



**#5**

Vakblad van Logeion  
juni 2014

Hilbert Haar (dagblad Today, Sint Maarten):

**‘Ik heb nog nooit iets  
van communicatiebeleid  
kunnen ontdekken’**

**Effecten van communicatie meten**  
(en ervan leren) gaat ons steeds beter af

Platform voor de communicatieprofessional: [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl)

beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

**Logeion**



## Weg met die hete brij

Wij zijn niet zo van het nudgen: indirecte suggesties om het gedrag van mensen te veranderen en hun keuzes te beïnvloeden. De *nudge theory* gaat er vanuit dat deze aanpak minstens zo effectief is als de directe instructie. Maar, zoals de Kennis in deze C suggereert: zo zitten wij niet in elkaar.

Nederlanders draaien niet om de hete brij heen. Het artikel deed me denken aan een boekje dat thuis rondslingerd en tot hysterisch gegiechel leidt. *Stuff Dutch People Like* van de Amerikaanse Colleen Geske. Er komen gebruikelijke rareiteiten voorbij. Onze niet te begrijpen liefde voor drop, hagelslag, muisjes en onherkenbare salades voor op brood. Dat we op de fiets de meest halsbrekende circusacts uitoefenen om kinderen, boodschappen en andere spullen in balans te houden terwijl we het thuisfront via sms laten weten onderweg te zijn. Dat we onze huizen 's avonds omdopen tot felverlichte visglazen waarin we te kijk zitten voor de hele wereld. Maar ook: dat we zo vreselijk lomp direct zijn. Dat we botweg, recht voor zijn raap, zeggen waar het op staat. Dat we de omslachtige Angelsaksische beleefdheidszinnnetjes niet begrijpen. Als die zakenpartner stelt 'please think about that some more', zien wij daarin een bevestiging, terwijl hij beleefd vertelt dat je echt iets heel doms voorstelt.

Voor nudging zijn wij niet gemaakt. Zo simpel is het. Daar zijn mooie, en ware, theorieën over. En een grappig wc-boekje van een Amerikaanse. Want om onze eigen eigenaardigheden te zien, is vaak een buitenstaander nodig.



Sander Grip  
hoofdredacteur

# V

Voor  
**nudging**  
zijn we niet  
gemaakt

beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

(Logeion



### Inhoud

- |                                                                                            |                                                                                            |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 04 <b>MEER MET MINDER</b> evaluatie en analyse in internationaal perspectief               | 16 <b>TOONAANGEVEND</b> Willem Spee, voorzitter Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen | 07 <b>VAN DE CAMPUS</b>                  |
| 08 <b>HANDREIKING</b> doodverklaring persbericht komt te vroeg                             | 20 <b>HELDEN VAN HET VAK</b> Barbara de Leeuw is naast directeur ook communicatiemanager   | 19 <b>MORGEN</b>                         |
| 10 <b>STANDPUNT</b> WK belangrijker voor interne communicatie dan voor externe profilering | 26 <b>KENNIS</b> <i>the pros and cons of nudging</i>                                       | 22 <b>PORTFOLIO</b>                      |
| 12 <b>ONTWIKKELING</b> de turbulente communicatie-omgeving van Caribisch Nederland         |                                                                                            | 24 <b>BOEKEN</b>                         |
|                                                                                            |                                                                                            | 25 <b>COLUMN</b>                         |
|                                                                                            |                                                                                            | 30 <b>MEDEDELINGEN</b>                   |
|                                                                                            |                                                                                            | 31 <b>PING PONG'S PUNCHLINE/ COLOFON</b> |

Lidmaatschap  
Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen zie [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).



20

**Koninklijk bezoek** voor onze held van het vak



26

the pros  
and cons  
of nudging

07

Noelle Aarts: 'Ik liep door Izmir en schaamde me voor zoveel onverdraagzaamheid.'



**Willem Spee**

positioneert  
de communicatie-  
opleidingen

16

04

Communicatie internationaal langs het meetlint

12

Overheids-  
communicatie  
**Sint-Maarten en  
Curaçao** kan nog  
wel wat beter



# Meten is steeds beter weten

Evalueren en analyseren of je (media-)interventies **succesvol** waren. En leren hoe je het de volgende keer beter kunt aanpakken. In een notendop is dat waar het tijdens de AMEC Measurement Summit op 11 en 12 juni in Amsterdam om draaide. Het was voor het eerst dat de *international Association for the Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) zijn congres in ons land organiseerde. En dat was een mooie aanleiding eens te polsen hoe het er internationaal voorstaat in de wereld van het communicatiemeetlint. Aan de hand van zes thema's inventariseren vijf topdeelnemers hoe de vlag er in binnen- en buitenland bij hangt.

## 1: de ontwikkeling van een industrie

Analyse en evaluatie van public relations en communicatie (corporate en strategisch) staan sinds de jaren zeventig in de belangstelling. In wat Jim Macnamara *the bad old days* noemt, werden nogal wat bizarre meetmethoden gebruikt. Het tellen van mediaknipsels bijvoorbeeld. David Rockland legt uit: 'Het ging erom hoe vaak je in de media stond. Het lijkt indrukwekkend als je een dik plakboek op een bureau laat neerploffen, maar wat heb je eraan als die knipsels de verkeerde boodschap brengen bij de verkeerde mensen?'

Die bad old days zijn helaas nog niet voorbij, merkt Macnamara op: 'Mondiaal onderzoek uit 2009 laat zien dat het verzamelen van mediaknipsels nog altijd in de top drie van gebruikte methoden staat.' We zouden er moedeloos van worden, maar Rockland heeft goed nieuws. Hij ziet een kentering ten goede: 'Het draait steeds meer om drie vragen. Bereik je de juiste mensen met de juiste boodschap?'

Levert dit een gedragsverandering op? Welk effect heeft die op je organisatie?'

Na deze drie vragen volgt in Rocklands ogen het belangrijkste: voorspellen hoe je het de volgende keer beter kunt doen. 'Helaas vergeet men deze stap nog vaak. Evaluatie is niet de rechtvaardiging van wat je deed, maar de eerste stap naar verbetering van je handelen.' André Manning is het eens met Rockland als hij opmerkt: 'Wij zijn sterk op productie gericht, terwijl we naar de resultaten moeten kijken; onze toegevoegde waarde. Ik geloof in *accountability* zoals Noelle Aarts het definieert. Zij onderscheidt *decisional* en *operational accountability*; hoe beïnvloed je een proces, hoe analyseer je dit en stuur je onderweg zo nodig bij? Met deze data kun je het proces weer beter beïnvloeden.'

## 2: de hedendaagse eisen en benaderingen

Communicatie en PR zijn cruciaal om consumenten te bereiken. En juist in evaluatie en

analyse vind je de onderbouwing ervan, bevoegt Manning: 'Zij tonen of je goed bezig bent en wat je kunt verbeteren om succesvoller te zijn met je communicatie en PR.' Maar *accountability* kan enkel een plek krijgen in ons vak als het geïncorporeerd is in het hele bedrijfsproces. 'Kijk naar de VS en Groot-Brittannië. Daar redeneren ze simpel: toon aan wat jij bijdraagt aan het succes van het bedrijf.' Dit adagium is eigenlijk zo oud als de weg naar Kralingen, want meten is weten.

## 3: een standaard – de Barcelona Principes

Een volwassen vakgebied heeft betrouwbare instrumenten om zijn taken uit te voeren. Om die reden stichtte de analyse-industrie in 1996 AMEC. En in 2010, tijdens de top in Barcelona, zagen de zeven basisprincipes van evaluatie en analyse het licht. 'Deze Barcelona Principes zijn een lijn in het zand', zegt Rockland, die de principes opstelde. 'Simpel regels als steunpunten onder ons vak die werken als een algemeen richtsnoer.' Of ▶

## Even voorstellen

Dr. David B. Rockland werkt als partner, managing director global research en ceo van Ketchum in New York. Hij is de internationale voorzitter van AMEC en auteur van de Barcelona Principes.

Alex Aiken is executive director van de UK Government Communications Service. Hij is de hoogste communicatieprofessional bij de Britse overheid en verantwoordelijk voor de communicatie van het Cabinet Office en Downing Street 10.

Prof. Jim Macnamara PhD, FAMI, CPM, FAMEC, FPRIA is Professor of Public Communication aan de University of Technology Sydney. Daarvoor werkte hij dertig jaar in onder meer de journalistiek, media- en communicatieonderzoek en public relations.

André Manning is sinds mei 2014 global head of PR and PA bij internetbedrijf Booking.com. Hiervoor was hij werkzaam voor Philips, waar hij zich onder meer bezighield met media-analyse.





zoals Macnamara het verwoordt: 'De Barcelona Principes bieden ons enkele fundamentele richtlijnen en focus, geen specifieke oplossingen. Die focus is cruciaal. Het toont ons dat je resultaat moet meten, niet productie. En dat je kwalitatief moet meten, niet kwantitatief. Ook stellen de principes dat sociale media te meten zijn en dus gemeten moeten worden en dat methoden uit the bad old days geen valide meetresultaten opleveren. Maar het belangrijkste is dat de principes wereldwijd geaccepteerd zijn. Dat plaveit de weg voor een consistente standaardaanpak.'

#### 4: nieuwe tijden, nieuwe methoden?

Natuurlijk is communicatie onderhevig aan veranderingen. Neem sociale media: enkele jaren geleden nog een hype waarvan we niet wisten of die zou blijven plakken. Maar, zoals Manning oppert: 'Sociale media zijn ook gewoon massamedia. Vanuit de Barcelona Principes kun je daar op eenzelfde manier naar kijken als naar traditionele massamedia. Innovaties als sociale media veranderen niets aan onze onderliggende principes.' Alex Aiken gaat zelfs een stap verder: 'Via sociale media kunnen we continu en op

positieve wijze met de mensen die wij dienen converseren. Effectief gebruik van sociale media leidt aantoonbaar tot beter beleid en verbeterde dienstverlening. Daarom moeten we de effectiviteit van Facebook-campagnes en het gebruik van andere sociale-mediakanalen standaard meten en beoordelen. Terecht dus dat ook de Barcelona Principes daartoe oproepen.'

