



‘Iedereen heeft de verantwoordelijkheid inclusief te zijn’

MADHU MATHOERA, AUTEUR DE INCLUSIEVE ORGANISATIE

Het transformatieve moment is nú

YURI VAN GEEST, TOEKOMSTDENKER

‘Zonder legitimiteit raakt de overheid op drift’

MARIANNE VAN DEN ANKER, OMBUDSMAN ROTTERDAM



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 hoofdartikel**
asielcrisis is een frame dat bestuurlijke onmacht toont
- 08 verenigingsnieuws**
extra algemene ledenvergadering
- 09 column christian burgers**
- 10 verdieping**
edelman connected crisis onderzoek 2022
- 14 opinie**
- 15 reportage**
pubcom22 en de strijd tegen de lokettenjungle
- 20 ontwikkeling**
stephan schrover over 75 jaar voorlichtingsraad
- 24 klantcase schaalx**
- 25 pro in dubio**
- 26 handreiking**
de feiten in het maatschappelijk gesprek
- 28 toonaangevend**
yuri van geest wil terug naar de natuur
- 32 spotlight**
madhu mathoera over de inclusieve organisatie
- 36 kennis**
complexiteit van gedrag makkelijk onderschat
- 40 communicatietheorie van betteke van ruler**
strategische communicatie maakt weerbaarder
- 42 kleiner dan vijftien**
unie van waterschappen
- 44 reportage**
oogst van half jaar commlab klimaat
- 47 boekrecensies**
- 48 klantcase mett**
- 49 column mayke van keep**
- 50 young**
kritisch denken is waardevol
- 51 column emma kemperman**
- 52 reportage**
biefstukrestaurant op plantaardige tour
- 56 miskleun**
lianne van klaveren haalt schotten weg
- 58 makers**
- 59 colofon**

Foto Marieke Odekerken

Vertrouwen

Het gaat over vertrouwen krijgen, hebben en terugwinnen. Het gaat over werken en denken voor de inwoners en niet voor de politici in stadhuizen, provinciehuizen en ministeries. Het gaat erover dat je geen muur moet zijn die belangen, instituten en mensen afschermt. Het gaat er, kortom, over dat je voor ogen moet houden voor wie je je werk doet. Dat 'het' is ons vak. En diegene voor wie je dat vak uitoefent, is de eindgebruiker.

Beleid of producten maak en verdedig je niet voor je baas. Je maakt het om het leven van de mensen in ons land beter, logischer en begrijpelijker te maken. Makkelijker ook. Dat geldt voor het openbaar bestuur én voor bedrijven. Leuk als de CEO van Coca-Cola het drankje zelf ook lekker vindt, maar het gaat er, in ultimo, om dat de massa het wil drinken. En het merk Coca-Cola is vele malen groter dan de CEO van Coca-Cola.

Waarom dan zijn we toch net iets te vaak bezig die baas de hand boven het hoofd te houden? Gaat het er net te vaak om dat je het gordijn dichttrekt of een rookgordijn optrekt? In alle eerlijkheid naar buiten treden als er iets niet goed gegaan is, open zijn over de fouten die gemaakt worden; het lijkt mij niet onlogisch. Als ik op het voetbalveld sta en ik geef een verkeerde pass, dan zeg ik sorry en gaan we verder. Het wordt pas een bende als ik de ander ga verwijten dat mijn verkeerde pass zijn fout is.

Natuurlijk zijn alle oproepen om vertrouwen terug te winnen goed. Vertrouwen is een verdraaid goede basis voor een succesvolle samenwerking en samenleving. Maar let bij dat roepen op dat je ook naar binnen kijkt en kijkt voor wie je wérkelijk aan het werk bent. Het schept bij de ontvanger van jouw roep namelijk vertrouwen als je weet waar je zelf staat.

Sander Grip
hoofredacteur

Auteur Carrie Baarveld

Foto ANP

Karin Geuijen



Charlotte van Zutphen



Liesbeth Maats



‘Asielerisis is een frame dat bestuurlijke onmacht toont’

Dit is een positief verhaal. Een verhaal van hoop. Over mensen die iets te bieden en te delen hebben. En die er samen voor zorgen dat het lukt. Want zo kan het ook. Karin Geuijen, specialist migratiebeleid, docent en onderzoeker bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht, wil af van de negatieve frames rond de ‘asielerisis’. Een voorbeeld van hoe het anders kan, is het Plan Einstein van de gemeente Utrecht. Daarover vertellen Charlotte van Zutphen (woordvoerder van de wethouder voor Asiel en Integratie) en beleidsadviseur Liesbeth Maas, beide van de gemeente Utrecht.

De oplettende lezer merkt vast op dat ‘asielerisis’ tussen aanhalingstekens staat. En ook al is het onderwerp van dit artikel officieel de asielerisis, eigenlijk mag dat woord er niet staan, als het aan Geuijen ligt: “Alles wordt op het moment een crisis genoemd. Maar een crisis is iets dat je plotseling overkomt en grote onzekerheid met zich meebrengt, zoals corona. Dit overkomt ons niet; migratie gaat op en neer. Dat is zo geweest en zal zo blijven. Er komt altijd weer een nieuwe oorlog of ramp. Je weet alleen niet waar en wanneer. Het is ook niet zo dat Nederland nu met veel meer vluchtelingen te maken heeft dan voorheen. Het aantal asielerzoekers is nu iets hoger dan voor de coronacrisis. Maar dat was geen verrassing; een aantal mensen dat eerder had moeten vluchten, kon door de coronamaatregelen niet weggkomen. Zij zijn daarna dus pas doorgereisd. Hier zitten ook de mensen bij die zich nu eindelijk in Nederland met hun gezin hebben kunnen herenigen. Er wordt dus ten onrechte gesproken van een asielerisis. Ik zou het eerder een beleidscrisis willen noemen. Want om op korte termijn kosten te besparen, zijn opvanglocaties gesloten en goed ingewerkte medewerkers ontslagen. En daarvan voelen we nu de consequenties. Ik snap dat we niet permanent duizenden plekken voor asielerzoekers beschikbaar kunnen houden. Maar een buffer kan wel. En de capaciteit die er is – mochten er tijdelijk minder mensen komen – kun je benutten voor andere woningzoekenden”, zegt Geuijen.

Onwetendheid

Of het asielerisisframe komt door onwetendheid of politieke druk wil Geuijen in het midden laten. Maar linksom of rechtsom, het moet en kán anders. “Door het te framen als een asielerisis, zeg je eigenlijk ‘het zijn er zo veel, ze komen zo snel en we kunnen het niet aan’. Dan toon je bestuurlijke onmacht. Kijk hoe anders het gaat bij de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne. Dat wordt geframed als een regulier organisatorisch probleem, dat we gewoon moeten en kunnen oplossen. Daar is het verhaal ‘zij kunnen er niets aan doen, het is daar niet veilig, we gaan hulp organiseren’. Dan laat

je zien: we zijn in control, dit lukt ons. Dát is het verhaal dat je wil uitdragen.”

Draagvlak

Door berichten in de krant en reportages op televisie, krijg je al snel de indruk dat er veel weerstand is tegen opvanglocaties. En dat de inwoners van die gemeenten bang zijn voor overlast en criminaliteit. Ook dat beeld is niet helemaal terecht volgens Geuijen: “Doordat we het in de politiek en in de media over aantallen – niet over mensen – hebben en doordat we het een ‘crisis’ noemen, maken we het natuurlijk niet heel makkelijk voor de gemeenten die vluchtelingen moeten opvangen. En ja, het klopt dat er lokaal bijna altijd weerstand is. Dat was in de jaren negentig al zo en is nu nog zo. Tegelijk weten we uit onderzoek dat het algemene draagvlak voor de opvang van mensen uit een oorlogssituatie heel groot is. Het draagvlakprobleem is lokaal, maar wordt wel breed uitgemeten. Het is echt het grote stille draagvlak tegenover de luide lokale weerstand.”

Win-winsituatie

“We weten uit onderzoek dat die weerstand meestal van korte duur is”, zegt Geuijen. “Toen er bijvoorbeeld in 2017 in de wijk Overvecht in Utrecht een tijdelijk asielerzoekerscentrum werd gepland was er forse weerstand. Er werd bedreigd met ‘de fik erin’ en de boel werd beklad. Toch is het centrum er gekomen. De wethouder is in gesprek gegaan met de buurtbewoners, heeft naar hun zorgen

geluisterd en is daar heel concreet iets mee gaan doen. Een van de zorgen was dat er al nauwelijks mogelijkheden waren voor jongeren om woonruimte te vinden en dat ze daarom noodgedwongen bij hun ouders moesten blijven wonen. En dat het met de voorzieningen in hun buurt slecht was gesteld. Daarop zijn er naast de plekken voor asielerzoekers 38 woonruimtes met gedeelde voorzieningen gekomen voor jongeren die een band hebben met de buurt. Ook is het cursusaanbod voor asielerzoekers opengesteld voor buurtbewoners. Zo kregen zij bijvoorbeeld toegang tot cursussen Engels en ondernemerschap, allerlei workshops en andere activiteiten. Een win-winsituatie voor iedereen. Twee maanden na opening werd opnieuw de weerstand tegen het centrum gepolst. Toen bleek dat nog maar 6 procent fors tegen was. De overige 94 procent was of neutraal of zelfs positief. De weerstand die er in het begin lokaal is, ebt meestal snel weg als mensen ervaren dat het allemaal wel meevalt of zelfs beter wordt.”

Doorbouwen op elkaars ideeën

Als we zo’n voorbeeld hebben van hoe het ook kan, waarom kopiëren we dat dan niet naar andere gemeenten? Geuijen: “Een algemeen bekend fenomeen is *not invented here*: ‘bij ons is het anders, dus dat gaat hier niet werken’. Tegelijkertijd wordt er lokaal ontzettend veel bedacht waar anderen niks van weten, maar wel behoefte aan hebben. Zo werken we nu met vijf Europese landen aan welcomingspaces.eu. Dat

‘Een verandering geeft nou eenmaal weerstand. Als er in de straat een bouwplan komt, een afvalcontainer of een café, dan volgen de bewoners dat met argusogen’



BEWONERS EN BUURTGENOTEN OP HET COMPLEX VAN PLAN EINSTEIN.

wordt een interactieve, toegankelijke kaart met initiatieven op allerlei terreinen, zoals energie, zorg en ondernemerschap. Dan hoeven organisaties niet vanaf nul te beginnen, maar kijken ze wat er al is en wat ze kunnen gebruiken. Een mooi voorbeeld van zo'n project is 'In de zorg, uit de zorgen'. Door vergrijzing is er in een bepaalde regio een tekort aan zorgmedewerkers. Er wonen daar ook migranten met een zorgachtergrond die graag willen werken. Een samenwerkingsverband van zorginstellingen, onderwijs en de gemeente knoopt dat aan elkaar en zo ontstaan er nieuwe kansen voor iedereen", besluit Geuijen.

Plan Einstein

Het voorbeeld uit Utrecht waar Geuijen aan refereert is Plan Einstein. Charlotte van Zutphen is daar als woordvoerder voor de wethouder van asiel bij betrokken en Liesbeth Maats is projectleider van het concept. Het is een plek waar bewoners van Utrechtse asielzoekerscentra, buurtbewoners en andere Utrechters samen leven, samen leren en samen werken. Maats: "Plan Einstein begon ooit in Overvecht. Doordat jongeren uit de buurt daar een woonplek kregen en zich gingen inzetten voor de buurt en het asielzoekerscentrum (azc), werd het plan al gauw geaccepteerd. De jongeren en asielzoekers werden elkaars burens en leerden elkaar kennen. Voor de asielzoekers waren die contacten een belangrijke eerste toegang tot Utrecht. Het cursus- en activiteitenaanbod voor en door asielzoekers en buurtbewoners zorgde voor gelijkwaardige en natuurlijke ontmoetingen. Zo waren bijvoorbeeld buurtbewoners en asielzoekers elkaars medecursisten bij de cursus ondernemerschap. Die gelijkwaardige, natuurlijke ontmoetingen en de plek om een netwerk op te bouwen, zijn de basis van Plan Einstein. Daarnaast is het *future free*. Daarmee bedoelen we dat het gericht is op de ontwikkeling van universele vaardigheden. Want mensen weten niet of ze hier mogen blijven. Ondernemen, presenteren, business Engels of computervaardigheden, daar heb je altijd en overal wat aan. Het azc in Overvecht is inmiddels weg, zoals ook de afspraak was. Maar het concept van Plan Einstein passen we nu toe

op al onze opvanglocaties. Daarbij kijken we wel altijd naar de omgeving en blijven we verbeteren en aanpassen."

Stabiel systeem

Bij de initiatieven in Utrecht zijn veel partijen betrokken. "We willen een stabiel systeem met locaties die kunnen meebewegen met de instroom. Maar dat kunnen we niet alleen", vertelt Van Zutphen. "We werken samen met het Rijk, met het COA, Vluchtelingenwerk en tal van andere partijen in de stad die zich inzetten voor goede opvang van vluchtelingen. Denk aan de stichting Welkom in Utrecht – die werkt als een verbinder tussen initiatieven in de stad en de bewoners van het azc. Of New Dutch Connections, die doet aan talentontwikkeling door asielzoekers én mensen die een verblijfsvergunning hebben gekregen aan stageplekken te helpen. En De Voorkamer die samen met de Social Impact Factory een plek in de stad biedt waar mensen onder andere ambachten leren beoefenen, zoals hout- en metaalbewerking of fietsreparatie. Belangrijk bij de initiatieven is de inbreng van de asielzoekers zelf. Met hun talenten of vaardigheden kunnen ze hier iets bijdragen. Zo heeft een professor uit een ander land hier een module ontwikkeld over omgaan met het milieu. En kunstenaars uit het azc hebben een van de opvanglocaties helpen inrichten. Doordat we dit echt samendoen in de stad, creëren we draagvlak."

Niet het wat maar het hoe

Ondanks de goede samenwerking en het grote draagvlak, is de start van een nieuwe opvanglocatie altijd lastig, geeft Maats toe. "Een verandering geeft nou eenmaal weerstand. Als er in de straat een bouwplan komt, een afvalcontainer of een café, dan volgen de bewoners dat met argusogen. Angst voor het onbekende is menselijk. Dus bij een opvanglocatie is het niet anders. De locaties liggen niet voor het oprapen. Het liefst kies je de beste uit een stuk of twintig locaties. Maar die luxe is er niet. Op het 'wat' hebben we dan ook weinig invloed. Maar wel op het 'hoe'. Hoe betrekken we de inwoners, wat hebben ze nodig, welke looproutes maken we mogelijk, wie is het aanspreekpunt, wie

willen er helpen en hoe vullen we dat in? Daarbij is het belangrijk dat we zo snel mogelijk en zo helder mogelijk communiceren. Aangeven wat er wel en niet kan en uitleggen waarom bepaalde besluiten genomen zijn. Mensen willen gezien en gehoord worden. Daarom organiseren we plekken waar ze terecht kunnen met hun vragen en zorgen. En we vragen ervaringsdeskundigen – buurtbewoners die in het begin sceptisch waren over een opvanglocatie in hun buurt – om te vertellen over hun ervaringen. In gesprek gaan met inwoners, naar ze luisteren en aan hun wensen tegemoetkomen, dat heeft topprioriteit." —

Tips voor communicatieadviseurs

Karin Geuijen:

- Zorg voor een professioneel weerwoord tegen de politieke logica; ontmantel de frames.
- Zorg ervoor dat media andere perspectieven laten zien.
- Laat experts duidelijk maken dat het belangrijk is betrokkenen mee te laten beslissen.

Charlotte van Zutphen:

- Communiceer zo snel en duidelijk mogelijk. Maak duidelijk wat wel en niet kan. Leg uit waarom besluiten zijn genomen.
- Mensen willen gezien en gehoord worden. Regel zo snel mogelijk een – liefst fysieke – plek waar mensen hun zorgen kunnen delen of mee kunnen denken.
- Communiceer vanuit het perspectief van bewoners. Vraag buurtbewoners – liefst voormalige sceptici – om hun ervaringen te delen.

Extra Algemene Ledenvergadering op 30 november

Op 30 november 2022 staat een extra Algemene Ledenvergadering (ALV) gepland. Zoals al is aangekondigd op de ALV dit voorjaar, is het bestuur dit jaar bezig geweest met een update van de governance van de vereniging. Een vereniging met vijfhonderd leden vraagt immers om een andere inrichting dan een vereniging met rond de vijfduizend leden.

Recente ontwikkelingen rond verenigingen worden wel samengevat onder de titel vereniging 3.0. Het bestuur van Logeion heeft vastgesteld dat ze de vereniging ook die kant op wil ontwikkelen en dat daar ook al stappen in zijn gezet, maar constateert ook dat we daar nog niet zijn en nog wel enige tijd nodig hebben om dat proces te voltooien.

Wel is het nuttig om nu al de statuten aan te passen aan de ontwikkelingsrichting en zo ruimte te creëren voor nieuwe ontwikkelingen. Statutaire aanpassingen moest het bestuur toch al doen vanwege de nieuwe Wet op Beheer en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), dus dat doen we dan in een keer op deze extra ALV.

