



# Meedenken, luisteren, ruimte bieden, persoonlijk maken

DE PATIËNT STAAT ALS MENS CENTRAAL BIJ HET  
ALEXANDER MONRO BORSTKANKERZIEKENHUIS

**‘Ons vak kenmerkt zich door een  
enorme wil om te leren en te delen’**

PROGRAMMADIRECTEUR FOLKERT REITH  
NEEMT AFSCHIED VAN LOGEION

**De ‘diepe’ lezer loopt minder kans  
zich in de luren te laten leggen door  
nepnieuws of halve waarheden**

**LOGEION**

de nederlandse beroepsorganisatie  
voor communicatieprofessionals



|                                                                                                                                                                                                                                                   |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 04                                                                                                                                                                                                                                                | 10 | 16 |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                | 26 | 30 |
| 34                                                                                                                                                                                                                                                | 38 | 42 |
| 44                                                                                                                                                                                                                                                | 50 |    |
| <b>LIDMAATSCHAP</b><br>Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: <a href="http://www.logeion.nl">www.logeion.nl</a> |    |    |

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

|    |                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 04 | <b>hoofdartikel</b><br>communicatietrends gelanceerd tijdens c-day22                                          |
| 10 | <b>reportage</b><br>special olympics zijn veel meer dan sport alleen                                          |
| 15 | <b>column christian burgers</b>                                                                               |
| 16 | <b>ontwikkeling</b><br>crisiscommunicatie: wat is het probleem?                                               |
| 20 | <b>klantcase mett</b>                                                                                         |
| 21 | <b>pro in dubio</b>                                                                                           |
| 22 | <b>handreiking</b><br>redactie van c geeft boekentips voor de vakantie                                        |
| 26 | <b>kennis</b><br>de kracht van diep lezen                                                                     |
| 30 | <b>spotlight</b><br>de bijzondere patiëntenbegeleiding in het alexander monro borstkankerziekenhuis           |
| 34 | <b>kleiner dan tien</b><br>rochdale                                                                           |
| 36 | <b>communicatietheorie van betteke van ruler</b><br>de mens centraal                                          |
| 38 | <b>toonaangevend</b><br>anabel elices sanchez, global marketing en communications lead bunge ladders croklaan |
| 41 | <b>column mayke van keep</b>                                                                                  |
| 42 | <b>de miskleun</b><br>de rode vlag voor claudia goossen                                                       |
| 44 | <b>achtergrond</b><br>besturingsmodel logeion gaat op de schop                                                |
| 48 | <b>young</b><br>sparren in het buddyprogramma young logeion                                                   |
| 49 | <b>column julia de vries</b>                                                                                  |
| 50 | <b>reportage</b><br>programmadiirecteur folkert reith verlaat logeion na 11 jaar                              |
| 53 | <b>recensies</b>                                                                                              |
| 54 | <b>makers</b>                                                                                                 |
| 55 | <b>colofon</b>                                                                                                |



Fotograaf Marieke Odekerken

Met een boek, in de zon

Ik vind het een mooie gedachte: diep lezen. En ik geloof er ook wel in. Aandachtig lezen en zaken tot je nemen... Het voorkomt dat je je te makkelijk laat leiden door die klok waarvan de klepel ontbreekt. Je bent namelijk op je hoede. En je bent beter getraind om informatie te koppelen: aan elkaar en aan de bronnen waar je het gelezen hebt. Dat maakt de kans heel wat groter dat je om de valkuilen van nepnieuws, hyperige influencers en broddelende roddelaars heen slalomt.

Interessant is de gedachte dat je via diep lezen minder snel uit je concentratie gehaald wordt dan als je online leest. Natuurlijk, in een boek zijn er geen storende advertenties die oppoppen, de neiging om bij het minste of geringste door te swipen ontbreekt ook. Maar als ik me thuis op de bank eens goed in een boek wil verdiepen, is er altijd wel iets of iemand die de aandacht opeist. Al is het maar de kat die op dat moment besluit een bloempot van de vensterbank af te gooien. Of de buurvrouw die voor het raam komt staan en met een fles wijn wappert om je te verleiden in de ondergaande zon nog een borrel te nemen.

Gelukkig bestaat er nog zoiets als vakantie. Even uit de dagelijkse ratrace. Even alle rust om te doen waar je al zo lang niet aan toekwam. De kinderen hollen naar het zwembad en jij kunt in die luie stoel in de zon op je gemak een boek erbij pakken. De redactie geeft je wat tips. En natuurlijk staan er ook in dit nummer weer voldoende recensies van vakboeken. Nu alleen nog zorgen dat je vlucht ook echt gaat...

**Sander Grip**  
hoofdredacteur



**TrendTeam**

Het Logeion TrendTeam bestaat uit: Carola van Kester, Carolien Schoenmakers, Frank Bruijninx, Frank Dorrestein, Folkert Reith, Jaap de Bruijn, Lisette Kaptein, Ment Kuiper, Paul Gremmen en Twan Timmermans.

*Auteurs Annemarie van Oorschot en Jurre Plantinga*

*Fotograaf Tom Doms (C-day22), Annemarie van Oorschot (portretten)*

## Experimenteren met de nieuwe communicatietrends

**“Als communicatieprofessional vertel je het verhaal van je organisatie. Dat gaat steeds minder over het product dat je verkoopt en steeds meer over hoe je je als organisatie tot de wereld verhoudt”, zo schetst presentator, filosoof en kunstenaar Lucas De Man tijdens C-day22 de taak die hij voor communicatieprofessionals ziet weggelegd. Een uitdagende taak, want de wereld is op z’n zachtst gezegd nogal onrustig. Oorlog is terug op het Europese continent, de impact van klimaatverandering wordt steeds meer zichtbaar en het maatschappelijke debat – van stikstof en asielbeleid tot allerlei identiteitsvraagstukken – is zelden zo verhit geweest.**

Om orde in die chaos te scheppen, en daarmee houvast voor de communicatieprofessional te bieden, presenteerde het TrendTeam van Logeion op C-day22 de gloednieuwe communicatietrends voor 2022-2023:

### **1. Gids in een grenzeloos speelveld**

Als de wereld steeds complexer wordt, geldt dat ook voor het speelveld van de communicatieprofessional. De issues die om aandacht vechten groeien in omvang en de onderlinge afhankelijkheid

neemt eveneens toe. Het aantal nieuwe spelers dat het speelveld betreedt, en met wiens belangen je als communicatieprofessional mogelijk iets moet, neemt eveneens toe. Informatie verspreidt zich tenslotte steeds sneller, zonder dat iemand daar duidelijk de regie over heeft.

In dit complexe en constant veranderende speelveld is er behoefte aan breed ontwikkelde communicatieprofessionals met overzicht en inzicht. Zij kunnen hun organisaties helpen om positie te kiezen en persoonlijk en gericht te communiceren met stakeholders. Hierbij is het belangrijk om de buitenwereld naar binnen te blijven halen, voeling te houden met onderstromen en het ‘stille midden’ een stem te geven. Interactie, inclusie en draagvlak zijn daarbij belangrijke pijlers.

### **2. Moreel kompas als leidraad**

Uit onderzoeken blijkt al jaren dat burgers zich in toenemende mate zorgen maken over de polarisatie in Nederland. Een blik op de verhitte maatschappelijke discussies die momenteel spelen – of het nu om stikstof, de energietransitie of identiteitsvraagstukken gaat – en de manier waarop politici zich in deze debatten mengen, stemt allesbehalve gerust.

**‘De issues die om aandacht vechten groeien in omvang, en de onderlinge afhankelijkheid neemt eveneens toe’**





### Zorgelijke trend

“De trend radicale transparantie viel mij het meest op, omdat ik het deels een zorgelijke ontwikkeling vind. Transparant zijn is goed, maar het woordje radicaal suggereert dat alles naar buiten moet. Er is al een informatie overload, waardoor iedereen al weg swipet bij de eerste zin. Informatie wordt snel binnengehaald en is vluchtig. Niemand kan die berg tot zich nemen en hoe transparant ben je dan eigenlijk? Je hebt ook de verantwoordelijkheid om aan te sluiten bij wat jouw doelgroep wil weten en waar zij zich zorgen over maken. Laten wij die rol wel blijven oppakken als communicatieprofessionals, op een open en transparante manier.”