#### 5: de beste jongetjes van de klas

Belangrijke vraag voor ons is natuurlijk, hoe Nederland het ervan afbrengt. In C#3 van dit jaar valt nog te lezen dat communicatieprofessionals in ons land accountability grosso modo niet vanzelfsprekend vinden. Rockland is helder: 'Er zijn internationaal een aantal best practices, zoals MasterCard en FedEx. Maar mijn grootste klant is Philips met haar evaluaties gebaseerd op net promotor score.' Dit scoringsstelsel, in 2003 geïntroduceerd door Fred Reichheld, meet loyaliteit tussen een leverancier en zijn consumenten. Manning ziet dat grote Nederlandse bedrijven het sowieso goed doen. Rockland gelooft zelfs dat ons land kan wedijveren met koplopers Groot-Brittannië en de Verenigde Staten: 'De uit-

daging ligt in Azië. Daar is PR relatief jong en staat evaluatie dus ook in de kinderschoenen.' Gelukkig kunnen deze landen, maar ook organisaties in onze contreien die de show nog niet kunnen stelen, leren van de toppers. Macnamara noemt de sleutelfactoren die zij ter harte kunnen nemen:

- Het begint en eindigt met doelen. Helaas is er geen unisex pakje, omdat elk bedrijf zijn eigen doelen heeft. Maar elk bedrijf kan die eigen specifieke doelen inzichtelijk en helder maken.
- Meet resultaat (outcome), niet productie (output). Het gaat er niet om hoe vaak je in de media staat, maar of je activiteiten leiden tot verandering in houding, perceptie en gedrag. Wie productie meet, stelt zichzelf enkel op als kostenpost.
- Gebruik valide meetmethoden. Het aantal likes of volgers op sociale media – of het aantal krantenknipsels – zegt niets over de perceptie van je bedrijf of product.
- Kwalitatief onderzoek is essentieel. Kwantitatief onderzoek is belangrijk, maar iets als houding, perceptie, opinie, vertrouwen of loyaliteit – zaken die in communicatie

centrum van de wereldwijde communicatie-industrie, maar ik zie indrukwekkende ontwikkelingen in andere landen. Overheidscommunicatie in Nederland, het werk van de Duitsers op het gebied van evaluatie en hoe de Franse publieke dienst inzet op communicatie vanuit lokale overheden. Daar komt bij dat het werk van AMEC, en zeker de komst van de Barcelona Principes, een enorme impuls is voor de professionalisering van ons vak. Wij hebben ons eigen UK Government Performance Framework op deze principes gebaseerd.'

belangrijk zijn – vang je nou juist niet met kwantitatief onderzoek.

- Praktijk en wetenschap moeten beter samenwerken. Beide disciplines doen veel goed werk als het gaat om evaluatie en analyse, maar veel specialistische kennis uit de wetenschap en de praktijk blijft nog ongebruikt.

#### 6: de toekomst

Evalueren doen we altijd en overal. Of zoals Rockland stelt: 'Als je je auto gerepareerd hebt, wil je ook weten of het goed gegaan is en wat je de volgende keer beter kunt doen. Dat geldt in communicatie ook: je moet constant willen verbeteren. Wat je doet en welk effect dat heeft, is slechts het begin. Het is de basis waarop de echte analyse voortborduurdt.'

Daar ligt ook de kracht van een organisatie als AMEC, gelooft Manning: 'Bedrijven steken wereldwijd de koppen bij elkaar en pleiten voor een uniforme standaard. Hiertoe is een grote stap gezet met de Barcelona Principes.' Toch is er nog een lange weg te gaan, waarschuwt Aiken: 'Professionalisering wordt steeds complexer. Communicatie moet in staat zijn te analyseren, data in te zetten, theorieën over gedragsverandering toe te passen, content te onderhouden en allianties te smeden die tien jaar geleden nog ondenkbaar waren.'

Er blijft dus nog wel wat te wensen over. Zo mag van Macnamara de blik wel eens verruimd worden voorbij media alleen: 'Media zijn slechts kanalen voor onze boodschappen en interacties; wat je ziet is productie. Door naar media zelf te kijken, ontcijfer je nooit de resultaten van je handelen.'



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

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Jeroen Scholten, die met zijn bureau Publistat de AMEC Summit 2014 naar Amsterdam wist te halen.

## Beschaving



Onlangs was ik in Izmir, in West-Turkije. Een vriendelijke, grote stad met aardige, gastvrije mensen die mij toelachten, gedag zeiden, alle moeite deden het mij naar de zin te maken. En erin slaagden mij van alles uit te leggen, ook al spreek ik geen woord Turks. Een moderne stad met universiteiten, musea, snelwegen en mensen van allerlei pluimage. Een boeiende stad met een rijke cultuur en een geschiedenis van maar liefst 5.000 jaar.

Dan wij. 2.000 jaar geleden leefden wij in hollen. Eerlijk is eerlijk, sindsdien hebben we een behoorlijke spurt gemaakt. We hebben veel kennis ontwikkeld, andere werelddelen ontdekt, tafelmanieren ontwikkeld en ga maar door. Alles bij elkaar beschouwen wij onszelf intussen als belangrijke spelers op de wereldkaart en we gedragen ons behoorlijk geciviliseerd. Maar wat weten we eigenlijk, en hoe beschaafd zijn we in feite?

Mensen hebben snel een beeld, ook al is dat op slechts enkele gegevens gebaseerd. Wat we niet weten, vullen we in. Later weten we niet goed meer wat we wel al wisten en wat we erbij hebben verzonnen. Zo kan het gebeuren dat een willekeurige jongen in een willekeurige stad in Nederland voor de PowNews-camera met grote stelligheid poneert dat 'alle Marokkanen terug moeten naar Istanbul, waar ze vandaan komen!'

Het moment is verschillende keren op tv voorbij gekomen. Mensen reageren lacherig, maar het is eigenlijk natuurlijk heel erg. De opmerking van deze jongen staat immers niet op zichzelf. Voortdurend doen *beschaafde* westerlingen de vreselijkste uitspraken over Turken en Marokkanen. Ongestraft roepen we dat de Islam een achterlijke godsdienst is, dat Turken en Marokkanen te lui zijn om te werken. En als ze werken, dat ze onze banen afpakken. We kijken er niet meer van op wanneer beweerd wordt dat de meeste Marokkanen criminelen zijn en iedereen begrijpt dat we onze kinderen niet graag naar 'zwarte' scholen sturen.

Ik liep door Izmir en schaamde me diep voor zoveel onverdraagzaamheid en onze beperkte blik. Het enge is, dat we percepties al snel beschouwen als de enige waarheid. Zelfs als die gebaseerd is op een ernstig gebrek aan feitelijke kennis. Daar mogen wij als geciviliseerde mensen wel eens wat vaker over nadenken.

Noelle Aarts

Bijzonder hoogleraar strategische communicatie (Logeion-leerstoel)

# Forget it, dat persbericht krijg je niet dood

Tallose malen doodverklaard, en toch springlevend: **het persbericht**. Met name buiten de traditionele media lijkt de drang aanwezig de *golden oldie* onder de informatiedragers **het ultieme nekschot** te geven. Volledig achterhaald in deze tijden van Facebook en Twitter, zo luidt de populaire stelling. Dus twee vertegenwoordigers van 's lands grootste persbureau, het ANP, maar eens om een reactie gevraagd. 'Het persbericht dood? Onzin, elke zichzelf respecterende nieuwsorganisatie is ingericht op het ontvangen van persberichten. **Zonder persberichten** wordt het nieuwsaanbod **een stuk schraler.**'

## Nee, niet weer de jongste bediende

'Kijk om je heen', benadrukt Marcel van Lingen, hoofdredacteur-mediadirecteur van het ANP, met een knik naar zijn redactie. 'Denk je nou werkelijk dat er hier ook maar één journalist het in zijn hoofd zal halen een persbericht ongelezen terzijde te schuiven? Puur en alleen omdat het een persbericht is? Ik dacht het niet. Persberichten zullen altijd bekeken worden, onder de kanttekening dat ze worden toegezonden door respectabele organisaties.' Waar de schoen wringt in de al-dan-niet-dooddiscussie is volgens Van Lingen

de kwaliteit van de berichten die naar de pers worden gestuurd. 'Dat houdt niet over. Nog elke dag proberen organisaties, bedrijven en PR-bureaus met flauwekuligheden, spin en non-informatie langs de redactie te komen. In feite is dat misbruik van het mooie vervoermiddel dat een persbericht is. Dus nog maar eens: doe dat nou niet, laat geen pr-trucjes los op journalisten. Die zijn daar allergisch voor. En een volgende keer werkt zo'n ervaring alleen maar tegen je als je mogelijk wel nieuws hebt.'

De kwaliteit van persberichten heeft alles te maken met inhoudelijkheid, en inhoudelijkheid gaat vaak gepaard met een zekere mate van senioriteit. 'Ik maak me zorgen als ik hoor dat bij communicatie- en pr-bureaus junior-medewerkers het eigenlijke handwerk doen en persberichten opstellen. Dat verbaast mij ten hoogste. Als ik 's avonds hier de redactie verlaat, geef ik de sleutel toch ook niet in handen van de jongste bediende.'



## Baanbrekend, relevant, actueel

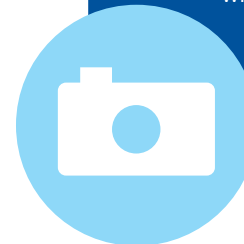
Met deze drie trefwoorden zijn de voorwaarden genoemd om aan een persbericht de verwachting van publiciteit te mogen koppelen. 'Het gaat in feite om het toepassen van een journalistieke techniek', stipt Karin Cats aan, die bij dochterbedrijf ANP Pers Support organisaties begeleidt bij het distribueren van persberichten naar de media, waaronder de ANP-nieuwsdienst. 'Zorg altijd dat je met je verhaal een connectie hebt met het nieuws', vult Van Lingen aan. 'Lift mee op de publiciteit.' Waarna de grootste uitdaging volgt: het nieuws in je persbericht relevant maken. Cats: 'Daarbij moet je niet de eigen organisatie

als vertrekpunt nemen, maar wat het nieuws van je organisatie betekent voor degene die je met je verhaal wilt bereiken. Stel bij het schrijven continu de vraag wat jouw boodschap voor verandering teweegbrengt in zijn of haar leven.' Van Lingen raadt opstellers van persberichten aan hun eindresultaat voor verzending te toetsen op nieuwswaarde door het te laten tegenlezen. 'Die tegenlezer heeft de opdracht er niets van te vinden. Redacties werken net zo, het is hun filtermechanisme. Blijft het bericht in zo'n kraaksessie overeind, dan is de kans reëel dat het ook daadwerkelijk publiciteit zal opleveren.'



## Persberichten en sociale media

Zijn geloof in het persbericht betekent niet dat Van Lingen blind is voor de informatiekraft van sociale media. 'Wij houden hier constant Facebook en Twitter in de gaten. Maar hun functie is een heel andere dan die van het persbericht. Sociale media hebben een sterke alarmerings- en signaleringsfunctie bij plots opkomend nieuws. Verder zijn Facebook en Twitter bij lopend nieuws dankbare bronnen voor korte voortgangsberichten.' Voor een deel is het een vorm-discussie, meent Cats. 'Veel nieuwstweets van organisaties bestaan uit een kort statement, aangevuld met een link. En wat zit er onder die link? Juist, een persbericht.' Dit laat zien dat vooral de omgeving waarin het persbericht zich beweegt in rap tempo verandert, zonder dat dit het bestaansrecht van het persbericht zal aantasten. En in het verlengde daarvan zal ook de vorm van het persbericht verder evalueren. Van puur tekst naar multimediaal, een ontwikkeling die al ruim een decennium gaande is en die zich zonder meer doorzet. 'En toch blijkt het voor veel organisaties nog een behoorlijke stap: hun boodschap illustreren met goed fotomateriaal, een video van journalistieke kwaliteit of een verhelderende infographic. Terwijl inmiddels breed bekend is dat, wil je online gedeeld worden, een praatje-met-een-plaatje een vereiste is.'



