakt onderscheid tussen schijn en werkelijkheid. Hij maakt verschil tussen hoe we de wereld ervaren en hoe het is. Volgens Plato is de mens een rationeel wezen en dus zullen de feiten overwinnen. Politici van de VVD en PVV voelen zich meer thuis bij de traditie van Nietzsche en de retoriek van Aristoteles. De wereld is zoals we hem ervaren, vol belangen en emoties.

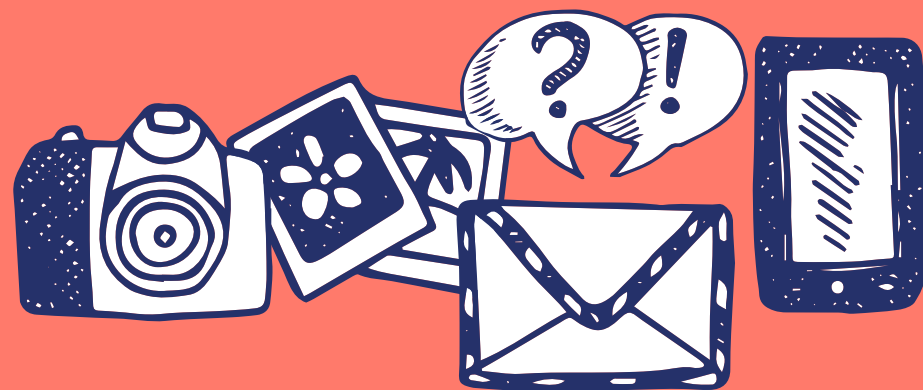
Dit boek geeft je inzicht in hoe politici zich uiten en hoe de media daarmee omgaan. Heel interessant om te zien hoe woorden hun weg vinden, en hoe formats werken. En hoe je eigen wereldbeeld is en dat van de mensen om je heen. Een verfrissende kijk op de werkelijkheid."

Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben?

Meld je aan bij g.rijnja@minaz.nl



Campagnes in tijden van sociale media



Auteur Bert Pol

Welke plaats nemen sociale media¹ in als je commerciële of maatschappelijke doelen wil bereiken? Hebben ze de traditionele media van hun troon gestoten: kun je het geld dat je besteedt aan televisiecampagnes net zo goed in je zak houden, of ten goede laten komen aan inspanningen op sociale media? Draait alles tegenwoordig om *community building* en conversatie, in plaats van om zendergerichte uitingen?

Er zijn recente, op grote hoeveelheid data gebaseerde, onderzoeken die interessante inzichten opleveren.² Dat neemt niet weg dat er nog behoorlijk veel te onderzoeken is. De kans is ook substantieel dat dat zo blijft, omdat de wereld van de sociale media steeds verandert: er verdwijnen media, er komen nieuwe bij, doelgroepen veranderen soms van voorkeur (zoals bekend neemt in Nederland bijvoorbeeld de populariteit van Facebook onder jongeren af ten gunste van Instagram).

Community building niet van primair belang

Een belangrijke onderzoeksuitkomst is dat sociale media in een commerciële context inmiddels niet meer gezien moeten worden als een manier om *community building* en *engagement* te bevorderen. Ze zijn eerder een massakanaal waar het primair om bereik draait en waar betaalde uitingen (advertising) booming business is.³ Gemiddeld genomen was het effect van campagnes op Facebook en Instagram op awareness plus 5 procent. Dat lijkt misschien bescheiden, maar een gemiddelde is lang niet altijd een relevant gegeven. (Zoals het bekende grapje onder statistici luidt over de man die met één been in een emmer heet water staat en met het andere in een emmer ijskoud water en zegt: 'Gemiddeld genomen is de temperatuur best aangenaam'). Maar interessant is dat binnen de resul-

taten de bandbreedte heel groot was: bij de op het punt van awareness best presterende campagne was het resultaat een stijging van 30 procent. Maar bij de slechtst presterende was een afname te zien van 5 procent. Factoren als de merkcategory en de markt waarin het merk adverteerde konden die variantie niet verklaren.⁴ De potentie is fantastisch, maar hier zien we dat er nog genoeg te onderzoeken blijft.

Het is dus maar de vraag of het zin heeft geld te steken in zogeheten *fan acquisition*: de sales en winst stijgen er niet door. Er is ook geen relatie tussen de zogeheten *click-through rates* en sales.⁵ Je kan je aandacht beter richten op het vergroten van bereik, waaraan de sociale media zoals gezegd een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

Traditionele massamediale campagnes overbodig?

Een vraag is of sociale media de traditionele massamediale campagnes, zoals televisiespots en buitenreclame, overbodig maken. Het was een geluid dat een aantal jaren geleden nogal eens te horen viel: spots en abri's zijn immers zendergericht, 'niet meer van deze tijd'. Dat blijkt toch anders te liggen. Campagnes op sociale media zijn het effectiefst als ze gecombineerd worden met andere kanalen. Zo leerde onderzoek dat merken die YouTube True View – spots die je na een paar seconden kan weggklikken – combineerden met televisiespots een stijging van 18 procent op *brand awareness* en van 13 procent op aanschafoverweging.⁶ Nazir stelt dat uitingen op sociale media vooral effectief zijn als prime* voor televisiespots. Doordat je de uiting al gezien hebt op sociale media, valt een televisiespot sneller op.

Nazir verwijst ook naar interessante bevindingen uit een neurowetenschappelijk Facebookonderzoek naar de impact van crossmediale campagnes. De onderzoekers ontdekten dat televisie-uitingen die

* Primes zijn stimuli die een sturende werking hebben op onze perceptie, attitude of gedrag, zonder dat we in de gaten hebben dat het effect is toe te schrijven aan die stimulus. Zie voor info en achtergrondliteratuur Bert Pol en Christine Swankhuisen. *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie*. Bussum: Coutinho, 2013, p. 93-95.

werden gebruikt op Facebook op het laatste medium beter scoorden als ze ingekort werden en het merk meteen aan het begin van de uiting werd getoond dan wanneer dat niet gebeurde.

“Does mass marketing still work”, vragen Binet en Field zich af in een rapport met de ondertitel *marketing effectiveness in the digital age*.⁷ ‘Marketeers hebben zich vooral gericht op de nieuwe digitale media ten koste van de traditionele print- en tv-reclame. Soms gaat dat zelfs zover dat ze die laatste als overbodig beschouwen.’⁸ De aanname is daarbij dat sociale media – hier in de functie van plekken waar interactie plaatsvindt tussen mensen in de zin van conversaties – de mogelijkheid biedt tot precieze targeting.

Binet en Field betogen echter, op basis van onderzoek, dat beperking tot sociale media onverstandig is. Crossmediale inzet van traditionele media, zogeheten *owned* media (zoals websites, apps en games) en sociale media scoort beduidend hoger dan de inzet van alleen sociale media en ook dan sociale en *earned* media tezamen.

Kortom

Massamarketing is dus zeker niet dood. En sociale media hebben andere voordelen voor partijen die hun boodschap willen overbrengen dan vaak is aangenomen: hun waarde ligt in dat kader niet primair in de conversatie maar vooral in het vergroten van *awareness*. En dan vooral *in combinatie met* en niet *in plaats van* traditionele media.

Hoe zit dat met sociale media in overheidscommunicatie?

De vraag is hoe deze inzichten uit onderzoek naar commerciële marketingcommunicatie zich verhouden tot overheidscommunicatie. Specifiek onderzoek daarover heb ik niet gevonden. Dat is ook niet zo verwonderlijk omdat grote commerciële belangen voor niet armlastige partijen een drijfveer voor onderzoek zullen zijn. (En dat geldt evenzeer voor de bedrijven die eigenaar van de sociale media

zijn.) Verder is het de vraag of er voor de Nederlandse situatie voldoende data beschikbaar zullen zijn om conclusies te kunnen trekken. Maar er lijkt grosso modo niet veel reden om aan te nemen dat de inzichten uit bovenstaande onderzoeken niet gelden voor de overheidscontext. Ook daar zal het zo zijn dat de traditionele en de sociale media elkaar versterken, als het gaat om het in de hand werken van bijvoorbeeld veilig verkeersgedrag. Interessant om na te gaan is, of sociale media ook in publieke communicatie werken als prime voor campagnes. Dat zou heel mooi zijn. In het geval van overheidscommunicatie werken radio- en televisiespots en outdooruitingen waarschijnlijk vooral als *prompts*. Ze herinneren ons aan bijvoorbeeld voordelig of veilig gedrag en helpen zo gedragstrugval tegen te gaan. Ook belangrijk is om na te gaan in hoeverre de boodschap wordt aangepast aan het specifieke sociale medium of het soort apparaat waarop de boodschap wordt waargenomen. Wordt de boodschap daar *meteen* aan het begin gegeven. En zo nee: wat doet dat met de effectiviteit?

Belangrijk punt voor de overheid is het forse aantal mensen dat niet digitaal vaardig is en/of dat laaggeletterd is. Als overheid wil je of moet je willen dat je communicatie bij iedereen terechtkomt. In een aantal gevallen juist bij mensen die in de groep laaggeletterden oververtegenwoordigd zijn, omdat je hen wijst op voor hen belangrijke mogelijkheden of voorzieningen. Datzelfde geldt voor digitaal beperkt vaardigen, juist in een tijd waarin vrijwel alle overheidsinformatie langs digitale wegen naar ons komt. —

Literatuur

1. Ik hanteer de volgende definitie van sociale media: “Social media are online communication channels through which users create communities to share information, ideas, personal messages, and other content (such as videos).

They include social networking sites, video sharing platforms, blogs and micro-blogging platforms, forums and messaging platforms, e.g. Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, YouTube, Pinterest and LinkedIn.” In: What we know about social media effectiveness. 2018. www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/what-we-know-about-social-media-effectiveness/111562

2. Dank aan Eva Hollander en Machiel Verkuyl van Initiative Media voor het attenderen op onderstaande rapporten
3. What we know about social media effectiveness. 2018.
4. Social media: deal or no deal? – a study by Kantar Millward Brown, Facebook and Saïd Business School, Oxford University. 2018. www.warc.com/content/paywall/article/mrs-awards/social-media-deal-or-no-deal-a-study-by-kantar-millward-brown-facebook-and-said-business-school-oxford-university/124199
5. What we know about social media effectiveness. 2018.
6. Mobbie Nazir. How to use social media effectively in the media mix. 2016. www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/how-to-use-social-media-effectively-in-the-media-mix/109610
7. Less Binet and Peter Field. *Media in Focus. Marketing effectiveness in the digital age. New learnings from the IPA Databank*. 2017. p. 25. effworks.co.uk/wp-content/uploads/2017/10/MEDIA_IN_FOCUS_FINAL_PDF_909.pdf
8. Ibid., 25.



⁷ Een prompt is een stimulus – bijvoorbeeld een hint – die ons gedrag beïnvloedt, waarbij we ons vaak bewust zijn van de relatie tussen de stimulus en ons gedrag. Zie daarover bijv. Abrahamse, W., & Steg, L. *A Review of Energy Conservation Studies*. Department of Psychology, University of Groningen, Groningen, 2013

WIJ ZOEKEN WAARMAKERS

OMGEVINGSCOMMUNICATIE

Wil jij werken aan uitdagende opdrachten, in een energiek team met collega's die je dagelijks inspireren? Dan zijn wij op zoek naar jou!