**Diana Abrahams (42)** - directeur reputatie en public affairs bij AkzoNobel

Naast polarisatie is er steeds meer sprake van fragmentatie. Iets als ‘het midden’ bestaat eigenlijk niet meer. Mensen handelen en denken primair vanuit eigen belangen en overtuigingen en trekken zich terug in veilige bubbels van gelijkgestemden.

De sleutel voor het herstellen van de verbinding ligt bij het zoeken van overeenkomsten. Wat zijn de waarden of belangen die mensen en organisaties drijven? Zijn er gemeenschappelijke waarden of morele grenzen te identificeren die hierbij richting kunnen geven? Breng de onderstroom naar boven via storylistening, zoek naar breed gevoelde sentimenten en koppel die aan onderliggende waarden. Besef daarbij dat er niet één juiste positie of richting is. De enige zekerheid die je wel hebt, is je moreel kompas. Laat dat je leidraad zijn.

### 3. Vertrouwen door radicale transparantie

Wantrouwen is de vijand van een gezond functione-

rende democratie. Wanneer je per definitie uitgaat van de slechte intenties van een ander, is het lastig – zo niet onmogelijk – om tot vruchtbare samenwerking te komen. Toch lijkt wantrouwen in onze gepolariseerde samenleving bij steeds meer mensen de basishouding, of het nu ten opzichte van gezagsdragers, media of andere burgers is. Hierbij is het een breed gedragen gevoel dat gezagsdragers vaker bezig zijn met de beeldvorming dan met het herstellen van de relatie met hun stakeholders. Er is daarom grote behoefte aan bestuurders, politici en ondernemers die leiderschap tonen. Hoe dit kan? Door dilemma’s te benoemen, van meet af aan transparant te zijn en direct verantwoordelijkheid te nemen als er dingen misgaan. Gebrek aan openheid en verbinding maakt kwetsbaar. Neem daarom je stakeholders serieus en neem hun beleving als uitgangspunt in beleid, gedrag en communicatie. Vanzelfsprekende openheid is de basis

### Meer diversiteit

“Moreel kompas als leidraad, is voor mij de belangrijkste trend. Eigenlijk zit dat in het DNA van OnlyHuman. Bij onze kandidaten kijken we naar de persoon, niet uitsluitend naar het profiel. Opdrachtgevers houden vaak krampachtig vast aan de functie-eisen. Zo vroeg een instantie laatst om een communicatiemanager met ervaring bij de overheid. We hadden een kandidaat die die ervaring miste, maar wij waren ervan overtuigd dat zij als persoon perfect op de functie paste. Het kostte enige moeite de opdrachtgever breder te laten kijken. Het is een succes geworden, zij zorgt voor een frisse wind in het team met het hart op de goede plek. Kijk je meer naar hoe iemand als persoon is, dan krijg je ook meer diversiteit.”

**Jesse den Hollander (33)** - consultant arbeidsbemiddelingsbureau OnlyHuman



**‘Durf te experimenteren door technologie niet slechts als een ‘tool’, maar vooral als een nieuwe taal te zien’**





voor vertrouwen of het herstel daarvan.

#### 4. Technologie als nieuwe taal

Nieuwe technologieën volgen elkaar in razendsnel tempo op en veroveren net zo snel een plek in ons dagelijkse leven als dat ze er weer uit verdwijnen. De coronajaren waren daar bij uitstek het bewijs van. Wie had er voor de eerste lockdown van maart 2020 van Zoom gehoord? En, de andere kant op, wie denkt er anno 2022 nog wel eens aan de tijdens corona plots populaire app Clubhouse? Op de goede manier omgaan met de mogelijkheden én risico's die nieuwe technologieën te bieden hebben, is een belangrijke taak van communicatie-professionals.

Een belangrijke trend in dit opzicht is het langzaam aan verdwijnen van de grenzen tussen de reële en de virtuele wereld. Deepfakes, artificial intelligence en hologrammen zijn maar een paar voorbeelden van hoe nieuwe technologieën onze manier van communiceren drastisch kunnen en waarschijnlijk ook zullen veranderen. Dat biedt enorme kansen voor ons vak. Na taal, beeld en gedragsbeïnvloeding zullen dergelijke technologieën een vanzelfsprekend onderdeel van de communicatiemix gaan vormen. Zie deze ontwikkeling niet als bedreiging, maar eerder als een gouden kans om effectiever en doelgerichter te communiceren. Durf te experimenteren door technologie niet slechts als een 'tool', maar vooral als een nieuwe taal te zien.

#### Naar de kroeg

"Eind jaren negentig was ik projectleider van de gemeentelijke website in Apeldoorn. De helft van de gemeenten zat toen nog niet online; dat kun je je nu niet meer voorstellen. Mede door die baan is Technologie als nieuwe taal voor mij de belangrijkste trend, waarmee ik iedere dag aan de slag ben. Ik zie hoe snel de technologische ontwikkelingen gaan en sta daar zeer open voor, hoewel ik geen enkel account op de sociale media heb. Door jonge mensen aan te nemen blijft mijn bureau bij. Van dit congres neem ik onder meer mee dat ik nog meer video wil inzetten en beter moet kijken naar het effect van muziek. Dat de Generatie Alfa zich online meer thuis kan voelen dan offline, zegt wel wat. Ik kan me er niks bij voorstellen en blijf mijn medewerkers meenemen naar de kroeg."

**Robert van Vliet (58)** - directeur-eigenaar bureau CommunicatieWerk in Apeldoorn



#### Sympathieke avatar

"Met technologie als nieuwe taal kunnen we als gemeente veel meer doen, zoals met synthetische media; informatiedragers die gecreëerd en gemodificeerd zijn door kunstmatige intelligentie. Die kunnen ons helpen taalbarrières te slechten. In het coalitieakkoord van Amsterdam staat dat wij vluchtelingen, ongeacht hun herkomst, de kans bieden deel te nemen aan taal- en participatietrajecten. Mogelijk kan een sympathieke avatar 24/7 beschikbaar zijn voor een vluchteling om in zijn of haar moedertaal het reilen en zeilen van de stad uit te leggen. Een AI die in realtime jouw vragen kan beantwoorden? Dat moeten we onderzoeken."

**Amy Rook (33)** - intern communicatieadviseur gemeente Amsterdam



#### Via de huisarts

"Voor mij is de grote uitdaging hoe ik de jonge generatie bereik. VGZ zet in op preventieve gezondheidszorg en voert bijvoorbeeld voorlichtingscampagnes over een gezonde leefstijl met beweging en goed voedsel. Die campagnes zijn niet alleen op onze klanten gericht maar op een breed publiek, zoals jongeren in achterstandswijken. De NRC lezen zij niet. We zullen digitale kanalen moeten inzetten. Ik heb door mijn buurmeisje een account op TikTok aangemaakt en wist niet wat ik zag. Misschien is dat een goed kanaal. Technologie is dus een belangrijke trend. Maar ik heb nog een uitdaging. Van onze verzekerden leeft 25 procent in armoede, één miljoen mensen! Met digitale technologie zijn zij slecht te bereiken. Dan toch maar ouderwets via de huisarts."

**Tim de Zeeuw (36)** - communicatieadviseur duurzaamheid bij zorgverzekeraar VGZ





Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Bart Weerdenburg

# Special Olympics, zoveel meer dan sport alleen

Sport verbindt, opent harten en daagt uit. Special Olympics zet de kracht van sport in om de levens van mensen met een verstandelijke beperking te verbeteren én om houding en gedrag van mensen eromheen te veranderen. In meer dan 190 landen is Special Olympics actief met als hoogtepunten de verschillende nationale en internationale spelen. Zo ontketent dit sportieve evenement een ware inclusierevolutie die dit jaar neerstreek in Twente bij de Nationale Spelen 2022 op 10, 11 en 12 juni.







RAGNA SCHAPENDONK

Ragna Schapendonk is directeur van Special Olympics Nederland. Zij vertelt over hun motto Changing lives, changing attitudes. “Sport verandert levens. In sport zit zo ontzettend veel, je leert je grenzen verleggen en ergens je best voor doen. Het leert je omgaan met tegenslagen, vrienden maken en successen te vieren. Dat gaat veel verder dan alleen bewegen. Het gaat echt om strijden, winnen en verliezen. Sport geeft een podium om op te stralen met je gouden medaille en om je naam te horen schallen door de luidsprekers van een stadion. Maar ook om zichtbaar te zijn voor je burens en collega’s en om iets te kunnen waar anderen van kunnen leren. Onze sporters worden mondiger en zelfstandiger en krijgen meer zelfvertrouwen. Dat horen we heel vaak terug van henzelf en van hun families.”