## Breed bereik is zilver, gesprek van de dag is goud

Bereik (waar staan we allemaal en hoe vaak) is heel vaak leidend om de waarde van het persbericht te meten. Online en offline worden daarbij vaak over één kam geschoren. Volgens Van Lingen gaat deze kwantitatieve voorkeur voorbij aan het gewicht dat traditionele media nog steeds hebben. 'De grote landelijke kranten, het NOS Journaal en RTL Nieuws zijn anno 2014 nog steeds de plekken waar je terecht moet zien te komen. Online heeft zich eigenlijk alleen Nu.nl bij dat rijtje gevoegd.' 'Op die plaatsen wordt uiteindelijk bepaald of jouw persbericht het gesprek van de dag wordt. Daar wordt de nieuwsagenda van de dag gezet, bepaald waar jij en ik over praten bij het koffieapparaat. Verder is het goed te weten dat, hoewel media allemaal uniek willen zijn, ze ook allemaal naar elkaar kijken en elkaar volgen. Voor je het weet ontstaat vanuit dat kopieergedrag rond jouw verhaal een perfecte storm aan publiciteit.'





# WK belangrijker voor interne communicatie dan voor **externe profilering**

Poppetjes, t-shirts, voetballen, petjes en zelfs een compleet juichpak. De oranjekoorts omdat Koningsdag al geweest is, kan dat maar één ding betekenen: onze jongens gaan externe relaties en consumenten ten spijt, zit de ware kracht van het WK niet in al die verbroederend toernooi voor de eigen medewerkers?

**Theo Pouw**  
penningmeester en mediazaken  
Supportersclub Oranje

‘Het lijkt wel of een bedrijf er niet meer bij hoort als ze niet *iets met Oranje* doen rond het EK of WK. Of vinden reclamebureaus dat een goede zaak? Is het niet gewoon een middel van deze commerciële om bij hun relaties meer omzet te genereren? Door de vele acties weet niemand meer bij welke supermarkt je welke wuppie krijgt. Daarnaast is het bijna allemaal *ambush marketing*. Meeliften op het succes van het Nederlands elftal en de echte sponsors hun nek uit laten steken. Dat moet een gerenommeerd merk toch niet willen. Ga lekker met het personeel naar de wedstrijden van het WK kijken, nodig je relaties uit en maak dáár een happening van! Voetbal kijken met een hamburger in je mond terwijl de mayonaise langs je wang loopt; dát is voetbal beleven! Dáár scoor je mee bij je personeel en relaties.’

**Luc van Beers**  
managing director Proof  
Reputation

‘Het is natuurlijk en, en. Merken geven mogelijk veel geld uit aan Oranje. Dat vertaalt zich dan in meer verkoop en meer merktrouw. Dat zal het doel zijn. Verstandige merken, zoals bijvoorbeeld onze klant ING, vertalen al die inspanningen natuurlijk ook intern. Goed voor de betrokkenheid, interne merk-activatie en uiteraard support bij verkoop. Ik zie de tegenstelling tussen in- en extern dus niet. De bal is rond, het spel houdt iedereen in enige vorm bezig. En mits verstandig toegepast, versterkt het de alignement met alle relevante stakeholders. Het wordt vast een mooie zomer. Nu nog die eerste ronde door.’

**Steven Sedee**  
sponsormanagement ING Voetbal

‘ING is hoofdsponsor van de KNVB en activiteiten voor onze medewerkers zijn een belangrijke pijler van de invulling daarvan. Medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs. We willen onze betrokkenheid bij Nederland en het Nederlandse voetbal tonen. Medio mei is onze WK-campagne *Wat gaat het worden?* gestart. Dat is dé vraag die Nederland bezighoudt rond en tijdens het WK. Op [www.watgaathetworden.nl](http://www.watgaathetworden.nl) kan heel Nederland de voorspellingen voor de wedstrijden geven. Op basis van deze WK-pool geeft ING de voorspelling terug aan Nederland. Voetbal verbindt. Het oranjegevoel wordt met iedereen gedeeld. Met vrienden, met de voetbalclub, maar ook met collega's. Het WK speelt dus in ons geval een belangrijke rol voor zowel de interne communicatie als de externe profilering.’

is langzaam maar zeker weer tot recordhoogte aan het oplopen. En weer eens wereldkampioen voetbal worden. Maar de rare rommel voor pools die intern op kantoor belegd worden? Is het WK niet vooral een

**‘Voetbal kijken met een hamburger in je mond terwijl de mayonaise langs je wang loopt; dát is voetbal beleven!’**

**Chris van Marion**  
initiatiefnemer van  
BesteBondscoachvan.nl

‘Het WK Voetbal is heel belangrijk voor externe profilering. Toch wordt het in de praktijk vooral intern ingezet. Intern is ook veel makkelijker, want al snel organiseert er wel iemand een WK-pool of een avond voetbal kijken. Speciaal voor bedrijven bieden wij met BesteBondscoach een WK-pool op maat. Deze pool is zowel voor extern als intern gebruik geschikt. Toch merken we dat de bedrijven die willen investeren in een pool dit voornamelijk doen om zich extern bij klanten en/of leveranciers te profileren. Dit is voor hen belangrijker dan de interne communicatie. En dat is logisch, want het WK Voetbal biedt een unieke kans om een maand lang bij je klanten *in the picture* te staan. Dit is ze veel meer waard dan de interne communicatie, waarvoor deze kans zich wel vaker voordoet.’

**Gijsbregt Brouwer**  
sportstrategist en trendwatcher

‘In onze gefragmenteerde tijd is er niets dat mensen zo verbindt als sport. Die kracht van sport geldt in het bijzonder voor Oranje op grote toernooien, zoals het WK. En dit geldt juist op het werk. Voor een bedrijf (of je nou sponsort of niet) is het slim om gebruik te maken van die verbinding. Dat kan door de opkomst van sociale media en apps heel gemakkelijk. Organiseer gezamenlijke viewings, spreek een hashtag af, start een bedrijfspool of doe een (online) WK-kennisquiz. Het WK, zeker in combinatie met de smartphone, biedt een uitgelezen kans voor het versterken van banden binnen het bedrijf.’



Auteur Kim van Eerde (redacteur C) is communicatieadviseur en redacteur bij Bureau Buhrs.  
@kimvaneerde  
[www.linkedin.com/pub/dir/Kim/van+Eerde](https://www.linkedin.com/pub/dir/Kim/van+Eerde)



Overheidscommunicatie in Caribisch Nederland

# De minister-president is mans genoeg om zich zonder ons advies te redden

Sinds 2010 zijn **Curaçao** en **Sint Maarten** zelfstandige landen binnen het Koninkrijk der Nederlanden. Beide landen staan onder strikt financieel toezicht van Nederland en krijgen onderzoeken naar de integriteit van politici voor hun kiezen. Bovendien is er sprake van politieke instabiliteit: binnen een paar jaar was Sint Maarten toe aan zijn derde kabinet en Curaçao aan zijn vierde minister-president. Hoe gaan de **directies Communicatie** te werk in zo'n **turbulente omgeving?**

Het onderkomen van de Directie Communicatie van Sint Maarten heeft veel weg van een televisiestudio. Overal staan camera's, schermen en microfoons. Directeur Rodney Richardson ontvangt ons in een ruimte waar we na wat heen en weer geschuif met enorme opnamelampen een uurtje rustig kunnen zitten. Die omgeving zegt veel over de wijze waarop de Directie Communicatie invulling geeft aan zijn taak. Vorm gaat boven inhoud, daar draait Richardson, die in Amerika een opleiding voor televisieproducent heeft gevolgd, niet omheen. 'Ons belangrijkste doel is om een eigen televisiekanaal op poten te zetten', licht hij zijn prioriteiten voor komend jaar toe. 'Dat geeft ons de mogelijkheid om de boodschap steeds te herhalen, zodat het makkelijker beklijft.' Met de inhoud van de boodschap bemoeit zijn directie zich niet. 'Wij zijn ambtenaren, we voeren uit wat de regering wil. Wij houden ons verre van politiek.' Vanuit die taakopvatting houden

Richardson en zijn collega's zich louter bezig met uitvoerende taken. Alles wat de inhoud van de communicatie zou kunnen raken beschouwt de directeur als politiek en dus als verboden terrein. 'Are you serious?', reageert hij wanneer we uit de doeken doen dat de Rijksvoorlichtingsdienst in Nederland ook een adviserende rol vervult en vanuit die hoedanigheid de wekelijkse ministerraad bijwoont. 'Hier is dat volgens mij bij wet verboden. Na afloop van de ministerraad organiseren wij de persconferentie en we versturen de persberichten, maar we adviseren de minister-president niet hoe ze de pers tegemoet moet treden. Ze is mans genoeg om zich zonder ons advies te redden.'

## Hapsnap

'Het is op zich te prijzen dat de Directie Communicatie zich niet op politiek terrein begeeft', vindt Hilbert Haar. Hij is hoofdredacteur van het dagblad *Today*, volgens eigen zeggen 'de kleinste krant met de grootste bek' van Sint Maarten. 'Maar ze zijn daar een beetje in doorgeslagen. Ze lopen met de camera overal achteraan, maar inhoudelijk hebben ze nooit iets te melden. Het is allemaal heel erg hapsnap, ik heb nog nooit iets van communicatiebeleid kunnen ontdekken.' Zijn grootste grieven zijn dat de overheid niet transparant communiceert en laat reageert. 'Pas als wij al iets aan de kaak hebben gesteld, komen ze in beweging. En dan nog steken de meeste politici hun kop in het zand. Van de Directie Communicatie merk je al helemaal niets.' Volgens de hoofdredacteur heeft de overheid van Sint Maarten een serieus communicatieprobleem zonder dat ze zich daar bewust van lijkt te zijn. 'We worden rijkelijk voorzien van foto's van activiteiten van de minister-pre-

## De burger is **de dupe van** het gebrek aan regie in de **communicatie**

sident, maar als we een serieuze vraag hebben, wordt er niet op gereageerd. Daardoor kunnen wij ons werk niet goed doen en de bevolking is daarvan de dupe.'

## Egotripperij

Curaçao greep de nieuwe staatkundige status per 10-10-10 aan om de overheidscommunicatie op de schop te nemen. Anders dan Sint Maarten nam Curaçao geen genoegen meer met een Regeringsvoorlichtingsdienst die zich puur met uitvoerende taken bezighield. 'De regering wilde een nieuwe Directie Communicatie die beleidsmatig en strategisch zou werken, met meer aandacht voor onderzoek', vertelt interim-directeur Tico Vos. 'Maar die ambitie verzandde snel in een spraakverwarring over het verschil tussen voorlichting en propaganda. Iedereen wilde zich opeens alleen nog maar

met beleid bezighouden, met als gevolg dat het uitvoerende werk erbij inschoot. Maar ministers willen zich natuurlijk profileren, dus stelden ze hun eigen voorlichters aan. Over en weer was er veel wantrouwen en iedereen werkte volledig langs elkaar heen.'