INTERNE & VERANDERCOMMUNICATIE

Wij zijn Future Communication, **altijd serieus, nooit saai**. Al 20 jaar maken wij de ambities van onze opdrachtgevers waar. Wij ontwikkelen communicatie- en contentstrategieën en voeren ze uit, tot de klus geklaard is.

EMPLOYER BRANDING

FUTURE COMMUNICATION
20 JAAR

CONTENTCREATIE & -MANAGEMENT

FUTURECOMMUNICATION.NL/WERKENBIJ

Zijn jouw klanten tevreden?

Dan heb je nog flink wat werk te doen.

Het klinkt misschien gek, maar met tevredenheid ben je er niet. Want enthousiaste klanten zijn loyaler en bevelen je aan. Maar hoe maak je van een tevreden klant een enthousiaste klant?

Maak het je klanten makkelijker. Bied hen een geweldige ervaring. In ieder contact, via elk kanaal. En zorg dat je medewerkers je belofte waar kunnen maken. Geef hen handvatten en tools om klanten beter te bedienen.

Wij helpen je er graag bij. We brengen behoeften en ervaringen van je klanten in kaart. Op basis daarvan verbeteren en vernieuwen we samen je dienstverlening of communicatie. We onderzoeken, adviseren en begeleiden je organisatie bij de veranderingen die nodig zijn. ‘Public service design’ noemen we dat.

Kunnen we je helpen?

Boudewijn Bugter vertelt je graag meer over onze aanpak. Bel 06 24 24 68 58 of kijk op www.customerrevolution.nl.

onderzoek | strategie | innovatie

CUSTOMER
REVOLUTION

Charlie MacGregor, oprichter en ceo The Student Hotel

Gewoon doen!

markante
Nederlanders
/ markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

De in Schotland geboren en getogen Charlie MacGregor trok de stoute schoenen aan en begon The Student Hotel, omdat hij vond dat studentenhuysvesting in Nederland beter kon. Zonder een vast plan volgde hij zijn hart. Het bleek een gat in de markt: inmiddels spreidt zijn concept zich als een olievlek over Europa uit. De marketing- en communicatiestrategie? Leef je eigen idee. Benoem wat er om je heen gebeurt, niet wat je wil dat er gaat gebeuren. En bovenal: hoe wild je idee ook is, gewoon gaan doen!

Het lijkt eeuwen geleden dat hij verliefd werd op de Amsterdamse grachten en rigoueus zijn Schotse schepen achter zich verbrandde. Maar gevraagd naar wat hem als persoon definieert, bekent hij dat zijn hart nog altijd ligt in de Schotse hooglanden. In de ruige groene leegte van rokerige whisky en de helse stormen die gieren over ijzige bergmeren waar mythische wezens zich schuilhouden. "Ik ben in Edinburgh opgegroeid. Op school deed ik het niet zo goed, dus ik ging werken in de bouw en vertrok na een tijdje naar Londen."

Tijdens een weekendje Brussel, waar zijn vader woont en werkt, krijgt MacGregor een auto mee van zijn ouweheer. "Rij naar Amsterdam, zei hij. Die stad zul je mooi vinden. Ik parkeerde de auto achter het Rijksmuseum en liep de Spiegelgracht op. De geschiedenis van de stad was voelbaar. Ze is klein en gezellig en deed me denken aan Edinburgh. Ik voelde me direct thuis. Zes weken later woonde ik er."

Wie het beter kan...

Het moge duidelijk zijn. MacGregor volgt zijn hart. Gespeend van een vooropgezet plan, maar met een flinke dosis intuïtie, doet hij wat in hem opkomt en wat goed voelt. In zijn werk is dat niet anders. Als hij iets ziet en denkt 'dat kan ik wel beter', dan gaat hij dat doen.

Om zijn nieuwe thuis te leren kennen, fietst hij de

eerste maanden van zuid naar noord en van oost naar west door Amsterdam. Tijdens zo'n tocht stuit hij op een studentenprotest. "Ze demonstreerden omdat ze niet langer antikraak wilden wonen. Ik viel van mijn fiets van verbazing. In Schotland is het ondenkbaar dat je antikraak zou wonen. Niks doen als ik weet dat iets beter kan, accepteren dat de dingen zijn zoals ze nou eenmaal zijn en niet de strijd aangaan om het eens op een andere manier te proberen, daar kan ik dus niet tegen. Ik ben naar de dichtstbijzijnde universiteit gegaan en sprak de coördinator huysvesting aan. We praatten drie uur met elkaar."

Wat hem vooral raakt tijdens dat gesprek, is het disfunctioneren van het systeem waarop hij gewen wordt. "Ik wist niet beter dan dat je als student in je eerste jaar een goed ingerichte woning hebt, als een tussenstap tussen thuis wonen en echt voor jezelf zorgen. Dat was het Engelse systeem. Maar in Nederland was er dus goedkope huysvesting via de woningbouw, waarvan niet genoeg aanbod was omdat studentenhuysvesting voor de corporaties niet rendabel te maken is en zij er dus niet al te veel van ontwikkelen, of te dure particuliere huur."

Het gat tussen die twee uitersten gaat MacGregor opvullen met zijn concept *The Student Hotel*. Het principe dat hij uit zijn thuisland kent: "Studenten willen hulp bij hun eerste stap buiten hun ouderlijk huis. Zij wonen één jaar in een *Student Hall*, maken daar vrienden voor het leven en dan stromen ze met hun maatjes door naar een eigen woning."

De kracht van de combinatie

Het principe is kleine maar luxere woningen, waar je iets meer geld voor betaalt, in een gebouw met veel gemeenschappelijke ruimtes. Zo faciliteert MacGregor contact: "Facebook is ook niet bedacht op de universiteit, maar thuis toen Mark Zuckerberg met anderen zat te chillen. Je hoeft als student geen grote kamer, maar je wil wel contact hebben. Je wil anderen ontmoeten op een plek waar jij je op je gemak voelt."

"Ik bied dan ook geen permanente huysvesting,

maar een startplek waar je de ruimte krijgt elkaar te ontmoeten en te leren kennen. De sterkte van de community zit hem erin dat iedereen er in dezelfde fase van zijn leven binnenstapt. Dat smeedt een sterke band.”

Maar de kracht van zijn concept zit hem in nog iets anders, namelijk de combinatie van studenten en hotelgasten. En inmiddels kunnen bedrijven zelfs vergaderruimtes huren. De geboren Schot begint te stralen: “Het principe van een hotel biedt de mogelijkheid voor grote gemeenschappelijke ruimtes. En tegelijkertijd bieden wij de stabiliteit van een studentengemeenschap die zich thuis voelt en zich door het pand beweegt alsof ze er thuishoren. Dat brengt een relaxte sfeer met zich mee, een *vibe* die je als hotelgast direct voelt. Je voelt hier een positieve energie. Dat gevoel noemen wij *the student spirit*: open, nieuwsgierig, altijd willen leren. En het mooie is dat dit een verbindende factor is tussen onze studenten en hotelgasten. Onze slogan is niet voor niets *‘may the student in you live forever’*. Mensen die reizen, zijn open en nieuwsgierig en willen nieuwe ervaringen opdoen, net als de studenten.” Dat combineert wonderwel. En die opzet spreidt ook nog eens netjes de bedrijfsrisico’s. Neem het hotel aan de Wibautstraat in Amsterdam, het *flagship* hotel van de keten. Met 570 kamers is dat behoorlijk aan de maat. “Je moet echt ballen hebben om zo’n groot hotel neer te zetten in een stad waar al zoveel hotels zijn”, lacht MacGregor. “Maar die kamers verhuren we aan studenten die voor vijf of tien maanden komen, aan young professionals en stagiairs die twee of drie maanden bij ons zijn en aan hotelgasten voor een paar nachten. Wij spreiden onze doelgroepen en lopen zo minder risico op problemen in de bedrijfsvoering.”

Branding van een gevoel

Die spirit ligt ook aan de basis van de communicatie. “Niet bedacht op een achterafkamer, maar echt gevoeld, hier op de begane grond van The Student Hotel. Wij hebben alleen een naam gegeven aan dat wat we in al onze vestigingen voelden en zagen gebeuren. De relaxte manier waarop mensen tot een community worden, is wat ons hotel uniek maakt. Daarom is dat ook de rode draad door al onze communicatie. Wij vormen een plek voor on-

dernemende, nieuwsgierige mensen. Het is vergelijkbaar met een hostel, waar iedereen ook met elkaar praat en wil weten welke ervaringen de andere gasten hebben opgedaan. Dat laten we heel duidelijk zien in alles wat we doen, we leven als het ware ons eigen idee, en daardoor gaan mensen over ons praten.”

Hij denkt ook dat hierin zijn belangrijkste communicatieboodschap zit: wees duidelijk in alles wat je doet. “Dat begint heel plat met zeggen wat het is dat je aanbiedt. Maken we een *co-working space*, een plek waar je als bedrijf samen kunt werken met andere bedrijven, dan zetten we groot op het pand: CO-WORKING. *Keep it simple stupid*. En wees daarbij eerlijk: ik verzin niks en ik maak geen verhaal waar we ons naar moeten gedragen. Ik verwoord ons eigen dna. Voor elk bedrijf geldt, dat je moet vinden wat jou als organisatie definieert. Geef daar woorden en beelden aan om jezelf te laten zien. Dat is niet alleen eerlijk, dat snappen mensen vervolgens ook echt omdat je jouw verhaal dan echt vanuit je hart kunt vertellen.”

Het concept doet zo zijn eigen marketing. “Studenten en universiteiten spreken over ons en zijn zo onze marketeers. En dat geldt ook voor de hotelgasten. Neem ons hotel in Maastricht. Dat staat op Booking.com op de eerste plek als best gewaardeerde hotel van de stad. Dat zijn *guest ratings*. Dat zijn gasten die vertellen hoe fijn ze het bij ons vonden. Zij vertellen waarom je bij ons wil zijn en wij hopen dat mensen die de eerste keer via een boekingsite komen, de volgende keer direct bij ons boeken.”

Het werkt, zoveel is wel duidelijk: het eerste Student Hotel opende in 2012 in Rotterdam haar deuren, inmiddels zijn er twaalf vestigingen verspreid over Nederland en Europa en er worden dertien nieuwe hotels gebouwd. “Wij geven ons geld liever niet uit aan branding, maar aan de hotels zelf. Ik wil geen branding doen om meer klanten binnen te krijgen, ik wil dat ons concept zo goed is dat de mensen uit zichzelf komen.”

‘Wij hebben alleen een naam gegeven aan dat wat we in al onze vestigingen voelden en zagen gebeuren’



Actie!