#### Katalysator voor inclusie

Special Olympics Nederland organiseert elke twee jaar de Special Olympics Nationale Spelen en organiseert de Nederlandse deelname aan de vele internationale toernooien waaronder de World Games. Het evenement in Twente was het grootste nationale multisportevenement van dit

jaar met bijna 2.500 sporters, 800 coaches, 2.800 vrijwilligers, 25.000 vierkante meter olympisch dorp en 25 toernooien in 14 Twentse gemeenten. “Wij zijn in de basis een sportevenementenorganisatie, maar we zetten dat in om veranderingen aan te jagen. De spelen zijn de katalysator van inclusie in sport, op de werkvloer en de gezondheidszorg. Zo waren in Twente bijvoorbeeld tachtig medisch specialisten actief uit allerlei vakgebieden. In het Special Olympics dorp konden de sporters allerlei testen doen en een consult krijgen. Specialist en medisch studenten kunnen zo ervaring opdoen in het uitvragen van mensen met een verstandelijke beperking en over specifieke aandoeningen waar zij gevoeliger voor zijn. Dat is ons programma voor inclusieve gezondheidszorg. We hebben resultaten van onze onderzoeken op dat gebied afgelopen jaar gepresenteerd aan alle huisartsen van Nederland. Ook publiceren we hierover in wetenschappelijke tijdschriften”, aldus Schapendonk.

#### Zoveel mogelijk effect organiseren

Al in 2020 is Twente na een intensieve bidperiode als speelregio gekozen. Een belangrijk criterium was

daarbij de manier waarop de regio de voorbereiding en spin-off van het evenement ging realiseren. Schapendonk: “Natuurlijk kijkt de bidcommissie als eerste naar de vraag of een regio in staat is om zo’n groot evenement te organiseren. Het gaat dan om voldoende en goede sportaccommodaties, de bereikbaarheid, voldoende logies en dergelijke. Maar onze missie gaat in dat andere criterium zwaarder wegen: hoe staat het met de G-sport in de regio? Hoe gaan de organisatoren de clubs betrekken? Hoe gaan ze zoveel mogelijk effect organiseren? Twente had dat allemaal uitzonderlijk goed voor elkaar. Dat zien we alleen al aan de sportparticipatie in Twente. Het is de enige regio in Nederland waar tijdens corona het aantal G-sporters is toegenomen. De landelijke trend is juist dat er minder deelname is. De toename komt waarschijnlijk omdat veel mensen in Twente mee willen doen met de Special Olympics Nationale Spelen en een criterium voor deelname is dat je minstens een half jaar hebt getraind voor die sport. Het is sowieso uniek dat Nederland – naast Noorwegen – het enige land is waar mensen met een verstandelijke handicap lid zijn van reguliere sportverenigingen.”

Bij elk evenement zijn veel sponsors nodig. Ook in Twente is dat weer gelukt. Schapendonk: “Wat in Twente vooral opvalt, is de mate waarin veel partners actief zijn. Ze geven geld, maar zoeken ook naar manieren om meer contact te hebben met de sporters. Zo hielpen advocaten van Kienhuis Hoving als maatjes van sporters en de kappers in opleiding van het ROC gingen de sporters kappen voor de feestavond. Wij hopen natuurlijk dat dat een eerste stap is naar een inclusiever personeelsbeleid waar ook plaats is voor mensen met een verstandelijke handicap. Denk bijvoorbeeld aan de ICT-wereld, daar is er al wat meer aandacht voor. Mensen met autisme zijn vaak erg goed in ICT maar ze sneuvelen in de sollicitatiegesprekken vanwege hun communicatieve vaardigheden. Microsoft heeft haar wervingsbeleid daarop aangepast.”

#### G-sport

is de verzamelnaam voor alle sporten die door mensen met een beperking beoefend worden.



#### Ambassadeurs

De veertien Twentse gemeenten hebben met zijn allen de klus van dit evenement geworven en georganiseerd. In elke gemeente waren er toernooien en in de aanloop naar de spelen heeft elke gemeente twee ambassadeurs benoemd: G-sporters die meedoen met de spelen. Al deze 28 ambassadeurs hebben een grote rol gespeeld in de voorbereidingen. Zo hebben zij sponsorcontracten medeondertekend, presentaties op scholen gegeven en prijken hun verhalen en foto’s op allerlei uitingen. Zo reden er twee bestickerde vrachtauto’s van sponsor Müller Transport door Europa en hebben veel bedrijven een groot doek aan de gevel. Schapendonk: “Door zo de sporters te laten zien, als helden, komen de bedrijven en inwoners in contact met hun kracht. Want zij

hebben veel waar wij wat van kunnen leren, zoals doorzettingsvermogen en respect. En de zichtbaarheid leidt weer makkelijk tot gesprekken en contact in het dagelijks leven. Zo werkten met name ook de bezoekjes aan de scholen. De leerlingen komen dan thuis met een verhaal: we hadden een beroemdheid in de klas, kijk maar op de bus.”

#### Play Unified

Ook los van de evenementen werkt Special Olympics aan verbinding door sport. Onder de noemer Play Unified organiseren zij ontmoetingen tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking. Het gaat daarbij niet om het winnen, maar om het samen sporten en van elkaar leren. Schapendonk: “Dat klinkt eenvoudig en

het is ook eenvoudig, het wordt alleen nog (te) weinig gedaan. Daarom hebben we in 2018 de #playunified-campagne gedaan waarin G-sporters de Nederlandse sporttop uitdaagden. We rekenden op minimaal drie, maar het werden zeventien topsporters die zich hebben laten uitdagen. Het resultaat was een enorm bereik in de media, meer dan 25 miljoen mensen. Ook haalden we drie gouden Europese Effie Awards. Nu na corona kunnen we de stap van deze bekendheid – waar we echt wel trots op zijn – naar meer actie gaan zetten. Met Play Unified op scholen en op clubs. Ook in de aanloop naar de spelen in Twente is dat gebeurd. Gewoon samen trainen en sporten. Dat begint nu allemaal te lopen.”

#### If you see it you can be it

Wat kunnen communicatieadviseurs die meer aandacht voor inclusie willen van Special Olympics leren? “Het begint bij eenvoudig en begrijpelijk taalgebruik. Dat is voor iedereen fijn. Verder gewoon open staan, vragen stellen en de ontmoeting aangaan. En de aandacht voor beeld is erg belangrijk. Diversiteit moet je ook in beelden laten zien, zodat mensen zichzelf herkennen. If you see it you can be it”, besluit Schapendonk.

Meer informatie: <https://specialolympics.nl> en <https://specialolympics2022.nl>

## ‘De spelen zijn de katalysator van inclusie in sport, gezondheidszorg en op de werkvloer’



Hilst



## Communicatieprofessional: ontwikkelen doe je bij ons!

[www.hilst.nl/ontwikkelaanbod](http://www.hilst.nl/ontwikkelaanbod)

Van der Hilst begeleidt je graag in jouw persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling. Als individu, samen met collega's, in je team of op organisatieniveau. Voor iedere stap in je communicatieloopbaan hebben we een passende training, opleiding of coaching. Ook voor een incompany aanpak op maat kun je bij ons terecht.



Sinds 1974

Van der **Hilst**  
*Communicatie begint bij jou!*



035 628 1870

**BRAIN BOX**  
mediatrainingen


**Mediatraining**  
voor College van B en W

[politiekenmedia.nl](http://politiekenmedia.nl)


Help met uw organisatie  
mee armoede in  
Nederland te bestrijden!

**HULP BIJ  
ARMOEDE**  
[WWW.HULPBIJARMOEDE.NL](http://WWW.HULPBIJARMOEDE.NL)

Foto Universiteit van Amsterdam


**Christian Burgers**

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

## Selectieve vermijding

Als je actief bent op sociale media, is de kans groot dat je op een bepaald moment in aanraking komt met misinformatie. Misschien zie je een bericht van een ver familielid dat evident onjuiste informatie verspreidt of een tweet van een oude schoolvriend die een complottheorie promoot. Als je dit soort informatie liever niet meer wilt tegenkomen in je feed, dan bieden socialemediaplatformen als Twitter en Facebook de mogelijkheid om personen te ontfolgen of te blokkeren.