Om orde op zaken te stellen, werd Vos een half jaar geleden gevraagd de directie te reorganiseren. 'Ik heb de verbinding tussen de centrale Directie Communicatie en de ministeries hersteld', concludeert hij over zijn eigen inspanningen. 'Er is een interdepartementaal team gekomen en gezamenlijk hebben we gewerkt aan een betere balans tussen beleid en uitvoering.'

Vos is gematigd optimistisch over de effectiviteit van de nieuwe structuur. 'Het begint voorzichtig zijn vruchten af te werpen, maar het risico van egotripperij is nog niet van de baan. De belangrijkste doelstelling is dat we meer gaan werken ▶







Yves Cooper, freelance journalist Curaçao



Rodney Richardson, directeur communicatie Sint Maarten

als één organisatie met op den duur bijvoorbeeld ook één huisstijl, maar er zijn steeds ministers die vooral met zichzelf bezig zijn.' Freelance journalist Yves Cooper kan dat beamen. 'Iedere minister heeft z'n eigen radioprogramma', zegt hij met onverholen ergernis. 'Daarin kunnen ze ongestoord hun verhaal doen en de kranten nemen dat klakkeloos over.'

Binnen het volgens hem gezapige medialandschap eist Cooper nadrukkelijk de rol van luis in de pels voor zichzelf op. 'Ik maak met alle ministers ruzie, ik pak ze keihard aan. Pas dan komen de echte feiten naar boven.'

Van de Directie Communicatie merkt Cooper in zijn dagelijkse werk weinig. 'Voorlichting doet helemaal niks, ze spelen ceremoniemeester bij persconferenties, dat is alles.' Het gebrek aan regie en consistentie in de overheidscommunicatie leidt volgens de journalist vaak tot verwarring onder de bevolking. 'De burger is de dupe van het gebrek aan regie in de communicatie', stelt hij. Om eraan toe te voegen dat het voor de journalistiek ook zijn voordelen heeft. 'Als ik iets wil weten, bel ik de ministers gewoon op. Desnoods midden in de nacht. Ik heb tot iedereen rechtstreeks toegang, daar zit geen voorlichter tussen. Gelukkig niet.'

#### Imagoprobleem

*Corruptie viert hoogtij op Sint Maarten. Onderzoek integriteit ministers Curaçao.* Het zijn zomaar wat recente krantenkoppen in toonaangevende Nederlandse kranten die aangeven dat het imago van Curaçao en Sint Maarten in Nederland veel te wensen overlaat. Toch beperkt zowel Sint Maarten als Curaçao de communicatie-activiteiten tot het eigen grondgebied. 'Wij volgen niet wat er in Nederland over Sint Maarten wordt gezegd of geschreven', zegt Rodney Richardson. 'Daar kunnen we ons niet mee bezighouden.'

Een gemiste kans, vindt Hilbert Haar. 'De beeldvorming in Nederland over Sint Maarten is uitermate slecht. Daar is vaak wel een

reden voor, maar er is ook een ander verhaal te vertellen. De PVV en SP roepen steeds dat het hier een boevennest is en ze krijgen nooit weerwoord. Sint Maarten zou in Den Haag een netwerk moeten opbouwen om politici goed te informeren. Nu laat Sint Maarten alle kritiek over zich heen komen met als gevolg dat er nu twee commissies zijn die Sint Maarten onder de loep nemen, en dat er een wetsvoorstel ligt om het Antilliaan moeilijker te maken zich in Nederland te vestigen. Er zijn genoeg verhalen te vertellen over succesvolle Antilliaan in Nederland, maar dat vereist een actieve opstelling van de directie Communicatie.'

Ook Curaçao bekommert zich niet over de beeldvorming in Nederland. 'We houden niet in de gaten hoe ze in Den Haag over ons denken, dus daar doen we niets aan', aldus Tico Vos. 'Dat is op dit moment meer iets voor de Dienst Buitenlandse Betrekkingen. In de toekomst willen we daar overigens wel meer aan gaan doen.'

Of dat er ooit van komt, waagt hij zelf te betwijfelen, want er geldt een onverbidde personeelsstop. Journalist Yves Cooper zou er niet rouwig om zijn. Hij ziet weinig heil in het werken aan een beter imago. 'Dat is plastische chirurgie', zegt hij verontwaardigd. 'Curaçao staat aan de rand van de afgrond. We hebben te maken met criminaliteit, economische crisis en politieke instabiliteit. Dat is de realiteit; die is niet weg te poetsen. De politiek moet de problemen zelf aanpakken. Als die zijn opgelost, wordt het imago vanzelf beter.'



Auteur Jan Bos is zpp'er in communicatie. Specialisaties: projectleiding, advies en redactie. @Jan2Bos  
www.linkedin.com/pub/jan-bos/b/225/471

Verwacht het management van jou inbreng in het strategisch communicatiebeleid? Geef je regelmatig communicatieadviezen aan directie en management?

De planning en uitvoering van tal van communicatieactiviteiten vormen voor jou geen probleem. Reikt je ambitie verder? Wil je bijdragen aan strategisch communicatiebeleid en ondersteuning geven aan belangrijke beleids- en veranderingsprocessen?

Dan is de opleiding Senior Communicatieadviseur écht iets voor jou!

SCHRIJF JE NU IN OP: HILST.NL

“Het aanscherpen van strategische communicatiekennis en -skills, dat is mijn doel.

2014 GECERTIFICEERD DOOR LOGEION

VAN DER  
**Hilst**  
maakt communicatiever





Sinds september 2013 is **Willem Spee** voorzitter van **LOCO**, het Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen. Hierin overlegt het hoger onderwijs over inhoud en kwaliteit van communicatieopleidingen en het landelijk kader vaststelt. **Ownership** en **partnership** zijn de speerpunten van Spee. 'Wij claimen enerzijds zeggenschap over de communicatieopleiding en versterken anderzijds de banden met de beroepsgroep.'

# D

## Doordringen tot de kern

Het Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen is onderdeel van de bestuurlijke structuur hoger onderwijs. Alle opleidingen hebben een landelijk overleg. Op veertien hogescholen wordt communicatie aangeboden in verschillende smaken en kleuren. De rol van het LOCO is verbinding leggen tussen de formele beslissing om een opleiding in het leven te roepen en de herkenbare relatie tot het vakgebied. Spee: 'Het moet duidelijk zijn voor welk vakgebied studenten worden opgeleid en hoe zich dit onderscheidt van andere vakgebieden. Waarin verschilt de opleiding Communicatie van de opleiding Journalistiek of van een marketinggerichte economische opleiding? Je krijgt bekostigd omdat je een opleiding aanbiedt die anders is, die arbeidsmarktrelevantie heeft en die voldoende onderscheidend is van andere opleidingen.' Er is een heel systeem dat kijkt naar arbeidsmarktrelevantie. 'We schetsen, op basis van een visie op de ontwikkelingen in het werkveld, een gezamenlijk beeld van wat die opleiding inhoudt. Dat mondt uit in een zogenaamd opleidingsprofiel. Dus je beschrijft: waar zijn we van, wat is de relatie tot het werkveld en hoe vul je dat als opleiding in? Uiteindelijk leidt dat tot eindtermen, tot competenties. Bij de beschrijving van de competenties geven we ook aan wat het gewenste eindniveau is van onze afgestudeerden. Zijn je afgestudeerden daadwerkelijk op HBO-niveau in dat werkgebied afgestudeerd?'

### Ontwikkelingen in het vak

'We zien een zeer breed werkveld. Dat vraagt een breed landelijk profiel, en tegelijk ook heldere keuzes voor elke opleiding afzonderlijk.

Die zullen in elke school anders zijn. Zo heeft de Hogeschool Utrecht zich duidelijk uitgesproken voor intensieve samenwerking met het bedrijfsleven in de regio Utrecht, met de creatieve industrie als één van de speerpunten. Dat zal zich doorvertalen in de profilering van de Communicatie-opleiding in Utrecht.'

'Daarnaast wordt het steeds belangrijker studenten te leren hun persoonlijke profiel te ontwikkelen. Dus de bal komt steeds meer bij de studenten te liggen. Denk na over waar jij goed in bent of wilt zijn en ontwikkel een profiel waarmee je in de arbeidsmarkt herkenbaar bent. Dit is een lastige exercitie. Je kunt het beeld nu eenmaal niet vastzetten en er is ook geen helder beeld van wat het communicatievak nou precies is. In dat kader ben ik benieuwd naar het boek dat Gerald Morsinkhof binnenkort publiceert, waarin hij op zoek gaat naar de kern van het communicatievak. Ik denk dat hij terecht constateert dat we daar nog heel erg weinig van weten.'

Vanuit de opleidingen zien we uiteraard een aantal grote ontwikkelingen in het werkveld waarop we moeten aansluiten. We zien welke basis we bij studenten moeten leggen om goed beslagen, op HBO-niveau, werkzaam te zijn in het vak. Ze moeten kunnen nadenken over welke denkmodellen en welke werkmodellen onder communicatievraagstukken zitten. Dat is echt wel lastig, want de meeste van deze vraagstukken zijn afgeleid van andere vraagstukken. Van organisatiepsychologische, commerciële, of maatschappelijke vraagstukken. Er wordt heel weinig fundamenteel communicatieonderzoek gedaan naar de vraag: hoe werkt communicatie in de kern? Eén van onze opdrachten voor de ►



Mijn **opdracht** is het ownership helder maken: **waar staan we voor** als opleidingen, zowel in **profiel** als in **kwaliteit**

komende tijd is samen met het werkveld, lectoren van de hogescholen en communicatiewetenschappers dieper door te dringen in die kern, waardoor we onze studenten een stevige kennisbasis kunnen bieden.'

#### Van klassiek naar crossmediaal

'De klassieke communicatieafdeling is een wereld die in rap tempo aan het verdwijnen is. Er zijn veel communicatiekanalen bijgekomen, daardoor doet iedereen die onderdeel uitmaakt van een bedrijf, de communicatie één-op-één. En de rol van een communicatiedeskundige verandert. Hij of zij is niet meer degene die de communicatie doet, maar die zorgt dat er lijn in de communicatie zit op het gebied van branding, imago en doelstellingen. Dit gekoppeld aan het feit dat het werk steeds minder wordt gedaan in vast dienstverband, maar steeds meer projectmatig vanuit een outsourcinggedachte, betekent voor de student dat die zichzelf moet profileren op die arbeidsmarkt. Personal branding is wellicht een cliché geworden maar ook daar moeten we onze studenten in opleiden. Ook moet de student meer verstand hebben van die kanalenmix, van de crossmediale benadering en altijd moeten denken in crossmediale oplossingen.'

#### Ownership

'Mijn rol als voorzitter van het LOCO is de positionering van die opleiding in relatie tot anderen scherper te krijgen. Veel mensen vonden iets van de communicatieopleidingen en dat was niet altijd positief. Op een gegeven moment wordt het een self fulfilling prophecy. Dan krijg je rare teksten, zoals: *de opleiding leidt op voor de werkloosheid*. Terwijl bijna al onze studenten al jaren gewoon aan het werk komen. Mijn opdracht is het ownership helder maken: waar staan we voor als opleidingen, zowel in profiel als in kwaliteit. En welke partners hebben we er graag bij om de dialoog te voeren over wat we doen, of het relevant is, of we door kunnen ontwikkelen? Het ownership van de opleidingen is de laatste jaren weinig uitgestraald. Mijn doel is dat ownership van de opleiding te claimen.'