Belangrijkste wijziging die het bestuur nu voorstelt is de oprichting van een ledenraad, die de formele taken van een ALV kan overnemen, maar ook zorg

gaat dragen voor een betere verbinding tussen bestuur en leden. Door de hogere frequentie van bijeenkomsten van de ledenraad is het ook makkelijker en efficiënter om discussie over relevante onderwerpen aangaande de vereniging met elkaar te bespreken. Op de website wordt het voorstel voor de nieuwe statuten voorafgaand aan de ALV gepubliceerd.

Eerder hebben we in het voorjaar al drie nieuwe bestuursleden mogen verwelkomen. Ook op deze ALV zijn er weer vacatures te vervullen waaronder die van voorzitter van het bestuur. Voor de profielschets zie ook de informatie op de website.

Tot slot heeft het bureau van Logeion twee vacatures: bureaudirecteur en manager verenigingszaken. Meer informatie is te vinden op logeion.nl/werken-bij-logeion.

Foto Universiteit van Amsterdam



Christian Burgers

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

'Een tweezijdige boodschap heeft de voorkeur boven een eenzijdige'

Vertrouwen

Nu de herfst weer begonnen is, is het belangrijk ons te wapenen tegen een mogelijke volgende coronagolf. De eerdere fases van de pandemie hebben laten zien dat de overheid verschillende coronamaatregelen in de gereedheidskist heeft zitten. Ook bij een volgende golf is een goede communicatiestrategie over de te nemen maatregelen van het grootste belang. Hoe kun je deze het beste vormgeven?

Deze vraag stond centraal in een recent project¹ van de communicatiewetenschappers Friederike Hendriks, Inse Janssen en Regina Jucks. Zij voerden een experiment uit in een eerdere golf van de pandemie, waaraan 609 deelnemers uit Duitsland meededen. Het doel van de studie was te onderzoeken in hoeverre verschillende strategieën om coronamaatregelen te communiceren het vertrouwen in de afzender beïnvloedden. Alle deelnemers lazen een van vier fictieve opiniestukken waarin gepleit werd voor de invoering van het verplicht dragen van mondklappers in Duitsland. De vier opiniestukken waren identiek, op twee belangrijke verschillen na. Het eerste verschil zat hem in de schrijver van het opiniestuk, die gepresenteerd werd als een politicus of als een wetenschapper. Het tweede verschil zat in de communicatiestrategie die eenzijdige of tweezijdige argumenten bevatte. In de versie met eenzijdige argumenten gaf de schrijver alleen argumenten voor het verplichten van mondklappers. In de versie met tweezijdige argumenten ging hij ook in op mogelijke kritiek. Hier gaf de schrijver bijvoorbeeld aan dat de effectiviteit van mondklappers nog onduidelijk was. Ook benoemde hij dat mondklappers alleen niet voldoende waren en mensen de andere maatregelen (zoals afstand houden) moesten blijven naleven, ook als ze een masker droegen.

Na het lezen van het opiniestuk gaven de deelnemers aan in hoeverre ze vertrouwen hadden in de schrijver. Vertrouwen bestond uit drie

onderdelen, namelijk in hoeverre de deelnemers vonden dat de schrijver (a) competent was en expertise had, (b) transparant, eerlijk en integer was, en (c) welwillend was en het beste voorhad met de lezers. Het bleek dat de wetenschapper als competenter en integerder werd gezien dan de politicus. Daarnaast werden de twee schrijvers als even welwillend gezien. De schrijver van de tekst met tweezijdige argumenten werd daarnaast ook competenter ingeschat. Er bleek geen verschil te zitten tussen het eenzijdige en tweezijdige opiniestuk op de percepties van integriteit en welwillendheid.

Bovendien bleek dat de eigen positie van de deelnemers een belangrijke rol speelde bij het vertrouwen dat ze in de schrijver hadden. Voor alle onderdelen van vertrouwen gold dat deelnemers die zelf al positief dachten over de coronamaatregelen, de schrijver ook meer vertrouwen gaven. Daarnaast vonden de onderzoekers dat mensen die vonden dat er nog veel onzekerheid was over de effectiviteit van de maatregelen, de schrijver juist minder vertrouwden.

Het Duitse onderzoek laat dus zien dat burgers een zeer verschillend vertrekpunt hebben bij de mate waarin ze vertrouwen hebben in een zender die voor bepaalde coronamaatregelen pleit. Hierbij zijn er ook aanknopingspunten voor nieuwe communicatiestrategieën. Een tweezijdige communicatiestrategie die ingaat op zowel argumenten voor de eigen positie als onzekerheden benoemt, kan ervoor zorgen dat de zender als competenter wordt gezien en het vertrouwen verhogen. Als vertrouwen een belangrijk communicatiedoel is, heeft een tweezijdige boodschap dus de voorkeur boven een eenzijdige boodschap.

¹ bit.ly/3SEJpJR

Edelman Connected Crisis onderzoek 2022

Crisismanagement snelst groeiende verantwoordelijk- heidsgebied

'Bedrijven die vertrouwd worden zijn veel veerkrachtiger in tijden van crisis'

De eigen ervaringen maken het dagelijks duidelijk, het meest recente Edelman Connected Crisis onderzoek bevestigt het en beslissers binnen organisaties ervaren het: we bevinden ons in een wereld van permanente crisis. Vaak voorkomende en reputatie- en businessverstorende issues zijn een onverbiddelijk en fundamenteel onderdeel geworden van het hedendaagse businesslandschap. Geen enkel bedrijf komt onder de druk uit die hiermee gepaard gaat. Onderzoek toont aan dat bedrijven die vertrouwd worden veel veerkrachtiger zijn in tijden van een crisis. Vertrouwenskapitaal is vandaag de dag de beste verzekering van een bedrijf tegen crises, risico's en onverwachte verstoringen. Eerlijkheid en het nakomen van beloften spelen hierbij een essentiële rol. Tijd voor bedrijven om hier werk van te gaan maken.

De Edelman Connected Crisis-studie van 2022 toont aan dat bedrijven de toenemende druk voelen om belangrijke zakelijke issues te beheren en om vaak onmiddellijk te moeten reageren op bredere gebeurtenissen in de samenleving. Een meerderheid van het algemene publiek geeft aan dat ze het zeer belangrijk of zelfs essentieel vinden dat bedrijven reageren op issues die spelen in de samenleving zoals inflatie, de oorlog in Oekraïne of genderdiscussies. Communicatiemanagers van bedrijven worstelen hiermee en vinden het lastig om onderdeel te worden van (media)discussies over deze thema's. Leidinggevendenden maken zich zorgen over de impact die deze issues kunnen hebben op zowel de bedrijfsvoering als de reputatie van bedrijven.

Immuun voor de huidige druk

Er zijn geen duidelijke grenzen aan de issues waarop bedrijven geacht worden te reageren. Dat maakt de keuze tussen wel of niet reageren

in de praktijk ook zo lastig. Het onderzoek brengt aan het licht dat er geen verschil is tussen het percentage leidinggevendenden dat zegt dat hun bedrijf wordt geconfronteerd met toenemende druk om te reageren op businessgerelateerde issues, en degenen die hetzelfde zeggen over kwesties die niet direct businessgerelateerd zijn. Geen enkel merk of bedrijf is immuun voor de huidige druk – in hun land of elders in de wereld. Hoe bedrijven op deze druk reageren, blijft zoals altijd een kwestie van de individuele beoordeling. Bedrijven kunnen en moeten zeker niet op alle problemen reageren, maar hun beslissingen moeten wel gebaseerd zijn op gegevens, een grondig begrip van hun in- en externe stakeholders en een consistent besluitvormingskader – niet alleen op instinct.

Aanpassen aan de verwachtingen

De jarenlange studies van Edelman over vertrouwen hebben aangetoond dat vertrouwde entiteiten niet immuun zijn voor crises – het onderzoek

toont aan dat geen enkel bedrijf dat is – maar dat bedrijven die vertrouwd worden veel veerkrachtiger zijn in het geval van een crisis en een kortere en minder schadelijke crisislevenscyclus doormaken. Vertrouwenskapitaal is vandaag de dag dus de beste verzekering van een bedrijf tegen crises, risico's en verstoringen.

De meest recente studie onderzocht echter de belangrijkste factoren van vertrouwen in tijden van crises en wat bedrijven kunnen doen om hun vertrouwenskapitaal zo goed mogelijk te behouden of opnieuw op te bouwen. Belangrijk is dat de gedragingen die bedrijven denken te moeten vertonen in tijden van crises en wat het publiek verwacht, niet op elkaar zijn afgestemd. Daarbij gaat het vooral om integriteit (eerlijkheid) en om betrouwbaarheid (nakomen van beloften). Vooral dat laatste is voor veel bedrijven lastig waar te maken omdat dit niet enkel afhankelijk is van wel of niet communiceren, maar van het gedrag van de gehele organisatie.

Hoewel er enkele grondbeginselen van crisisbeheer zijn die generaties of maatschappelijke verschuivingen overstijgen – bijvoorbeeld tijdig reageren en transparant zijn – moeten leidinggevendenden hun aanpak aanpassen waarvan zij tot nu toe dachten dat die juist was. In tijden van crises moeten bedrijven meedogenloos eerlijk handelen en hun bereidheid tonen om hun commitments na te komen. De enige manier om dit goed te doen is door een diep inzicht te ontwikkelen in de verwachtingen van de stakeholders en daarnaar te handelen. Wie dat niet doet, verliest loyaliteit en klanten.

Crisismanagement als verantwoordelijkheid

Tegen deze achtergrond is het niet verrassend dat een op de twee Chief Marketing Officers (CMO) en Chief Communication Officers (CCO) zegt dat de verantwoordelijkheden op het gebied van crisisbeheer de afgelopen vijf jaar belangrijker zijn geworden. Crisisbeheer is het

snelst groeiende verantwoordelijkheidsgebied voor CCO's en een van de snelst groeiende gebieden voor CMO's, naast investeren in diversiteit en inclusie, en arbeidsrelaties. Een opvallende bevinding aangezien crisisbeheer traditioneel geen kernonderdeel van de CMO-rol is.

Verontrustend is echter dat zestig procent van deze groep zegt dat zij niet over de juiste vaardigheden in hun teams beschikken om het brede scala aan problemen en crises waarmee zij tegenwoordig worden geconfronteerd, te beheren.

In feite moet het hele bedrijf samenkomen en samenwerken om in tijden van crises een bedrijfsbrede veerkracht op te bouwen. Het brede scala van problemen dat bedrijven nu moeten beheren, vaak ook over grenzen heen, vereist vakkennis en een grondig begrip van lokale nuances en het digitale medialandschap. Wie dat doet, zal beter in staat zijn zich door het huidige chaotische crisisschaakspel heen te slaan. Wie dat niet doet, loopt de komende jaren een groter risico. —

Voor meer informatie of discussie over dit onderwerp kun je contact opnemen met het Nederlandse Connected Crisis Team van Edelman Amsterdam: Robin den Hoed robin.denhoed@edelman.com en Jochem Zwetsloot jochem.zwetsloot@edelman.com.

¹ Recent uitgevoerd in Canada, China, Duitsland, Japan, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten onder meer dan driehonderd Chief Marketing Officers (CMO) en Chief Communication Officers (CCO), zo'n driehonderd crisiscommunicatieverantwoordelijken en zeventuizend burgers.



Hart, hoofd en data

In de reclamewereld, waar ik de meeste jaren van mijn carrière heb vertoefd, is het een uitgekauwde, maar nog steeds lopend discussiepunt. Werk je als creatief vanuit je hoofd, of vanuit je hart? Staat aan de basis van wat je doet je ervaring en onderbuikgevoel over mensen en emoties, of begin je vanuit dat toverwoord van het afgelopen decennium: data?

In tegenstelling tot wat we bij IDTV+ de hele dag doen en prediken, begint dit verhaal met een anticlimax. Het belangrijke, maar niet spannende antwoord is: beide. Data is namelijk voor mij als creatief waardevolle input over het gedrag van de doelgroep. Data geeft daarmee de kaders waarbinnen creativiteit haar werk kan doen.

Kwaliteit

Het klinkt wellicht als een paradox, maar hoe steviger de kaders, hoe vrijer de creativiteit kan stromen. En dat is nodig in een tijd waarin de consument wordt overspoeld met content en verhalen. Want hoe relevanter we het verhaal voor de ontvanger weten te maken, hoe groter de kans is dat het gezien wordt. Dat de ontvanger ons niet wegfiltert. De kwaliteit van storytelling is belangrijker dan ooit. En

storytelling is een vak. Alle lezers van dit magazine kunnen schrijven, maar dat maakt nog niet iedereen een schrijver. Iedere lezer heeft een camera op zijn telefoon, maar dat maakt je nog geen regisseur.

En vergeet niet dat de content die je vandaag maakt, de data kan opleveren die je morgen nodig hebt om je doelgroep opnieuw te bereiken. Sterker nog, zonder data kun je niet eens bepalen of je succesvol bent.

Ik denk niet dat er ook maar iemand in de communicatiewereld is die het met me oneens is. Maar laten we eerlijk zijn. Hoe vaak handelen we hiernaar? Welk deel van het budget gaat naar onderzoek? En waarom zit de vraag naar een onafhankelijk onderzoek naar resultaat niet standaard in jouw briefing... zei de creatief.

Robert Hagendoorn

Hoofd Strategie en Creatie IDTV+

IDTV+

Het contentmarketingbureau dat storytelling inzet voor de ontwikkeling van hoogwaardige content & experiences voor merken en organisaties.

‘Hoe steviger de kaders, hoe vrijer de creativiteit kan stromen’



Auteurs Marjan Engelen en Cor Vos

De strijd tegen de lokettenjungle

Een allesomvattende trend valt op bij het vak

overheidscommunicatie: het afnemende vertrouwen in de overheid.

PubCom22, het Nationaal Congres Publieke Communicatie, staat

daarom in het teken van reflectie op het vak: wat kan of moet – in

het licht van dat afnemende vertrouwen – anders in de uitoefening

van het vak? Ofwel: hoe kunnen wij weer of meer van betekenis

zijn? Twee sprekers houden ons op 3 november een kritische

spiegel voor: Marianne van den Anker, ombudsman van de

gemeente Rotterdam en René Moerland, hoofdredacteur van NRC.



MARIANNE VAN DEN ANKER
OMBUDSMAN GEMEENTE ROTTERDAM

‘Ik ben gemotiveerd, strijdlustig en radicaal’

Marianne van den Anker is sinds 1 maart dit jaar Ombudsman voor Rotterdam e.o. Zij is de stem voor inwoners en ondernemers die vastlopen bij de gemeente. Als luis in de pels bindt ze de strijd aan tegen systeemgeweld en de lokettenjungle. Maakt het afnemende vertrouwen in de overheid haar niet moedeloos? Van den Anker: “Als we onze legitimiteit kwijtraken, dan raken we op drift als overheid. Daarom moeten we zo keihard werken aan herstel van het vertrouwen. Daar word ik alleen maar meer gemotiveerd, strijdlustig en radicaal van. Ik heb een fantastische verantwoordelijkheid.”

Hoe heb jij te maken met de relatie overheid-inwoner?

“Daar draait al mijn werk om. Als ombudsman ben ik er voor alle mensen die vastlopen in hun contact met de overheid. Ik moet de stem van de mensen laten horen én tegelijkertijd ook de overheid beschermen. Als voormalig wethouder, raadslid en radiomaker heb ik het vertrouwen in de overheid zien afnemen. Nu is het versterken van dat vertrouwen mijn grote drijfveer in het werk. En er is veel werk aan de

winkel. Om te beginnen onze eigen positionering als ombudsman. Die is bar slecht. We zien nog maar een heel klein snippertje van wat er speelt in de stad. De mensen moeten simpelweg weten dat we er zijn en wat we kunnen betekenen. En mensen die zijn afgehaakt melden zich al helemaal niet bij ons. Ik ben nu mijn team aan het opbouwen en we zijn stevig aan de slag.”

Wat is er aan de hand?

“Allereerst is er geen eigenaar. In de ogen van inwoners lijkt alles overheid, van zorg tot woningcorporatie tot gemeenteloket. Nou wordt dat deels wel van belastinggeld betaald, maar het is niet zomaar over een kam te scheren. Het effect is dat mensen veel te vaak horen: ‘daar zijn wij niet van’. Het is hen volstrekt niet duidelijk wie waarvoor is en dat wordt versterkt doordat iedereen communiceert vanuit zijn eigen silo. Eindresultaat is het alom gevoelde sentiment dat ‘de overheid er toch niet voor mij is’. Tweede is dat de overheid sterk geneigd is niet te werken (en dus ook niet te communiceren) vanuit de mens, maar vanuit het systeem. Bij de toeslagenaffaire zagen we waar dat toe kan leiden: systeemgeweld. Begrijp me goed, dat heeft dus niks te maken met de goede intenties van de mensen die in die systemen werken. Derde is dat we de mensen opknippen in deeltjes die naar verschillende loketten moeten. We verwachten dat de mensen kantelen naar het systeem en niet andersom. Ik heb me in Rotterdam hardgemaakt om hier aandacht voor te krijgen in het coalitieakkoord. Dat is gelukt, het bestrijden van de lokettenjungle is er prominent in gekomen. En wat zag ik vorige week tot mijn verbazing: een enorme campagne voor weer een nieuw loket, het echtscheidingsloket. Dat is precies wat we dus niet meer wilden.”

Wie zijn de hoofdrolspelers bij herstel van vertrouwen?