Onderzoek heeft laten zien dat we sommige gebruikers eerder ontfolgen dan andere. Zo zijn we bijvoorbeeld sneller geneigd om mensen met een andere politieke voorkeur te blokkeren dan mensen die dezelfde politieke voorkeur hebben. Als dit systematisch gebeurt, creëer je een online bubbel waarin vooral medestanders te vinden zijn. Dit proces wordt ook wel selectieve vermijding genoemd.

In een recent project bestudeerden de communicatiewetenschappers Johannes Kaiser, Cristian Vaccari en Andrew Chadwick of selectieve vermijding een rol speelt als we in aanraking komen met online misinformatie. De onderzoekers voerden twee studies<sup>1</sup> uit om te zien of we accounts op sociale media die misinformatie verspreiden, anders behandelen wanneer deze wordt gedeeld door mensen met dezelfde of een andere politieke voorkeur dan onszelf. Beide studies werden uitgevoerd in Duitsland en zaten op dezelfde manier in elkaar: deelnemers moesten eerst hun eigen politieke voorkeur aange-

ven. Daarna moest één groep deelnemers denken aan een vriend die politiek links was, en een andere groep aan een vriend die politiek rechts was. De deelnemers kregen een bericht te zien met misinformatie die zogenaamd door deze vriend op sociale media was gedeeld. De berichten met misinformatie waren zo geschreven dat ze zowel bij een linkse als rechtse politieke ideologie zouden kunnen passen. Van elk bericht waren twee versies: een versie die enigszins geloofwaardig zou kunnen zijn, en een versie die heel ongeloofwaardig was. Het verschil tussen de twee studies zat in het onderwerp van deze berichten. De eerste studie ging over deregulering van de huizenmarkt en de tweede over toegang tot onderwijs. Na het lezen van het bericht moesten de deelnemers aangeven in hoeverre ze de afzender van het bericht wilden ontfolgen of blokkeren.

Beide studies lieten een vergelijkbaar patroon zien: allereerst gaven deelnemers aan dat ze eerder iemand wilden ontfolgen die heel ongeloofwaardige (vs. enigszins geloofwaardige) misinformatie plaatste. Bovendien wilden de deelnemers iemand eerder blokkeren wanneer deze een andere politieke voorkeur had. Dit laatste effect bleek sterker te zijn voor deelnemers die zelf politiek links waren dan voor deelnemers die politiek rechts waren.

Deze studie laat zien dat selectieve vermijding een rol speelt bij onze keuze wie we wel of niet ontfolgen. We ontfolgen iemand met een andere politieke voorkeur sneller dan iemand met dezelfde voorkeur, zelfs wanneer ze dezelfde misinformatie plaatsen. We zijn dus terecht kritisch op mensen met een andere politieke voorkeur die misinformatie verspreiden. Tegelijkertijd is het belangrijk om die kritische houding ook te hebben bij mensen wiens politieke voorkeur je deelt. Op die manier kun je voorkomen dat je online bubbel te homogeen wordt, zodat je online in aanraking blijft komen met diverse perspectieven.

<sup>1</sup> <https://academic.oup.com/joc/article/72/2/214/6548826>

**‘Deze studie laat zien dat  
selectieve vermijding een rol  
speelt bij onze keuze wie we  
wel of niet ontfolgen’**



# Crisis-communicatie:

## wat is het probleem?



**Wat crisiscommunicatie anders maakt dan gewone communicatie, is tijdsdruk en gebrek aan informatie. Een crisis is een acute situatie die direct aandacht vraagt. Waar je bij het schrijven van een communicatieplan vaak een aantal dagen of weken de tijd hebt, is er bij een crisissituatie veel minder tijd om je aanpak te bepalen. We willen soms snel in de actiestand ‘want we moeten gaan communiceren’ of ‘de burgemeester moet binnen een uur reageren’. Toch is het ook in crisissituaties belangrijk dat je tijd neemt om je aanpak te bepalen. Roy Johannink en Dianne Deurloo houden een pleidooi om juist in een crisissituatie meer aandacht te geven aan de analyse van de context en het échte probleem.**

Het werkproces van crisiscommunicatie, Analyse-Advies-Aanpak, begint terecht met Analyse. Dat is meer dan een omgevingsanalyse die ‘de buitenwereld naar binnen haalt’. Wij pleiten voor een analyse van de context en het probleem.

Context is een betekenisgevend kader waarbinnen – rondom een specifieke opgave – factoren en actoren (betrokken partijen/ personen, aanwezige sensoren) een rol vervullen en waarbinnen verschillende krachten op elkaar inwerken<sup>1</sup>. De volgende vier uitgangspunten bepalen volgens ons de context van crisiscommunicatie:

1. Organisatie
2. Risicovolle situatie
3. Positie van het communicatieteam bij de crisis
4. Rol van communicatieprofessional binnen het team

#### *(Crisis)organisatie*

De (crisis)organisatie bepaalt voor een groot deel de vormgeving van de communicatie. Communicatie vindt altijd plaats in de lijn van de organisatie. Een communicatieprofessional kent de eigen organisatie en weet welke diensten en producten er worden aangeboden. In crisistijd werkt deze professional soms in een opgetuigde crisisorganisatie. We gaan ervan uit dat je ook deze kent als commu-

nicatieprofessional voordat je aan de slag gaat met communiceren.

#### *Risicovolle situatie: crisis*

Het tweede uitgangspunt is de risicovolle situatie. Een calamiteit. Een crisis. Een incident. Hoe erg is het? En welke rol kan communicatie spelen om de gevolgen te verminderen of om gevolgen te voorkomen? De communicatieprofessional vormt een beeld van de situatie om te kunnen bepalen hoe communicatie ingezet kan worden.

#### *Positie communicatieteam bij de crisis*

Het derde uitgangspunt is de positie van de organisatie bij een crisis. Ben je bezig met de bestrijding van de oorzaak of vooral met de gevolgen? Of is de organisatie ondersteunend bij de crisis? Het kan betekenen dat communicatie een coördinerende rol moet pakken. Dat is iets anders dan wanneer je vooral ondersteunend moet zijn.

#### *Rol van communicatieprofessional*

Tot slot: de rol van de communicatiefunctionaris. Is dit het maken van communicatieboodschappen over de genomen maatregelen? Of ben je het geweten van de organisatie door ze te wijzen op de beleving in de buitenwereld? Adviseer je het bestuur? Wat wordt er van jou verwacht binnen het communicatieteam? Samen zorgen jullie in elk ge-



# ‘Geef nog meer aandacht aan de crisissituatie waarin je moet acteren als communicatie-professional’

val voor het binnenhalen van buiten- én binnenwereld, adviseren jullie daarover en voeren de aanpak uit. Om vervolgens weer te beginnen bij de analyse.

## Analyse van het probleem – het incident – met de BowTie-methode

Tijdens een incident is vrijwel geen informatie voorhanden. Inzicht is nodig om de verschillende partners in kaart te brengen, zodat je weet met wie je verder moet afstemmen. Maar bovenal: ook om je eigen aanpak te bepalen. Een goede ordening van alle informatie is namelijk de basis voor het bepalen van de communicatieaanpak.

Om data te ordenen en snel inzicht te krijgen in de situatie gebruiken wij de BowTie-methode<sup>2</sup>. Deze methode geeft overzicht langs vijf elementen: gebeurtenis, oorzaak, gevolgen, maatregelen en effect van de maatregelen. Het is de taak van de informatiemanager en de voorzitter om dit overzicht met het crisisteam te vormen, maar communicatie moet dit ook doen voor de communicatieaanpak.

De analyse draait om het in beeld krijgen van de crisis. De crisis kan je duiden als een ongewenste gebeurtenis. De tijd, de omstandigheden en de omgeving waar(in) een gebeurtenis zich voordoet is van belang, vandaar dat de gebeurtenis breder moet worden geduid. Zo is een brand in een zorgcentrum niet hetzelfde als een brand in een basisschool. Ook de oorzaak is van belang: is het be-

wust of onbewust ontstaan. Brandstichting bij een afgebrande school of een doorgebrande zekering betekent een verschil in de communicatie. En bij ieder incident zijn er gevolgen, of ‘impact’. De impact van een incident bepaalt de prioritering waar je je met de communicatie op richt. Communicatie kan een bijdrage leveren aan het verminderen van de impact van de crisis. Bij een crisis nemen verschillende partijen maatregelen om de oorzaak te bestrijden of de gevolgen weg te nemen of te voorkomen. Als communicatieadviseur helpt het om te weten wie welke maatregelen neemt. Hierdoor weet je met welke partners je de communicatie moet afstemmen en kun je adviseren over de communicatieve implicaties van maatregelen. Soms kan een maatregel zorgen voor een ongewenst effect.