Druk genoeg had Charlie MacGregor het wel, maar toen hij de vluchtelingencrisis op het Griekse eiland Lesbos zag, kon hij niet anders dan in actie komen. “Ik dacht: het hotel heeft zo’n internationale community, een paar Syrische vluchtelingen daartussen gaat zeker lukken. Ik wilde kamers aanbieden, leslokalen om Nederlandse les te volgen. Maar van politiek Den Haag kreeg ik te horen dat deze crisis nog niet op de agenda stond. Ik werd zó boos! Ik zag de televisiebeelden, ik zag de vluchtelingen aankomen op het station in Amsterdam. En ik kon niks doen, want als vluchtelingen hier gingen wonen dan waren ze ‘uit het systeem’ en dat mocht niet. Dus ging ik kleding inzamelen. Ik moest iets doen, maakte niet uit wat. We hebben containers voor de deur gezet, eigenlijk zonder na te denken of dat invloed zou hebben op het hotel. Erg goed doordacht was het niet, want *operations* van het hotel kon de stroom kleding helemaal niet aan. Maar ik moest iets doen.

Toen zag ik een bericht van Johnny de Mol en Adil Izmrane op Facebook die in Griekenland waren. Ik zat te huilen achter mijn computer, want ik schaamde me dood dat ik zelf nooit bedacht had dat ik ook dáárheen kon gaan om te helpen. Ik heb contact gezocht met Johnny; ik voelde zijn wanhoop en hij mijn frustratie. Dus zijn we gaan samenwerken in *Movement on the Ground*, een organisatie die op Lesbos hulp biedt aan vluchtelingen.

Ik zag veel rare dingen, die we beter konden organiseren. Op het strand waar de vluchtelingen moe, nat en bang aankomen in kapotte bootjes bijvoorbeeld, werden broodjes verkocht voor tien euro per stuk. Een goede business misschien, maar een enorm misbruik van de situatie. Dus ik heb een oude foodtruck voor de Formule-1 gekocht en die hebben we naar het eiland verscheept. Een onmogelijke opgave maar het is gelukt. Zo proberen we

steeds praktisch die hulp te bieden die nodig is. Is er een tekort aan goede slaapplekken voor kwetsbare vluchtelingen – ouderen, kinderen, zieken, dan koop ik een grote circustent en die zetten we neer. Met een beetje lef kun je op heel veel manieren echt goed hulp bieden.”

Voor MacGregor is dit de ideale tegenhanger voor zijn wereld van *private equity* en businessmodellen en winstrekeningen. “Het mooiste is dat ik die werelden aan elkaar kan knopen: hoe onmogelijk een idee ook lijkt, ga aan de slag en er ontstaan magische dingen. Zo moest er een nieuwe keuken in de foodtruck komen. Ik belde de baas van het bedrijf dat de keukens bouwt voor onze hotels. In een dag was het geregeld. Het leerde me, dat veel mensen willen helpen, maar niet weten hoe. Net zoals ik het niet wist tot ik dat filmpje van Johnny en Adil zag. Door in het diepe te springen met een wild plan en om je heen te vragen, hoe onwaarschijnlijk dat plan

ook is, stel je anderen in staat mee te helpen. En als je zelf met passie werkt, gaat je verhaal vanzelf rondzingen. Dus leef je eigen idee, handel zelf naar hoe je wil dat anderen handelen. Zorg dat je disruptieve idee via *word of mouth* bekend wordt en meer heb je eigenlijk niet nodig.”

—

‘Met een beetje lef kun je op heel veel manieren echt goed hulp bieden’



Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer

hoofd communicatie Nederlandse Spoorwegen

—

‘Als je zou mogen kiezen op welk moment je geboren zou willen worden – van het begin van het ontstaan van de mensheid tot nu – dan zou je wel gek zijn als je niet vandaag zou kiezen’

Sloutje

Niemand houdt van haten. Daar moest ik aan denken bij de presentatie van het onderzoek *Burgerperspectieven 2019* door het Sociaal Cultureel Planbureau.

De tegenstellingen in Nederland nemen toe, volgens driekwart van de Nederlanders. We staan op meer onderwerpen lijnrecht tegenover elkaar, er wordt harder geschreeuwd en minder geluisterd. Mensen maken zich daar zorgen over, blijkt uit het onderzoek. Van Zwarte Piet, de oplossingen voor het klimaatprobleem (als dat al bestaat), integratie en immigratie (een vloek of een zegen) of de Europese Unie. Een rondje op social media laat zien dat deze lijst eindeloos is.

Wie zijn eigenlijk de mensen die tegenstellingen uitvergroot? Slechts 16 procent van de ondervraagden antwoordt bevestigend op de stelling in het SCP-onderzoek: ‘Er zijn mensen die ik ben gaan haten om de standpunten die zij innemen.’ En 61 procent beweert het tegenovergestelde. Niemand noemt zichzelf graag een hater.

Toch is dat wonderlijk. We ervaren meer polarisatie en tegenstellingen, maar zelf doen we er niet aan mee. Of zoals het SCP zegt: de ervaren polarisatie neemt toe, maar de feitelijke polarisatie blijft onveranderd. We haten het dat we elkaar steeds meer haten, maar ik haat niet.

De wereld gaat niet naar de knoppen. Tenminste, dat stelt de Vlaamse filosoof Maarten Boudry in zijn nieuwste boek. Als je zou mogen kiezen op welk moment je geboren zou willen worden – van het begin van het ontstaan van de mensheid tot nu – dan zou je wel gek zijn als je niet vandaag zou kiezen. We leven langer, zijn gezonder, rijker en veiliger dan ooit, zo stelt Boudry.

Hoe verklaart hij de groeiende tegenstellingen? Dat moeten we eigenlijk zien als een teken van vooruitgang; of eigenlijk ‘een paradoxaal

neveneffect’. In vroeger tijden was het levensgevaarlijk om een ander te beledigen of om het met iemand oneens te zijn, dat kon je letterlijk en figuurlijk de kop kosten. Als je in de Middeleeuwen beledigd werd, dan moest je de eer wreken. Dat deed je door middel van geweld, zo herstelde je de schande.

Tegenwoordig kijken we volgens Boudry juist neer op iemand die een kort lontje heeft en geweld gebruikt. We hebben een waardigheidscultuur, in plaats van een eercultuur. We doen beroep op autoriteiten om deze tegenstellingen op te lossen. Dientengevolge kun je tegenwoordig vrijwel straffeloos een ander de huid volschelden zonder dat er direct consequenties aan verbonden zijn. Helemaal als je dat anoniem op een zolderkamertje doet. Dat is toch beter dan mensen die elkaar constant de hersens inslaan?

Toch voelt het bitterzoet als vrijuit haten het bijproduct is van de moderne tijd. Helemaal nu blijkt dat we ons er collectief slecht bij voelen. En dat iets straffeloos is, wil niet zeggen dat het zonder gevolgen blijft. Laten we tegenstellingen woekeren, of vormt dit misschien wel de grootste bedreiging voor onze vooruitgang?

Ik geloof dat goede communicatie kan helpen om de wereld mooier te maken dan ze is. Of, zoals een van de respondenten in het SCP-onderzoek zegt: “Het grootste conflict is mijns inziens dat mensen in Nederland niet echt naar elkaar luisteren en daardoor, waar ze eigenlijk vrij dicht bij elkaar staan, een kloof ervaren waar er misschien slechts sprake is van een sloutje.”

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Germán Villafane

Nationaal Comité 4 en 5 mei

Vrij om vrijheid te vieren

Natuurlijk moet 5 mei een echte vrije dag zijn, vindt het hele team. Het is ook het officiële standpunt van het Nationaal Comité 4 en 5 mei dat de voorzitter elk jaar benadrukt. 5 mei als nationale Dag van de Vrijheid waarop we met elkaar stilstaan bij de waarde van een open, vrije, democratische rechtsstaat. In sommige cao's is dit opgenomen. "Ook in die van ons", zegt Gerben van den Berg, "maar vrij nemen, dat zit er natuurlijk niet in. Het is onze drukste dag."

Het zwaartepunt ligt op 4 en 5 mei. "Daar werken we het hele jaar aan. In april voeren we campagne om mensen ervan bewust te maken dat 4 en 5 mei eraan komt en waar het over gaat." Dit jaar is het thema 'In vrijheid kiezen' vanwege honderd jaar kiesrecht. "Dat thema bieden we de organisatoren van de lokale herdenkingen aan. Op 5 mei rijgen we de rode draad door de diverse programma's zoals bij de Bevrijdingsfestivals. Zo krijg je een groot landelijk festival met 1,2 miljoen bezoekers op verschillende plekken."

Op adem

Elk jaar vaart het team zo snel mogelijk na 5 mei een rondje door de Amsterdamse grachten. Om uit te blazen en op te laden. Dit jaar staat na 5 mei ook veel op het programma. Een paar weken na de Indië-herdenking op 15 augustus begint alweer de viering van 75 jaar vrijheid. In Terneuzen. Het hele jaar door zal de viering op andere – 75 jaar geleden bevrijde plaatsen – gehouden worden. "Hier zit al jaren voorbereiding in."

Educatie

Het doel van de viering is dat het begrip voor het thema vrijheid tot in de haarvaten van de maatschappij doordringt. Dat vrijheid niet iets vanzelfsprekends is, maar iets om te koesteren. Vrijheid is kwetsbaar en moeten we aan elkaar doorgeven.

Elk jaar verschijnt het 4 en 5 mei Denkboek voor groep 7 en 8 van de basisschool. Daarin staat wie we herdenken, waarom en hoe. Op 80 procent van de scholen wordt dit lesmateriaal gebruikt.

Meer dan tien?

"Natuurlijk zouden we een groter team kunnen gebruiken, maar we moeten het doen met beperkte middelen", zegt Van den Berg. Hij benoemt de inzet en de loyaliteit van zijn team. Ook de vakantieplanning is dit jaar bijzonder. "We gaan zo vroeg en zo kort mogelijk, om snel weer terug te zijn voor een intensief herdenkingsjaar."



Marcel Wendrich
Coördinator 75 jaar vrijheid

Marieke Papa
Campagnes, pers, publiciteit

Rutger van Krieken
Design, techniek

Leonie Durlinger
Campagnemanager 75 jaarvrijheid

Gerben van den Berg
Hoofd

Joyce van Galen Last
Tekstschrijver

Irene de Roos
Sociale media, magazine, merchandise, advies

‘Ik snap dat dit de vleesindustrie nerveus maakt’



ISABEL BOERDAM

YL University

Young Logeion laat Young Professionals aan het woord die jou graag iets willen meegeven over hun werk, succes of onderzoek. Innovatieve toepassingen, nieuwe technologieën en een andere kijk op het vak. Laat je inspireren door de nieuwe generatie!

Tijdens de tweede editie van de Nationale Week Zonder Vlees ruilden 57.600 Nederlanders hun gehaktballen en kipfilets in voor een vegetarisch alternatief. Bijna een verdubbeling ten opzichte van de editie van vorig jaar. Isabel Boerdam (29), het gezicht van de campagneweek, spreekt van een succes. “Ik had echt het gevoel dat heel Nederland in beweging was.” Vorig jaar juni werd Boerdam, eigenaar van het Green Food Lab, door Logeion gekozen tot het CommunicatieTalent van 2018.

Waar Isabel Boerdam vorig jaar de voorbereiding nog grotendeels alleen deed, had ze dit jaar een zeskoppig team tot haar beschikking. “Dit jaar wilden we de campagne in de breedte laten groeien. We hadden met onze pop-up store op Utrecht Cen-

traal voor het eerst een fysieke locatie. Ook hebben we ons deze editie volop op de politiek gestort.” En met succes. Maar liefst twaalf politici deden mee aan de vleesloze week en de Partij voor de Dieren stelde zelfs Kamervragen.