“Iedereen die direct én indirect wordt gefinancierd met belastinggeld. De collectieve prestaties van iedereen die met belastinggeld wordt gefinancierd moeten omhoog. We kunnen als overheid niet meer vrijblijvend opereren. Ik verwacht van iedereen die bij de overheid werkt een diep doorleefd gevoel dat ie voor de publieke zaak werkt. En dat ie vervolgens denkt: wat kan ik vanuit mijn rol doen aan het herstel van vertrouwen? Wat je kunt doen moet je vervolgens ook doen vind ik. Al is dat vaak lastig. Ik verwacht trouwens ook van inwoners een rol. Als je onderdeel wilt zijn van de samenleving, dan moet je dat met elkaar doen. Maar de eerste stap in deze situatie waarin het vertrouwen is afgebrokkeld, moet van ons komen, uit de systeemwereld.”

Welke tip heb je voor communicatieadviseurs?

“Altijd luisteren naar dat stemmetje in jou dat zegt: ‘wat ben ik eigenlijk aan het doen?’. Luister daarnaar en handel vervolgens. Sta wat vaker op en zeg: ik werk er niet aan mee dat de wethouder halve waarheden verkondigt of dat we weer een nieuw ‘overheidsproduct’ verkopen waar mensen niet om hebben gevraagd. Je moet van goeden huize komen om dat te durven, het is lastig en risicovol. Ik denk dat communicatieadviseurs bij uitstek de mensen kunnen zijn die vanuit de leefwereld van de inwoners gaan denken en werken. Mensen willen gezien en gehoord worden om wie ze zijn en om wat hen bezighoudt, waar ze zorgen om hebben. Daarvoor moet je waarachtig luisteren en je steeds afvragen of we echt begrijpen waar bewoners mee zitten. Vraag je bij alles af: draagt dit bij aan het herstel van vertrouwen in de overheid?”

‘Ik verwacht van iedereen die bij de overheid werkt een diep doorleefd gevoel dat ie voor de publieke zaak werkt’



RENÉ MOERLAND
HOOFDREDACTEUR NRC

‘Wees geen muur’

René Moerland is hoofdredacteur van alle uitgaven van NRC. Daarnaast is hij bestuurder van NRC Media. Hij richt zich onder meer op de digitale groeistrategie en de uitbouw van NRC als journalistiek audiomerk. Moerland werkt sinds 2000 bij NRC. Hij was eerder onder meer politiek verslaggever in Den Haag, correspondent in Parijs en chef van diverse redacties. Hij leidde in 2015 de vernieuwing van nrc.next en de samenvoeging van de nrc.next-redactie met die van NRC Handelsblad. Zijn voornaamste tip voor communicatieadviseurs: “Wees geen muur die belangen, instituten en mensen afschermt.”

Hoe heb jij te maken met de relatie overheid-inwoner?

“De afgelopen jaren blijkt heel vaak uit grote politieke zaken en onderzoeken dat het niet goed gaat met de vertrouwensrelatie tussen burger en overheid. Dat is een belangrijk journalistiek thema waar NRC veel over schrijft.”

Wat is er aan de hand?

“Die vertrouwenscrisis komt natuurlijk ergens vandaan en daar kun je gelaagd naar kijken. Een premier die vanwege de toeslagenaffaire aftreedt met zijn hele kabinet en zegt: ‘we hebben grote fouten gemaakt’ en daarna zegt: ‘maar ik heb toch meer dingen goed gedaan, ik ga door’, die heeft een enorme legitimiteitsachterstand. Dat zie je volgens mij nu ook terugkomen in het gevoel bij crises die niet worden opgelost. Of het nou om stikstof gaat of om energieprijzen: er

zijn problemen die de overheid niet oplost, ook op decentraal niveau. Er moeten consequenties worden getrokken als dingen mis zijn gegaan. Dat is niet persoonlijk, maar een kwestie van gezond bestuur. En dat is niet gebeurd. In een ander spectrum is iets veel groters aan de hand – door de technologie, de veranderende wereldverhoudingen en klimaatverandering. Dat zijn ontwikkelingen die crises veroorzaken in veel van onze systemen. En dan niet eens zozeer in de eerste plaats in het politieke systeem, maar bijvoorbeeld in de economie en in de relatie mens-natuur. Grote veranderingen die niet makkelijk te managen zijn. En zeker als het debat zich op de korte termijn focust, terwijl er veel onzekerheid voor burgers is op de lange termijn, dan leidt dat tot een desoriëntatie en tot vertrouwensvragen. Die zijn niet makkelijk op te lossen, maar dat is wel de context waarin we zitten. Het is een heel spannende, interessante tijd. De bakens worden verzet voor onze toekomst.”

Wie zijn de hoofdrolspelers bij herstel van vertrouwen?

“Zoals een journalist een journalist moet zijn, moet een bestuurder echt een bestuurder zijn. En een politicus moet staan waar die voor staat. Het verbergen achter processen of systemen, geen risico nemen, niet ergens voor staan: dat zijn de grootste risico's in het vertrouwensdebat in onze samenleving. Een open democratische samenleving is een debatsamenleving. Waar ook besluiten worden genomen, door mensen die daar legitimiteit voor hebben. Daar hebben we verkiezingen voor gehad. Het klinkt misschien heel sofistisch als ik zeg: iedereen is hierin een hoofdrolspeler, dus wees de hoofdrolspeler in je eigen rol. Maar de achterliggende gedachte is: kijk vooral wat je zelf kan doen en wijs niet naar anderen die het moeten oplossen.”

Welke tip heb je voor communicatieadviseurs?

“We weten dat er een groeiende groep afhakers is die geen enkel vertrouwen heeft in instituties en daarom niet meer stemt. Dat lijkt me reden tot grote zorg. Een open politiek systeem, waarbij mensen het als zinvol en waardevol ervaren om politiek

geëngageerd te zijn, is heel belangrijk. Ik wil pleiten voor openheid. Openheid ook over verdeeldheid. Als communicatie een haag vormt waardoor de aanspreekbaarheid van de verantwoordelijken daarachter – de bestuurders, politici, maar ook de projectleiders, programmamanagers en andere inhoudelijke mensen – weggehouden worden van het publieke debat, dan sta je niet alleen het publieke debat in de weg, maar ook je eigen doelen. Dus kies een rol waarbij je niet een muur bent. Wees geen muur. Ik denk wel dat het te vaak zo werkt. Dat het te vaak gaat over het afschermen van belangen, het afschermen van instituten. Dat is niet bevorderlijk voor vertrouwen. En de vermenigvuldiging van woordvoerders, voorlichters, communicatiedeskundigen is een risico daarvoor. Dat betekent dat je heel scherp moet kijken: waar ben ik eigenlijk nuttig voor? Ik denk dat onze grootste opdracht is om de publieke ruimte ook echt van en voor het publiek te laten zijn. Dat moet echt zo blijven.” —

‘Er moeten consequenties worden getrokken als dingen mis zijn gegaan’

Auteur Robin den Hoed

Fotograaf Marieke Odekerken

DIRECTEUR-GENERAAL VAN DE RIJKSVOORLICHTINGSDIENST STEPHAN SCHROVER:

‘Met goede overheids-communicatie kunnen we bijdragen aan herstel van vertrouwen’

In oktober van dit jaar bestaat de Voorlichtingsraad (VoRa) 75 jaar. De VoRa is een ambtelijke adviesraad en het belangrijkste overlegorgaan over communicatie van de Rijksoverheid. De leden van deze raad zijn de directeuren van de ministeries en de directeur van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC). De voorzitter is de directeur-generaal van de Rijksvoorlichtingsdienst, Stephan Schrover. Volgens Schrover is 75 jaar VoRa op zichzelf geen reden voor een feestje, maar vormt het een moment om stil te staan bij 75 jaar overheidscommunicatie. Een gesprek over hoe het ooit begon, de raakvlakken van nu met toen, het vertrouwen in de overheid, de rol van overheidscommunicatie hierin en de toekomst van overheidscommunicatie.

Kort na elkaar worden in 1945 en 1947 de Rijksvoorlichtingsdienst (eerst Regeerings-voorlichtingsdienst) en de Voorlichtingsraad opgericht. De documenten die hieraan ten grondslag liggen laten twee motieven zien. In de eerste plaats leeft een sterke behoefte om burgers houvast te bieden bij contact met de overheid

tijdens de wederopbouw. Daartoe vestigt het kabinet overal in het land informatiediensten onder de naam ‘Oog en Oor’. Deze fungeren als bronnen van informatie voor het publiek en antennes voor ‘Den Haag’. In de tweede plaats springt de zorg naar voren voor afstemming en eenheid binnen de overheid: departementen kunnen alleen samen doelmatig en efficiënt contact maken. De angst voor propaganda klinkt door als een krachtige ondertoon, en niet toevallig kiest de prille beroepsgroep enige tijd later de naam ‘vereniging voor eerlijke voorlichters’. Behoedzame omgang met macht en invloed is dan ook een derde motief. “De oprichting van de VoRa had dus als belangrijk doel de overheidscommunicatie te vrijwaren van propaganda. Maar ook toen al speelde het rekenschap geven van wat we als overheid doen een belangrijke rol. Dat is in al die jaren niet veranderd”, aldus Schrover.

De samenwerking in de Voorlichtingsraad was relevant om de belangrijke thema’s die er toen speelden – woningbouw, voedselvoorziening – vanuit communicatie gezien, te coördineren en onderling af te stemmen. De informatiediensten



Oog en Oor waren het luisterende oor in de samenleving. Een ander belangrijk doel van de raad in de beginperiode was ook om de persvoorlichting naar media te organiseren en om vrije pers, los van propaganda, mede te helpen organiseren. Leden van de VoRa werden de perschefs van de ministeries, met na enige tijd de perschef van de minister-president als voorzitter.

Toelichten van besluiten

Aanvankelijk staat de voorlichting van de pers en het publiek in het teken van verklaring en toelichting. Overheidscommunicatie beperkt zich tot het toelichten van besluiten en maatregelen. Vervolgens zorgt het appel op democratisering en medezeggenschap voor het actiever delen van informatie, aangejaagd door incidenten die in 1980 uiteindelijk zullen uitmonden in de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). De opkomst van informatisering zorgt tegen de eeuwwisseling voor meer interactie en tweerichtingsverkeer in overheidscommunicatie. Twintig jaar geleden zorgt het advies van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (commissie-Wallage) voor een bredere kijk op communicatie, vroeger in het beleidsproces: ‘in het hart van het beleid’. “Lange tijd bestond overheidscommunicatie dus vooral uit persvoorlichting, dat ervoor moest zorgen dat de media burgers in staat konden stellen om te begrijpen wat de overheid deed of van plan was. Later werd dit uitgebreid met multimediale publiekscampagnes, zoals campagnes over vaccinaties tegen pokken, onder de vlag van Postbus 51. Dit vereiste nog meer samenwerking, afstemming en centraal belegde verantwoordelijkheden binnen de VoRa”, aldus Schrover.

Vanuit deze samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstond steeds meer een centrale invulling van overheidscommunicatie, afgestemd binnen de VoRa, in plaats van alleen een departementale invulling (iedereen vanuit zijn eigen departement). Vanuit efficiëntieoogpunt, maar ook vanwege bezuinigingen werden meer en meer diensten samengevoegd en ontstond er met DPC uiteindelijk ‘1 sterk communicatiehuis’ met onder andere centrale

media-inkoop en een overkoepelende website voor overheidscommunicatie en een centrale redactie voor zowel interne als externe communicatie.

Gezamenlijke inspanning

De communicatie tijdens de coronapandemie heeft laten zien dat een gezamenlijke inspanning loont en leidt tot de betere vorm en inhoud van overheidscommunicatie. Maar het principe blijft echter ‘communicatie in het hart van het beleid’; de departementen doen – in lijn met de ministeriële verantwoordelijkheid – zelf wat noodzakelijk is om hun beleid te communiceren en centraal wat gemeenschappelijk nodig is. Schrover: “De VoRa is er voor centraal beleid voor overheidscommunicatie en de centrale invulling hiervan. Soms verschillen de belangen tussen verschillende departementen. Juist de VoRa is dan de plaats waar hierover gesproken wordt en besluiten worden genomen.” De VoRa komt een keer per twee weken bijeen op de donderdag. Ook is er een onderraad in de vorm van het Woordvoerdersoverleg dat donderdag rond de lunch plaatsvindt om de communicatie na afloop van de ministerraad op vrijdag voor te bereiden. In een andere onderraad stemmen hoofden Communicatie vooral campagnes en online-activiteiten af, de Commissie Rijksbrede Communicatie (CRC).

75 jaar VoRa betekent eerst en vooral 75 jaar overheidscommunicatie. Verschillende onderzoeken, zoals de Edelman Trust Barometer 2022 tonen aan dat het vertrouwen in het instituut overheid laag is. Slechts 58 procent van de Nederlanders heeft nog vertrouwen in de overheid. Wat is daarbij de rol van overheidscommunicatie? “Wij kennen de onderzoeken en weten dat het vertrouwen in de overheid momenteel niet hoog is”, zegt Schrover. “Daarbij moet wel worden opgemerkt dat een meerderheid van de burgers wel vertrouwen heeft in de parlementaire democratie.” Schrover schetst vervolgens de situatie waarin Nederland zich bevindt, of zoals de koning zei in de jongste troonrede: ‘We leven in een tijd van tegenstrijdigheden en onzekerheid’. “We hebben momenteel te maken met onzekere tijden, gevoed door een oorlog op ons Europese continent, schaarste van producten en inflatie.

Vanzelfsprekendheden die er waren zijn er opeens niet meer en dat heeft impact op het vertrouwen van burgers in de overheid, die hier een antwoord op moet vinden. Daarbij werkt het huidige gefragmenteerde politieke speelveld ook niet in ons voordeel. Ik begrijp dus wel dat het vertrouwen laag is. Communicatie kan dit overigens niet allemaal oplossen. Maar we kunnen wel met goede overheidscommunicatie bijdragen aan het herstel van het vertrouwen.”

Betrouwbare informatie

Welke rol ziet Schrover daarbij voor overheidscommunicatie? “Het meest belangrijke is het geven van betrouwbare informatie. Om ervoor te zorgen dat we dit ook kunnen doen, moeten we weten wat er leeft onder burgers en groepen burgers. Het uitvoeren van (communicatie)onderzoek is dus essentieel. Daarnaast moeten we in contact treden met burgers. Het begint bij contact en het aangaan van het gesprek en dat doen we naar mijn mening nu te weinig. Onze rol is onder andere om beleidsmakers en bestuurders in contact te brengen met burgers.” Een tweede belangrijke rol is het als overheid zijnde inzicht geven in hoe besluiten tot stand komen. “Ik vind dit een erg belangrijke functie van overheidscommunicatie. We moeten toelichten wat we doen, maar soms ook zeggen wat we niet doen en ook dat we niet alle problemen kunnen oplossen. De burgers zijn gebaat bij betrouwbare en eerlijke informatie. Daar kunnen wij dus zeker aan bijdragen.” Ten slotte ziet Schrover dat gedrag ook belangrijker wordt. “Dus niet alleen delen van informatie, maar het in gesprek gaan met burgers, oog hebben voor de zorgen die er leven, ernaar luisteren en ernaar handelen.”

De uitgangspunten die 75 jaar geleden golden bij de oprichting van de Voorlichtingsraad gelden nog onverkort, aldus Schrover. “75 jaar geleden waakten wij voor propaganda. Ook nu hebben we te maken met desinformatie en proberen we betrouwbare en geloofwaardige informatie te geven. In de huidige wereld van nepnieuws is dit een enorme opgave voor de overheidscommunicatie. Het principe van Oog en Oor geldt nu nog steeds. Het gaat meer dan ooit om contact maken met burgers. Daar begint het naar mijn overtuiging bij. Weten wat er

speelt onder de bevolking, vooral bij doelgroepen die moeilijker te bereiken zijn met communicatie.” Schrover stelde al dat 75 jaar VoRa op zichzelf geen reden is voor een feest. Het moment wordt echter wel aangegrepen om met burgers, specialisten en vakgenoten het gesprek aan te gaan over de overheidscommunicatie van de toekomst. Schrover: “Een jaar lang gaan we letterlijk met een heleboel mensen aan tafel. Om het gesprek aan te gaan over overheidscommunicatie, over wat er goed gaat maar vooral over wat we beter kunnen doen. Per departement is er een tafel en worden er in het land gesprekken gevoerd over verschillende thema’s, zoals de dilemma’s van transparantie, verbinden van verschillen: het tegengaan van polarisatie en inclusieve communicatie.”

Wat maakt als directeur-generaal van de Rijksvoorlichtingsdienst het zijn van voorzitter van de VoRa ‘de mooiste baan in de wereld van communicatie’? “De VoRa is een geweldige gremium om met elkaar na te denken en invulling te geven aan overheidscommunicatie. Ik mag me overal mee bemoeien, maar ook proberen om in de uitdagende tijd waarin we leven de juiste invulling te geven aan overheidscommunicatie. Het is een grote verantwoordelijkheid, maar een geweldige job, juist ook omdat we het met elkaar doen.”

‘Het zijn onzekere tijden, gevoed door een oorlog op ons Europese continent, schaarste van producten en inflatie’



Assertieve jonge topprofessionals dankzij uniek masterclass programma

Natuurlijk willen bedrijven en overheidsorganisaties de allerbeste professionals binnenhalen voor hun communicatie-afdeling. Maar hoe zorg je ervoor dat die talenten de laatste digitale ontwikkelingen kennen én met die kennis organisaties verder brengen? Shamal volgt het Digitale Communicatie Programma voor young professionals van SchaalX.