## Doelgroepen: voor wie is dit een probleem?

Bij de analyse van de situatie wordt direct duidelijk wie de betrokkenen zijn. Het is belangrijk de doelgroepen te onderscheiden. Er bestaat niet zoiets als ‘de maatschappelijke informatiebehoefte’. De maatschappij is namelijk bijna nooit een homogene groep, daarom is het raadzaam om te werken met de cirkels van getroffen<sup>3</sup>.

## Doelen van je communicatie: wat wil je bereiken?

Communicatie is ook een maatregel om de gevolgen te beperken. Een maatregel waarmee je een effect wil bereiken; dat gaat verder dan informatievoorziening, betekenisgeving en schadebeperking. Wij omschrijven de doelen als volgt:

## Impact van de gebeurtenis verminderen

Om welke gevolgen het precies gaat heb je tijdens de analyse in beeld gebracht. Vervolgens kijk je welke gevolgen prioriteit hebben en waar je met communicatie een rol van betekenis kunt spelen. Een brand bijvoorbeeld moet worden geblust door de brandweer. Maar bij sterke rookontwikkeling

Dianne Deurloo



kan communicatie ervoor zorgen dat de impact voor omwonenden beperkt is. Je helpt zo met communicatie de impact van de brand te verminderen.

## Verminderen van maatschappelijke onrust

Zorgt een crisis voor onrust in de samenleving, dan kun je met communicatie een bijdrage leveren deze onrust te verminderen.

## Versterken van (samen)redzaamheid

In elke crisissituatie zijn er mensen die willen helpen. Dit gebeurt vaak op veel verschillende manieren: zoeken naar vermiste personen, vullen van voedselpakketten, zandzakken vullen als hoog water dreigt. Hier kun je met communicatie een bijdrage aan leveren. Doel van je communicatie is dan de kracht van de samenleving te versterken.

## Versterken vertrouwen

Tot slot kun je met communicatie een bijdrage leveren aan het vertrouwen. In onzekere en risicovolle situaties vallen inwoners terug op de personen en instanties die ze vertrouwen. De laatste jaren is het vertrouwen dat mensen hebben in overheidsorganisaties sterk afgenomen. Maar zonder vertrouwen is geen effectieve communicatie mogelijk. Gebruik in de communicatie-uiting altijd de feiten: het is wat het is. Durf tekortkomingen te melden en wees eerlijk in je communicatie. Zorg dat de informatie tijdig, transparant, begrijpelijk en geverifieerd is.

## Hoe lossen we het probleem op?

Na de analyse van de situatie kun je pas de (juiste) strategie kiezen om te bepalen hoe je je doelstellingen kan bereiken. Binnen crisiscommunicatie kennen we drie bekende strategieën: informatievoorziening, schadebeperking en betekenisgeving. Als we de doelen daaraan linken, dan ziet dat er als volgt uit:

- Mensen alarmeren en alerteren, zodat de impact wordt verminderd (handelingsperspectief)

- De bevolking een bijdrage vragen aan bepaalde doelstellingen, zodat de samenredzaamheid in de samenleving wordt versterkt (handelingsperspectief)
- Negatieve gevoelens en emoties kanaliseren, zodat de maatschappelijke onrust wordt verminderd (betekenisgeving)
- Informeren over (on)mogelijkheden van te treffen maatregelen, zodat het vertrouwen wordt versterkt (informatievoorziening)

## Oefening baart kunst

Een crisis is continu in beweging, daarom is de context sterk aan verandering onderhevig. Dit betekent iedere keer opnieuw een analyse en schaven aan het advies. De analyse is dus niet een eenmalig iets. Laten we met elkaar communicatie nog meer betekenis geven door de context scherp(er) te maken. Geef nog meer aandacht aan de crisissituatie waarin je moet acteren als communicatieprofessional. Met een beetje oefening is deze analyse binnen maximaal twintig minuten te maken. Deze tijd win je terug als er een scherpe analyse van de situatie ligt. ■

Roy Johannink & Dianne Deurloo zijn specialisten, trainers en opleiders in crisiscommunicatie en maken deel uit van de vakgroep Crisiscommunicatie en Issuemanagement. Ze schrijven blogs en artikelen en hebben hun eigen podcast ‘Crisiscommunicatie De Podcast’.<sup>4</sup>



Roy Johannink

<sup>1</sup> Frank Regtvoort en Luc Ruijters definiëren context in Wat communiceren betekent (2019).

<sup>2</sup> Modellen voor veiligheidsprofessionals, Zwaard en de Koning, (2015).

<sup>3</sup> Ontwikkeld door Ina Strating. Zie “Ondersteuning van getroffen<sup>3</sup>: psychosociale impact bij ingrijpende gebeurtenissen” van IFV en Impact (december 2018).

<sup>4</sup> <https://app.springcast.fm/podcast/crisiscommunicatie-de-podcast>



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
- ✓ **Informereren**  
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

PRO IN DUBIO

Auteur Rob Visser

# Loyaliteit

In de oertijd was loyaliteit onmisbaar om gezamenlijk een territorium te behouden en te jagen op grote prooien. Waarna je 's avonds bij het vuur verhalen uitwisselde en plannen smeedde voor de volgende dag. Ook tegenwoordig is loyaliteit onmisbaar. Bijvoorbeeld om de organisatie als team te laten functioneren bij het werven van trouwe klanten, medewerkers, leden, sponsors, aandeelhouders en andere stakeholders.

Loyaliteit moet niet eenzijdig zijn, maar evenwichtig verdeeld. Anders gaan fanatieke supporters vuurwerk in het vak van de tegenstander gooien. In hun jacht naar dreigingen tast een veiligheidsdienst de privacy van onschuldige burgers aan. Of aandeelhouders zijn verguld met hun dividend, terwijl de prachtige winst te danken is aan kinderarbeid, uitbuiting van boeren en onderbetaling van werknemers. Geen prettig vooruitzicht in tijden van onrust en personeelstekort.

Die balans was ook verdwenen toen ambtenaren meenden uit naam van de minister adviezen van het OMT (Outbreak Management Team) te moeten wijzigen. Nadat verschillende hoogleraren hadden gezegd dat hier politieke sturing werd gegeven, moesten onze vakgenoten een list verzinnen. De onafhankelijkheid van het OMT was intact gebleven, de wijzigingen waren verduidelijkingen!

Ik stel me zo voor dat binnen de organisatie iedereen erover zwijgt, wat ik zeker weet is dat de buitenwereld er geen snars van gelooft. Daar komt bij dat als de positie van de minister

ooit wankelt, deze gang van zaken hem voor de voeten zal worden geworpen. Helaas werkt loyaliteit soms volkomen averechts.

De vergelijking tussen de machtspositie van een organisatie en een territorium in de oertijd is boeiend, maar gaat niet altijd op. Er is een risico dat de burger of de klant meer beschaving eist dan je als organisatie op dat moment levert. Wat er dan gebeurt is vergelijkbaar met het gebruik van een wapen van vroeger. Een heel goed bedoelde actie slaat terug als een boemerang.

*Dilemma's in het dagelijkse werk van de communicatieadviseur. De verhalen die schuren, jeuken of het onderbuikgevoel aanspreken. In de serie Pro in Dubio, naar een idee van Rob Visser en Guido Rijnja, komen ze aan bod, ontdaan van informatie die te herleiden is tot personen of organisaties. Wil je reageren of heb je een suggestie? Mail naar [info@logcion.nl](mailto:info@logcion.nl) onder vermelding van Pro in Dubio.*





# *Ik ga op vakantie en neem mee*

De zomervakantie staat voor de deur. Tijd voor zon, zee en strand. Tijd voor actieve reizen of een relaxte hangmat. Tijd voor het verzetten van de zinnen. Tijd voor een paar mooie boeken en podcasts. Redacteuren van C helpen je de zomer door met hun tips. Vakinhoudelijk? Dat zeker niet altijd. Maar daardoor niet minder interessant.