Partners

De week werd gesteund door een groot aantal partners. Van vleesvervangers en supermarkten tot Shell en de Triodos Bank. “Een groot verschil ten opzichte van vorig jaar is dat we dit keer eisen konden stellen aan onze partners. We verwachtten meer inzet van ze dan alleen reclamebudget. Zo hebben de supermarkten de campagne bijvoorbeeld een plekje gegeven op de winkelvloer.” Dat er zich flink wat bedrijven achter Boerdam hebben geschaard, is ook de vleessector niet ontgaan. Die

‘We willen graag nieuwswaardig blijven en Nederland op nieuwe manieren blijven prikkelen het vlees te laten staan’

bestempelen de week als een commerciële campagne van de producenten van vleesvervangers. Dat is onzin volgens Boerdam. “Ik snap dat dit de vleesindustrie nerveus maakt, maar ik nodig ze juist graag uit om de ontwikkeling naar minder vlees te omarmen.”

2020

De editie van 2020 is al gepland, van 9 tot 15 maart. “De grootste uitdaging blijft om ons te vernieuwen. We willen graag nieuwswaardig blijven en Nederland op nieuwe manieren blijven prikkelen het vlees te laten staan. Om relevant te blijven, zullen we onszelf in 2020 weer opnieuw moeten uitvinden. Een enorme uitdaging, maar juist daar gaat mijn hart sneller van kloppen.”

Houd ze scherp



Oscar van Elferen

voorzitter Young Logeion

Onlangs was ik bij Investico, een platform voor onderzoeksjournalisten. De hoofdredacteur ging in vogelvlucht door de wereld van de Nederlandse onderzoeksjournalistiek. Conclusie: die wereld wordt steeds kleiner, want onderzoek doen kost geld. En voor de meeste uitgevers te veel geld.

Als communicatieadviseur zou je blij kunnen zijn met die ontwikkeling. Heerlijk toch, als je eigen verhalen niet *gefactcheckt* worden? Of dat nooit de beerput binnen jouw organisatie wordt opengetrokken? En die ene kritische journalist die je wel lastig valt met oppervlakkige vragen stuur je zo het bos in. Lekker makkelijk.

We moeten echter niet vergeten dat de journalistiek een belangrijke maatschappelijke rol vervult. Ze toetsen in hoeverre jouw organisatie wel echt handelt in het belang van de klant. En behandelt de werkgever zijn werknemers wel echt zo goed als hij beweert? Omdat onze communicatiebroeders aan de andere kant van de streep het zwaar hebben, staat deze controlerende macht onder druk.

Laten wij als communicatieprofessionals deze kritische rol proberen te evenaren. En daar hoeft je echt geen senior manager voor te zijn. Ook een startende communicatieprofessional kan denken als een journalist en kritische vragen stellen. Want die controle is nodig. Laat collega's je niet zomaar voor het karretje spannen, maar houd ze scherp.

‘We moeten niet vergeten dat de journalistiek een belangrijke maatschappelijke rol vervult’



Eigenbelang en nobele motieven gecombineerd: een nieuwe hype?

De Nike-campagne waarin de knielende American football-speler Colin Kaepernick een hoofdrol kreeg, leidde tot een omzetgroei van dertig procent voor het sportbedrijf. In purpose marketing, waarbij een organisatie haar betrokkenheid bij een maatschappelijk vraagstuk laat zien, worden eigenbelang en nobele motieven gecombineerd. Is dit een hype of een gevolg van een nieuwe economische orde, waarin bedrijven zich inzetten voor een betere samenleving op de lange termijn, naast omzet- en winstdoelstellingen op de korte termijn?

Negentig procent van de Nederlanders vindt dat het bedrijfsleven een zichtbare, betekenisvolle bijdrage moet leveren aan de maatschappij. Dat blijkt uit onderzoek van het bureau Omnicom PR onder ruim duizend Nederlanders. Een meerderheid van de ondervraagden verlangt dat een organisatie duidelijk communiceert over waarom het een bepaald maatschappelijk doel nastreeft en over de concrete acties die het streven geloofwaardig maken.

Volgens Paul Stamsnijder, oprichter van de Reputatiegroep, is purpose marketing geen hype.

Hij werkt samen met Philippine Risch, partner bij Aberkyn, aan het boek 'Purpose, naar een bewust kapitalisme' dat na de zomer moet uitkomen. "Het kapitalisme is vastgelopen", zegt hij. "Beperkte groei, met oog voor de menselijke maat, klimaat en milieu, neemt de plaats in van ongebreidelde groei. Ook het geloof in maakbaarheid waarbij de politiek alles collectief wilde oplossen, is verleden tijd. Er klinkt een roep om een stelselherziening waarbij we weer met z'n allen welvaart met behoud van welzijn creëren. En dat vertaalt zich in de marketing."

Volgens Stamsnijder begon marketing ooit met het verbeteren van het eigen aanbod aan producten en diensten (marketing 1.0: 'ik'), daarna ging het om het verbeteren van de klantbeleving (marketing 2.0: 'jij') en nu staat het vergroten van de maatschappelijke relevantie centraal (marketing 3.0: 'wij').

Unilever

Unilever draagt al jaren uit dat het haar milieu-voetafdruk wil verkleinen en haar positieve impact op de maatschappij wil vergroten. In 2010 introduceerde voormalig CEO Paul Polman het Unilever Sustainable Living Plan, gestoeld op de visie dat omzetgroei en duurzaamheid hand in hand moeten

gaan. Het Plan kent drie pijlers: verbeteren van de gezondheid en het welzijn van meer dan een miljard mensen, Unilevers milieu-impact halveren en de levensstandaard van miljoenen mensen verhogen. Polman heeft de visie op duurzame groei geïntegreerd in de bedrijfsvoering en draagvlak gecreëerd onder alle stakeholders. Het is nu zaak om het aantal 'merken met een missie' te vergroten. "Unilever staat voor de dagelijkse momenten", licht Fleur van Bruggen, director Communications toe. "Die willen we mooier maken, duurzamer, gezonder, en gericht op 'samen'. In elk merk zit een verhaal dat aansluit bij de doelstellingen van het Sustainable Living Plan. Die verhalen zitten al in het merk en moet je er alleen nog uithalen. Als je ze erbij verzint achteraf, kun je er beter niet aan beginnen."

Een voorbeeld zijn de maaltijdmixen van Knorr. 'Die zet je zo op tafel', luidt de marketingboodschap. De kernwaarde van het merk is gemak. "Vanuit die waarde hebben we nagedacht over hoe je het mensen gemakkelijker kunt maken een dagje minder vlees te eten, want Knorr staat voor meer groente en minder vlees. Vanaf 2016 drukken we nu een vegetarisch recept af op de achterkant van de verpakking. En dat werkt. Uit onderzoek blijkt dat zestig procent van de consumenten regelmatig een maaltijd volgens dit recept bereidt, de helft daarvan zelfs vaak. Omdat we 50 miljoen maaltijdmixen per jaar verkopen is de impact automatisch groot." Maar liefst 70 procent van Unilevers groei komt op conto van de merken met een missie, zoals Dove, Ben & Jerry's en Knorr.

DSM

Inge Massen, Global Director Purpose & Brand bij DSM, growt van de term 'purpose marketing'. "Een akelig begrip", zegt ze. "Het wekt de indruk dat purpose vanuit marketing gedreven kan worden, terwijl je eerst de aanpak van maatschappelijke issues in het bedrijf moet veranderen voordat je dit in je marketing uitdraagt. DSM is altijd gericht geweest op het bedenken van oplossingen die het leven op aarde verbeteren. Vroeger was onze marketing gericht op het aan de man brengen van nieuwe technologie, nu wordt expliciet gemaakt

wat de maatschappelijke impact van die nieuwe technologie is."

DSM heeft de Brighter Living Agenda. Die kent drie punten: het verbeteren van de *footprint* van het bedrijf, het duurzamer en gezonder maken van producten en diensten en het pleiten voor een betere wereld. Voor de laatste doelstelling, advocacy genoemd, werkt DSM samen met anderen, zoals World Economic Forum, ngo's en handelsorganisaties.

Massen: "Wij zorgen in de communicatie voor bewijs van de impact die we maken. Met concrete feiten en cijfers. Zo hebben we in het kader van het World Food Program 31 miljoen mensen bereikt. Een ander voorbeeld zijn de boerende koeien. Die stoten veel methaan uit. Door een door DSM ontwikkeld voedingssupplement toe te voegen aan het veevoer, kan de uitstoot met 30 procent afnemen." Voor Massen is het klip en klaar dat je zonder die bewijsvoering je *licence to operate* verliest. "We hebben de afgelopen jaren bewezen dat financieel succes hand in hand kan gaan met het maken van maatschappelijke impact. Onze aandelenkoers is nog nooit zo hoog geweest en de dividenduitkering is verdubbeld."

Onhaalbaar

Stamsnijder stelt ook dat purpose marketing zonder concrete acties om het maatschappelijk doel te realiseren, averechts werkt. "Daarom is het zo belangrijk dat de 'nieuwe leider' zijn medewerkers een handelingsperspectief biedt. Medewerkers moeten met de *purpose* uit de voeten kunnen." Purpose omschrijft hij als een onhaalbaar doel voor de samenleving en een uitdaging voor het bedrijf. "Google wil alle informatie ter wereld voor iedereen beschikbaar maken. Onhaalbaar, maar wel een hoger doel waarmee een organisatie zich relevant maakt voor een ander. Lego wil dat kinderen blijven spelen. Door de samenleving in brede zin meer te betrekken bij de waardecreatie, bewerkstellig je een betere reputatie en bereik je een beter resultaat. Een nobel doel helpt om energie te genereren, betrokkenheid te vergroten en om scherpere keuzes te maken."

Tip

Wist je al dat er op 6 juni een Logeion-bijeenkomst is waarin Paul Stamsnijder je bijpraat over purpose marketing? Ga naar logeion.nl en zorg dat je erbij bent!

'Negentig procent van de Nederlanders vindt dat het bedrijfsleven een zichtbare, betekenisvolle bijdrage moet leveren aan de maatschappij'



VLNR JOEP CORNELISSEN, MICHEL KOK EN MAARTEN VAN DER SANDEN

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Eric Fecken

Ontwerpend denken zet de communicatieprofessional centraal

Design thinking is al enige tijd een buzzword in communicatiekringen. De manier van denken stond daarom centraal tijdens het CommunicatieCollege dat onlangs werd georganiseerd voor leden van Logeion. Universitair hoofddocent Maarten van der Sanden, één van de sprekers tijdens deze middag, gaat in op de ins en outs van ontwerpend denken. Over hoe het communicatieprofessionals kan helpen om complexe vraagstukken te lijf te gaan en weliswaar nieuw klinkt, maar niet per se nieuw is: “Veel communicatiemensen en andere professionals gebruiken deze manier van denken in wezen al.”