Als werkgever zoek je professionals die je verder helpen met de beste nieuwsbrieven, de perfecte posts op Instagram en een messcherpe influencerstrategie. Daarvoor zijn mensen nodig die – hoe jong ze ook zijn – al een beetje leiderschap tonen. Professionals die een oplossing zien voor een communicatieprobleem en een plan van aanpak voor de uitvoering. Om werkgevers daarbij te helpen heeft SchaalX het Digitale Communicatie Programma voor young professionals opgezet. SchaalX neemt ambitieus communicatietalent onder haar hoede en biedt hen voor anderhalf jaar een werk-/leertraject. De zorgvuldig geselecteerde communicatieprofessionals volgen om de week een masterclass over actuele onderwerpen in (digitale) communicatie. De rest van de week werken ze voor een opdrachtgever.

De 26-jarige Shamal volgt het Digitale Communicatie Programma. We spreken haar op het hoofdkantoor van SchaalX in Utrecht. Aan de universiteit van diezelfde stad volgde zij een Master Communicatie en Organisatie Wetenschappen. Na een periode bij Bol.com gewerkt te hebben, vond ze het tijd voor een baan in communicatie met volop mogelijkheden voor zelfontwikkeling en diversiteit.

Vliegende start en coaching

Het programma startte met een uitgebreide inleiding over wat je kunt verwachten als jonge professional op de werkvloer en hoe je nieuwe digitale ontwikkelingen toepast. „Daardoor sta je steviger in je schoenen bij de opdrachtgever” zegt Shamal. Na de introductieperiode krijgen ze om de week een masterclass van de beste mensen uit het werkveld: van ‘Social Media Strategie’ tot ‘Toegankelijke Communicatie’. In de praktijk versterken de young professionals elkaar ook. Zo zette een deelnemer voor een opdrachtgever een servicekanaal op via WhatsApp en vervolgens kon een collega uit dezelfde groep dat doen voor een andere werkgever. „Bovendien kun je onze SchaalX-coach Ment Kuiper alles vragen op het gebied van marketing en communicatie.”

Diversiteit en ervaring

Shamal werkte eerst op de interne communicatie-afdeling van ABN Amro en daarna bij PGGM. Haar derde opdrachtgever is het CCV (Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid), waar ze communicatieadviseur is voor verschillende projecten zoals woninginbraak, autokraak, online fraude en



heling. Ze is druk met het schrijven van nieuwsbrieven en webberichten, onderhoudt de sociale kanalen en het contact met aangesloten partijen. De opdracht is al twee keer verlengd en ze hoort vaak dat het lijkt alsof ze er al veel langer werkt. “Door de afwisseling van organisaties en kennis die je opdoet tijdens het programma, leer je om nieuwe informatie en context snel eigen te maken. Het zorgt er ook voor dat je ervaringen van de ene organisatie inbrengt in de andere.”

Nieuwe kennis toepassen

De masterclasses uit het programma komen vaak direct van pas. Zo volgde Shamal een masterclass ‘Gepersonaliseerde Online Aanpak’ over de beïnvloedingsprincipes van Cialdini. Die technieken gebruikte ze direct voor de nieuwsberichten. „Met de kennis van de masterclasses kijk ik waar ik in de organisatie vernieuwing kan brengen en hoe we complexe vraagstukken kunnen benaderen.” Shamal neemt haar collega’s ook mee in het programma. „Ik vertel tijdens meetings over nieuwe inzichten en deel de agenda van de masterclasses zodat ze een keer mee kunnen.”

Blijven ontwikkelen

„Ik vind het leuk om steeds nieuwe uitdagingen te hebben. Het is fijn dat je kan ontdekken wat er bij je past, maar ook juist wat niet. Ik wil met mijn werk en de mogelijkheden van communicatie, maatschappelijk impact blijven maken en die mogelijkheid krijg ik bij SchaalX.”

Wil je meer weten over de online communicatie specialisten van SchaalX? Kijk dan op schaalx.nl/communicatiespecialist



Auteur Rob Visser

Transparantie

Nog meer dan andere jaren vond ik het overzicht van communicatietrends dit jaar boeiend en spot-on. Het bewijst dat Logeion een levendige club is. Je houdt je vakkennis actueel terwijl je profiteert van je lidmaatschap.

Net als trend 2 (Moreel kompas als leidraad) zit ook trend 3 vol dilemma's: Vertrouwen door radicale transparantie. Radicaal betekent hier compromisloos, authentiek en consistent. Je bereikt dat door het organiseren van tegenspraak en empathie te geven vanuit dilemma's van de doelgroep, met openheid als kracht.

Wat radicale transparantie niet betekent is het overladen van je doelgroep met informatie. Daarin verdwalen ze, dat is dus het omgekeerde van transparantie. Radicaal staat voor stoppen met de VOJAS-reflex: bij een mogelijke aantasting van je reputatie overgaan tot verstoppen, ontkennen, jokken, aanvallen en/of slachtofferschap. De term is van vakgenoot Nico de Leeuw.

De stelling dat VOJAS is toegestaan zolang je niet betrapt wordt, is dubieus. Daarmee zou je afhankelijk worden van omstandigheden die buiten je invloedssfeer liggen, niet comfortabel. Bovendien wordt jokken lastig als de organisatie beweert dat betrouwbaarheid een kernwaarde is. En een slachtofferrol moet

je vooral niet spelen als er enige pretentie is van (markt)leiderschap. Dan word je geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen en niet anderen de schuld te geven.

De nadelen van verstoppen zijn onder meer aangetoond door popartiest Dotan. Begin 2018 onthulde de Volkskrant dat hij een trollenleger had van minstens 140 nepfans. Zij staken de loftrumpet over hem op sociale media en bewerkten zijn pagina op Wikipedia in strijd met de regels.

In de zoekresultaten op Google staat de onthulling, bijna vijf jaar later, nog altijd hoog. Het artikel wordt dus nog vaak bekeken.

Wie het communicatievak professioneel uitoefent heeft de taak om de verbinding tussen de organisatie en de doelgroep te intensiveren, niet te verzwakken.



Dit zijn gewoon **FEITEN** Wat doen feiten in het maatschappelijk gesprek?

In een ideale wereld zou de rol van feiten in het maatschappelijk gesprek zo zijn: Er is (A) een betrouwbare bron die (B) feiten deelt in (C) een begrijpelijke vorm waardoor (D) de consequenties helder zijn (gepaard met daadkracht en draagvlak). En dit alles (E) in een natuurlijk ritme.

Maar die ideale wereld bestaat niet. Om minstens drie redenen. Allereerst liggen feiten niet voor het oprapen. De wetenschap is niet de waarheidsmachine zoals Descartes ooit hoopte. De wetenschappelijke motor draait op een mix van gegevens, interpretaties en onzekerheden. En dan is ook nog eens elke context anders.

In de tweede plaats is een feit een noodzakelijk maar niet voldoende ingrediënt voor een goed maatschappelijk gesprek. Feiten spreken nooit voor zich. Duiding veredelt feiten tot inzichten. Een visie bepaalt de prioriteit van inzichten. Daarom kunnen betrouwbare mensen toch tot tegenovergestelde posities komen.

Ten derde, wantrouwen ondermijnt de basis voor een goed gesprek. Alle beperkingen en eenzijdigheden hoeven geen problemen op te leveren zolang de gesprekspartners echt openstaan voor een gesprek. Wantrouwen beschadigt elk element van de genoemde ideaalsituatie:

A De bron wordt verdacht vanwege diens (deel)belangen. Dat wekt achterdocht. Je herkent die houding onder andere wanneer een bron als stereotype wordt neergezet. De gevolgen zijn genadeloos: iemand die iets zegt waar je het niet mee eens bent, is een slecht mens. En naar slechte mensen hoeft je niet te luisteren. In het gefragmenteerde medialandschap is voor iedereen wel een bron te vinden waaruit precies het water op eigen smaak vloeit.

B De feiten zijn geen basis voor een overtuiging, maar worden geselecteerd op basis van die overtuiging. Er zijn overal genoeg gegevens, inzichten of standpunten om uit te putten. Wat je ook presenteert, je maakt altijd een selectie. Alleen daarom al moet je op je hoede zijn. Daarbij hebben de *merchants of doubt*, de handelaren in onzekerheid, genoeg twijfel gezaaid over deelbelangen, alternatieve interpretaties en beperkte informatie. Zo wordt een feit een mening en een overtuiging een kwestie van smaak. En over smaak valt te twisten! Hoe anders de smaak, hoe slechter de mens. Wanneer bij al die overtuigingen de waarheid dan toch in het midden blijkt te liggen, rest een smakeloos compromis.

C De vorm: vormen zijn altijd specifiek, dus is het ook gemakkelijk om erop af te dingen. Woorden hebben de verkeerde connotatie, grafieken hebben verkeerde assen, kaartjes suggereren een objectiviteit terwijl er aantoonbaar keuzes zijn gemaakt. Er staat altijd iets niet. Als je wilt, kun je elke inhoud afwijzen op de vorm.

D De consequenties: in de gefragmenteerde tijd levert het zoeken naar draagvlak een gebrek aan daadkracht op, en wordt daadkracht beschimpt met verwijzing naar gebrek aan draagvlak. Er ontbreekt er altijd een, en is een bron van onvrede.

E Het ritme: Elke wetenschapper weet hoe bijzonder tijdrovend het is om te komen tot goede inzichten en genuanceerde overzichten. Bijvoorbeeld: in de wetenschap is de ontdekking, de peer review en de terughoudendheid voor generalisaties ingebakken. Dit zoekend ritme leidt tot traagheid, wat zich slecht verhoudt tot de maatschappelijke realiteit van urgentie, wat nog sterker geldt voor de haast van media en de hyper-haast van sociale media.

Hoe is in deze gefragmenteerde realiteit nog gemeenschappelijkheid te realiseren? Een uitweg is niet zomaar gevonden maar dit zouden twee geitenpaadjes kunnen zijn:

1. Laten uitpraten

De conversatieversie van fragmentatie is interruptie. Het kan dus helpen als elke groep mag uitpraten. Dat helpt om het totaalplaatje te kunnen krijgen, in ieder geval vanuit dit perspectief. Elk meningsverschil is gediend bij een optimale uiteenzetting van de verschillende standpunten. De (tegenst)ander is geen stroman die zo snel mogelijk in de hens moet worden gezet. Dus niet: waar staat deze groep tegenover? Maar: waar staat deze groep voor? Dan komt er ruimte voor weging van feiten, beoordeling van coherentie en waarde van iemands logica.

2. Spelregels afspreken

Natuurlijk, elke metafoor is gebrekkig en dus ook de 'gesprek=spel'-metafoor. Toch wijst het op een belangrijk aspect van gesprekken: zonder spelregels werkt het niet. Door de manier waarop gedebatteerd wordt in een situatie vol wantrouwen, ontstaat de indruk dat deelnemers geen spelregels overeengekomen zijn. Soms lijkt het zelfs alsof ze elk een ander spel spelen. Bijvoorbeeld in de Tweede Kamer: wie is de geadresseerde in het debat? De gesprekspartner tegenover je of de achterban via de socials? Een metagesprek over wat we wel en niet doen tijdens een gesprek of debat kan helpen de randvoorwaarden zo te ontwikkelen dat een goed gesprek in ieder geval mogelijk wordt.

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Govert de Roos

Yuri van Geest is een veelzijdig toekomstdenker. Hij zorgde ervoor dat de in Silicon Valley ontsproten Singularity University naar Nederland kwam en is een van de auteurs van het managementboek *Exponentiële Organisaties* uit 2014, een wereldwijde bestseller waarvan honderdduizenden exemplaren zijn verkocht. In gesprek met C deelt Van Geest zijn ideeën over het ‘transformatieve moment’ in de wereldgeschiedenis waarin we ons volgens hem bevinden. “Wanneer je als merk niet openstaat voor lessen uit de natuur en inheemse wijsheid, dan ben je over tien jaar weg. Misschien over vijf jaar al wel, daar mag je me aan houden.”

Wie nietsvermoedend een blik werpt op het programma van de PAWA-conferentie die deze maand in Parijs plaatsvindt, frons in eerste instantie misschien de wenkbrauwen. Want staan daar naast de man die voor Apple de eerste iPods en iPhones hielp ontwikkelen en CEO’s van bedrijven die zich met blockchain en de metaverse bezighouden, nou ook opperhoofden van inheemse stammen uit het Amazonegebied op de sprekerslijst? Voor Van Geest is die samensmelting van new en ancient technologies niet meer dan logisch én helemaal van deze tijd. “We hebben dit evenement in zes weken uit de grond gestampt en geweldige sprekers aan ons weten te binden. Zo zie je maar: als de timing goed is, dan gebeurt het ineens.”

Spiritualiteit en meditatie

De filosofie van de PAWA-conferentie, met veel aandacht voor de lessen van oude en inheemse culturen en ruimte voor spiritualiteit en meditatie, staat voor Van Geest symbool voor de weg die de wereld moet inslaan. Hij verwijst onder meer naar *The Dawn of Everything*, een boek van antropoloog David Graeber en archeoloog David Wengrow, dat over de hele wereld in bestsellerlijstjes terechtkwam en eerder dit jaar in de Nederlandse vertaling verscheen. Met hun werk bieden Graeber en

Wengrow een radicaal andere blik op de menselijke geschiedenis, die breekt met het narratief van de lineaire ontwikkeling van primitieve cultuur naar ‘beschaving’. De mens leeft al duizenden jaren in complexe maar gedecentraliseerde samenlevingen, stellen zij. En ook in die vroegere tijden dacht men diepgravend na over politieke structuren en de inrichting van de samenleving. Er zijn veel meer manieren om de maatschappij in te richten dan de hiërarchische staatsvorm die nu dominant is, willen de auteurs maar zeggen.

Dat openstaan voor en herwaarden van oude wijsheden klinkt Van Geest als muziek in de oren. In zijn analyse hebben de grote revoluties die de mens heeft doorgemaakt ons steeds verder verwijderd van de natuur en de waardevolle inzichten van lang vervlogen tijden. Van de landbouwrevolutie waarin we de natuur via akkerbouw en veeteelt leerden exploiteren en de Verlichting waarin rationalisme en empirisme centraal kwamen te staan, tot de digitale revolutie die onze huidige manier van leven op zo veel vlakken wezenlijk beïnvloedt. “Met elk van die revoluties zijn we niet alleen het contact met onze natuurlijke omgeving steeds meer verloren – zie het rapport van Remkes als perfecte illustratie – maar ook met onze innerlijke natuur. Alle crises

waarmee we op dit moment te maken hebben, van de ecologische crisis, de tweedeling in de samenleving tot de enorme aantallen burn-outs en depressies, zijn hier op terug te voeren”, aldus van Geest. “Het hoofdprobleem is dat ons denken niet meer in lijn is met hoe de natuur zelf werkt.”

Volgens de ondernemer bevinden we ons momenteel op een ‘transformatief moment’ in de wereldgeschiedenis. In de radicale omwenteling die volgens hem nodig is om de zoekgeraakte balans te herstellen, moeten we onze relatie met de natuur opnieuw onder de loep nemen. Tal van nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie (vooral *transformers*), fotonica, kernfusie, nanotechnologie, Web3/blockchain en kwantumcomputers gaan daarbij helpen. “De natuur werkt met een aantal vaste principes, is niet-lineair, adaptief, veerkrachtig en divers en werkt met ecosystemen en emergentie. Nieuwe technologieën worden ook steeds meer zo, en dat gaat een grote impact hebben op de manier waarop we leven. Alles gaat meer bewust worden, positief, helend, regeneratief, constructief en op de lange termijn gericht. Dat is de onderliggende waardenverschuiving die je bij nieuwe generaties al ziet.”

Terug naar de natuur

Waardenverschuiving

Hij refereert aan de populariteit van de Chinese app TikTok, die volgens hem al een verschuiving van de focus op de buitenkant naar een focus op competentie laat zien. “Op een gegeven moment gaat er een alternatief techplatform komen dat veel meer de diepte ingaat dan de huidige platforms die vooral op adverteren zijn gericht. Op dat nieuwe platform zal er meer respect zijn voor privacy en wordt er bewuster omgegaan met het delen van data. De positieve aspecten van de huidige platforms, die het voor mensen bijvoorbeeld heel makkelijk maken om een business te starten, zullen worden uitvergroot zodat gebruikers er eenvoudiger van kunnen profiteren”, voorspelt Van Geest.

Om mee te gaan met de waardenverschuiving die hij waarneemt, moeten ook organisaties zichzelf opnieuw uitvinden. “De tijd van exponentiële groei en een focus op consumptie is echt voorbij. Organisaties worden steeds meer ingericht zoals ook de natuur functioneert. Adaptief, flexibel, meer gericht op zelforganisatie en samenwerken via veerkrachtige ecosystemen.” Bij enkele toonaangevende bedrijven ziet Van Geest al hoe dit nieuwe denken resultaat oplevert. Hij wijst op een merk als Patagonia, dat onlangs aankondigde alle aandelen in fondsen onder te brengen om de planeet te redden. “De aarde is nu onze enige aandeelhouder”, zo kondigde Yvon Chouinard deze radicale stap aan. Of Microsoft, wiens CEO Satya Nadella de organisatie benadert als een biologisch organisme en hamert op zaken als de ‘ziel’ van het bedrijf, de noodzaak van voortdurende transformatie en het belang van empathie in een wereld vol technologische disruptie.