#### Partnership

'Wij hebben als HBO-instellingen de opdracht de opleiding vorm te geven en de kwaliteit te garanderen. Gelukkig hebben we een heleboel partners die ons kunnen helpen ons scherp te houden, te verbeteren, in beweging te blijven. De relatie met Logeion, als actieve gemeenschap communicatieprofessionals, is hierbij van bijzonder belang. Logeion heeft de beroepsprofielen ontwikkeld. Dat is naar het beroep heel helder; waar je de beroepsgroep definieert en welke niveaus je daarbij onderscheidt. De profielen helpen ons te zien op welk niveau onze afgestudeerden instromen en welke professionele groei ze in de praktijk kunnen doormaken.'

'Maar ze vallen niet samen met eindtermen van de opleiding. De opdracht van de opleiding is breder, met name als het gaat om het aanbrengen van een generiek werk- en denkniveau en een professionele attitude. In dat verband spreek ik wel van een T-shaped professional: een breed opgeleide HBO'er met een herkenbaar specialisme.'

'Op basis van onze eigenstandige verantwoordelijkheid willen we het niveau van de opleidingen en de inhoud ervan definiëren. Daarvoor is voortdurende dialoog nodig met de beroepsgroep in het algemeen en met Logeion in het bijzonder. Daarnaast is dialoog nodig met de beroepsgroepen in de marketing en de PR-gesprekspartners, evenals de steeds zichtbaardere netwerken van zzp'ers.'

'Een ander gezamenlijk belang ligt op het gebied van alumni. Ons belang is dat ze snel ingroeien in de beroepsgroep. De beroepsgroep heeft ook een belang: de jonge professionals aan zich binden. In deze overgang van student naar beginnend professional kunnen we elkaar versterken. Daarbij vind ik het een interessante gedachte dat Logeion bezig is met een vorm van persoonscertificering. Ik ga er vanuit dat die vooral gericht is op certificering na het bachelor-niveau, want dat niveau wordt door de opleidingen aangebracht. En die opleidingen worden al gecertificeerd. Vanuit het post-initieel onderwijs kunnen de opleidingen een goede bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de beroepsgroep. Wat mij betreft een mooi voorbeeld hoe we op basis van een helder beeld van het ownership vruchtbare partnerschappen kunnen bouwen.'



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

## Het smoelenboek-plus van de toekomst

Menig intranet floreert bij een goed **smoelenboek**. Mits goed ingevuld, is het een eitje om collega's te vinden, wat hun standplaats ook is. Wat vaak **ontbreekt**, is een goed overzicht van vaardigheden. Dus niet per se ervaring in functies, maar ervaring of affiniteit met bepaalde (vak)gebieden. Eigenlijk wil je **kenniskaarten** kunnen koppelen aan het smoelenboek, zodat je snel en eenvoudig de juiste collega vindt of antwoord op je vraag krijgt. **Sciomino** biedt uitkomst.

Sciomino is 'een marktplaats voor kennis', aldus oprichter Edwin van de Bospoort. Hij legt uit: 'Sciomino richt zich op de combinatie van social business en sociaal intranet. Het is een socialere manier van kennisdelen, het modewoord van dit moment. Maar kennisdelen begint niet bij met elkaar praten op sociale media; het begint bij de inhoud. Mensen moeten elkaar vinden op inhoudelijke kennis. Pas daarna begint het gesprek en het delen van die kennis.'

Zeker in organisaties is een smoelenboek dat functioneert als kaartenbak vol profielen, als plek die de aanwezige kennis en ervaring zichtbaar en vindbaar maakt, interessant. 'Organisaties die inzetten op teamoverstijgende manieren van samenwerken kunnen veel profijt hebben van Sciomino. Intranet is wel handig, maar besef dat contact niet spontaan ontstaat. Mensen hebben een reden nodig om te praten: en juist kennisdelen of samenwerken in tijdelijke verbanden zijn ideale doelen om Sciomino in te zetten. Maar je kunt het zelfs inzetten voor het communiceren van interne vacatures.'

#### Kennis delen

Het werkt simpel zonder CMS of standaard content. Sciomino is een slimme databank

waarin mens en organisatie samenkomen. Je maakt een persoonlijke profielpagina aan, waarop je via kenmerken inzicht biedt in jouw kennis en ervaring. Collega's kunnen vragen stellen en je stelt zelf ook vragen. Zo is een basisvraag: *Wie kan me helpen met ...?* Aan deze vraag koppel je een kennisgebied, en daarop kun je vanuit jouw kennis antwoorden. Kennis van anderen kun je eenvoudig toevoegen aan je eigen profiel. Verder werkt Sciomino met gerelateerde content: interessante artikelen of vacatures die op dezelfde manier als jouw profiel zijn gekenmerkt, krijg je ook te zien.

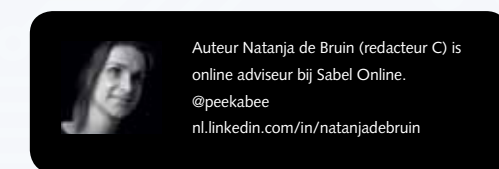
'Het principe is gebaseerd op een *folksonomie*', vertelt Van de Bospoort. En Wikipedia leert ons dat dit een samentrekking is van folk (mensen) en taxonomie. Folksonomie is een vorm van ordening, op basis van consensus, van data door het "volk". De essentie van het begrip is dat mensen content voorzien van tags (trefwoorden) of metadata. Een activiteit die ook bekend is onder de term social bookmarking. Zo leer je dus eenvoudig mensen kennen met gelijke belangstelling.

#### Inzicht krijgen

Maar data in Sciomino is voor meer doeleinden te gebruiken. Managers kunnen een

dwarsdoorsnede maken van medewerkers die expert zijn op een bepaald thema. Dit geeft inzicht in wat een organisatie, project of proces eventueel nodig heeft aan aanvullende vaardigheden. Trends zijn bij te houden en ook de groei van bepaalde vaardigheden binnen een organisatie. Wil je Sciomino inzetten, dan moet de organisatie bereid zijn transparantie van en zichtbaarheid voor elkaar te omarmen. En vooral: je moet allemaal bereid zijn aangesproken te worden op jouw expertise. 'Dat kan best spannend zijn, maar het werkt wel', eindigt Van de Bospoort.

*Meer weten over Sciomino, bijvoorbeeld het gebruik ervan voor communities of events? Zie [discover.sciomino.com](http://discover.sciomino.com)*



Auteur Natanja de Bruin (redacteur C) is online adviseur bij Sabel Online.  
@peekabee  
nl.linkedin.com/in/natanjadebruin



# Focussen op wat partijen bindt

Publieksattractie en innovatiecentrum

**ICER** in Uft in de Achterhoek werd op 6 mei **koninklijk** geopend. Een kroon op het jarenlange werk van vele vrijwilligers en professionals. Directeur **Barbara de Leeuw** is verantwoordelijk voor de communicatie van ICER. 'Het gaat altijd om de inhoud.

En om de vraag of iets past bij ons uitgangspunt.'

**J**e hoort het water ruisen en het spat van de schermen om je heen. Donkere wolken pakken zich samen. De dreiging wordt muzikaal opgevoerd. En BENG, daar is de lichtflits en de onvermijdelijke donder. De flits verandert in vuur en al snel zindert rood brandend vuur overal om je heen.

De lasershow van zes minuten die ICER twee keer per dag vertoont, is spectaculair en neemt je mee in het verhaal van de ijzerindustrie. De naam ICER verwijst naar 'iezer', dat ijzer betekent in de streektaal van de Achterhoek. Maar de naam verwijst ook naar de vier pijlers waaruit ICER is ontstaan: Industrie, Cultuur, Educatie en Recreatie. In een Rijksmonumentaal pand op de heilige grond van het terrein van de voormalige ijzergieterij DRU – die 250 jaar lang emailen pannen, badkuipen en haarden

leverde – wil ICER jongeren enthousiasmeren voor techniek.

## Co-creatief proces

Barbara de Leeuw werd drie jaar geleden gevraagd het project vlot te trekken. 'Er lagen plannen genoeg. Ik vroeg me af waarom het tot dan toe niet gelukt was tot iets te komen. Ik kwam erachter dat de partijen uit die vier pijlers nooit bij elkaar hadden gezeten en elkaar dus ook niet gevonden hadden op een thema. Ik ben toen aan tafel gaan zitten met 25 mensen uit die vier bloedgroepen. We zijn een co-creatief proces gestart om ICER te ontwikkelen. Tegelijkertijd zijn we gestart met de ontwikkeling van het gebouw. Zo konden we de resultaten uit het co-creatieve proces direct concreet maken en laten zien.' De vier bloedgroepen vonden elkaar uiteindelijk in het bereiken van een breed publiek op het gebied van innovatie en techniek. En zo werd ICER een publieksattractie, die jongeren moet stimuleren te kiezen voor een beroep in de techniek. De Leeuw: 'Nederland heeft een kennis-economie, maar in deze regio is de maakindustrie erg belangrijk. Vier op de tien bedrijven zijn maakbedrijven, landelijk is dat één op de tien. We vertellen het verhaal van het maken van een product. Van idee tot het in de winkel ligt.' En dat verhaal wordt interactief verteld. Beleven staat centraal: van gezichtsherkenner bij entree tot de 3D-printer in het 3D-lab.

## Innovatief samenwerken

Het centrum draait zonder overheidssubsidies in de exploitatie. Naast een kleine formatie van drie fte (directeur, huismeester en vrijwilligerssteunpunt) en een vrijwilligersbestand van 85 mensen werkt ICER vooral samen met eigen partnerorganisaties. De Leeuw: 'We gebruiken het organiserend vermogen van deze organisaties. De eerste ervaringen zijn zeer positief. Onze communicatie wordt voor een groot deel

Het koninklijk  
bezoek leverde  
heel wat **free**  
**publicity** op

uitgevoerd door het Graafschap College en de IJsseling Hogeschool.'

Ook bij de communicatie rond de koninklijke opening op 6 mei werkte ICER samen met een aantal partnerorganisaties, zoals Regiomarketing Gelderland, de provincie Gelderland en de gemeente Oude IJsselstreek. Het koninklijk bezoek leverde flink wat free

publicity op. De Leeuw merkt dat ze bij een eerste contact met mensen niet meer hoeft uit te leggen wat ICER is.

## Focussen op het doel

Met vier bloedgroepen en meerdere partnerorganisaties is het geen geringe uitdaging alle kikers binnenboord te houden. Hoe ze dat doet? 'Keer op keer focussen. Is onze communicatie consistent? Hoe profileert ICER zich? Bij alles wat we doen, van vrijwilligersbeleid tot onze masterclasses, ga ik steeds terug naar het doel: jongeren enthousiasmeren voor techniek. Dat houd ik steeds voor ogen. Dat is waarom het draait. En het co-creatieve proces gaat gewoon door. Dat vind ik ook het leukste aspect van mijn werk voor ICER. Dat je mee mag in werelden die heel divers zijn, terwijl daar toch samenhang in zit.' De Leeuw wil haar rol als bewaker van de grote lijn graag een tijdje voortzetten. 'Mijn droom voor ICER is dat wij over drie jaar kunnen terugkijken en weten dat we de juiste dingen hebben gedaan.'