Langs de zuidkust van Terschelling ligt een labyrint van gevlochten wilgentenen. Onder leiding van twee landschapsarchitecten werd deze installatie een paar jaar geleden gebouwd door studenten van verschillende Nederlandse ontwerpopleidingen. Geïnspireerd door de reeks ‘Pier en Oceaan’ die Piet Mondriaan zo’n honderd jaar geleden schilderde, levert het labyrint met behulp van de elementen na verloop van tijd nieuw wadland op. Zo draagt het kunstwerk dat – zeker vanuit de lucht bezien – esthetisch tot de verbeelding spreekt, tegelijkertijd bij aan de wens om het kwelderlandschap aan deze kant van het Waddeneiland te herstellen.

Volgens Maarten van der Sanden, universitair hoofddocent Communication Design for Innovation

aan de TU Delft, biedt het kunstwerk een vruchtbare analogie voor een goed ontworpen communicatiestrategie. Ook daarbij wordt de belangrijkste winst pas op langere termijn behaald, maar zijn de kleinere vorderingen eveneens goed zichtbaar en onmisbaar voor het communicatieproces. En net als bij het sedimenterende kwelder veroorzaken dagen van stralende zon of nietsontziende storm de grootste dynamiek. Het benaderen van corporate communicatie aan de hand van dergelijke analogieën is een vorm van *design thinking*, ofwel ontwerpend denken.

‘Corporate communicatievraagstukken worden steeds complexer’

Samen met Michel Kok, partner en medeoprichter van het Rotterdamse communicatiebureau HollandSpoor, en Joep Cornelissen, Professor Corporate Communicatie en Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus

University, verzorgde Van der Sanden op 1 april het CommunicatieCollege ‘Design thinking & corporate communicatie’ voor Logeion-leden. *Design thinking* is al enige tijd een modewoord in communicatieland. Tijdens de middag in de collegebanken van de Erasmus University konden de deelnemers kennismaken met de theoretische achtergrond én de praktische toepassingen van ontwerpend denken.

Voor Van der Sanden is *design thinking* vooral een manier om met complexe problemen om te gaan. “Corporate communicatievraagstukken worden ook steeds complexer”, zo vult Michel Kok aan. “Neem een onderwerp als de energietransitie. Steeds vaker is er sprake van meerdere stakeholders en tegengestelde belangen waar men rekening mee moet houden. Er zijn meer communicatiekanalen. Er is meer maatschappelijke druk. Omgevingssignalen zijn steeds lastiger te duiden. En binnen die complexe dynamiek wordt van organisaties verwacht dat ze steeds sneller veranderen, zich steeds sneller aan weten te passen. Dat vraagt erg veel van de communicatieprofessional. Die moet ook wendbaar, adaptief zijn.”

Design thinking kan de communicatieprofessional helpen op zoek te gaan naar de essentie van zo’n complex communicatieprobleem, meent de universitair hoofddocent. “Bij het ontwikkelen van een traditionele communicatiestrategie gaat men

Maarten van der Sanden



doorgaans lineair te werk. Je hebt de doelen van de organisatie, een bepaald tijds kader, en van daaruit worden communicatiedoelstellingen, doelgroepen en boodschappen bepaald. Dat kan nog altijd een goede methode zijn om een relatief eenvoudig communicatievraagstuk te tackelen, maar volstaat niet meer als het echt complex wordt. Als je niet direct kan overzien wat je moet doen, of wat nu eigenlijk het belangrijkste probleem is. *Design thinking* helpt daarbij. Door te divergeren en het onderwerp groter te maken, door zicht te krijgen op met welke context je te maken hebt. En door tegelijkertijd te convergeren en via het steeds weer nemen van beslissingen de problematiek concreet en behapbaar te maken.”

Maar hoe ga je volgens deze manier van denken nu precies te werk? Bij *design thinking* worden verschillende fasen doorlopen, werd tijdens het CommunicatieCollege duidelijk. Allereerst is er de fase van onderzoeken en ontdekken, de divergerende fase. Hierbij is het zaak om zoveel mogelijk informatie te verzamelen en zo beter inzicht te krijgen in het vraagstuk zelf, de relevante context en de behoeften en verlangens van stakeholders en consumenten. Dit laatste gaat verder dan het droog opschrijven van die behoeften en verlangens. De ontwerpende communicatieprofessional probeert zich écht voor te stellen wat de doelgroep voelt. Alleen maar zeggen dat er bijvoorbeeld ‘meer vertrouwen’ nodig is, is niet voldoende. Het gaat er bij *design thinking* om dat je je als ontwerpende communicatieprofessional afvraagt hoe het écht voelt. Van der Sanden: “Ik denk dan bijvoorbeeld aan de eerste keer dat ik als kind zelf mocht betalen in de bus. Die mengelmoes van trots en vertrouwen. Magisch! Ik voel de warmte van de zomer in de bus nog, ruik de geur van plakkerig skai leer, zie het instemmende knikje van de buschauffeur. Je voelde jezelf in gewicht toenemen. Bij dergelijke emoties moet je zijn als gaat om het vormgeven van ver-

trouwen in een organisatie.”

Vervolgens kun je je afvragen of er in de bulk van verzamelde informatie bepaalde patronen of thema’s te vinden zijn die helpen bij het ontwikkelen van de uiteindelijke ideeën. Uit het creatieve proces dat je hierna op die cruciale patronen en thema’s loslaat, kunnen verschillende concepten en scenario’s ontstaan. Door met deze concepten en scenario’s te experimenteren, feedback op te halen, en ze opnieuw te testen, neem je al convergerend beslissingen en kom je uiteindelijk tot de essentie van je vraagstuk. En ten slotte bepaal je welke stappen nodig zijn om tot een daadwerkelijke oplossing te komen voor je complexe communicatievraagstuk.

“Hoe complexer een probleem is, hoe minder overeenstemming er is over de oplossingen – maar óók over het probleem zelf”, weet Van der Sanden. “Die complexiteit, die onzekerheid, hoort bij de wereld waarin we vandaag de dag leven. En via het constante proces van testen en opnieuw beslissingen nemen, dat wat ontwerpers itereren noemen, helpt *design thinking* om tot oplossingen te komen. Om de cruciale stap van warrigheid en chaos naar steeds meer duidelijkheid te zetten. Ontwerpend denken kun je zo goed toepassen in situaties waarbij je verschillende stakeholderbelangen bij elkaar moet brengen en de korte termijn moet zien te verbinden met de strategie – en omgekeerd. Omdat je met deze manier van denken echt toewerkt naar het nemen van beslissingen, en de complexiteit zo hanteerbaar maakt, helpt het je ook om het management of collega’s mee te nemen in het proces en duidelijk te maken hoe je met het complexe vraagstuk omgaat. Je maakt zo het denken expliciet waarbij je organisatie-, management- en communicatielijnen in elkaar draait richting een nieuwe werkelijkheid.” Joep Cornelissen noemt dit wel de integrerende functie van de communicatieprofessional. “De professional van nu staat niet meer buiten de primaire processen van de organisatie, maar zorgt er juist voor dat deze gekoppeld kunnen worden omdat mensen met elkaar interacteren”, zegt Cornelissen.

Van der Sanden onderstreept dat *design thinking* dan misschien nieuw *klinkt*, maar voor veel com-

municatieprofessionals niet per se nieuw is. “Veel communicatiemensen en andere professionals gebruiken deze manier van denken in wezen al.” Kok beaamt dat: “Vanuit hun kennis, ervaring en vaardigheid kunnen ze itereren, reageren ze binnen én buiten de organisatie op hun omgeving en stellen ze zich veerkrachtig en adaptief op. Maar heel veel professionals zijn zich daar niet van bewust, werken zo vanuit automatisme. Kennismaken met *design thinking* maakt die sluimerende mindset zichtbaar, en daarmee ook inzetbaar, waardoor je met elk ontwerpproces niet alleen veel meer leert over je communicatiepraktijk, maar ook over jezelf.”

Als geslaagd voorbeeld van ontwerpend denken noemt Van der Sanden de aanpassingen die enige tijd geleden op de plattegrond van de Londense *underground* zijn doorgevoerd. “Walking can be a quick and easy way to get around, particularly when travelling during the busiest times”, doceert het nieuwe kaartje waarop tussen alle metrostations de loopafstand in stappen is weergegeven. Slechts vierhonderd stappen kost het kennelijk om van Leicester Square tot Piccadilly Circus te geraken, wat zich in zo’n vier minuten lopen vertaalt. Dat soort informatie verwacht je niet op een plattegrond bedoeld voor metroreizigers. En juist daarom is het voor Van der Sanden zo’n mooie casus. “De ontwerpers van deze nieuwe plattegrond slaan dankzij deze kunstgreep twee vliegen in één klap. Door een concreet alternatief te bieden, zorgen ze ervoor dat reizigers de metro minder snel voor korte stukjes gebruiken waardoor bepaalde trajecten veel meer lucht krijgen – zeker tijdens de spits. Daarnaast helpt het mensen om op een laagdrempelige manier de gezonde keuze te maken en meer te bewegen. De ontwerpers hebben

de lijnen van verbeterd openbaar vervoer, gezonder leven én een kostenbesparing voor de forens die dit alternatief omarmt bij elkaar gebracht; en dat alles dankzij een tekstje en wat nummers op een plattegrond. In die simpelheid, in die zichtbare oplossing zit de schoonheid van *design thinking*.”

Dergelijke aandacht voor esthetiek hoort bij ontwerpen en dus bij uitstek ook bij *design thinking*, benadrukt Van der Sanden. “Communicatiestrategieën kunnen te groot en te lomp, maar ook te klein en te gedetailleerd zijn. Of zich juist kenmerken door een enorm gebrek aan uitdaging: dat er nauwelijks meer te ontdekken of te veroveren valt”, zegt de universitaire hoofddocent. “Ik denk ook dat het traditionele communicatieplan op zich helemaal niet achterhaald is, maar vooral vaak slecht ontworpen is. Om de uitdagingen en oplossingen van een communicatievraagstuk expliciet te maken, werkt de ontwerpende denker met metaforen, analogieën, theoretische kennis en ervaring. En zo kom je tot strategieën die doorgaans een stuk meer tot de verbeelding spreken en wél een uitdaging en een ziel bevatten.”

Anders dan bij een communicatie-aanpak waar de methodiek of het stappenplan centraal staat, draait het bij *design thinking* in eerste instantie om de individuele communicatieprofessional zelf. “Ontwerpend denken zet de communicatieprofessional centraal. Niet voor niets geef ik zowel studenten als professionals altijd de tip om een logboek bij te houden met wat ze inspireert, maar ook met wat ze lelijk vinden. Hoe meer expliciet inzicht je zo in je eigen voorkeuren, in je eigen essentie krijgt, hoe beter je in staat zal zijn om je creativiteit en ambacht op complexe communicatievraagstukken los te laten”, adviseert Van der Sanden ten slotte. “Het maakt je adaptief en wendbaar, omdat je het ziet, voelt én snapt.”