## Het achtste leven (Nino Haratischwili)

Dit is mijn gouden tip. Een verhaal dat zes generaties omspant van een Georgische familie tussen 1900 en nu. Bijna 1300 pagina's page turner. Je krijgt de Europese geschiedenis mee op een manier die ik nooit eerder las: van binnenuit. Dat was mijn vakantieboek van 2021, een grote aanrader. Zeker nu, nu de geschiedenis in Oost-Europa opnieuw angstaanjagende hoofdstukken 'bijschrijft'.

Wat dit jaar bij mij mee de koffer ingaat is De ontdekking van Urk van Matthias M.R. Declercq. De schrijver woonde een tijdje op Urk om door te dringen tot de kern van deze voor de buitenwereld gesloten gemeenschap. Een gemeenschap waar we wel van alles van vinden. Gewoon boeiend. Ook vakmatig, want het gaat over mensen in hokjes plaatsen, over je echt verdiepen en verbazen en over het feit dat veel niet is wat het lijkt.

**Marjan Engelen**

## De duimsprong (Miek Zwamborn)

Eigenlijk is er wat mij betreft maar een tip nodig voor het vinden van belangwekkende boeken met goed geconstrueerde verhalen in sterke en authentieke stijl: volg de Booker Prize jury. Zij zitten er nooit naast. Elke nominatie op de shortlist is de moeite waard en je hoeft niet per se Engels te lezen. Boeken van dit niveau kennen altijd een (Nederlandse) vertaling. Maar ja, dan mis je wel – op het fenomeen Marieke Lucas Rijneveld na – de Nederlandse schrijvers. En die kunnen er ook wat van. Zoals Miek Zwamborn in De duimsprong (2013). Misschien wel het meest geschikte boek om op Ibiza te lezen, omdat je onontkoombaar veel zin krijgt door de Alpen te gaan wandelen om geologische fenomenen waar te nemen. De plannen voor een volgende vakantie zijn tijdens het lezen al snel gemaakt. In het boek verdwijnt het wandelmaatje van de hoofdpersoon spoorloos. Zij zoekt hem op alle plekken waar ze eerder gewandeld hebben en zo stuit zij op de geschiedenis van de markante geoloog Albert Heim (1849-1937) die

de Zwitserse Alpen in kaart bracht. Haar fascinatie voor hem levert een keur aan geologische en geschiedkundige inzichten, maar brengt haar ook dicht bij zichzelf.

Het historische karakter van het verhaal wordt rijkelijk ondersteund met archiefmateriaal. Jawel: een boek met plaatjes! Van gesteenten, geologen uit de negentiende eeuw, tekeningen van gletsjers en bijzondere fossielen. Dat zorgt voor nog meer kijkplezier en ook voor jeuk aan de voeten. Snel de wandelschoenen aan!

**Arjen Boukema**

## Don't Fck Up Your Baby (Joris van Dooren en Coen Luijten)

Dit boek moet absoluut mee in de koffer van beginnende entrepreneurs. Het boek beschrijft in achttien heldere stappen hoe je een beginnend merk opbouwt. Onderscheidend vermogen, kernwaarden, doelgroep, concurrentie, logo, slogan, corporate story; het boek neemt je stapsgewijs mee langs keuzes en opties. Vergeet vooral geen pen in te pakken, aangezien het boek veel invulblokken aanbiedt, zodat je tijdens het lezen aantekeningen kunt maken over jouw eigen start-up. Het leuke aan het boek is dat het beginnen van een start-up wordt vergeleken met het verzorgen en grootbrengen van een pasgeborene.

**Marike Peeters**

## Woorden op bezoek (Joke van Leeuwen)

Neem eens een dichtbundel mee op vakantie. Het brengt je in een ander ritme. Of op een ander ritme. Met poëzie zie je teksten, waar je zelf mee bezig bent, in een ander perspectief. Proef Tussentijd van Joke van Leeuwen bijvoorbeeld:

Zal de piano open laten.

Zal de planten te drinken geven.

Zal licht laten branden of iemand er is.

Zal dode insecten opvegen.



Zal van de post een torentje bouwen.  
Zal inspecteren of alles het doet.  
Zal op de tafel een briefje leggen.  
Zal erin schrijven: ben je er weer.  
Zal op de tafel een briefje vinden.  
Zal erin lezen: ben je er weer.

**Guido Rijnja**

**Lopen met Lebowski**

Ik luister altijd graag naar podcasts met diepte-interviews. Dat interviewers even lekker de ruimte en tijd nemen voor de net wat andere vragen. Ik ben niet alleen luisteraar, ik luister ook als schrijver en interviewer. Welke vraag had ik gesteld? Wat levert het op om net op een andere manier in een interview te staan? Hoe bereid je je voor? Hoe bouw je een band op tijdens het gesprek? Podcasts geven me inspiratie voor het zoeken naar mooie verhalen: bijna ieder onderwerp is interessant. Als je je er maar goed in verdiept en als je echt oprecht geïnteresseerd bent. Luister maar eens naar Met Groenteman in de kast, De Correspondent of Lopen met Lebowski.

**Marjon Kranenbarg**

**Things Fell Apart**

Ah, de zomer. Dat fijne jaargetijde van een tempootje lager, ruimte in de agenda en ruimte in het hoofd. Tijd voor reflectie. Mijn soundtrack daarbij is de BBC-podcast Things Fell Apart, waarin de Brits-Amerikaanse journalist, schrijver en filmmaker Jon Ronson op zoek gaat naar bijzondere verhalen die schuilgaan achter de culture wars. Van het abortusdebat en geruzie over de inhoud van schoolboeken tot complottheorieën over satanisch kindermisbruik: elke keer weer komen gewone mensen door een aaneenschakeling van toevalligheden in het oog van de storm terecht. Ronson is een empathisch verhalenverteller die behoedzaam grijstinten

schildert als het maatschappelijk debat in zwart-wit wordt opgediend. Zijn podcasts leveren niet alleen stof tot nadenken op, maar ook een opdracht. Om je oordeel wat vaker uit te stellen, nieuwsgierig te blijven naar de mens achter de oneliner en dóór te vragen.

**Jurre Plantinga**

**De Mitsukoshi troostbaby company (Auke Hulst)**

Een prachtig boek dat leest als een trein en waar je op alle niveaus van kunt genieten. Heel zintuiglijk geschreven, ontroerend, interessant, rijk. Amsterdamse schrijver treurt om de abortus van ex en neemt een robotmeisje van zeven, verkent het vaderschap en schrijft ondertussen een autobiografie waarin hij alternatieven geeft voor hoe het gelopen is. Het boek gaat ook om interactie, bijvoorbeeld met robots.

Liever luisteren? Pak dan de participodcast! Marion van der Voort van Bureau voor Gebiedscommunicatie, Jasper Ludolph van Mett en Nicolette Ouwerling van Citisens gaan hierin onder leiding van Natalie Rohlof op zeer onregelmatige basis met elkaar in gesprek over participatie. Daar is veel over te vertellen en nog veel meer over te klagen. Marion trapt altijd af door wat heilige huisjes in brand te steken en ja, dan volgt de rest vanzelf. Een feest van herkenning voor omgevingsmanagers en communicatieadviseurs die ook iets vinden van al die klankbordgroepen, mwoah-denkers en inspraakavonden.

**Bart Bakker**

**Cirkel, leven en macht**

Ik hou van maatschappijkritische fictieboeken die tegen de realiteit aanschuren, verhalen die je een ongemakkelijk gevoel geven, omdat de gebeurtenissen tegelijkertijd vergezocht én realistisch zijn. Verontrustend. Zo geeft The Circle van Dave Eggers me een onrustig gevoel over een toekomst die zowel fascinerend als beangstigend is;

en zelfs misschien allang hier is.

Maar lees ook nog eens Het leven uit een dag van A.F.Th. van der Heijden, waar de hoofdpersonen in een dag alles uit hun leven moeten halen wat erin zit. Maar de ontsnapping daaraan blijkt minder rooskleurig dan gedacht, en vertoont en passant dubieuze overeenkomsten met iets wat je als lezer wel heel bekend voorkomt.

En The Power van Naomi Alderman is zeer leeswaardig. Vrouwen kunnen mannen ineens fysiek de baas, met als gevolg dat de man-vrouwverhoudingen in de wereld worden omgekeerd. Na de eerste euforie (als vrouwelijke lezer) bekruipt je toch een ontnuchterend gevoel; is de wereld wel zoveel veranderd?