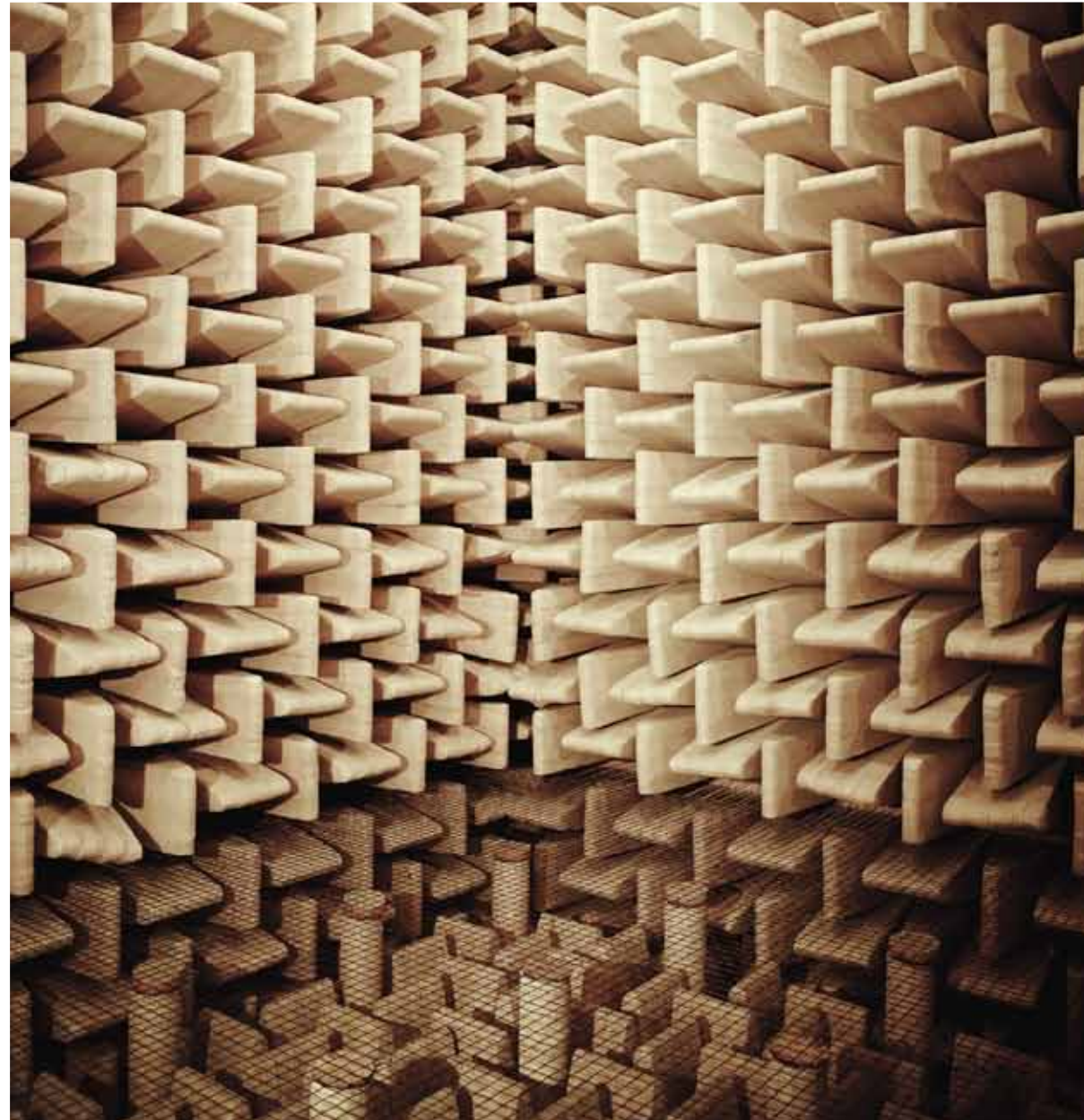


Auteur Els Holsappel (redacteur C) is freelance (eind)redacteur en communicatieadviseur.  
@ElsHolsappel  
nl.linkedin.com/in/elsholsappel

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







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



## Krachtige koppen

In de introverte wereld van de wetenschap kon

**Caren Huygelen** haar creatieve ei niet kwijt. Ze besloot het roer om te gooien en van haar hobby fotografie haar werk te maken. Met de serie **Master of Science** brengt ze personages uit haar oude wereld op de TU Delft in beeld: 'Ik wil techniek op een creatieve, poëtische manier vastleggen.'

'Technische wetenschappers zijn vaak rationeel en introvert. Daarom heb ik bij de tweeluiken gekozen voor een perspectief waarbij de wetenschapper dromerig voor zich uit kijkt en niet in de lens. Ik zocht naar interessante types met krachtige koppen en fotografeerde ze in hun dagelijkse kleding. De jongeman met bril draagt écht iedere dag een maatpak en ook de jongen met witte blouse ontmoette ik in exact deze outfit.' De combinaties zijn bedoeld om je fantasie op los te laten. Zo zie je op de foto met bruine kubussen een geluidsdode ruimte. 'Ik had er ook gewoon

een microfoon of box naast kunnen zetten, maar dat ligt zo voor de hand. Op het tweeluik (linksboven) met groene tinten is denk ik voor buitenstaanders niet te zien dat het om een windtunnel met een vliegtuig erin gaat.' 'De serie is voor mij een reflectie op mijn studietijd, waarin ik mezelf in deze wereld begaf. Zo anders dan de creatieve dingen waar ik nu dagelijks mee bezig ben. Fotografie is kortetermijnwerk. Toch vind je de wetenschapper in mij terug in de manier waarop ik werk. Ik doe voorafgaand lang onderzoek, en werk zeer gestructureerd.'

### Caren Huygelen (1978)

werkte jarenlang als wetenschapper. Ze sprong in het diepe en ging voor een carrière als fotograaf. Eind 2010 studeerde ze af aan de Fotoacademie Rotterdam met het project Master of Science. Haar werk werd onder meer gepubliceerd in de *Volkskrant* en het *NRC Handelsblad*. De serie tweeluiken hing daarnaast op het fotofestival Naarden en zelfs in New York. 'Daar ben ik wel trots op.' [www.huygelen.nl](http://www.huygelen.nl), 06 47138568, [carenhuygelen.nl](mailto:carenhuygelen.nl)



Auteur Sanne van de Grift, tekstschrijver  
bij Kris Kras Design.  
[@KrisKrasDesign](https://www.kriskras.nl)  
[www.kriskras.nl](http://www.kriskras.nl)



### Het et-cetera principe

Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling

★★★★☆

Thijs Homan, Academic Service 2013  
978-94-62200-34-0, 482 pagina's, € 39,95

De populaire literatuur portretteert managers als 'nieuwe businessatleten die geheel neutraal en los van hun eigenbelang de juiste rationale beslissingen nemen, ter meerdere eer en glorie van de organisatie.' Het is dit perspectief waar Homan een nieuw dan wel aanvullend perspectief voor biedt in het boek *Het et-cetera principe*. Samenvattend: Homan bepleit dat managers slechts één van de spelers zijn bij organisatieontwikkeling en -verandering. Alle andere mensen binnen en buiten de organisatie zijn evenzeer betrokken bij het resultaat van het veranderproces.

De huidige managementliteratuur onderkent die werkelijkheid onvoldoende en schetst een te simplistisch beeld. Om die reden daagt Homan de lezer uit om organisaties wel te bekijken vanuit deze complexe realiteit. Ook al is dit perspectief veel minder beheersbaar en voorspelbaar in vergelijking met de conventionele modellen.



Homan zet dit perspectief uiteen in 482 bladzijden. Dat is een lange zit. Maar het is absoluut de moeite waard dat te doen. Met zijn persoonlijke, vlotte schrijfstijl houdt Homan je aandacht er

goed bij. *Zware kost* vat hij regelmatig samen om je weer op weg te helpen. Homan zet vooral in op het *omdenken* van het huidige heroïsche managementverhaal naar *gepassioneerde nederigheid*. Verwacht hiervoor geen modellen die je houvast geven, dan kom je namelijk bedrogen uit.

Reinanke Haagsma

### Like this!

De route naar een geslaagde social media bedrijfsstrategie

★★★★☆

Laura Hamer, Academic Service 2013  
978-94-62200-01-2, 161 pagina's, € 19,95 (paperback) of € 14,99 (eBook)



Het is niet de vraag hoe het werkt, maar wat je er mee kunt. En precies die vraag staat centraal in *Like this!* van Laura Hamer. Al suggereert de titel misschien

anders (*Like!*), het boek gaat zeker niet alleen over Facebook. Eigenlijk is het een theoretische en praktische gids door de wereld van sociale media. Het begint met een stevige dosis theorie en achtergronden over sociale media en de waarde ervan als ruggegraat van de deel-economie. Alles heel toegankelijk opgeschreven en geïllustreerd met overzichtelijke schema's of grafieken.

Het hart van het boek wordt gevormd door de *Social Media Roadmap*: hoe kun je als bedrijf of organisatie een strategie ontwikkelen en sociale media toepassen op een manier die doel treft en niet uit de hand loopt? Het laatste hoofdstuk is een werkboek: schema's, vragen en opdrachten om met je team een eigen (bedrijfs-)strategie voor sociale media af te spreken. Dit boek? Vind-ik-leuk!

Jaap de Bruijn

### Generatie V

Werken aan je veerkracht, voor veertigers en vijftigers

★★★★☆

Yolanda Buchel en Sandra van der Maarel, Van Duuren psychologie 2013  
978-90-89651-90-7, 175 pagina's, € 20,00 (paperback) of € 16,99 (eBook)

In *Generatie V* gaan Yolanda Buchel en Sandra van der Maarel in op de levensfase waarin veertigers en vijftigers verkeren. Kinderen zowat de deur uit. Ouders soms al overleden. De toekomst al niet meer zo open. De bagage van het verleden op hun schouders. En in het werk de smalle marges tussen promotie en demotie, tussen *nog wel* en *misschien maar niet meer*. Hoe verander je van koers?

De auteurs nemen de lezer in dit 175 pagina's tellende boek mee op reis, de reis naar binnen, naar de kern en daarna weer naar buiten. Veertigers en vijftigers hebben veel te verliezen, maar ook nog veel te winnen. Veerkracht is daarbij de essentie. Hoe kun je die veerkracht vergroten, welke bronnen spreek je daarvoor aan, hoe kom je vooruit? Belangrijke begrippen uit het boek zijn vertragen en verduren, verlichten en verstevigen en voorwaarts leren. Leer om stil te staan bij het hier en nu, leer te accepteren en je eigen verhaal te hervertellen. Na terugkeer uit de reis naar binnen ga je weer op pad, met vallen en opstaan en improviseren.

*Generatie V* biedt een toegankelijke tekst, een reeks oefeningen en voorbeelden voor wie een herstart wil maken. Dat maakt dit boekje tot een plezierige gids.