Joep Cornelissen



Michel Kok





FEMKE VAN ES EN KOEN SANDERS

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Sanne Romeijn

De Efteling:

Het geheim hoe dingen werken bewaren

Het komt weinig voor dat buitenstaanders het 'binnenwerk' van de Efteling te zien krijgen. De Wereld vol Wonderen verliest immers haar magische karakter als we ontdekken hoe de onderkant van het bootje van de Fata Morgana eruitziet. De volgende keer dat je in het bootje zit, denk je niet meer: goh, dat is toch wonderlijk gemaakt. Daarom kun je geen rondleidingen achter de schermen boeken: alles wat de betovering enigszins kan verbreken, wordt buiten de communicatieactiviteiten gehouden. Voor C maakten Koen Sanders, directeur Commercie, Creatie & Ontwikkeling en Femke van Es, Hoofd Communicatie & Reputatie gelukkig een uitzondering. Een 'onthullend' gesprek was het gevolg.

Van Es: "We zeggen graag dat we voor de eeuwigheid bouwen, maar we zijn geen ouderwets product. De dromen van de oprichters zijn nu ook nog onze dromen, maar we bewegen natuurlijk wel mee met de huidige tijd. De acht ontwerpprincipes van Anton Pieck zijn echter altijd leidend voor onze ontwerpen."

De enige aandeelhouder van de Efteling is een stichting die het park voor de eeuwigheid wil behouden. "Dat ultieme, letterlijk behoudende doel vereist dat we voortdurend onze communicatievorm nauwkeurig moeten bepalen", zegt Sanders. "Omdat wij maar even op die Efteling mogen passen, willen wij die magie op de lange termijn niet verbreken. De grootste beloning is dat iemand het idee heeft dat hij hier in een andere wereld komt. Onze communicatie moet dat idee in stand houden. Dit geldt zeker als we nieuwe attracties in de markt zetten. Toen de Baron gebouwd werd, konden we best veel laten zien. Het is geen probleem om een film te maken over hoe een achtbaan in

elkaar gezet wordt en hoe de eerste testrit eruitziet. Bij de realisatie van Symbolica lag dat anders. Symbolica is een magisch paleis, dus we konden niet het bouwproces tonen, want dan was de magie meteen verdwenen. We hebben bewust het karakter van een lakei gekozen die als secretaris protocollair van de koning de bouw in de gaten hield. Op deze manier gaven we de bouw een wending waardoor we toch dingen konden laten zien."

Blijvend verwondering oproepen

Van Es: "We krijgen best veel verzoeken voor een kijkje achter de schermen. Als we onderhoud plegen, bekijken we op welke manier gasten toch iets te zien kunnen krijgen. Toen de fakir in onderhoud was, hebben we de vernieuwde tuinaanleg laten zien. We maken alleen aan niemand bekend op welke manier de tulpen en de muziek samenwerken. We hebben de ambitie dat iedereen minstens drie keer in zijn leven de Efteling bezoekt: een keer als kind, als ouder én als grootouder. Al die generaties willen we blijven verwonderen."

Van idee naar nieuwe attractie

Sanders: "Er zijn mensen die meer dan één keer in de vijf jaar naar de Efteling komen. Die mensen willen we blijven prikkelen door zaken te veranderen, te verbeteren of te vernieuwen. Een nieuwe attractie is een voorbeeld van zo'n prikkel."

Weetje #2

De meest gefotografeerde objecten in de Efteling zijn de muziekpaddenstoelen in het Sprookjesbos (met luisterend kind).

Om tot een concept te komen stellen we onszelf de vraag: wat willen we veroorzaken met deze attractie? Wat willen we in beweging zetten? Vervolgens worden vakspecialisten samengebracht: calculatoren, werkvoorbereiders, engineers. Daarnaast kan iedereen zich inschrijven voor een rol als 'out-of-the-box-denker' of ervaringsdeskundige.

De communicatiegrens over de te ontwerpen attractie ligt bij dit team, de directie en Femke van Es. De mensen die ermee bezig zijn weten wat er gaande is en verder niemand. Ook de gezinsleden niet.

De periode tussen goedkeuring en aankondiging is een periode van zwijgen. Iedereen binnen de Efteling begrijpt dat. Hoe meer we erover praten, hoe kleiner de impact van de aankondiging. We bewaren ook hier weer het geheim van hoe dingen werken. Als we dat niet doen, merken we dat meteen in communicatie-uitingen. Of we kunnen niks communiceren, omdat er nog geen goedkeuring is. Of we moeten onze communicatie versnellen en kunnen dan niet alles laten zien, omdat we bijvoorbeeld nog net geen tekening hebben."

Van Es: "We starten pas met communiceren wanneer we de goedkeuring van de Raad van Commissarissen hebben, wanneer we een vergunning aan moeten vragen of als we de datum weten waarop de eerste schop de grond in gaat. Daar zit een hele strakke regie op. We communiceren dan tegelijkertijd in- en extern om een zo groot mogelijk bereik

Weetje #1

Als je in het Sprookjesbos bij het huis van Hans en Grietje staat, ruik je de koek waar het huisje volgens het sprookje van gemaakt is.



te genereren.”

Idee zoekt baasje

Naast de ideeën die vanuit de zogenaamde strategische stroom gedirigeerd worden, hebben we nog twee andere stromen waarin we met innovaties bezig zijn.

Bij ‘idee zoekt baasje’ hebben medewerkers een idee dat niet direct te maken heeft met hun dagelijks werk. Die collega’s kunnen dit idee letterlijk ‘op de markt brengen’. De betreffende medewerker krijgt een marktkraampje en op de markt lopen ‘baasjes’ rond die het idee kunnen adopteren. Iemand van het contactcenter bedacht bijvoorbeeld dat het aardig zou zijn om cadeauverpakkingen te ontwerpen die mensen via onze website kunnen downloaden en in elkaar vouwen. Het is niet haar taak of deskundigheid om cadeauverpakkingen te bedenken of te ontwerpen. Op de markt is haar idee omarmd en tijdens het daaropvolgende ontwerpproces is zij voortdurend bevroegd of de resultaten aan haar verwachtingen voldeden.”

Het E-lab

Sanders: “Tussen het ontwerpen van grote attracties en ‘idee zoekt baasje’, zit nog het E-lab.

Medewerkers die interessante digitale oplossingen hebben kunnen naar dat lab toe. Zij kunnen daar vakspecialisten bevragen om hun idee te toetsen en concreet te maken. Twee keer per jaar houden wij een soort Dragons’ Den waar medewerkers hun ideeën kunnen pitchen aan alle budgethouders van de Efteling.

Een van onze stagiairs had bedacht dat het misschien mooi zou zijn om rolstoelers een VR-experience te laten ondergaan in de Droomvlucht. Vanwege veiligheidsoverwegingen kunnen rolstoelen namelijk niet in deze attractie. Als ze naast die VR vervolgens audio gebruikten om contact te hebben met degenen die in de gondels zaten kon diegene toch de attractie beleven. In plaats van te zitten wachten tot de rest van het gezelschap er weer uit kwam.

Dat idee is omarmd door de manager ICT en de manager attracties en de Team Lead Communicatie & Reputatie. Belangrijk is dat het geld voor dit idee wel door die betreffende budgethouders opgebracht wordt. Dingen die je als budgethouder wellicht zelf bedacht had, kun je dan niet meer uitvoeren. En het gaat hier om niet geringe projecten van 50.000 euro tot een half miljoen euro. Het mooie is dat budgethouders een idee adopteren, zonder dat de behoefte bij die verantwoordelijken zelf ontstaan is.”

Van Es: “Bij een ‘idee zoekt baasje’ of het E-lab zorgen we er in eerste instantie voor dat er zoveel mogelijk enthousiasme gegenereerd wordt. Totdat zo’n idee een definitief project wordt en dan wordt

het weer opgenomen in de reguliere communicatiekanalen. Wat ik mooi vind van deze innovatiestromen is dat je als medewerker betrokken blijft bij je idee. Ook al hoort het niet bij je dagelijkse werk.”

Sanders: “*Not invented by me* is daarom geen cultuur binnen de Efteling.”

Van Es: “Wat dat betreft hebben we geen egootjes hier.”

Sanders: “Het is heel simpel: als het een goed idee is, gaan we het doen. Of onze afdeling het nou bedacht heeft of niet. Als wij degenen zijn die de expertise hebben om het te ontwerpen of uit te voeren, doen we het. Bij het E-lab zie je dat heel mooi. Soms laat je als budgethouder een idee varen, omdat iemand anders een beter idee heeft. Daar is weinig magisch aan.”

Anton Pieck

De acht creatieve ontwerpprincipes van Anton Pieck die nog steeds als basis voor nieuwe ontwerpen gelden:

- #1 Bouw alles voor de eeuwigheid, van echte materialen.
- #2 Laat het lijken alsof het er al eeuwen staat.
- #3 Licht een fragment van een verhaal eruit.
- #4 Zoek het ook in de kleine dingen.
- #5 Streef naar perfectie.
- #6 Gebruik organische vormen: denk in kromme lijnen.
- #7 Gebruik bekende sprookjes en verhalen.
- #8 Laat techniek het verhaal faciliteren.

Weetje #3

Als je het contactcenter belt, krijg je eerst Roodkapje en de Boze Wolf aan de lijn.

Auteur Marjolein Rozendaal

Gaan we veranderen of worden we agile?

We storen ons er allemaal aan: vaagtaal en managementspeak. De laatste jaren is er sprake van een heuse taaltrend als het gaat om verandering in organisaties. Er wordt niet meer gereorganiseerd en er wordt niet efficiënter gewerkt, nee, we zijn agile en worden lean. Waarom is dat erin geslopen? En hoe ga je om met dit soort termen?

Taal is ons instrument als communicatieprofessionals. Het doet ertoe hoe je iets zegt, en daar hebben we verschillende instrumenten voor. Jaap de Jong, hoogleraar Journalistiek en Nieuwe Media aan de Universiteit Leiden: “We onderscheiden in de taal een aantal verschijnselen: jargon of vaktaal, clichés, en klare taal die niets verhuult of verzacht. De clichés begrijpt iedereen, want ze zijn wijd en zijd bekend. Dat heeft iets veilig, maar kan in te hoge dosering het denken uitschakelen. In bepaalde kringen is bijvoorbeeld *agile* een oorverdovend cliché geworden. Het leek ooit goede communicatie die de lading dekte. Maar als het een beetje indaalt bij de gemeente, wordt het ook toegepast waar zo’n oorspronkelijk rijk begrip helemaal niet past.”

De terminologie heeft ook zijn voordelen: als je deze met je vakgenoten gebruikt kun je sneller en eenduidiger communiceren. Het geeft saamhorigheid binnen het vak en voor de buitenwereld geeft het status. “Soms heb je vaktaal en clichés nodig, maar het is belangrijk dat je in de gaten blijft houden voor welk publiek je ze toepast. De nadelen van vaktaal zijn dat die niet of maar half begrepen worden, waardoor mensen zich buitengesloten kunnen voelen. Het levert een gebrek aan vertrouwen op, als je niet benoemt wat je nu precies bedoelt,” legt De Jong uit. “Managers hebben de neiging vervelende besluiten te verhullen door vaagtaal. Dat is begrijpelijk, maar als dat de standaard wordt, gaat zich dat op den

duur tegen je keren. Als communicatieprofessional moet je de opdrachtgever tegen zichzelf beschermen.” De Jong, ook redacteur van het maandblad *Onze Taal*: “Het is echter ook weer niet zo dat de meest klare taal altijd het beste is. Je krijgt dan Nijntje-taal, dat slaat helemaal door.”