**Corine Havinga**

**Buzz Aldrin, waar ben je gebleven? (Johan Harstad)**

Met de Faeröer Eilanden als meesterlijk decor, is de debuutroman van de Noorse schrijver Johan Harstad een boek dat me bij de strot greep. Je moet even wennen aan zijn stijl: het is meanderend en traag. Teksten als de vage lijnenspielen van een schilderij in aquarel. Het verhaal dat zich ontspint op de bladzijden van dit boek intrigeert. Enorm. Omdat het gaat over mensen die liever niet gezien willen worden, die het prima vinden op de tweede plek te staan.

Zoals Buzz Aldrin, de man die als tweede mens voet op de maan zette. Hij werd veel minder bekend dan Neil Armstrong, maar Buzz vond dat prima. Is de hoofdpersoon gek? Wie weet. Op zijn minst past hij niet in die bekrompen norm die wij te vaak 'normaal' noemen. En het is ook maar de vraag of het ertoe doet. Want waarom mag je niet je eigen perspectief op de wereld hebben? Waarom mag je niet gewoon je eigen plekje zoeken en claimen? En je er nestelen, omdat dat plekje prima past in je eigen comfortzone en waar je gelukkig bent. Ieder mens heeft stiekem die comfortzone. Maar waar die ook is, zorg dat je dit boek bij je hebt.

**Sander Grip**







# Diep lezen

*Auteur Bert Pol*

**Waarom zou je anno 2022 nog een boek lezen? Informatie kun je immers ook digitaal vinden. En afleiding is er op het internet ook in vele soorten en maten. Zonde van de tijd dus. Of niet? Ruud Hisgen en Adriaan van der Weel vinden van niet. Zij schreven het boek *De lezende mens*, dat ze als ondertitel meegaven *De betekenis van het boek voor ons bestaan*.<sup>1</sup> Ze zetten zich niet af tegen, wat zij noemen, het schermlezen. Maar ze zien het lezen van boeken als een activiteit waarin je je moet blijven oefenen, niet alleen om persoonlijke maar ook om maatschappelijke redenen. Ze voeren daarvoor verschillende argumenten aan.**

Een cruciale functie van het lezen van boeken – althans van boeken met een zeker inhoudelijk gewicht zoals studies en literatuur – is het, in termen van Hisgen en Van der Weel (2022), ‘diep lezen’. Je zou het een combinatie van lezen en denken kunnen noemen. Het lezen van een serieus boek vergt aandacht en concentratie: zorgvuldig lezen, de stof tot je door laten dringen, erover nadenken. Je kunt niet door een boek met diepgang heenvliegen, zoals je met informatie op internet vaak doet. Doe je dat wel, dan dringt de stof niet tot je door of je raakt de draad kwijt. Een boek lees je alleen scannend als je iets specifiek nazoeft of terug wil vinden waar je gebleven was, maar niet als je het boek voor de eerste keer leest.

## Discipline en concentratie

Het belang van aandachtig lezen is dat we onszelf oefenen in discipline. De discipline om je niet af te laten leiden, maar bij de tekst te blijven. Daar heb je ook baat bij als je van het scherm leest, je ogen over het scherm laat vliegen, op zoek naar informatie waarover dan ook. Door de ervaring met het gedisciplineerde en geconcentreerde lezen, laat je je minder snel verleiden om allerlei zijpaden in te slaan die je wegvoeren van je eigenlijke vraag. Hyperlinks kunnen valkuilen voor je aandacht zijn en dat geldt al helemaal voor de overvloed aan ‘oppoppende’ advertenties die op de een of andere

manier iets te maken hebben met wat je op een ander moment op internet zocht. Daardoor trekken die advertenties al gauw je aandacht, al is het maar voor even. Als het advertenties met beeld en geluid zijn, zijn ze nog moeilijker te negeren. Je concentratie op je oorspronkelijke vraag is dan even doorbroken, als je al niet blijft hangen bij de advertentie voor de vakantie op Kreta.

De door het ‘diepe lezen’ gevormde lezer zal ook minder kans lopen zich in de luren te laten leggen door nepnieuws of halve waarheden. Wie niet zijn volle aandacht heeft bij wat hij leest maar om de tijd te doden of uit vermoeidheid wat zit te scrollen door nieuwsselecties die zoekmachines aanbieden, weet waarschijnlijk nog wel dat hij iets gelezen heeft over een BN’er of een voorval. Hij is al snel vergeten waar hij het gelezen heeft, maar bij een latere confrontatie met het onderwerp of de persoon, kan hij het gevoel hebben dat er ‘iets negatiefs met die persoon of dat onderwerp was’. Wie getraind is in geconcentreerd en langdurig lezen, zou daar minder kans op kunnen lopen.

## Verbeelding stimuleren

Hisgen en Van der Weel (2022) voeren als ander belangrijk voordeel aan dat het lezen van vooral literaire teksten de verbeelding stimuleert. Een roman vertelt een verhaal, maar hoe de personages en de wereld waarin zij zich bewegen eruitzien, vul je als lezer zelf in belangrijke mate in. Je verbeelding gaat aan het werk. Dat doet het kijken naar een filmbewerking van een boek bijvoorbeeld niet. De filmbewerking laat weinig tot niets aan de verbeelding over. Is dat dan erg? In zoverre dat verbeeldingskracht creatief denken faciliteert. Creatief denken stelt je bijvoorbeeld in staat om meerdere scenario’s te ontwikkelen voor de toekomst van een organisatie. Of van je eigen leven. Je hebt een aantal basisingrediënten, maar die kunnen zich op diverse manieren tot elkaar verhouden. Door niet vast te houden aan maar één mogelijke toekomst voor de organisatie, kan je dankzij de verbeeldingskracht op betere oplossingen of richtingen komen.



Het diepe lezen en denken, waardoor we overwegen en heroverwegen wat we lezen, kan ons ook behoeden voor een valkuil van de sociale media. Dankzij de sociale media hebben we frequent contact met een groep of met groepen anderen. Dat kan leiden tot een waardevolle uitwisseling van ideeën en gezichtspunten. Maar het contact blijft vaak beperkt tot gelijkgestemden. Dat brengt het gevaar met zich mee dat er een blikvernaauwing ontstaat: iedereen denkt er ongeveer zo over. Degenen die zich ongemakkelijk voelen, verlaten de virtuele groep. Of reageren niet meer. In het ongunstigste geval leidt het tot group think: een groep gelijkgestemden die zo overtuigd is van het eigen gelijk dat andere geluiden weggehoond worden. Bij maatschappelijke onderwerpen kan dat leiden tot polarisatie.

Belangrijke vragen

De lezende mens werpt belangrijke vragen op. Niet zozeer of en waarom het boek verdwijnt uit onze samenleving, maar vooral naar wat het effect ervan is. De auteurs schromen niet om forse standpunten in te nemen. Zoals de hierboven genoemde effecten op de verbeeldingskracht en het kritisch denkvermogen en het gevaar slachtoffer te worden van blikvernaauwing en misleiding. Die standpunten klinken aantrekkelijk voor wie zich graag, zoals ik, omringt met boeken, leest en herleest, aantekeningen in de marge maakt. En Hisgen en Van der Weel bouwen een goed gedocumenteerd en zeer aannemelijk betoog op.

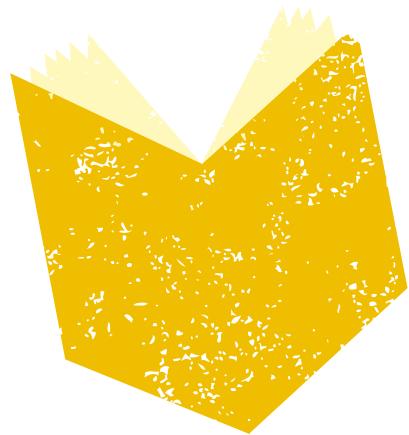
De vraag is wel in hoeverre het lezen van boeken (met complexere teksten) gebruikelijk was voor de explosieve toename van digitale media. In het middelbaar en hoger onderwijs kon niemand om boeken heen. Maar hoeveel mensen bleven boeken lezen na de verplichte kost in hun opleiding? Op de middelbare school al tierden de uittrek-

sels en uittrekselboeken welig en was niet zo vaak te horen dat leeftijdgenoten veel plezier beleefden aan literaire teksten en non-fictie. Met andere woorden: is het niet altijd al een heel kleine groep geweest die ‘moeilijke’ boeken bleef lezen en zich bleef oefenen in diep lezen en diep denken? Kan het niet zo zijn dat nu heel veel mensen gebruikmaken van digitale media die vroeger geen boeken lasen? En mensen die alleen en met fikse tegenzin boeken lasen omdat het moest en die na hun schoolperiode geen boek meer aanraakten? Zijn boek en digitale media echt elkaars concurrent? Lezen degenen die ‘moeilijke’ boeken lasen die nu in afnemende mate omdat ze zijn overgestapt naar digitale media? Dat laat onverlet dat De lezende mens belangrijke vragen opwerpt. Vragen die consequenties hebben voor de ontwikkeling van mensen tot zo zelfstandig mogelijk denkende burgers, die over belangrijke zaken goed nadenken omdat ze geleerd hebben daarvoor de discipline en concentratie op te brengen. Vragen die er misschien toe zouden moeten leiden dat er meer aandacht in het basis- en vervolgonderwijs komt voor het ‘diepe lezen’ in plaats van overwegend voor het werken met digitale middelen en informatie.