Billie Eilish

“De beste bedrijven in de wereld hebben het allang ontdekt. Wanneer je als merk niet openstaat voor lessen uit de natuur en inheemse wijsheid, dan ben je over tien jaar weg. Misschien over vijf jaar al wel, daar mag je me aan houden”, stelt Van Geest. Dat heeft ook gevolgen voor de manier waarop organisaties

communiceren. “Radicale authenticiteit, gelijkheid en de grote problemen waarmee de wereld kampt *samen* oplossen, daar gaan we naartoe. Als je niet authentiek communiceert, zullen de nieuwe generaties je afschrijven. Het mag best rommelig, hoeft niet altijd consequent. Dat is ook hoe we als mens zijn. Kijk naar een artiest als Billie Eilish. Zij is radicaal authentiek en daarin echt een icoon. Ze laat zien dat ze een plus en min heeft, maakt fouten en is daar trots op, maakt er zelfs grapjes over. Dat is de toekomst, dat we het onszelf toestaan om inconsistent te zijn en meer fouten durven maken.” Om die stap te zetten, is het volgens Van Geest nodig om minder bezig te zijn met zaken als reputatieschade en consistentie. Geen risico nemen is het grootste risico dat je kunt nemen, zo redeneert hij. “We moeten de ruimte pakken om te spelen, te experimenteren en af en toe dus ook te falen. Dat betekent weg van de roadmaps, milestones en KPI’s. Dat technocratische controledenken is precies waar we vanaf moeten.” Die benodigde transformatie geldt zowel voor organisaties als voor individuen, stelt Van Geest. Ook individueel moeten we anders gaan denken, meer in lijn met onze omgeving en innerlijke natuur. “Hoe kan jij er zelf voor zorgen dat je veerkrachtiger wordt? Hoe kan je op een veilige manier bepaalde dingen radicaal anders doen? Dat is hoe je als persoon kan groeien.” —

‘Wanneer je als merk niet openstaat voor lessen uit de natuur en inheemse wijsheid, ben je over tien jaar weg’

CV

Yuri van Geest is een veelzijdig ondernemer en spreker over innovatie en opkomende technologieën.

2014: Medeauteur van de wereldwijde bestseller *Exponentiële organisaties: waarom nieuwe organisaties tien keer better, sneller en goedkoper zijn – en hoe jij dat ook wordt*

2016: Haalt de Singularity University vanuit Silicon Valley naar Nederland, waar het de eerste buitenlandse vestiging wordt

2017: Initieert De Buitenboordmotor, gericht op het herijken van de arbeidsmarkt

2018: Expert for Global Future Councils bij het World Economic Forum

2020: Co-visionair bij TeamNXT, gericht op het versnellen van transitie rond o.a.

Energie, Grondstoffen, Landbouw & Voedsel, samen met Jan Rotmans

2022: Co-organisator van de PAWA-conferentie in Parijs, waar *new en ancient technologies* samenkomen.

3 november 2022

PUBCOM 22

Nationaal Congres Publieke Communicatie

GEORGANISEERD DOOR
LOGEION

wordt mede mogelijk gemaakt door:

PUBLIQUEST

OnlyHuman
professionals at work

citizenlab

BUREAU VOOR
OVERHEIDS
COMMUNICATIE

Van der Hilst
Communicatie begint bij jou!

babbagecompany
marketing, communication & online professionals

SchaalX
groeien door expertise

VIDEONIEUWSBERICHT

LIVEHOUSE
STRATEGIC EVENTS

Yellenge

spant!

OP ZOEK
NAAR EEN
COMMUNICATIE-
PROFESSIONAL?

Vind de juiste match
via de vacaturebank
van Logeion.

- + groot bereik onder communicatieprofessionals
- + promotie op meerdere kanalen
- + voordelige tarieven
- + plaatsing voor korte of langere duur
- + maatwerk mogelijk



www.logeion.nl/vacaturemogelijkheden

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Rick Arnold

Iedereen in de organisatie heeft de verantwoordelijkheid inclusief te zijn

Madhu Mathoera zet zich iedere dag in om Nederland meer inclusief te maken. Dat doet ze door expertise, trainingen, opleidingen en maatwerk te bieden waarmee ze organisaties helpt om diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie onderdeel te maken van de organisatie. Ze is de auteur van *De inclusieve organisatie*, een praktisch handboek voor iedereen die met DEI (Diversity, Equity & Equality en Inclusion) aan de slag wil.

Haar biculturele achtergrond en haar moederschap zijn een belangrijke drijfveer. “Je moet je plekje zoeken in de wereld die personen soms bewust of onbewust uitsluit. Ik wil begrijpen hoe inclusie zich vertaalt in je werk, wat het betekent als leidinggevende, als adviseur, voor je communicatie, voor je marketing en strategie. En ik stoom mijn dochter klaar voor de toekomst. Maar is de toekomst wel klaar voor haar?”

Hoe begin je?

“Veel organisaties worstelen met de vraag hoe ze inclusiever kunnen zijn, maar daarvoor ligt de vraag: waarom willen we inclusief zijn? Dat gaat eigenlijk over de continuïteit van de organisatie. Kun je nieuwe medewerkers vinden, sluit je aan bij de markt? De cultuur van je organisatie bepaalt of klanten of medewerkers voor je kiezen. Inclusie zorgt voor betere besluitvorming, grotere medewerkers- en klanttevredenheid. Er is een *war on talent*, maar organisaties die pas diversiteit gaan zoeken op het

moment dat ze het nodig hebben, zijn niet duurzaam als die diversiteit er vervolgens niet aardt. Dan krijg je een draaideureffect.

Inclusie wordt steeds meer gezien als het juiste doen, in plaats van goed doen. Vanuit de gedachte: dit hoort zo. Iedereen kansen geven, ongeacht gender, beperking, afkomst of iets anders. Het gevoel van urgentie verschilt wel tussen organisaties. Soms kom ik binnen bij de marketingcommunicatie-afdeling. Die zien dat ze klanten missen, minder bezoekers hebben of niet-relevante content produceren en vragen mij om te helpen om het inclusief te maken. Dat stuk kan je oppakken, maar je kunt pas inclusief zijn als de hele organisatie hier onderdeel van is. Want als een klant wordt aangetrokken door die inclusieve communicatie en vervolgens te woord wordt gestaan door een niet-inclusieve klantcommunicatiemedewerker is die klant ook zo weer weg.

Het onderwerp is veelbesproken. Ook bij managers die willen weten hoe ze het doen en hoe ze het beter

kunnen doen. Die zeggen: help ons hierbij, want zelf hebben we een blinde vlek waardoor we niet aansluiten op onze doelgroep.”

Wanneer doe je het goed?

“Als je kijkt naar diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in organisaties doen we heel veel op persoonlijke titel. Dan hoor je: ik vind dit niet kunnen of ik vind dit niet inclusief of ik vind dit te ver gaan. Daar ontstaan discussies over persoonlijke voorkeuren, maar we moeten leren om meer vanuit de organisatie te denken. Als we de klant aan ons willen binden, wie is die klant dan? Hoe kunnen we die insluiten in plaats van uitsluiten? Daar moet je over praten. Niet in termen van goed of fout, maar de verbinding zoeken. Dat neemt veel ongemak weg.”

Als de overtuiging er is, wat is dan de volgende stap?

“Bewustzijn creëren en vanuit verschillende expertises werken aan een inclusievere organisatie.

Het gebeurt niet organisch, dus je zult systemen, processen en gedrag moeten veranderen. Bijvoorbeeld bij de expertise werving en selectie. Je beoordeelt eerst een brief waarbij je aanneemt dat de sollicitant deze zelfstandig heeft geschreven. Dan krijg je het sollicitatiegesprek waar we toch vaak niet-inclusieve vragen stellen. Want we gaan op zoek naar een ‘klik’, naar mensen die in het hokje passen en hebben minder aandacht voor de vraag wat de toegevoegde waarde in de organisatie kan zijn. Dit gebeurt onbewust als je er niet van tevoren over nadenkt.

Daarom is inclusieve taal zo belangrijk. Hoe betrek je, in plaats van uit te sluiten? Neem als voorbeeld genderneutraal communiceren. Er zijn woorden die uitsluiten. Hele mannelijke woorden, zoals ‘we zoeken een saestijger’ of als competentie ‘resultaatgericht’. Dit zijn ook nog eens woorden die aangeven dat je iets ‘bent’, waar je ook kunt vragen naar het gedrag dat daarbij hoort en hoe je dat laat zien.

Bij plannen, coachen en beoordelen gaat het ook

Madhu Mathoera is geboren en getogen in Den Haag. Met haar bedrijf BE(E) Top of Mind zet zij zich in voor inclusieve organisaties. Ze biedt individuen en bedrijven kennis, trainingen, opleidingen en maatwerk aan om hen te helpen werk te maken van diversiteit en zo Nederland inclusiever te maken. In mei 2022 verscheen haar boek ‘De inclusieve organisatie’ bij Berghauser Pont Publishing. Meer informatie: beetopofmind.nl



‘Het blijft bijzonder dat bij vacatures voor leidinggevenden het woord inclusie niet voorkomt’

vaak over resultaten, over scores. Maar accepteren we iemand die goede resultaten haalt, maar niet inclusief is? Past dat bij onze gedragscode, merkwaarden en kernwaarden? En wat verwachten we van de leidinggevende? Het blijft bijzonder dat bij vacatures voor leidinggevenden het woord inclusie niet voorkomt. Terwijl gedrag en het geven van een voorbeeld heel belangrijk is. Als leiders iets zien gebeuren, maar niet ingrijpen, creëert en borgt de organisatie geen veilige cultuur en zal er geen plek zijn voor inclusie. Wil je als potentiële medewerker ergens aan de slag als je al op voorhand weet dat je geen gelijke kansen krijgt? Waar de toplaag man en wit is? Ik zou denken van niet, want dat ga ik hier toch niet veranderen.”

Maar jij verandert organisaties wel

“Voor de mensen die ermee aan de slag willen. En ik ben een buitenstaander van wie sneller iets wordt aangenomen vanwege mijn expertise. Daarnaast kan ik veel best practices delen en al snel aangeven waar het laaghangend fruit zit. Bijvoorbeeld bij human resources. Helpen om teksten inclusiever te maken. Maak van een kerstpakket een feestpakket omdat niet iedereen Kerstmis viert, denk na of diversiteitsdagen iets voor de organisatie is, schrijf boven niet-gepersonaliseerde salarisbrieven ‘beste medewerker’ in plaats van ‘beste heer/ mevrouw’. Kleine stappen, maar je bent wel meteen onderweg. Met leidinggevenden kan ik een oefening doen om inclusiever te vergaderen. Wat je te vaak bij vergaderingen ziet is gebrek aan voorbereiding. De agenda is niet doorgestuurd, er is niet gevraagd of deelnemers punten hebben die ze liever vooraf willen delen omdat ze wat introverter zijn. Er is eigenlijk geen structuur en degene die het makkelijkst praat krijgt de meeste ruimte. Ik help juist om een eigen veilige inclusieve setting te creëren waarin ruimte is voor alle stemmen en niet de meest dominante.”

Diversiteit in communicatie, waar zit ‘m dat nog meer in?

“Vaak zie ik dat we kijken naar het gebruik van de juiste foto, de juiste woorden. Aanpassingen om

communicatie inclusiever te maken. Maar je moet al een paar stappen eerder aan de slag. Op het moment dat je een communicatieplan samenstelt, een persona ontwikkelt en doelgroepen bepaalt kun je al bedenken wie je betreft en wie je bewust of onbewust uitsluit. Kijk daarbij naar de data die je hebt, maar realiseer je dat je ook data mist: welke personen komen niet bij ons terecht, wanneer haken mensen af? We nemen te vaak beslissingen op basis van data waarvan we weten dat die incompleet is. Als je al eerder bepaalt wat je wilt laten zien, en hoe je diversiteit en inclusie de ruimte wilt geven in je strategie, heb je minder discussie achteraf.”

Je wilt inclusie vastklinken in het DNA van een organisatie. Hoe doe je dat?

“Inclusie is nooit af. Zodra er bijvoorbeeld een teamlid verdwijnt is de dynamiek alweer anders. Je moet dus steeds meten hoe het gaat en de vraag stellen hoe je het beter kunt doen. Dat kan met vragenlijsten, zoals medewerkers-tevredenheidsonderzoeken, denktanks en continu geluiden ophalen uit de organisatie. Niet denken: we hebben een acht gescoord en we doen het goed. Maar ook achter de data aangaan die je niet hebt. Medewerkers die enquêtes niet invullen wil je ook horen, voelen ze zich misschien geremd, niet veilig? Laten we ook kijken naar hoe inclusief een leidinggevende is, dat kun je doen met een 360-gradenmeting. En als de resultaten tegenvallen, zie dat dan als een kans om het samen beter te doen. Uiteindelijk is iedereen in de organisatie onderdeel van het werken aan diversiteit en inclusie. Niet alleen de directie of een andere collega van een andere afdeling. Iedereen, echt iedereen in een organisatie heeft de verantwoordelijkheid om inclusief te zijn. Als we dat beseffen, weten we ook dat we niet moeten wachten, maar dat we het samen moeten doen. Het gevoel van trots, het gevoel onderdeel te zijn van een organisatie wordt dan alleen maar sterker en beter.” —

Auteur Bert Pol



Naar een ecologische benadering van interventieontwikkeling:

‘Onderschatting van de complexiteit van gedrag ligt altijd op de loer’

Zowel de praktijk als wetenschappelijk onderzoek laat steeds meer zien dat effecten van op zichzelf staande gedragsinterventies (d.w.z. interventies die geen deel uitmaken van een breder interventiepakket) sterk variëren en ook vaak vrij beperkt zijn.¹ Ze sorteren nog het meeste effect als de doelgroep vrij homogeen is, het gedrag zonder aandacht wordt uitgevoerd en de persoonlijke consequenties niet zo belangrijk zijn. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het in de ondergrondse container gooien van huisvuilzakken in plaats van ze ernaast te zetten. Maar ook dan blijft het overgrote deel van de doelgroep bij zijn oude gedrag. Als het om complex gedrag als gezondheidsgedrag gaat, kom je er niet met een op zichzelf staande interventie. Dat is eigenlijk ook niet zo verwonderlijk, als je bedenkt hoeveel andere variabelen in de realiteit van alledag aanwezig zijn. Die variabelen interacteren met de effecten van lineaire interventies, maar ook met elkaar. Als je één blok uit een blokkentoren wegtrekt, komt alles in beweging en ontstaat een nieuwe constellatie. Na de euforische jaren waarin we de inzichten van het onderzoek naar automatisch gedrag vertaalden in interventies, moeten we nu de balans opmaken, ons breder gaan oriënteren en complexiteit in ons denken incorporeren.

Rob Ruiter, hoogleraar Toegepaste Psychologie aan de Universiteit Maastricht wees er in zijn inaugurele rede uit 2014 al op dat we een plafond-effect bereikt hebben.² In een binnenkort te verschijnen publicatie beschrijft hij de ecologische benadering, die een invalshoek heeft die structureel complexiteit in interventie-ontwikkeling inbouwt.³ C sprak hierover met Ruiter.

Wat houdt, kort gezegd, the ecological approach in?

“De ecologische benadering betekent dat je je bewust bent dat gedrag niet alleen wordt bepaald door wat je denkt, voelt en ziet, maar vooral ook door factoren, omstandigheden, elementen in de fysieke, sociale en beleidsomgeving. Die omgevingsinvloeden interacteren ook nog eens met elkaar; het resultaat is dat je kijkt naar een complex systeem van invloeden op individueel, inter-individueel, organisatorisch, gemeenschaps en maatschappelijk niveau.”

In je inaugurele rede schreef je al dat in het ontwikkelen van interventies het plafond inmiddels wel is bereikt. Vind je dat nog steeds?

“Er lijkt inderdaad een soort van glazen plafond bereikt. Er is nog (voldoende) ruimte voor verbetering in gezondheidsgedrag maar we lijken met onze interventies niet in staat door dat plafond heen te breken.”

Zie je de ecological approach als een alternatieve weg voor de praktijk, waarbij het niet zozeer gaat om het inzetten van een interventie die het gedrag moet veranderen – zoals implementatie-intenties – maar om interventies die onderdeel zijn van een veel breder pakket aan maatregelen die het gedrag beïnvloeden? Waarmee ook recht wordt gedaan aan de complexiteit van de realiteit?

“De ecologische benadering is inderdaad een weg die we meer zouden moeten bewandelen om dat extra effect te bereiken. De omgeving heeft een allesbepalende invloed op ons gedrag. De complexiteit ervan is echter enorm. Er is een nieuwe systematische aanpak nodig waarin meerdere disciplines samenwerken om ook transdisciplinaire



‘Het idee dat je pas aan oplossingen kunt denken op het moment dat de problematiek tot in detail bekend is, lijkt er niet echt te zijn’

uitkomsten op te leveren: uitkomsten die niet alleen bijdragen aan het eigen veld, maar resulteren in nieuwe, niet eerder verkregen inzichten. Dan breek je door dat glazen plafond heen en kom je tot echte vernieuwing, in plaats van alleen aanpassing van kennis en inzichten die je al hebt.”