Er is een wereld van gradaties, en elke communicatiedeskundige moet schipperen om het juiste begrip te vinden. Sommige begrippen, zoals *agile* en *lean*, slaan aan door de combinatie van vage formule-

ringen en mooie indrukwekkende termen. Het kan echter ook al snel een goedkope manier zijn van indruk maken. “Het is vaak zo doorzichtig, gebruik alledaagse woorden waar het kan. Vooral als je niet uitlegt wat je bedoelt, werkt het niet”, zegt De Jong. “Je moet controleren of het nog past bij wat je wil zeggen en of het niet iets onvoorstelbaars oproept. Anders ben je niet meer aan het communiceren, maar bouw je een autonome wereld waarin je geen behoefte meer lijkt te hebben aan contact met je ontvangers.”





Auteur Kim Pot

'In de praktijk heeft de QS World University Ranking geen invloed op de dagelijkse gang van zaken'

UvA heeft beste communicatie- en mediastudies in de wereld: wat betekent dit in de praktijk?

Volgens de *QS World University Ranking by subject* heeft de Universiteit van Amsterdam (UvA) weer de beste opleidingen ter wereld op het gebied van communicatie- en mediastudies. De *ranking* vergelijkt universitaire studies met elkaar op het gebied van onderwijs en onderzoek. Wat betekent dit in de praktijk voor de UvA? Wat voor een rol heeft deze *ranking* in haar strategie?

Ruim 900 universiteiten zijn per opleiding beoordeeld op verschillende factoren, waaronder academische reputatie, de reputatie bij werkgevers en het aantal keren dat wetenschappers worden geciteerd in toonaangevende bladen (onderzoekspublicaties). In totaal zijn er zes factoren, die ieder voor een bepaald percentage meewegen in het eindoordeel. Academische reputatie is met veertig procent verreweg het belangrijkste onderdeel.

De UvA staat hoog genoteerd: in 29 van de 48 disciplines die QS onderscheidt staat de UvA in de wereldwijde top 100. Er zijn top 20-posities voor onder andere sociologie, psychologie en antropologie. De universiteit laat weten blij te zijn met de *ranking*, maar geeft ook aan dat het geen na-

gestreefde doelstelling is. Deze *ranking* vult andere informatie goed aan en helpt de UvA scherp te blijven op haar ontwikkeling, maar is niet leidend in haar strategie. De universiteit wil vooral goed onderwijs aanbieden en een uitgebreid onderzoeksprogramma faciliteren. In de praktijk heeft de *QS World University Ranking* dus geen invloed op de dagelijkse gang van zaken.

“Het onderwijs in de communicatiewetenschap in Nederland staat op een hoog niveau zoals blijkt uit de accreditatierapporten door de jaren. Een voordeel van de UvA is de omvang. Doordat we zoveel studenten hebben, kunnen we wat meer verschillende vakken geven dan een kleinere opleiding. Al houden we ondanks het grote aantal studenten de groepsgrootte wel beperkt, zodat zij veel aandacht krijgen. Het schaalvoordeel geldt ook zeker voor het onderzoek”, aldus prof. dr. Hans Beentjes van de faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen (programmagroep Youth & Media Entertainment). De UvA verwacht wel dat de *QS World University Rankings by subject* een van de factoren is die studenten laten meewegen in hun keuze voor een opleiding. Al zijn de motieven om ergens te gaan studeren ook heel divers en persoonlijk.

Fotograaf JW Kaldenbach/Lebowski publishers



Timo Bruijns

Timo Bruijns, eindredacteur online bij Ajax en auteur bij Lebowski Publishers

Ajax Media

In veel opzichten heb ik een droombaan. Sinds de zomer van 2013 werk ik op de media-afdeling van Ajax. Mijn werkplek is de Johan Cruijff ArenA, mijn directeur heet Edwin van der Sar (indrukwekkende man: ik ben 1.96 m, maar hij is nog nét even een paar centimeter groter). Als je luncht op ons trainingscomplex de Toekomst is de kans groot dat iemand als Sjaak Swart een tafeltje verderop zit. Het werkveld is dynamisch: de ene keer zit je in Emmen, de andere keer in Qatar, de volgende keer in een beveiligde bus op een afgesloten snelweg richting De Kuip voor de Klassieker. Soms kondig je een megatransfer aan, soms maak je het ontslag van een trainer wereldkundig.

Veel gestelde vraag als ik vertel wat ik voor werk doe: is dat een fulltime baan? Of doe je dit samen met iemand anders? Begrijpelijk, want tot een jaar of tien geleden stelden de media-afdelingen bij voetbalclubs ook niet veel voor. Maar de tijden zijn veranderd. Ik ben eindredacteur online. Zonder mezelf tekort te doen ben ik slechts een rader binnen een redactie van meer dan dertig medewerkers. We zijn een mediabedrijf binnen een voetbalbedrijf.

We werken als team zeven dagen per week, vaak ook met avondshifts erbij. We coveren Ajax 1, de jeugd, de Ajax Vrouwen en Jong Ajax. We doen vrijwel alles *in house*: het beheer van onze social media-kanalen (in totaal meer dan 5 miljoen volgers) en onze website Ajax.nl natuurlijk. We geven jaarlijks meerdere boeken uit en we hebben een eigen tv-afdeling.

Natuurlijk: Ajax is een voetbalclub, voetbal is leidend. Maar Ajax is ook een merk. Een merk met een rijke historie en internationaal aanzien. Ajax staat voor attractiviteit, voor de jeugd, voor aanvallen. Als media-afdeling proberen we zoveel mogelijk mensen te winnen voor dat merk. Hoe dan? Het antwoord is even vaag als simpel: door te proberen de best mogelijke content te maken, waarin we ook die clubwaarden proberen terug te

laten komen.

Om dat te bereiken hebben we de koers de afgelopen jaren omgegooid. We zijn minder journalistiek geworden en besteden veel meer aandacht aan het 'gevoel' en vormgeving. We geven steeds meer een kijkje achter de schermen. Foto's uit de kleedkamer, video's vanuit het vliegtuig, meelopen met de spelers in de tunnel vlak voordat het team het veld opgaat.

Nog een verandering is de inbreng van meer humor en interactie. We zoeken – vooral op social media – steeds meer het randje op. Verliest Feyenoord? Even een gif-je gooien, ook al weet je dat je hem een week later weer net zo hard terug kan krijgen. Beetje voetbalhumor, aanvallend denken: moet kunnen, zolang je maar ook respect toont voor de tegenstander.

Voor de aftrap heb je als media-afdeling de meeste invloed op het sentiment van de supporters. Matchdayvideo's, mooie verhalen, gevatte social posts: we proberen ervoor te zorgen dat fans nóg meer zin krijgen in de wedstrijd. Als Ajax wint pakken we door. Dan is het tijd voor de *afterglow* en die kan, in het geval van Real Madrid – Ajax bijvoorbeeld, zomaar een paar dagen duren.

Maar het kan natuurlijk ook misgaan. Bij verlies zit niemand meer te wachten op een video van een mooie actie, of een grappige tweet. Op zulke *matchdays* taaien we af en zijn we voor de verandering op tijd thuis voor het eten. Gelukkig zijn er op het moment dat ik dit schrijf nog maar heel weinig van dat soort dagen geweest dit seizoen.

En het stokje gaat naar...

De estafette is een column die elke keer door een andere persoon geschreven wordt. Timo Bruijns geeft het stokje door aan blogger Merel Roze.

Hoe kun je de reputatie van een sector managen? Alles moet kloppen!



Bart van Leeuwen

Is hoofd Communicatie bij de Nederlandse Vereniging van Banken. Hij schreef de scriptie *How to manage Industry Reputation – Growing like a snowball being rolled* voor de Executive Master Corporate Communication van de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit Rotterdam). Op verzoek van C schreef hij dit essay over zijn bevindingen.

Als jouw organisatie onder vuur komt te liggen, trek je voor je het weet een hele branche mee. Hoe rolt de 'reputatie-sneeuwbal' en wat doen ondernemingen om hier adequaat op in te spelen. Bart van Leeuwen, hoofd Communicatie bij de Nederlandse Vereniging van Banken, deed er studie naar en doet verslag.

Oktober 2018. Een geblindeerd busje komt aan bij het Catshuis. Daar stappen de president-commissarissen van de verzamelde grote bedrijven in Nederland uit voor een gesprek met de politieke leider van het land. Drie weken later gaat het gezelschap op de koffie in Den Haag bij parlementariërs van de (linkse) oppositie. PvdA-leider Lodewijk Asscher was om privéredenen niet bij deze bespreking. Maar, zegt oud-ING-topman Jan Hommen tegen NRC Handelsblad: 'We mochten wel op zijn werk-kamer zitten.'

Wat is er gebeurd dat de top van het Nederlandse bedrijfsleven nederig op bezoek ging bij de Haagse politiek? Enkele ingrijpende gebeurtenissen in het afgelopen jaar leidden ertoe dat het bedrijfsleven tot de conclusie kwam dat het een imago-probleem had. De beloningsdiscussie, gevolgd door een om-

vangrijke schikking bij ING, het getouwtrek rond het Klimaatakkoord en de aanpak van de vervuilde industrie, de belastingdeal van Shell voor zeven miljard euro die aan het licht kwam en de 'soap' rond het kabinetsplan om de dividendbelasting af te schaffen.

Dit alles droeg bij aan een negatief sentiment ten aanzien van het bedrijfsleven, grote bedrijven in het bijzonder. 'Het lijkt wel of we terug zijn in de jaren zeventig van de vorige eeuw,' verzuchtte een vertegenwoordiger van een werkgeversorganisatie. In die jaren waren protesten tegen het bedrijfsleven aan de orde van de dag. Maar nu was het voor het bedrijfsleven een pijnlijke ervaring. Het vormde de aanleiding tot een bezoek aan het kabinet en een koffievizite bij de linkse oppositie.

Wat gebeurt bij één bedrijf, heeft vaak gevolgen voor een hele sector. Dit 'spill-over effect', bekend uit de theorie over sectorreputatie, kennen we bijvoorbeeld van de 'Volkswagen-case'; de manipulatie met de emissie van dieselmotoren bij Volkswagen in 2015 in de Verenigde Staten. Dat effect raakte eerst andere autoproducenten in de VS, vervolgens de hele auto-industrie en uiteindelijk zelfs de reputatie van Duitsland. Reputatieverlies lijkt

Auteur Bart van Leeuwen

zich vaak uit te breiden; als een rollende sneeuwbal. Hoe is die sneeuwbal te stoppen?

Niet op de balans

Henry Ford (1863-1947) zei ooit: "De twee belangrijkste dingen in een bedrijf verschijnen niet op de balans: de reputatie en de mensen." Reputatie is een immaterieel kapitaalgoed voor ieder bedrijf of sector. Reputatie wordt door experts meestal omschreven als een algemene beoordeling van een bedrijf of sector door zijn verschillende belanghebbenden. Als verwachtingen uitkomen, ontstaat vertrouwen.