Reinanke Haagsma



### Steen voor steen

★★★★☆

David C. Robertson, A.W. Bruna Uitgevers 2013  
978-94-00502-19-2, 320 pagina's, € 22,95

Sinds jaar en dag spelen kinderen met Lego. Een sterk merk, niet weg te denken uit de schappen. Een succesvol bedrijf, zou je denken. Maar schijn bedriegt. In 1998 lijdt Lego voor het eerst een groot verlies en in 2003 staat het bedrijf op het randje van een faillissement. Voornamelijk omdat het bedrijf zich niet goed heeft verdiept in de wensen van de doelgroep: jongens van een jaar of negen. Tegenwoordig spelen kinderen liever met computers dan met plastic blokjes. In *Steen voor steen* vertelt David Robertson hoe Lego weer een succesvol bedrijf is geworden. Hoe dat is gelukt? Met name door innovatie anders te organiseren: rond de wensen van de doelgroep. Door kinderen mee te laten denken en écht te luisteren naar hun wensen, ontstond nieuwe creativiteit. Een citaat van de marketing-directeur van Lego: 'Kinderen en dronkenlappen zijn de laatste eerlijke mensen op aarde. En kinderen zullen nooit een product kopen dat niet leuk is.' Vanuit deze benadering heeft Lego



zichzelf als het ware opnieuw uitgevonden. Het boek biedt een mooi beeld van de geschiedenis van Lego, van de oprichting in 1932 door de Deense timmerman Ole Kirk Christiansen tot 2013. Wel wat Amerikaans (*de held worstelt, knokt terug en komt boven*), maar wil je geïnspireerd worden op het gebied van innovatie, stop het dan zeker in je vakantiekoffer.

Andrea Willemse

## Betekenisvol werk

Van tijd tot tijd geef ik gastcolleges op hogescholen en universiteiten. Recent mocht ik opdraven bij de Faculteit Bestuurs- en Organisatiewetenschappen te Utrecht. Altijd leuk: masterstudenten ontmoeten en horen wat ze bezighoudt. Ik viel met mijn neus in de boter, want in het *voorprogramma* brachten vijf studenten verslag uit over de voortgang van hun scriptie. Met name het relaas over een stage bij een groot schoonmaakbedrijf viel op. De onderhavige studente vertelde dat ze van de directie de opdracht kreeg te onderzoeken wat de leiders in het bedrijf kunnen doen om hun werknemers betekenisvol werk te bieden.

Nu is het al een discussie op zich om vast te stellen wat betekenisvolle arbeid is. Kun je dat objectief, en eventueel voor een ander, bepalen? En zitten al die schoonmakers daar op te wachten? De NS kunnen proberen hun vuilniszakkenbrigade ervan te overtuigen dat ze betekenisvol werk doet, maar zolang daar geen betekenisvolle salarisverhoging tegenover staat, zitten de reizigers opgescheept met hopeloos volle prullenbakken.

Ook vraag ik me af wat een directeur bezielt om zo'n topzware vraag bij een jonge, vrolijke buitenstaander neer te leggen. Ben je als leider niet verplicht zelf na te denken hoe je je werknemers motiveert? Er zijn schijnbaar nog steeds mensen die een vraagstuk menen aan te pakken door dit simpelweg te agenderen. Zolang ze op universiteiten in de waan leven dat de wetenschap overal een antwoord op heeft, zal dit rollenspel nog wel even voortduren.

Na afloop moest ik denken aan het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Bestuursvoorzitter Willy Spaan is onlangs uitgeroepen tot zorgmanager van het jaar. Niet voor niets. Het ziekenhuis stimuleert op veel manieren haar medewerkers, ieder op zijn of haar gebied, eigen verantwoordelijkheid te nemen. Het ziekenhuis forceert zich niet door over betekenisvol werk te spreken. Wie dat wel doet, suggereert dat een andere categorie werk betekenisloos kan zijn.

Op schoonmaakwerk wordt vaak neergekeken. In een ziekenhuis als het JBZ wordt daar heel anders over gedacht. Een schone omgeving is absoluut noodzakelijk voor patiëntveiligheid. Daar hoeft geen student onderzoek naar te doen. Misschien tijd voor de grote schoonmaak in het denken van die gemakzuchtig delegerende opdrachtgever?

Martijn Horvath  
martijn@deslogancompagnie.nl



# B

# Please don't nudge, we're Dutch

Het moest er een keer van komen: de kritische vraag of de overheid gebruik mag maken van de nieuwe technieken die gebaseerd zijn op actuele inzichten over gedragsbeïnvloeding. Nudging, letterlijk een **duwtje in de rug geven**, geniet in bredere kring de meeste bekendheid. Een klassiek voorbeeld is de afbeelding van een vlieg in urinoirs: mannen hebben de neiging daarop te richten bij het plassen, wat het spetteren sterk schijnt te beperken. Maar er is een scala aan **interventietechnieken** ontsproten aan het **gedragsonderzoek** van de afgelopen vijftien à twintig jaar. In Engeland richtte men zelfs een apart team op voor het betere interveniëren. De resultaten trekken ook buiten het eiland de aandacht.

Een aantal interventietechnieken vatte Robert Cialdini al eens samen in zijn veelgelezen boek *Invloed*. In de overheidswereld heeft men dergelijke gedragsinterventies lange tijd ongebruikt gelaten. Maar inmiddels begint het tij te keren. In Engeland – het perfide Albion – werd in 2010 het inmiddels ook hier bekende *Behavioural Insights Team* (BIT) in het leven geroepen (zie ook Ontwikkeling in C10 2013). Het werd veelzeggend gehuisvest in Downing Street 10; dichterbij het centrum van de macht kun je bijna niet komen. De resultaten die het BIT met het gebruik van actuele, op wetenschappelijke inzichten gebaseerde technieken boekte, onder meer op energiebesparend gedrag en het weer aan het werk krijgen van mensen zonder baan, trokken ook buiten Engeland de aandacht. Inmiddels is ook in ons land een BIT opgericht, ressorterend onder het ministerie van Infrastructuur en Milieu. En worden de nieuwe technieken onder meer beproefd op het vlak van verkeersveiligheids- en mobiliteitsgedrag.

De zich inmiddels langzaam voltrekkende overgang van de verzorgingsstaat naar de participatiemaatschappij, maakt nieuwe beïnvloedingstechnieken extra aantrekkelijk. Kunnen ze helpen mensen bijvoorbeeld vrijwillig taken op zich te laten nemen die tot nu toe door betaalde professionals uitgevoerd werden? Zoals het op zich nemen van een substantieel aandeel in de zorg voor de oudere, hulpbehoevende ouders.

#### Een verlokend perspectief

Ook om een andere reden is het geen wonder dat nudging en sociale invloed zo'n verlokend perspectief zijn. Het allergrootste deel van ons gedrag<sup>1</sup> is namelijk automatisch gedrag (de schattingen lopen uiteen van 95 procent tot 99 procent). En automatisch gedrag kun je bij uitstek beïnvloeden met de nieuwe technieken. Niet met argumenten. Juist omdat men routinematig handelt of buiten het bewustzijn om reageert op prik-

kels in de omgeving, dringen argumenten niet door. Om dezelfde reden biedt ook de voorlichtingssysteematiek die ontleend is aan het bekende model van *Planned Behavior* van Ajzen en Fishbein geen soelaas als we te maken hebben met automatisch gedrag.<sup>1</sup> Daarbij gaat het om gedrag dat is gebaseerd op een *gedragsintentie*: de doelgroep is van plan een bepaald gedrag wel of niet uit te voeren. Is de doelgroep bijvoorbeeld willens en wetens niet van plan plastic afval van restafval te scheiden, dan kan het nuttig zijn diegenen proberen te overtuigen met goede argumenten. Zodat ze na kennisname van de argumenten zeggen: 'Oké, nu begrijp ik waarom het toch beter is het plastic afval apart te houden. Laat ik dat dan ook maar doen.'

Deze manier van beïnvloeden, het klassieke voorlichten, is tot ver in het eerste decennium van deze eeuw de dominante geweest. Ze bleek evenwel vaak niet de beoogde effecten op te leveren, omdat, zoals we nu begrijpen, veel gedrag niet gepland, maar automatisch is. (Dat laat overigens onverlet dat de 'oude' methode voor het beïnvloeden van gepland gedrag wel degelijk waardevol is.) De nieuwe technieken in de sfeer van nudging en sociale invloed blijken daarentegen vaak wel effect te sorteren bij automatisch gedrag.<sup>2</sup>

De vraag die een rapport van de *Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling* (RMO, zie verderop) stelt, luidt: hoever mag de overheid gaan in het beïnvloeden van gedrag? Mag ze behalve de traditionele voorlichting die mensen in staat stelt tot het maken van hun eigen keuzes ook middelen inzetten die hen *beïnvloeden zonder dat ze dat in de gaten hebben*? Een principiële standpunt is dat dit

**Technieken** in de sfeer van **nudging en sociale invloed** blijken vaak wel effect te sorteren bij **automatisch gedrag**

niet mag, want de burger moet zelf verantwoordelijk zijn voor zijn keuzes bij alles wat niet bij wet verboden is. Maar er zijn ook andere standpunten. Bijvoorbeeld dat je mensen in bescherming moet nemen, tegen anderen of tegen zichzelf. Of dat je tegenwicht moet bieden aan alle beïnvloeding die de commercie op ons loslaat, onder meer om producten te kopen die schadelijk zijn voor het milieu of de gezondheid.

#### Hoever mag de overheid gaan?

Het Kabinet heeft de RMO verzocht om advies over de mate waarin overheidsbeïnvloeding toelaatbaar is. In maart 2014 verscheen het adviesrapport, onder de titel *De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*.

De vraag *hoever* de overheid mag gaan in het beïnvloeden van gedrag heeft veel kanten. De RMO geeft geen antwoord in de zin van: dat mag best, of het mag onder geen voorwaarde. Het antwoord van de RMO is juist genuanceerd. Eigenlijk zo genuanceerd dat het de vraag is of het Kabinet op grond hiervan een besluit kan nemen. En als ze dat wel doet, hoe uitvoerbaar zo'n besluit dan zal zijn, omdat het zoveel mitsen en maren zal bevatten dat op naleving nauwelijks toezicht mogelijk is.

Eén van de adviezen is dat beleidsmakers moeten laten zien welke nudges ze gaan inzetten en wat ze ermee willen bereiken. (Het rapport hanteert de term *nudging* voor alle beïnvloedingstechnieken die gebaseerd zijn op de nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten.) De burger moet verder ook plekken hebben waar hij zijn kritiek kwijt kan

over nudgingstrategieën, bijvoorbeeld via inspraak, een loket bij de ombudsman of een onafhankelijke commissie. Een overheid die gebruik wil maken van nieuwe inzichten uit de psychologie en de gedrags economie, dient dus te werken aan de versterking van tegenkrachten in het democratische beleidsproces' (p. 81/82). Daar is op zich niets op tegen, maar is deze transparantie geen schijntransparantie? Want wie weet dan dat er zo'n loket of zo'n commissie is? Misschien moeten er dan nudges ingezet worden om dat weer te bewerkstelligen.