Maar transdisciplinair werken blijkt in de praktijk niet simpel, met name door onderling verschillende methodologische uitgangspunten en paradigma's. De vooral op experimenteel onderzoek gerichte sociale psychologie moet bijvoorbeeld heel weinig hebben van de meer kwalitatief werkende psychologie. Artsen en gezondheidswetenschappers hebben andere kwaliteitscriteria voor onderzoek dan cultureel antropologen. Taalkundigen hebben nog weer andere methodologieën. Zie jij hoe dat in goede banen geleid kan worden, zonder dat er ruzie ontstaat en het samenwerkingsverband een stille dood sterft?

“Waar het denk ik primair aan ontbreekt en waarom het moeilijk is om ‘waarlijk’ transdisciplinair te werken, is het ontbreken van subsidie-instrumenten die het mogelijk maken om interdisciplinaire aanvragen te schrijven vanuit meerdere NWO-domeinen.⁴ Op zich zou dat natuurlijk wel moeten kunnen binnen ZonMw.⁵ Maar het gaat hier over projecten waarvan uitkomsten van tevoren vaak zeer onzeker zijn en ook niet altijd concreet te

voorspellen, waarbij de gewenste uitkomsten vaak op de zeer lange termijn optreden (en dus gepaard gaan met veel onzekerheid). Commissies die namens ZonMw subsidie-aanvragen beoordelen, kunnen zoals ze nu zijn ingericht niet uit de voeten met voorstellen waarbinnen de precieze ‘oplossing’ niet nauwkeurig wordt beschreven. Het idee dat je pas aan oplossingen kunt denken op het moment dat de problematiek tot in detail bekend is, lijkt er niet echt te zijn. Daarnaast zijn er ook nauwelijks instrumenten die het mogelijk maken projecten voor de lange termijn te financieren, meer dan tien jaar, laat staan meer dan vijftien jaar.”

Zijn er cases waarin de werkwijze van de ecologische aanpak gelukt is?

“Een casus waarin dat wel lijkt te werken is de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht/ Amsterdam Healthy Weight Approach. Die benadering is gebaseerd op een health-in-all-policy approach die ook centraal staat in het beleid en de inrichting van de GGD.⁶ Ze sluit dus volkomen aan bij de manier waarop ze daar werken. De Amsterdam Healthy Weight Approach is niet een eenmalig, op zichzelf staand project of programma. Het is gericht op de lange termijn, wat het ook mogelijk maakt doelen te stellen voor de lange termijn. Misschien dat je ecologische benadering wel als een cultuuromslag kunt beschouwen.”

Zou jij per definitie kiezen voor de ecologische benadering? Of zou je die reserveren voor complexe problemen? Hoewel natuurlijk bijna alle gedragsproblematiek complex is als je er goed naar kijkt, alleen al doordat de doelgroepen vaak groot en heel breed zijn, met verschillen in sociaaleconomische status, verschillende culturen, verschillende beïnvloeders etc. Misschien moesten we ‘gewoon’ maar zeggen: laten we onze huidige kennis én ervaringen nu eens parkeren, alles op een rij zetten en een doorstart maken?

“Dat is iets wat ZonMw in het verleden beoogde door vol in te zetten op implementatie-onderzoek: ‘We hebben al zoveel kennis, laten we die kennis eens optimaal gaan benutten.’ Echt een duidelijk onderzoeks- en subsidieraamwerk is er volgens mij door hen nog niet geformuleerd. In de commissies zitten ook altijd dezelfde mensen, wat ook niet helpt. Het geld lijkt te blijven gaan naar individuele projecten waar concrete oplossingen al van tevoren zijn geformuleerd en alleen nog maar getest hoeven te worden. Dat is toch een praktijk waar we niet echt veel verder mee komen. En ja, al het gedrag waarvoor we echt naar oplossingen aan het zoeken zijn, vooral dus gedragingen in de hoek van gezondheid en milieu, zijn verre van eenvoudig en rondt complex. Onderschatting van die complexiteit ligt altijd op de loer, maar inmiddels zouden we beter moeten weten. Een brede, allesomvattende benadering, conform het sociaalecologisch model, zou de nieuwe standaard moeten zijn. Maar het wachten is op de beleidsmatige implementatie daarvan. Het ministerie en NWO/ ZonMw moeten de wil en moed hebben om een nieuwe koers te gaan varen.” —

¹ O’Keefe, D.J and Hoeken, H (2021). Message Design. Choices Don’t Make Much Difference to Persuasiveness and Can’t Be Counted On—Not Even When Moderating Conditions Are Specified. *Frontiers in psychology*. 29 June.

² Ruiter, R. (2014) Dieper graven voor effectievere toepassing. Maastricht: Universiteit Maastricht.

³ Ruiter, R.A.C, Leeuw, E. de, Crutzen, R., Kok, G. The ecological approach: building on Sallis, Cervero, Ascher, Henderson, Kraft, and Kerr (2006). In: Tarrant, M. and Hagger, M.S. Eds.) *Health psychology: revisiting the classic studies*. Verschijnt dit jaar.

⁴ www.nwo.nl/bestuur-en-organisatie

⁵ 'ZonMw is de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek en stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis, om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren.' www.zonmw.nl

⁶ Die aanpak gaat over de grenzen van alle voor het onderwerp relevante beleidsterreinen heen: onderwijs, zorg, opvoeding, sport, wetenschap, inrichting van het stedelijk gebied, voeding. En speelt zich gelijktijdig op allerlei niveaus af: teams, organisaties, de maatschappij, nationaal en internationaal. En in allerlei settings, zoals school, thuis en sportclubs. Zie over de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht/ Amsterdam Healthy Weight Approach Sawyer A., den Hertog K., Verhoeff AP., Busch V., Stronks K. Developing the logic framework underpinning a whole-systems approach to childhood overweight and obesity prevention: Amsterdam Healthy Weight Approach. *Obes Sci Pract*. 2021;7(5):591-605. En: UNICEF, City of Amsterdam, EAT, The Amsterdam Healthy Weight Approach: Investing in healthy urban childhoods: A case study on healthy diets for children, 2020.

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

‘Strategische communicatie legt nadruk op het interactieve karakter van communicatie’

Weerbaarder door strategische communicatie

Volgens adviesbureau McKinsey liggen managers wereldwijd vooral wakker van de vraag hoe ze hun organisatie weerbaar houden in deze instabiele tijd. Een van de belangrijke elementen in hun weerbaarheidsmodel is de vraag of managers en medewerkers weten en voelen waar zij voor staan en waarvoor niet en of zij dat ook laten zien in hun handelen. Dat vraagt om goede zorg voor de strategische communicatie.

Maar wat maakt communicatie tot strategische communicatie? Noelle Aarts en haar leermeester Cees van Woerkum (2008) waren in Nederland de eersten die een boek hierover schreven: “Strategische communicatie gaat om het voortdurend afstemmen tussen wat extern en intern gebeurt, tussen formele en informele communicatie, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen, en vooral om de wijze waarop deze zaken op elkaar inwerken”, zeggen zij (p. 19). Strategische communicatie is bedoeld om, zeggen zij, ‘zinvolle interacties te organiseren om een organisatie goed te positioneren in de netwerken die mensen met elkaar vormen, zowel binnen als buiten de organisatie’. Positioneren betekent positie kiezen, keuzes maken in waar je voor staat (en waarvoor niet) en wat dat betekent voor het dagelijks werk. Strategische communicatie past dus bij de ontwikkeling van een weerbare organisatie.

Thought leadership

Om jezelf of een organisatie te positioneren moet

je je aannames ter discussie stellen, op een andere manier naar thema’s kijken en de keuzes die je als organisatie daarin maakt terug laten komen in al je handelen, zegt thought-leadershipdeskundige Mignon van Halderen keer op keer. Dat wil zeggen: je bestaande frames op de werkelijkheid ter discussie stellen en indien nodig vervangen door frames die beter passen bij de huidige werkelijkheid. Een duiding ontwikkelen en jouw duiding delen met anderen is een communicatievaardigheid. De meeste mensen moeten daarbij geholpen worden. Volgens Van Halderen is een moderne communicatiestrategie dan ook iemand die anderen helpt nieuwe betekenis te ontwikkelen om zo uiting te geven aan een nieuwe toekomst, zo zei zij vorig jaar op een college. Dat hoort volgens haar dus (terecht) bij de competentie van communicatieprofessionals en ik zie dat ook meer en meer gebeuren.

Sensemaking en sensegiving

Communicatiethoretisch hebben we het over betekenis geven aan zaken die onduidelijk zijn (sensemaking) en die delen met anderen (sensegiving) (zie de theorie van Weick, 1987). Volgens Logemann en collega’s van de Erasmus Universiteit zijn het de managers die hierin leiderschap moeten tonen, met name door taal te gebruiken waarmee zij anderen mee kunnen krijgen. In een meerjarige studie vonden zij echter dat het daarbij belangrijker is dat zij hun medewerkers helpen om zelf hun eigen betekenis te ontwikkelen dan hen een ‘pre-packaged meaning’ voor te schotelen,

zoals bijvoorbeeld gebeurt in een corporate story. Het gaat erom met elkaar beelden over die nieuwe werkelijkheid te delen, er gezamenlijk een beeld over te ontwikkelen wat dit betekent voor het werk van alledag, en dus hoe je met elkaar vorm geeft aan die nieuwe frames. Alleen dan wordt het iets ‘van ons allemaal’ en wordt het makkelijker om er ook naar te handelen. De communicatieprofessional is bij uitstek degene die dit proces op gang kan brengen en vorm kan geven: de change agent. De manager is degene die de sturing moet geven: de change manager.

Corporate communicatie

In 1988 kwam Argenti als eerste met het concept van corporate communicatie. Vanaf 1995 is het concept groot gemaakt door Van Riel en verving het in no time klassieke begrippen als voorlichting en public relations. Het corporate-communicatieconcept legde bloot dat de formele uitingen van een organisatie nogal eens met elkaar in tegenspraak zijn en dat dat slecht is voor het imago. Alle formele uitingen moeten daarom op elkaar worden afgestemd – de marketingcommunicatie, de public relations en de managementcommunicatie – en ook afgestemd op hoe de organisatie zichzelf graag wil laten zien (de corporate identity). Dit was voor het eerst dat formele communicatie-uitingen verbonden werden met elkaar en met bredere organisatiekwesities zoals gewenste identiteit, imago en reputatie.

Strategische communicatie is veel breder

Langzaam maar zeker wordt de term corporate communicatie vervangen door strategische communicatie. Het door Logeion in het leven geroepen Centrum voor Strategische Communicatie is daar een uiting van. Deze verschuiving heeft aan de ene kant te maken met het feit dat corporate communicatie (onbedoeld) wordt gezien als iets van het bedrijfsleven en dus niet van ander type organisaties. Maar vooral door de verbreding in

het werkgebied van communicatieprofessionals naar de zorg voor hoe anderen in de organisatie communiceren, in al hun communicatirollen (zie Communicatietheorie in C#3, 2022) en niet alleen in de formele uitingen. Er is nog een ander verschil en dat heeft te maken met het feit dat corporate communicatie nadruk legt op uitingen vanuit de organisatie naar in- en externe doelgroepen, strategische communicatie legt nadruk op het interactieve karakter van communicatie. Dus die verschuiving naar het gebruik van het concept van strategische communicatie is heel logisch.

Communicatie is een succesfactor

In een (gratis te downloaden) essay over wat strategische communicatie is heb ik uitgezocht hoe door wetenschappers wordt gedacht over de reikwijdte ervan en wat dit betekent voor de praktijk van communicatieteams (Van Ruler, 2022). Daaruit blijkt dat strategische communicatie niet alleen gaat over geplande communicatie. Falkheimer en Heide (2018) waarschuwen bijvoorbeeld dat alle communicatie in en om een organisatie het voortbestaan zomaar kan ondermijnen. Ook de per ongeluk gemaakte opmerking van een manager of medewerker kan grote gevolgen hebben. Dance (1967) waarschuwde bovendien al voor het sleeper-effect. Het kan zomaar zijn dat een toevallige opmerking of conversatie pas weken later wordt opgepikt en impact krijgt. Daar kun je als communicatieprofessional niet verantwoordelijk voor zijn. Dat moeten de mensen in de lijn belangrijk vinden. Wij roepen in ons vakgebied allang dat communicatie een competentie moet zijn van iedereen in de organisatie en dat iedere medewerker verantwoordelijk is voor zijn eigen communicatie. In de theorievorming over strategische communicatie wordt daarbij steeds meer een link gelegd met de organisatiestrategie. Dat maakt communicatie tot strategische communicatie. Het is een succesfactor in de ontwikkeling, presentatie, implementatie en bijstelling van de

organisatiestrategie, net als geld, grondstoffen en menskracht en heeft dus zorg nodig.

Communicatie in het hart van het beleid is niet meer voldoende, het moet positie krijgen in het hart van de organisatie. Niet alleen als competentie maar als kritieke succesfactor voor de weerbaarheid van de organisatie. Zeker in deze instabiele tijd. Strategische communicatie gaat de hele organisatie aan. De communicatieprofessional is bij uitstek degene om dat samen met managers in goede banen te leiden.

Literatuur

Aarts, N. & Woerkum, C. van (2008). *Strategische communicatie. Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
Argenti, P.A. (1988). *Corporate communications*. Burr Ridge, Ill: McGraw-Hill.
Dance, F. E. X. (1967). *Human communication theory*. Harper Row Publishers.
Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). *Strategic communication, an introduction*. Routledge.
Haider, Ziad & Jean-Christophe Mieszala (2022). *How to build geopolitical resilience amid a fragmenting global order*. McKinsey.
Halderen, Mignon van (2021). *Thought leadership, college in de reeks Leiderschap in communicatie*. Logemann, M., R. Piekari & J. Cornelissen (2018). *The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change*. Long Range Planning, 52(5).
Ruler, Betteke van (2018). *Communicatie in positie in 3 stappen*. Boom.
Ruler, Betteke van (2022). *Strategische communicatie, succesfactor in organisatiestrategie*. Gratis te downloaden op vanruleracademy.nl/eboek.
Weick, K.E. (1987). *Theorizing about organizational communication*. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 97–122). Newbury Park CA: Sage.



BOVEN: NOORTJE VAN ZIJL, JUDITH DE JONG, JURJEN JONGEPIER, JANE ALBLAS, SASKIA DE GOEIJ, ERIC DE VRIES, TESSA MAAS, WILLEM WENSINK
BENEDEN: ANNEMIE VAN KEMPEN, ROMY BARENDSE, NOORTJE VAN ESCH, MIREILLE NOORLANDER, ROB SPIT

Auteur Marjon Kranenburg

Fotograaf Sanne Romeijn

Droge voeten en schoon water

“De waterschappen en de Unie hebben een oubollig imago. Maar vergis je niet; met alle huidige ontwikkelingen rondom klimaatverandering, met droogte en overstromingen en iedere keer een nieuwe politieke wind, is het een hele boeiende en dynamische wereld om in te werken.” Jane Alblas is inmiddels negen jaar communicatieadviseur bij de Unie van Waterschappen en verveelt zich nog lang niet.

Het team van vijftien communicatieprofessionals heeft de laatste jaren hard gewerkt aan onder andere hun bekendheid onder het bredere publiek. “Onze primaire doelgroep bestaat uit onze leden, de 21 waterschappen. Daarnaast hebben we natuurlijk veel te maken met politiek bestuurlijk Den Haag: Kamerleden, maar ook bijvoorbeeld het Interprovinciaal Overleg (IPO) of Bouwend Nederland. Met de 21 waterschappen zijn we nu ook steeds meer met het algemene publiek bezig. Onbekend maakt onbemind en daarom is het hard nodig dat we aan onze bekendheid werken. Droge voeten en schoon water kunnen we niet alleen realiseren, daar hebben we ook inwoners bij nodig.”

Zo ontwikkelde de Unie bijvoorbeeld een ‘Waterbazencampagne’, waarin laagdrempelige acties centraal stonden. Tegels uit de tuin ‘wippen’, groene daken creëren, frituurvet op de goede plek weggooien. “In de campagne zetten we wat een Waterbaas in het klein doet, naast wat een waterschap in het groot doet”, zegt Alblas.

De teamleider van het communicatieteam is een jurist. “Hij denkt mee over de processen, maar laat de expertise bij ons. Hij zorgt ervoor dat we met plezier naar ons werk gaan, we hebben veel autonomie en vrijheid. Het werkt goed zo.” Zoals op elke communicatieafdeling geldt ook hier: er is altijd meer werk. “Maar op een gegeven moment moet je duidelijk zijn waar je van bent, focus aanbrengen. We zijn nu op goede sterkte, we kunnen echt vooruit zo. Alleen op diversiteit scoren we helaas niet hoog.”

De oogst van een half jaar CommLab Klimaat

Afgelopen februari aan het eind van het drukbezochte webinar van Reint Jan Renes over klimaatcommunicatie riep Harry Louwenaar de aanwezigen op om mee te blijven denken en werken in een op te richten CommLab Klimaat. Van de vijftig vakgenoten die zich meldden, bleven er zo'n 25 over die de tanden hebben gezet in vier thema's. Op 22 november worden de resultaten opgeleverd tijdens de bijeenkomst CommLab Klimaat 'Van Lab naar Live'. Aanstichter Louwenaar is zelfstandig communicatiestrategist en procesbegeleider op het gebied van klimaat en verduurzaming. Een half jaar later is hij blij verrast met de opbrengsten: "Er is met veel gedrevenheid gewerkt. De inzichten en opbrengsten zijn van kwaliteit, die helpen echt om je positie en bijdrage als communicatieprofessional te versterken. Bedenk dat klimaatvraagstukken vooral gedragsvraagstukken en dus ook communicatievraagstukken zijn! Ik vind het echt top dat we hier op zo'n organische manier aan hebben gewerkt en hoop dat het CommLab Klimaat een volgende ronde ingaat."