'Goede' bedrijven in een branche met een 'slechte' reputatie hebben moeite om een goede reputatie op te bouwen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan banken die na de kredietcrisis geen staatssteun nodig hadden. Ze zijn gebonden aan de 'bandbreedte' van de reputatie van de sector. Bedrijven in een bedrijfstak met een slechte reputatie kunnen moeite hebben om investeerders en personeel aan te trekken. Ze kunnen ook minder effectief zijn in hun lobby.

CEO's, geïnterviewd door VMAGroup in 'Beyond Communications - een CEO-perspectief op reputatiemanagement' (2016) concludeerden dat hun werk niet langer draait om productie, inhoud en campagnes. Belangrijker zijn het beheer over het bedrijf, zijn reputatie en zijn risico's. 'Reputatie kan niet langer zakelijke beslissingen volgen, zij moet hen leiden.'

Je kunt structureel werken aan alignment van stakeholders en 'reputatiekapitaal' opbouwen, maar als een bedrijf of een sector wordt getroffen door een zware crisis zijn andere strategieën nodig. In de diverse opsommingen van leiderschapskwaliteiten zou empathie (soms ook schuld bewustzijn) kunnen worden toegevoegd: een belangrijke waarde voor leiderschap in slecht weer.

Reputatie-experts onderscheiden collectief en competitief reputatiemanagement. Collectief reputatiemanagement wordt toegepast door de gezamenlijke bedrijven in een sector en beoogt de oordelen over een sector te veranderen. Bij de uitvoering zijn meestal brancheorganisaties betrokken. Competitief reputatiemanagement ver-

wijst naar activiteiten van één bedrijf om de eigen reputatie en concurrentiepositie ten opzichte van andere leden (dus concurrenten) in de sector te verbeteren.

In gesprek met collega's

Waar ligt het omslagpunt tussen de beide strategieën? Hierover ging ik in gesprek met directeurs/hoofden Communicatie en Public Affairs van brancheorganisaties en bedrijven: ING, Triodos Bank, Albert Heijn, BP, het Verbond van Verzekeraars, VNCI, Bankenverband Deutschland en de Europese Bankenfederatie.

In het algemeen vindt collectieve actie plaats als een sector in crisis is en stakeholders (wetgevers, toezichthouders) dreigen met sancties. Goed crisismanagement is de basis van reputatiemanagement, maar zeker niet genoeg. De volgende stap in het bouwen van een goede reputatie is een nieuwe toekomst te scheppen voor de sector.

Er is geen 'silver bullet' in het managen van sectorreputatie; het gaat om de combinatie van succesfactoren. Alles moet kloppen. Op bedrijfsniveau gaat het onder meer om gedrag, moreel leiderschap en adequaat crisismanagement. Grote bedrijven voelen steeds vaker de noodzaak zich publiekelijk uit te spreken, in aanvulling op collectieve actie. Hiermee hangt het toenemende *ceo activism* samen.

Groepen van bedrijven kunnen zorgen voor economische en sociale innovatie. Als de strategie van de sector te defensief is, kunnen bedrijven of groepen bedrijven die juist proactief willen zijn zich daaraan proberen te onttrekken. Zij kunnen dan bijvoorbeeld samenwerking zoeken met kritische organisaties (zoals ngo's) buiten de sector en zo innovatie bewerkstelligen.

Voor brancheorganisaties staan integriteit en geloofwaardigheid met stip op één, even onmisbaar als expertise, zelfregulering (al is er een tendens naar meer regelgeving door de overheid) en het adresseren van controversiële en maatschappelijke onderwerpen. Een belangrijke asset is volgens velen het aantrekken van een voorzitter 'van buiten' het werkveld.

Veelal is een reputatie niet gebaseerd op eigen er-

varingen van mensen maar van de ervaringen en de verhalen van anderen. Een reputatiemanager is daarom voortdurend in de weer met beeldvorming, framing en daarmee het beïnvloeden van opiniemakers. Tegelijkertijd is een reputatie niet alleen het resultaat van ervaringen, maar – en dat geldt niet alleen voor sectoren maar ook voor bijvoorbeeld president Trump – ook van verwachtingen die moeten uitkomen. Zo niet, dan kukelt de reputatie in het ravijn!

Onderzoek en bronnenlijst:

<http://industryreputation.simpson.nl/homepagina>

'Iedereen is dol op ASML, terwijl de chemische industrie zijn grondstoffen levert'

Een sector kan last hebben van hardnekkige beeldvorming bij het grote publiek. De chemiesector is een energie-intensieve industrie en heeft een imago van onveiligheid, gevaarlijke stoffen en vervuilde productieprocessen. Veiligheid is prioriteit nummer 1 in de chemie. Bij elke fabriek staat een bord met het aantal dagen sinds het laatste ongeval plaatsvond. 'Vanuit een reputatieoogpunt is dit een zeer negatief frame', zegt mijn collega in deze sector. Het wekt de indruk dat ieder moment een nieuw ongeluk kan plaatsvinden. Er is een zeer gepassioneerde, technisch georiënteerde en mannelijke sfeer binnen de sector. Van nature is de houding naar binnen gericht en conservatief. Dit brengt de industrie op regelmatige basis in conflict met de samenleving. Op dit moment probeert de chemische industrie de bestaande negatieve frames om te vormen tot positieve frames zoals innovatie, klimaatoplossingen en bijdragen aan de gezondheidszorg. Voor een betere reputatie kijkt de chemische industrie bijvoorbeeld naar de technologische industrie, positief geframed als 'Smart Industry'. 'Iedereen is dol op ASML, terwijl de chemische industrie de grondstoffen levert voor hun producten.'

**Christina Boomsma**
Redacteur**Vincent Boon**
Fotograaf**Arjen Boukema**
Redacteur**Eric Fecken**
Fotograaf**Martijn Gijsbertsen**
Fotograaf**Sander Grip**
Hoofdredacteur**Corine Havinga**
Eindredacteur**Claudine Hoogenboom**
Redacteur**Annemarie Kleywegt**
Illustrator**André Manning**
Redacteur**Marieke Odekerken**
Fotograaf**Annemarie van Oorschoot**
Redacteur**Eran Oppenheimer**
Fotograaf**Jurre Plantinga**
Redacteur**Bert Pol**
Redacteur**Kim Pot**
Redacteur**Arjen van Riel**
Ontwerper**Guido Rijnja**
Redacteur**Sanne Romeijn**
Fotograaf**Marjolein Rozendaal**
Redacteur**Dick-Gert Smid**
Eindredacteur**Jenny Spierenburg**
Ontwerper**Germán Villafane**
Fotograaf**Eveline Waterreus**
Redacteur

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

Samenstelling Eveline Waterreus

Professionalisering

De **Strategische Communicatie Challenge 2019** van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) is gewonnen door **Margot van der Goot** (Universiteit van Amsterdam). Van der Goot mag 25.000 euro besteden aan een kwalitatief onderzoek met als doel diepgaand inzicht te krijgen in hoe consumenten klantenservice via een chatbot ervaren. Omdat het onderzoek naar desinformatie van **Sander Hermsen** (Hogeschool Utrecht) in samenwerking met de School voor Journalistiek en start-up DROG de jury ook erg aansprak, krijgen zij een extra stimuleringsprijs van 7.500 euro toegekend.

Positionering

#1 Logeion heeft **BNR-radio** weten te strikken voor C-day19. Zij zullen de hele week het thema communicatie behandelen in hun programma De Ochtendspits. De uitzending van 20 juni, gepresenteerd door Roelof Hemmen, wordt live uitgezonden vanaf **C-day19**.

#2 Het aantal nieuwe leden blijft groeien, in het eerste kwartaal heeft Logeion al ruim **200 nieuwe leden** mogen verwelkomen.

Programmering

#1 Ben jij **future proof**? Welke technologische ontwikkelingen gaan ons vak beïnvloeden? Welke dilemma's komen wij tegen in ons dagelijks werk? En hoe zorg jij dat je als communicatieadviseur relevant blijft? Ontdek het tijdens **C-day19**, waar meer dan 800 professionals samenkomen. Met onder andere op het hoofdpodium Patrick Stal (Uber), Deborah Nas (TU Delft) en Frénk van der Linden (dagvoorzitter). Koop je kaartje via www.cday.nl.

#2 Op woensdagmiddag 27 mei vindt in Utrecht de **jaarlijkse ALV van Logeion** plaats; van 15.00 tot 18.00 uur in het Bartholomeus Gasthuis in Utrecht.

Bureau

Nieuwe (online) redacteuren



Claudine Hogenboom



Lianne Nieuwland

Lijkt het jou leuk om geregeld artikelen en blogs te schrijven voor Logeion? Neem dan contact op via info@logeion.nl en wie weet staat jouw artikel binnenkort op de website.

careenza*

***alles begint met een idee.**

Wij zijn hét Rotterdamse bureau voor concept, creatie en campagne. Van een goed idee maken we iets moois, en dit gebruiken we in uw campagne. Kijk voor meer informatie op careenza.nl.

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt zes 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
Christina Boomsma, Arjen Boukema, Reinier Groenendijk, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Vincent Mirck, Annemarie van Oorschoot, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Rozendaal, Dick-Gert Smid, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator)

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk

VELDHUIS MEDIA
Great things are worth being printed

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 profnummer is op aanvraag beschikbaar.

Advertenties
Bureau Van Vliet B.V.
023 571 47 45
www.bureauvanvliet.com

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, aanvaardt 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 mei 2019.

Coverfoto: Sanne Romeijn

FSC
MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

COMMUNICATIECOLLEGE

7 MEI UTRECHT

Gedragsbeïnvloeding: leren van Cialdini

Reint Jan Renes

VAKIMPULS

15 MEI NIEUWEGEIN

Confronteren kun je leren (wegens succes herhaald)

Marco Doeser

MASTERCLASS

15 MEI UTRECHT

Trends! De impact van een snel veranderende samenleving op de rol van communicatie

Farid Tabarki

WORKSHOP

23 MEI AMSTERDAM

Coachend adviseren

i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

28 MEI AMERSFOORT

Dagvoorzitter in één dag (wegens succes herhaald)

Jan-Jaap in der Maur

VAKIMPULS

6 JUNI LAREN

Purpose: werk met waarde
Inge Massen, Philippine Risch, Paul Stamsnijder

VAKIMPULS

2 SEPTEMBER DEN HAAG

Psychologie van corporate stories

Ilja van Roon

WORKSHOP

5 SEPTEMBER UTRECHT

De communicatieprofessional als trainer

i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

10 SEPTEMBER AMERSFOORT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

WORKSHOP

19 SEPTEMBER ZWOLLE

Dagvoorzitter in één dag (wegens succes herhaald)

Hans Etman

WORKSHOP

24 SEPTEMBER AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

VERWACHT:

- Employer branding
- Omgevingswet
- Hans Siepel

20 JUNI 2019

NBC Congrescentrum

Nieuwegein



Met onder andere op het hoofdpodium:

Patrick Stal (Uber)

Deborah Nas (TU Delft)

Frénk van der Linden (dagvoorzitter)

Koop je ticket via www.cday.nl

Ga voor het actuele aanbod en aanmelden naar: www.logeion.nl/agenda