#### Paternalist of stiekemer?

Een belangrijk punt van de RMO is, dat 'het doel van nudging niet zou moeten zijn een duwtje in de "goede" richting te geven, ▶

#### Literatuur

1. Zie voor een overzicht van de voorlichtings- en beïnvloedingstechnieken en de internationale literatuur: Bert Pol en Christine Swankhuisen, *Nieuwe Aanpak in Overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum, Coutinho, 2013.
2. Zie voor cases Bert Pol en Christine Swankhuisen, a.w.
3. W.L. Tiemeyer en J.H. Anderson. Normatieve overwegingen rondom gedragssturing. In: *De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag, 2014.

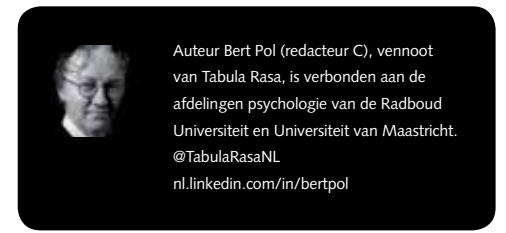


In feite ontslaat nudging de burger van de plicht tot **informatie verzamelen, zelfstandig nadenken en een oordeel vormen**, omdat de overheid dat al voor hem heeft gedaan

maar de weerbaarheid van mensen te versterken tegen verleidingen die niet in overeenstemming zijn met hun eigen waarden en doelen.' (p. 79) Dat resulteert in de aanbeveling om terughoudend te zijn bij beleidsonderwerpen die meer omstreden zijn. 'Nudges zouden dan alleen moeten worden ingezet om burgers meer aan het denken te zetten.' (p. 80) Interessant is dat Tiemeijer en Anderson – in een als bijlage bij het rapport opgenomen essay<sup>3</sup> – tot de conclusie komen dat dat geen haalbare kaart is. 'In feite ontslaat nudging de burger van de plicht tot informatie verzamelen, zelfstandig nadenken en een oordeel vormen, omdat de overheid dat al voor hem heeft gedaan.' (p. 135) Tiemeijer en Anderson zijn in hun essay stelliger dan de RMO. Ze onderscheiden diverse dimensies aan de verschillende manieren van beïnvloeding, waaronder gedragsbeïnvloedende voorlichting en nudging. Wie de voor- en nadelen van deze twee tegen elkaar afweegt, ziet dat elk plussen en minnen heeft. Een nadeel van gedragsbeïnvloedende voorlichting, waarbij de overheid expliciet is over haar intenties, is dat de doelgroep kan vinden dat ze als kleuters wordt behandeld. Dat kan weerstand oproepen die de gedragsbeïnvloeding blokkeert (ook als die het stimuleren tot het maken van een eigen keuze als doel heeft). Nudging heeft dat bezwaar niet, juist omdat de burger niet in de gaten heeft dat hij beïnvloed wordt, maar daar staat weer tegenover

dat hij kan vinden dat hij gemanipuleerd wordt. Transparant is nudging niet, althans niet op het moment zelf. Als je nudging transparant wil uitvoeren, zou je dat er steeds bij moeten zeggen. Tiemeijer en Anderson vragen zich af 'of aan het begin van de kantine dan steeds een duidelijk bordje moet staan dat de kroketten achterin zijn neergezet zodat mensen worden verleid tot de gezonde keuze?' (p. 144). De vraag stellen is hem eigenlijk beantwoorden. Tiemeijer en Anderson kiezen voor een pragmatisch standpunt. 'Als gedrag waarom het gaat dicht bij iemands wezen en identiteit ligt – zoals de keuze van een school voor de kinderen – dan moet je als overheid geen gebruik maken van nudges. Dan kun je beter kiezen voor gedragsbeïnvloeding die mensen in staat stelt zelf tot een goede keuze te komen. [...] Bij alledaagse klusjes met een hoog papierwerkgehalte – bijvoorbeeld het aanvragen van een belastingteruggave – zullen veel mensen nudges waarschijnlijk beschouwen als nuttige steuntjes in de rug.' (p. 144) **Wat lopen we eigenlijk voor risico?** Het is goed dat expliciet de vraag gesteld wordt naar de legitimiteit van een nudgende overheid. Al kun je van tevoren al vermoeden dat die vraag nooit op een voor iedereen bevredigende manier beantwoord kan worden. Tegenover ieder argument pro valt een

argument contra te plaatsen. Een cruciaal punt is dat nudging en technieken in de sfeer van *social influence* en andere actuele gedragswetenschappelijke inzichten met name effectief zijn bij het beïnvloeden van automatisch gedrag. En automatisch gedrag gaat nu juist niet over zaken waar we doorgaans van wakker liggen omdat de gevolgen voor onze gezondheid, ons welzijn en onze financiële positie zo ingrijpend zijn. Is dat gedrag wel in het geding, dan denken we er doorgaans over na voor we tot handelen overgaan. Als de gevolgen van nudges of beïnvloedings-technieken groot zijn – zoals bij het afsluiten van een malafide financieel product – dan is het niet de overheid die beïnvloedt, maar een commerciële partij. Waarom zouden we, dit alles gehoord hebbende, niet besluiten dat de overheid gewoon nudges en technieken uit de sfeer van *social influence* moet kunnen inzetten? En als iemand daar misbruik van maakt, of het nu een bewindspersoon of een ambtenaar is, dan moet hij of zij van onder uit de zak krijgen. ◀



Logeion bedankt de sponsors voor het mede mogelijk maken van ons geweldige jaarcongres:



Ga voor een uitgebreid fotooverslag naar [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).

☐ Kijk voor meer informatie op [www.directresearch.nl](http://www.directresearch.nl) ☐ Bel 020-7707579 of mail naar [info@directresearch.nl](mailto:info@directresearch.nl)

[www.brainbox.nl](http://www.brainbox.nl)  
Media- en presentatietraining



**Actief!**

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

**De horizon verruimen**

Patricia van der Linden (@PatriciavdL) is senior communicatieadviseur bij Kennisnet, waar zij zich inzet voor innovatieprojecten met ICT in het onderwijs. Ze blogt voor Frankwatching en recenseert voor dansmagazine.nl. En dan vindt ze ook nog tijd voor het Communicatie-Panel van Logeion en DirectResearch.

**Wat drijft je?** 'Communicatie is heel boeiend door alle (technologische) ontwikkelingen die zich continu voltrekken. Bijblijven kan alleen door om je heen te kijken, te experimenteren met nieuwe strategieën en middelen. Het is nooit saai.'

**Wat doe je voor Logeion?** 'Ik ben voorzitter van de Denktank van het CommunicatiePanel. In dit panel geven communicatieprofessionals hun mening over ontwikkelingen in ons vakgebied, zoals over trends of toepassing van accountability. We starten zelf onderzoeken of de vak- en themagroepen komen met ideeën.'

**Waarom zet jij je in voor het vak?** 'Ik vind het verfrissend om naast mijn baan ook op andere



wijze bezig te zijn met mijn vak. Het verruimt mijn horizon. Twee jaar geleden vond ik het hoog tijd om mijn lidmaatschap te verdiepen door actief te worden.'

**Wat breng je/haal je?** 'Samen met de Denktank breng ik kennis over ontwikkelingen in ons vak in de vorm van onderzoeksresultaten. Ik krijg daar ook veel voor terug: inspiratie, vakkennis en een leuke samenwerking met vakgenoten binnen en buiten de Denktank.'

*Ook meepraten over ons vak? Meld je aan op [www.communicatiepanel.nl](http://www.communicatiepanel.nl)*

**Word Communicatieman/vrouw of CommunicatieTalent van het Jaar**

De inschrijving voor de verkiezingen Communicatieman/vrouw van het Jaar en CommunicatieTalent van het Jaar (tot 30 jaar) is geopend. Heb jij in 2014 een prestatie geleverd waar je

trots op bent, ben je een inspiratie voor vakgenoten en vernieuwend in je aanpak? Aarzel niet. Meld je aan en neem het stokje over van Communicatievrouw 2013 Marjolijn Meynen of CommunicatieTalent 2013 Marlous Nooi. Uiteraard mogen anderen jou ook opgeven en je mag zelf ook iemand voordragen. De prijzen worden uitgereikt tijdens een feestelijke avond op dinsdag 2 december. Meer informatie via [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl) of neem contact

**Nieuwe bestuursleden**

**Else Mulder en Jeroen Koedam**

De ledenvergadering van 16 april, gehouden in Amersfoort, heeft twee nieuwe bestuursleden benoemd. Else Mulder volgt Pieter Schaffels op als penningmeester van het algemeen bestuur. Schaffels heeft het maximum aantal termijnen bereikt. Jeroen Koedam gaat zich bezighouden met Pijler 2: programmering. Met zijn benoeming komt het bestuur weer op negen personen.

Else Mulder (MsCC) werkt als interim-communicatiemanager. Ze heeft onder meer jarenlange ervaring als leidinggevende van communicatieafdelingen in de grote academische ziekenhuizen UMC Utrecht en LUMC Leiden.

Jeroen Koedam is hoofd Communicatie bij de provincie Zuid-Holland. Daarvoor was hij adjunct-directeur van Van Dantzig Communicatiepartners en werkzaam bij het Havenbedrijf Rotterdam.

met ons op via [info@logeion.nl](mailto:info@logeion.nl). En twitter mee via #commv14 of #comtalent14.

**WK belangrijker voor interne communicatie dan voor externe profilering**

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

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Redactie** Arjen Boukema, Natanja de Bruin, Wim Datema, Kim van Eerde, Wieneke Friedel-de Bruin, Jaap Janssen Steenberg, Corine Havinga (bureau-coördinator), Els Holsappel, Annelies Kruse, Bert Pol, Dick-Gert Smid, Maartje Vrolijk

**Concept en vormgeving**

 **KRIS KRAS**  
communication & design

**Druk**

 **Ten Brink**

**Redactieadres**

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

**Abonnementen**

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

**Advertenties**

Recent (Philippine Herkes)  
Postbus 17229  
1001 JE Amsterdam  
T (020) 330 89 98  
F (020) 420 40 05  
M [info@recent.nl](mailto:info@recent.nl)

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.  
© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden 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 20 juni 2014.

**Coverfoto:**

Marijke Volkers





# WELKOM OP LUC DAGEN 2014

## Zin in avontuur!

**KONINKLIJKE LUCHTMACHT** doet meer dan deelnemen aan buitenlandse missies. Juist in Nederland bestrijdt dit krijgsmachdeel heidebranden, redt mensen op zee en voert dijkinspecties uit. Om dit aan een brede doelgroep duidelijk te maken, ontwikkelde Kris Kras in

nauwe samenwerking met de Luchtmacht de campagne voor de Luchtmachtdagen 2014. Met een avontuurlijk **dagje uit voor het hele gezin** en een beeldtaal die de diversiteit aan *things to do* laat zien. De Luchtmachtdagen bieden dit jaar veel meer dan een fancy vliegshow.

NEW  
TARGET  
NEW  
APPROACH

**VLEIEGBASIS GILZE-RIJEN**