Het narratief: hoe laat je woorden werken?

Reint Jan Renes riep in zijn college op tot het maken van een nieuw narratief. Want er is nog steeds geen overtuigend verhaal waardoor iedereen in beweging komt. Geerte Paradies, gedragsonderzoeker bij TNO, was een van hen: "We hebben bestaande narratieven geanalyseerd, van het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), de Regio Noord-Holland

en van een gemeente. Het riep bij ons de vraag op of je een doembeeld moet schetsen in een klimaatnarratief. In de literatuur is wel veel te vinden over doembeelden op het gebied van bevordering van gezondheidsgedrag, maar minder op het gebied van duurzaam gedrag of steun voor klimaatbeleid. Het blijkt dat een zogenaamd 'fear appeal' alleen zin heeft als er ook een oplossing geboden wordt, een handelingsperspectief waarvan mensen geloven dat het haalbaar is. Op 22 november presenteren we onze opgedane kennis over de verschillende narratieven en gaan we in gesprek over de vraag wat een narratief effectief maakt."

Bewonersgesprek: samen het wiel uitvinden

Een andere groep ging aan het werk rondom het bewonersgesprek. Want daar aan de keukentafel gebeurt het. Julia van Liemt, communicatieadviseur bij HollandSpoor en trekker van dit onderwerp: "We brachten de 'klantreis' van bewoners die hun huis gaan verduurzamen in kaart, inclusief de contactmomenten met de gemeente. We analyseerden op welke momenten in die reis de bewoner kan afhaken en wat daar de redenen en effecten van zijn. Vervolgens wilden wij vanuit onze rol als communicatieadviseur kunnen bijdragen aan het terugdringen van het aantal afhaakmomenten. En zo sloegen we aan het dromen: hoe mooi zou het zijn als er voor gemeenten en inwoners landelijk goede, onafhankelijke informatiebronnen beschikbaar zijn in allerlei vormen. Praatplaten voor de mensen aan de keukentafel, explainers, webteksten, beeldarchieven et cetera. Als dat beschikbaar is en zoveel mogelijk professionals



dat inzetten, ontstaat er ook veel minder ruis en onrust vanwege tegenstrijdige informatie. Zo hoeven we niet allemaal zelf het wiel uit te vinden, maar doen we dat samen. En niet onbelangrijk, als communicatieadviseur heb je dan meer ruimte voor lokaal maatwerk. Op 22 november gaan we die droom iets dichterbij de werkelijkheid brengen.”

Communicatieve do's en don'ts in klimaatburgerberaden

Op meerdere plekken wordt gepleit voor de inzet van burgerberaden voor klimaatvraagstukken. Onder meer de gemeente Amsterdam deed dat en die aanpak is intensief gemonitord door de UVA. De groep heeft ingezoomd op de rol van communicatieadviseurs vooraf, tijdens en na een burgerberaad. Marit Overbeek, communicatiemanager bij Heijmans: “We hebben dankbaar gebruikgemaakt van de ‘Versnelstudie Burgerberaden’ van TNO. Van daaruit en op basis van ervaringen van experts en ervaringsdeskundigen hebben we een handleiding gemaakt voor communicatieadviseurs. Ook maakten we een afwegingshulp voor raadsleden: wanneer is een burgerberaad het juiste middel en wanneer niet? We zijn nu een testversie daarvan aan het uitproberen. Gaandeweg het CommLab kwamen we in contact met het Netwerk Burgerberaden dat is opgericht vanuit G1000. Die samenwerking krijgt vorm en het ziet er naar uit dat we de producten samen gaan presenteren. Op 22 november kun je er kennis mee maken.”

Gedragpsychologie en de inzet van inwonerprofielen

Gedragpsychologie geeft inzicht in waarom mensen doen zoals ze doen. Of je ontvankelijk bent voor een boodschap hangt echter ook af van wat voor type mens je bent, hoe je in het leven staat. Inwonerprofielen onderscheiden op basis van onderliggende waarden verschillende categorieën mensen. In communicatie komen gedragpsychologische inzichten en toepassing van inwonerprofielen samen. Verschillende gemeenten zijn hier al mee aan de slag, maar hebben daarbij

ook vragen. Op welke gedragspatronen kunnen we het beste inzetten, op welke mensen richten we ons en hoe dan? Bas Koopman, coördinator energieparticipatie bij NPRES (Nationaal Programma Regionale Energiestrategie): “We hebben met een groepje ervaringsdeskundigen uit het veld en Reint Jan Renes daarnaar gekeken en alle kennis en ervaring gebundeld in een aantal pagina’s op energieparticipatie.nl. Dat is een startpunt en naslagwerk als je gedragpsychologie en inwonerprofielen wilt inzetten bij klimaatcommunicatie. Op 22 november pellen we een paar cases vakmatig af met een gedragpsycholoog en een specialist op het gebied van inwonerprofielen. Zo ervaar je wat het onderwerp voor jou kan doen. Het helpt je om de juiste vragen te stellen als je in gesprek gaat met een aanbieder van inwonerprofielen.”

CommLab Live: 22 november

Op 22 november presenteren de vier groepen tijdens de interactiebijeenkomst CommLab Klimaat ‘live’ hun resultaten. Vanuit het ministerie van EZK is directeur Klimaat Niels Kastelein van de partij. Hij vertelt over zijn visie op en behoefte aan de rol en bijdrage van communicatieprofessionals. En uiteraard is ook Renes aanwezig: “Ik was bij de start en ben ook bij deze livebijeenkomst graag aanwezig. Met veel nieuwsgierigheid naar de opbrengsten van dit CommLab Klimaat. De opgave is groot en zeer urgent. De bijdrage vanuit gedrags- en communicatiekennis kan en moet vergroot worden. Daar vertel ik 22 november graag meer over.”

CommLab Klimaat Live: werkconferentie

Op 22 november 2022 van 13.30 tot 17.30 uur, TNO Utrecht. Kosten: € 25,- voor leden € 50,- voor niet-leden van Logeion.

Scan de QR-code of kijk op de website van Logeion voor meer informatie over het programma en om je aan te melden.



Samenstelling Eveline Waterreus



Cultuurdingetje, hè...



Maaïke Thiecke, Van Duuren Management 2022
978-90-8965-614-8, 192 pagina's, € 29,99

‘Er heerst daar een angstcultuur...’ Je hoort het wel eens over een organisatie. Maar wat is dat eigenlijk? Maaïke Thiecke heeft een boek geschreven over organisatieculturen, en dan met name over hoe je de oude cultuur eruit krijgt, en de nieuwe erin. Ze begint overigens heel terecht eerst met het benoemen van alle cultuurproblemen die eigenlijk geen cultuurproblemen zijn. Dan zijn er gewoon geen goede afspraken gemaakt of de afspraken worden simpelweg niet nageleefd.

Dit boek gaat dus over cultuurverandering in organisaties. Om er iets van te snappen, is het belangrijk dat je de patronen in (de vloerbedekking van) je organisatie herkent. Daarvoor zijn een aantal beschrijvingen van culturen opgenomen in het boek, bijvoorbeeld de ‘familiecultuur’ of ‘poldercultuur’. Die culturen kunnen er echt uit, maar dat geeft per cultuur specifieke uitdagingen en een specifieke aanpak.

Wat ik erg waardeer in het boek is de kennis die je meekrijgt over cultuurverandering. Zo leerde ik wat nu precies de eerdergenoemde ‘angstcultuur’ is. Wat ik minder waardeer is de schrijfstijl. Het lijkt of je de gedachten van de schrijfster letterlijk volgt en daardoor ga je als lezer iets teveel van de hak op de tak. Ook het vierkante formaat van het boek vind ik niet zo praktisch. Een plus is wat je aan extra's kunt krijgen zoals een waaier (voor een kleine meerprijs) en handige downloads.

Teunis van Hoffen



Supercharge your stories



Paul Hillesum en Nadine Komduur,
Van Duuren Management 2022
978-90-8965-626-1, 223 pagina's, €29,99

‘Een boek over wat elke marketing- en communicatie-professional moet weten’, lees ik in de inleiding. Mijn opdracht is meteen duidelijk: uitzoeken of dit waar is. Het boek is onder te verdelen in vijf thema's. Het begint met de basisbeginselen van een verhaal. Dan gaat het over op gedragpsychologie om de werking van het menselijke brein te ontdekken – of voor sommige lezers te herontdekken. Want een aantal bekende theorieën passeert de revue, maar gelukkig komen ook voldoende voor mij onbekende theorieën aan bod. Vervolgens wordt de kennis over gedrag aan marketing en communicatie



Werken zonder ruis



Myra van Zwieten en André Kalden,
Van Duuren Management 2022
978-90-8965-642-1, 176 pagina's, € 29,99

Ruis op de werkvloer, iedereen herkent het. Gedrag dat niet door de beugel kan, maar zo subtiel aanwezig is dat niemand het goed aankaart. Slechte omgangsvormen kunnen de sfeer in organisaties verpesten, zo zeer dat medewerkers zich onveilig voelen en minder productief zijn. Myra van Zwieten werkte in zo'n etterende omgeving. Zij kon er niet meer tegen, nam ontslag en dokterde samen met André Kalden een methode uit om verderfelijke ruis op de werkvloer te voorkomen.

De methode gaat ervan uit dat iedere professional de drive heeft om zelf kwaliteit te leveren. Door van iedere medewerker de professionele rol met bijbehorende verantwoordelijkheden te beschrijven en structureel te bespreken ontstaat een kompas voor goede omgangsvormen. Dat kompas kan door leidinggevend worden gebruikt, maar evengoed door de professionals zelf die in een team moeten samenwerken.

In het boek is een handige toolkit opgenomen met zeven invulschema's, waaronder rolverhouding, rolfacilitering, rollenverdelers en rollenmonitor. Dat deze methode bergen tijd gaat kosten, zal een kind begrijpen. En de vraag is of er overeenstemming komt over de invulling van een ieders rol. Ik vrees dat je bij een verziekte werksfeer er toch niet aan ontkomt een professional in te huren.

Annemarie van Oorschot

verbonden, fijn! Daarna volgt uitleg over hoe merken werken in het brein. Afgesloten wordt met extra's en toepasbare tips. Super: alle onderwerpen worden wetenschappelijk onderbouwd. Dag onderbuikgevoel, hallo harde feiten. De concepten worden duidelijk uitgelegd, volgen elkaar in een logische volgorde op en worden geïllustreerd met gemakkelijke voorbeelden waardoor het boek toegankelijk en toepasbaar is. ‘Supercharge your stories’ geeft je niet alleen de ingrediënten voor succesvolle storytelling, maar ook het recept en legt uit welke combinatie van smaken het gerecht zo lekker maakt. Wat het boek compleet had gemaakt is nog verder inzoomen op de praktische kant: hoe pas je de theorie toe in de content die je maakt? Oftewel, hoe pas je gedragpsychologie naast in de storytelling ook in de stories toe? En: een fijne checklist was helemaal fantastisch geweest. En het antwoord op de vraag van het begin? Het is een boek over wat iedere marketing- en communicatieprofessional wil weten.

Yvonne van Vliet

mett

Digitaal participatieplatform

Gebiedsontwikkeling

Omgevingsvisie

Energietransitie

Burgerberaad

Wijkaanpak

Communitybuilding

+1

Meer dan 90 functionaliteiten

- ✓ **Besloten of open forum**
Ga in gesprek met bewoners
- ✓ **Peilingen en enquête**
Snel inzicht of uitgebreid onderzoek
- ✓ **Mailings versturen**
Bouw aan betrokkenheid met verzendlijsten
- ✓ **Verzamel initiatieven**
Laat bewoners ideeën of voorstellen doen via kaart
- ✓ **Kaart, beeld en 3D**
Mooi ontworpen plannen en scenario's op kaart of in 3D
- ✓ **Statistieken**
Dashboard en integratie met betrokkenheidsprofielen
- ✓ **Stemmen en waarderen**
Betrek bewoners bij initiatieven of voorstellen
- ✓ **Informeren**
Deel nieuws, evenementen, kennis en bestanden
- ✓ **ISO, AVG, BIO en WCAG**
Voldoet aan alle eisen



Plan een demo, scan de QR code

mett.nl • 030 711 5777



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Een 'whodunnit' met Rutte in de hoofdrol

Rutte moet opzouten! Als je boze burgers vraagt wat er anders moet, dan krijg je gegarandeerd een antwoord met deze strekking. Nu Nederland te maken heeft met meerdere grote crises, wordt de bewindspersoon Rutte steeds scherper neergezet als de schurk die voor alles verantwoordelijk is. Een schurk die het liefst vandaag nog moet vertrekken.

Ik heb hier moeite mee.

Dat is niet omdat ik onze premier zo graag in het zadel wil houden. Of omdat ik zijn beleid altijd zo geweldig vind. Waar ik moeite mee heb zijn de tekortkomingen van dit narratief. Een 'whodunnit' met Rutte in de hoofdrol slaat de huidige problemen plat tot een verhaal waarin alles vanzelf beter wordt wanneer de 'dader' vertrekt.

Neem de energiecrisis als voorbeeld. Het idee dat een complex internationaal probleem is opgelost wanneer één man de deur uitloopt, is lariekoek. Al doet onze premier morgen nog de deur van het torentje permanent achter zich dicht; de structurele krachten achter de huidige energieproblemen gaan gewoon door.

De meeste boze burgers zijn niet achterlijk en weten dit wel. Toch blijven veel van hen het vertrek van Rutte verkondigen als dé manier om uit de huidige misère te komen. Ongetwijfeld speelt het zondebok-mechanisme hierbij mee. Maar de menselijke behoefte om koppen te zien rollen vormt maar een deel van het antwoord.

Een betere verklaring voor de focus op 'schurk Rutte' is onze dominante manier van storytelling. In 2019 publiceerde de professor in sociologie en New York Times-columnist Tufekci een blog hierover op 'Scientific American'. Ze legde hierin uit dat we gewend zijn geraakt aan de Hollywood-

manier van verhalen vertellen. In een Hollywood-verhaal zorgt de interne ontwikkeling van de hoofdpersoon ervoor dat het verhaal kantelt. Een held overwint innerlijke demonen en redt daarna de wereld.

Deze psychologische manier van verhalen vertellen, met een focus op het individu, is diep geworteld in onze samenleving. Het sluit aan bij hoe wij als mensen denken. We hebben namelijk de neiging om gebeurtenissen en beslissingen van anderen toe te schrijven aan hun persoonlijkheid en daarbij omgevingsfactoren te negeren.

Niet alleen ontvangers staan meer open voor dit psychologische narratief, ook de storytellers zelf grijpen hier graag naar. Een verhaal dat wel oog heeft voor omgevingsfactoren is namelijk een stuk moeilijker om te vertellen. Tufekci noemt deze rijkere manier van storytelling het sociologische narratief. Hierin maken de hoofdpersonages nog steeds een ontwikkeling door, maar die ontwikkeling en het verhaal wordt zichtbaar beïnvloed door instituties, maatschappelijke krachtverhoudingen en ontwikkelingen.

Door ons onvermogen om sociologische verhalen te begrijpen en te vertellen hebben we moeite om onder woorden te brengen hoe we maatschappelijke problemen kunnen oplossen. De blog van Tufekci is een pleidooi voor storytellers die oog hebben voor personen, maar daarnaast ook op zoek gaan naar grotere structuren en krachtverhoudingen. Laten we alsjeblieft documentairemakers, journalisten, filmmakers of andere storytellers meer de ruimte bieden voor verhalen die dieper gaan dan de Hollywood-wereld van schurken en helden. Hopelijk rijkt onze collectieve ambitie dan vanzelf een stuk verder dan het vertrek van Rutte.

Matthijs Akkenaar, Skillstown

'Het is waardevol om als professional kritisch te denken'

Online leren. Daar zijn wij als Young Logeion vanaf zomer 2021 druk mee bezig. We hebben in samenwerking met Skillstown onze eigen academy opgezet waarin we geregeld nieuwe content toevoegen die relevant is voor jonge professionals. Maar waarom is het zo belangrijk om als organisatie en individu jezelf te blijven ontwikkelen? En hoe zorg je dat de content aansluit bij de wensen en behoeften van je doelgroep? In dit artikel vertellen Matthijs Akkenaar (directeur SkillsTown Connect) en Marjolein Snellink (voorzitter Young Logeion en communicatieadviseur bij NWO) daar meer over.



Wat is nou echt belangrijk wanneer je een online kennisplatform wil opzetten?

Akkenaar: "Ik zou het willen vergelijken met een kinderboekenlijn. Baby's krijgen bijvoorbeeld een boekje met veel frutseltjes en een bijtring voor de doorkomende tandjes. Als baby's ouder worden gaan ze zich ontwikkelen en lezen ze boekjes waarin ze kleuren kunnen onderscheiden. Zo gaat dat ook met online leren. Je probeert constant aan te sluiten bij de behoeften die de doelgroep op dat moment heeft. Je toetst dit vervolgens door de waardering van je gebruikers te meten." Snellink: "Ik denk dat je gelijk hebt. De behoefte is voor jonge professionals ook anders dan voor de seniors in het vak. Daarom delen we ook bijvoorbeeld 'tips voor starters' op de Young Logeion Academy."

Interessant, maar is het zo belangrijk dat mensen online leren?

Akkenaar: "Het is een mindset. Elk jaar investeren we in een nieuw pak, nieuwe schoenen, maar waarom zou je jezelf niet elk jaar een cadeau

geven door jezelf te ontwikkelen? Leuk voorbeeld: ik ben met een pitch bezig bij Suitsupply. Ik vind namelijk dat professionals die daar jaarlijks een pak aanschaffen, ook toegang moeten krijgen tot een Suitsupply Academy waar ze hun skills kunnen ontwikkelen. Jezelf willen en blijven ontwikkelen moet in mijn ogen een automatisme zijn."

Waarom is Young Logeion eigenlijk gestart met de academy?

Snellink: "Toen Matthijs ons het platform liet zien, waren we direct fan. Vooral omdat we kunnen putten uit alle content die al bestaat, maar we ook onze eigen content toe kunnen voegen. We denken dat we daarmee echt waarde kunnen toevoegen voor onze leden."

Akkenaar: "Ik zie de Young Logeion Academy echt als experimentele proeftuin. Jonge communicatie-professionals denken simpelweg anders dan oudere beroepsgenoten, omdat jullie minder bagage met je meedragen."

Young Logeion

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

Hebben jullie tips voor jonge communicatie-professionals op het gebied van online leren?

Akkenaar: "Er zijn zoveel ontwikkelingen gaande in het communicatievakgebied, dus blijf die ontwikkelingen ook volgen. Het is waardevol om als professional kritisch te denken. En dat krijg je alleen maar voor elkaar door veel onderzoek te doen. Hoe je dat doet leg ik uit in de podcast 21st century skills die te vinden is in de Young Logeion Academy."

Snellink: "Naast ons eigen platform heb ik ook veel gehad aan YouTube: ik heb leren werken met Photoshop, Indesign en Premiere Pro via gratis video's! Met online leren is zoveel informatie dichtbij: een dure cursus is vaak helemaal niet nodig."

Scan de QR-code en beluister onze 21st century skills podcast



Stoptober

Wat ik het meest interessant vind aan mijn smartphone? Zonder twijfel: de App Store. Dagelijks kijk ik in mijn telefoon om te zien wat Nederlanders aan het downloaden zijn. Zo zag ik laatst dat Nederland is overgestapt naar een nieuwe Videoland 'V2' app, de stijgende voedselprijzen een boost hebben gegeven aan anti-voedselverspillingsapp Too Good To Go én dat de klanten van Van Moof naast een dure fiets ook best een dure fietsenapp willen betalen ('Moofer' staat op #8 in Betaalde Apps en kost €9,99).



Emma Kemperman
Programma Manager

In aanloop naar oktober drong de welbekende app 'Stoptober' de download-hitlijsten binnen. Niet verwonderlijk, aangezien een op de vijf Nederlanders nog steeds rookt. Het roken-vraagstuk is ook al jarenlang het klassieke voorbeeld waarop methoden van gezondheidscommunicatie worden losgelaten. Volgens communicatiewetenschappers zijn online hulpmiddelen zoals 'Stoptober' niet per se effectief bewezen, maar geeft het wel een stapje in de goede richting. Vooral als ze persoonlijk afgestemd kunnen worden, zoals in 'Stoptober'. Positief, zou je zeggen.

Maar de blinde vlek van deze app, en andere communicatiemiddelen rondom stoppen met roken, is een persoonlijke benadering

voor jongeren. De afgelopen twee jaar is er een toename in het aantal jongeren (16-24 jaar) dat dagelijks rookt. Een van de redenen lijkt de enorme populariteit van #vaping op TikTok. Alleen, een waarschuwingsbericht van 'Stoptober' als je TikTok opgaat of een campagne rondom #vapingrisks zie je niet.

We zien dat Young Logeion-leden veel aandacht hebben voor sociale media. Een van de populairste webinars het afgelopen jaar had dan ook te maken met socialemediacontent. Binnenkort hopen we ook een sessie over TikTok te organiseren. En wie weet, brengt dat de leden van Young Logeion wel een stapje dichterbij effectieve communicatie naar een rookvrije generatie.

'Blinde vlek rond stoppen met roken, is een persoonlijke benadering voor jongeren'

Auteur Eveline Waterreus
Fotograaf Eran Oppenheimer

LOETJE LANCEERT PLANTAARDIGE BIEFSTUK

‘Wij mengen ons niet in maatschappelijke discussies’



Biefstukrestaurant Loetje lanceerde deze zomer iets totaal nieuws: Loetje biefstuk Bali 0.0: een plantaardige 3D-geprinte biefstuk. De lancering van dit innovatieve product trok behoorlijk wat aandacht, zowel offline als online. Erik Theeuwes is directeur Food & Beverage van Restaurant Company Europe, waar Loetje onderdeel van is: “Als je vasthoudt aan waar je voor staat, dan kan het eigenlijk niet misgaan.”

Waar komt het idee voor de plantaardige biefstuk vandaan?

“De markt en dus ook onze gast ontwikkelt zich, en de vraag was er. Daarom waren we al langere tijd op zoek naar een kwalitatief hoogwaardige plantaardige variant van onze bekende biefstuk. Dat we dit gerecht nu op de kaart hebben kunnen zetten heeft ermee te maken dat we nu pas de kwaliteit hebben gevonden waar we naar op zoek waren.”

Hoe heb je de wensen van de gasten onderzocht?

“De doelgroep van Loetje is erg breed en de vegetarische opties op de kaart werden steeds vaker gekozen, dat zagen we ook terug in de data. Wij wilden als biefstuk-expert heel graag een goed vegetarisch alternatief voor onze biefstuk bieden aan deze groep. Tijdens de ontwikkeling van dit product was de naam een terugkerend thema, waar we steeds maar niet uitkwamen. We wilden geen termen als vega of vegan gebruiken omdat je daarmee direct in een bepaalde hoek zit. De naam is uiteindelijk voortgekomen uit een spontane brainstorm in het team. We hebben voor deze naam gekozen omdat we heel dicht bij onszelf wilden blijven. De Bali 0.0 lijkt erg op de originele biefstuk Bali en verdient daarom deze naam.”

Wat is jullie ambitie?

“De volgende stap is om de biefstuk in alle restaurants van Loetje op de kaart te krijgen. Dat

dat nu nog niet het geval is, heeft te maken met de productiecapaciteit van de leverancier, hopelijk lukt dit voor het eind van het jaar. Daarnaast zijn we bezig met de ontwikkeling van plantaardige jus, daar zit nu nog een melkbestanddeel in. Daar komen we op korte termijn mee. We kunnen natuurlijk niet achterblijven bij de Loetje klassieker, dus dan bieden we de plantaardige biefstuk mét plantaardige Loetje-jus, zonder sambal.”

Dit is een omvangrijk traject geweest, wat was jouw rol in dit proces?

“Ik heb met het formulemanagementteam het gehele voortraject en de zoektocht naar dit product begeleid en in aanloop naar de lancering samen met leverancier Redefine Meat, CEO Sandra van Halderen, PR-bureau Glasnost en ons communicatieteam de lancering en de perswoordvoering gedaan.”

De geprinte biefstuk was redelijk groot nieuws; van landelijke televisie tot aan culinaire vakmedia besteedden er aandacht aan. Hoe heb je dit aangepakt?

“We wilden het heel gedegen aanpakken omdat het een grote strategische stap is en we de verwachting hadden dat er vanuit verschillende hoeken reacties





ERIK THEEUWES (FOTO © LOETJE)

zouden komen. Het PR-traject was dus onder begeleiding van Glasnost. Hun advies was om een aantal media uit te kiezen en de primeur te geven zodat we het enigszins in de hand konden houden. En dat is gelukt, we zijn klein begonnen en het is uiteindelijk heel breed opgepikt door de media. Er werd enigszins kritisch, maar vooral met nieuwsgierigheid op gereageerd. Die eerste aanzet met een paar media en ook de reacties op de eigen kanalen leidden uiteindelijk tot veel reacties en ook wel reacties vanuit verschillende standpunten. Dat heeft ertoe geleid dat er een bredere discussie op gang kwam die een lange stroom aan interesse vanuit verschillende media heeft aangewakkerd die tot op de dag van vandaag nog doorgaat.”

De reacties waren lang niet allemaal positief, vooral op sociale media kregen jullie ook kritiek. Hebben jullie daar nog aandacht aan besteed?

“Nee, dat is niet onze rol vind ik. Wij zijn een restaurant waar je naartoe gaat om lekker te eten en een gezellige tijd te hebben met elkaar. Wij willen ons helemaal niet mengen in maatschappelijke discussies. Natuurlijk hebben we wel goede Q&A’s gemaakt met de verschillende betrokken partijen. Dat was een goede basis om

alle vragen te kunnen beantwoorden. Glasnost heeft ons daarbij geholpen en daar hebben we alle betrokken medewerkers op getraind.”

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten geweest tijdens deze lancering?

“We hebben de tijd genomen en ons goed voorbereid, dat was heel belangrijk. De medewerkers op kantoor en op de diverse locaties waren goed getraind, hadden voldoende kennis om mensen van de juiste informatie te voorzien en ze waren enthousiast, dat heeft echt geholpen in het traject.”

Waar ben je trots op?

“Ik ben er trots op dat dit gerecht door de medewerkers – van de keuken tot de bediening – breed wordt gedragen binnen ons bedrijf. Ook vind ik het mooi om te zien dat we als autoriteit op het gebied van biefstuk deze stap hebben gezet, dit is echt een strategische stap voor de toekomst van het bedrijf. Dat horen we ook terug vanuit onze contacten in de foodservicebranche. En tot slot ben ik trots op het feit dat we nu genoemd worden in lijstjes met mijlpalen over ontwikkelingen op het gebied van plantaardig eten. Ik heb echt geleerd dat als je vasthoudt aan waar je voor staat en als je gaat voor kwaliteit, dan kan het eigenlijk niet misgaan.”

Ontdek of detachering bij je past

Samen opzoek naar een passende opdrachtgever

Maak het verschil met jouw ervaring

Ontwikkel jezelf tot een professional

Let's match!

Auteur Sabine Funneman
Fotograaf Marieke Odekerken

Nooit meer zomaar aan de slag

Lianne van Klaveren werkt al zo'n acht jaar als strategisch communicatieadviseur bij Zayaz, woningcorporatie in Den Bosch. Ze heeft zich goed voorbereid op het interview. "Ik ben erachter gekomen dat de drie rode draden in mijn werk zijn dat ik steeds strategisch advies én management doe, dat ik altijd iets doe met de leefomgeving en dat ik altijd bezig ben om schotten tussen groepen mensen weg te halen. Ik vind het jammer als mensen dingen dubbel doen, vooral als ze dat niet van elkaar weten."

Dat laatste was dan ook haar drijfveer toen ze een paar jaar geleden bij een andere corporatie

werkte en daar zag hoe bij een herstructurering van een buurt alle betrokken partijen, ieder met een eigen visie aan de slag gingen. Ze maakte een cruciale fout, waar ze het nog 'warm van krijgt' maar die haar aanpak en werk sindsdien drastisch veranderden. (Even voor de 'woon'leken onder ons: de 'herstructurering' van een buurt betekent dat er bijvoorbeeld huizen gesloopt, herbouwd en verbouwd moeten worden, plantsoentjes en pleintjes vergroot, verplaatst of verkleind, wegen omgelegd, fietspaden verbreed, lantaarnpalen vervangen en noem maar op.)

Bij zo'n herstructureringsoperatie zijn natuurlijk heel veel partijen betrokken: beleidsmensen, politici, projectontwikkelaars, planners, bouwers, en ja, natuurlijk ook de zogenaamde 'leefbaarheidsconsulent'; dat is degene die de wensen en gedachten van bewoners inventariseert en meeneemt. "Het is in ieder geval een opeenstapeling van activiteiten. Als iedereen dat vanuit zijn eigen visie doet, kan je elkaar zomaar in de weg gaan lopen, zo dachten wij", aldus Van Klaveren. "En ik ging daarom ijverig aan de slag. Ik liep alle betrokken projectleiders af om ze te bevragen en haalde hun visie op. Met dat pak papier ging ik aan de slag, zocht er de rode draad uit en schreef op basis daarvan een visie voor

het geheel. Legde dat weer bij iedereen terug en ze waren er blij mee. Ik dus ook. Later begreep ik echter dat die hele eenduidige visie op de buurt doodbloedde en dat niemand er iets mee deed. Ik was teleurgesteld en ging op onderzoek uit. Wat was er misgegaan? En al snel kwam ik erachter: er was geen probleem. De mensen die daadwerkelijk aan en in de buurt werkten, de tuinmensen, de metselaars, de elektriciens, de stratenmakers, zij hadden helemaal geen last van verschillende visies.

Een paar jaar later heb ik weer zoiets meegemaakt op een heel ander terrein. Ik organiseerde samen met een paar collega's van HR een medewerkersbijeenkomst over 'Werken vanuit de bedoeling'. We hadden een heel mooi programma gemaakt, vonden we, met afwisselende werkvormen en mooie onderwerpen, zoals yoga en storytelling. Helaas bleek achteraf dat de deelnemers het helemaal niet zo leuk vonden, veel te gek. Ze konden er niks mee."

Van Klaveren heeft stevige lessen getrokken uit deze blunders. "Ik blijf veel langer vragen stellen en ook aan veel meer mensen. Ik ga nooit meer zomaar met iets aan de slag, voordat ik weet wat iedereen verwacht. Vooral de mensen voor wie we het allemaal doen."

Miskleun

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Sabine Funneman over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Om het nog een beetje spannender te maken en de kans op verdoezeling het kleinst, krijgen ze de tekst niet voor publicatie te zien. Voor dappere miskleuners die weten dat je door elke fout een rijker mens wordt.



Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Carrie Baarveld
Gastredacteur



Arjen Boukema
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Adjunct-hoofdredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Marjon Kranenbarg
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Sanne Romeijn
Fotograaf



Dick-Gert Smid
Corrector



Julia de Vries
Gastredacteur



Cor Vos
Gastredacteur



Mark van Vuuren
Gastredacteur



Bart van Waardenberg
Grafisch vormgever



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator



Jochem Zwetsloot
Gastredacteur

careenza*

Trots

Wij zijn trots op C. Een magazine dat wij iedere editie vol passie en enthousiasme ontwerpen.

Ben je op zoek naar een bureau* waarmee je de trots van jouw bedrijf kunt laten groeien? Een nieuw logo, een frisse website of een campagne? Wij denken graag met je mee.

careenza.nl

* bureau voor concept, campagne en creatie

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Bart Bakker, Arjen Boukema, Anouk de Bresser, Marjan Engelen, Sabine Funneman, Robin den Hoed, Claudine Hogenboom, Marjon Kranenbarg, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschot, Marike Peeters, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Dick-Gert Smid, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Sanne Wijers, Hugo Zelders.

Met bijdragen van
Christian Burgers, Teunis van Hoffen, Mayke van Keep, Emma Kemperman, Annemarie van Oorschot, Betteke van Ruler, Rob Visser, Yvonne van Vliet.

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk



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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 18 november 2022.

Coverfoto
Rick Arnold



LOGEION-KALENDER

WORKSHOP

31 OKTOBER ONLINE

Schrijf je eigen klimaatnarratief
Geerte Paradies

CONGRES

3 NOVEMBER BUSSUM

PubCom22

Inge Diepman, René Moerland,
Marianne van den Anker, e.a.

WEBINAR

8 NOVEMBER ONLINE

Energietransitie in Nederland

Jeroen Jonkman, Christian
Burgers, Celia Noordegraaf, e.a.

VAKIMPULS

10 NOVEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink, i.s.m.
Videonieuwsbericht

WORKSHOP

15 NOVEMBER ONLINE

Overheidscommunicatie: ontdek
de effectieve tools

Corine Hoppenbrouwers, i.s.m.
van der Hilst

WORKSHOP

16 NOVEMBER ONLINE

Beroepsniveauprofilen:
wat kun je er mee?

Esther Holster

WORKSHOP

17 NOVEMBER UTRECHT

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

NETWERKBORREL

17 NOVEMBER DEN BOSCH

Young Logeion borrel

VAKIMPULS

22 NOVEMBER ONLINE

Verandercommunicatie verbeteren
met netwerkanalyse

Sander Dorst en Ivana Srecec-Gubez

VAKIMPULS

24 NOVEMBER ONLINE

Interculturele communicatie en
marketing in een gedigitaliseerde
wereld

Sirous Kavehercy, i.s.m. SRM

VAKIMPULS

1 DECEMBER ONLINE

UX-design voor communicatie-
professionals

Marloes Weidema en Armijn
Woudman

VAKIMPULS

6 DECEMBER ONLINE

Datagedreven communicatie &
smart content

Paul Gremmen en Maarten Ros

WORKSHOP

8 DECEMBER AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

MASTERCLASS

**15 DECEMBER DRIEBERGEN
- RIJSENBURG**

Gebruik je stem - Shortcuts naar
overtuigingskracht

Pacelle van Goethem

NETWERKBORREL

15 DECEMBER UTRECHT

Young Logeion borrel

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



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