Experimenteel onderzoek nodig

Je zou, tot slot, wensen dat ook vanuit de sociale wetenschappen meer onderzoek gedaan zou worden naar de relatie tussen ‘diep lezen’ en denken. Naar de voordelen die dat oplevert als je dat kan en de nadelen die je ondervindt als je dat niet beheerst. De insteek van De lezende mens is vooral een geesteswetenschappelijke, gericht op beschrijving en verklaring. Om meer in de buurt te komen van het aannemelijk maken van causale verbanden, is aanvullend een experimentele methode nodig. Nu wordt dat vooral gedaan naar digitale media en niet in relatie tot boeken. ■

1. Hisgen, R. en Van der Weel, A. De lezende mens. De betekenis van het boek voor ons bestaan. Amsterdam/ Antwerpen: Atlas Contact, 2022.





### Betrek meer inwoners en analyseer hun feedback op belangrijke projecten, allemaal op één plek.

Drukke communicatieprofessionals zoals jijzelf vertrouwen op CitizenLabs participatieplatform dat efficiënt, representatief en impactvol is. CitizenLab helpt lokale overheden bij burgerparticipatie – met één centrale tool deel je informatie, vraag je om meningen, houd je de dialoog gaande, bouw je aan de toekomst en analyseer je de resultaten.

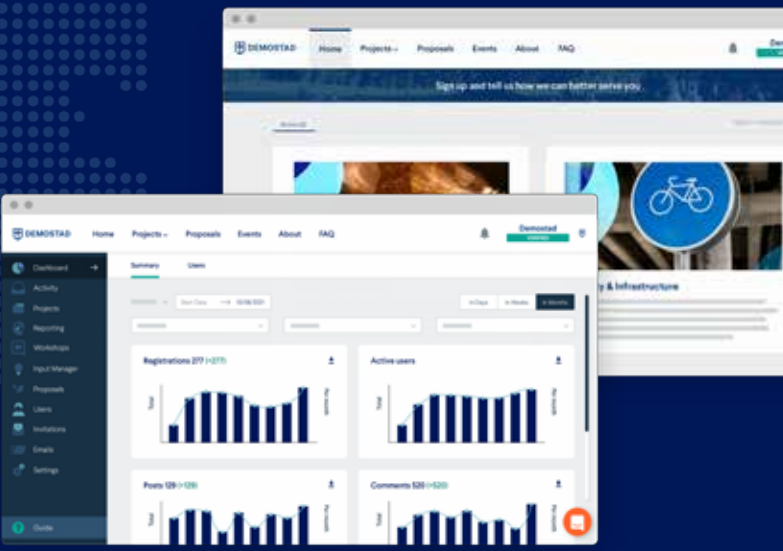
**50+ NEDERLANDSE GEMEENTEN** gebruiken CitizenLab voor burgerparticipatie

Plan nu jouw gratis adviesgesprek

nelise.doornenbal@citizenlab.nl

085 888 5277







GEORGANISEERD DOOR **LOGEION**

werd mede mogelijk gemaakt door:





Auteur Katja Torbijn

Fotograaf Maartje ter Horst

Een goede klantreis

# Alles wat een klant meemaakt in harmonie met elkaar

**“Zo goed voor je klanten zorgen, dat ze zich gezien en gehoord voelen vanaf het moment dat ze contact opnemen, totdat ze weer weggaan.” Dat is hoe Marjolein de Jong een klantreis beschrijft. “Belangrijk is dat iemand zich nooit teveel voelt. Dat hij of zij er mag zijn en dat je als organisatie respect hebt voor alle soorten wensen en mensen.” De Jong, voormalig oncoloogisch chirurg, is bestuurder van het Alexander Monro Ziekenhuis in Bilthoven. Ze is belast met de portefeuilles zorg, kwaliteit, veiligheid, marketing & communicatie en externe relaties van het in borstkankerzorg gespecialiseerde ziekenhuis.**

De Jong had als chirurg diverse ideeën over hoe je borstkankerzorg naar een hoger niveau zou kunnen tillen en gespecialiseerde zorg verder zou kunnen ontwikkelen. Na de oprichting van Breast Care Nederland vervolgt ze haar missie in het Alexander Monro Ziekenhuis, waar de klantreis tot in detail uitgedacht en uitgevoerd is.

## Durven kiezen

De Jong gelooft erin dat een bevoegen en betrokken team, dat zich binnen één instelling specialiseert in één aandoening, ervoor zorgt dat je heel

goed wordt. Het liefst rolt De Jong deze manier van (borstkanker)zorg uit op meer plekken in Nederland. “Gespecialiseerde zorg geeft veel vertrouwen en betere diagnoses. Iedereen in dit ziekenhuis is uiterst bekwaam op het gebied van borstkanker. Daarnaast dragen gastvrijheid en klantbeleving bij aan de kwaliteit van leven in een moeilijke periode.”

## Kritieke momenten

Kleine gebaren hebben vaak een enorme betekenis, maken een groot verschil, vindt De Jong. “Zoek naar het kritieke moment waar je zeker indruk wilt maken op je klant, waar je wilt laten zien dat je meedenkt. Dat hoeft niet duur en ingewikkeld te zijn.” Een van de eerste dingen waar een patiënt met borstkanker mee te maken krijgt is het maken van een foto. Een spannend moment, waarbij je je moet uitkleden en dan naar de fotokamer loopt. “Alle vrouwen krijgen van ons een roze omslagdoek, die op dat zeer kwetsbare moment een beetje ondersteuning geeft en privacy biedt.”

## Klantreis start bij eerste contact

De klantreis van het Alexander Monro Ziekenhuis begint al bij binnenkomst. Er is geen balie waar je eerst je geboortedatum noemt, maar een vriendelijke medewerker achter een ronde tafel die weet

wie je bent. “Die ronde tafels vind je in het hele ziekenhuis. Ze helpen om naast de patiënt te zitten en ruimte te bieden aan dierbaren. Maar vooral om een gesprek met de patiënt te voeren, echt te luisteren en de juiste aandacht te geven. Je komt hier niet voor je plezier. Onze medewerkers voelen perfect aan hoe iemand zich voelt bij binnenkomst. De ontvangst is vriendelijk, behulpzaam en vol begrip. Patiënten kunnen bang, zenuwachtig of zelfs boos zijn. De dokter haalt zijn patiënt daarom zelf op uit de wachtruimte, noemt haar bij naam en maakt het persoonlijk, met respect voor de privacy.”

De Jong benoemt dat iedere medewerker oog heeft voor de wensen van de klant: “Soms bestaan er keuzes voor een behandeltraject. We leggen geen behandeling op, maar beslissen samen met de patiënt wat het beste is en wat het beste bij de patiënt past. Ook als een patiënt echt wil afwijken van het medische advies laten we iemand niet zo maar vallen, maar doen de collega’s er alles aan om met de patiënt zo goed mogelijk tot de beste route te komen.” Die behandeling wordt uitgevoerd door multidisciplinaire teams: samenhangende teams die volcontinu samenwerken, de hele dag met elkaar in contact staan en op de hoogte zijn van elkaars wensen en die van de patiënt. “De





MARJOLEIN DE JONG



teambekwaamheid is heel hoog, patiënten merken en waarderen dat. Dat zien we bijvoorbeeld terug in de hoge cijfers die we van patiënten ontvangen via verschillende toets- en meetmomenten.”

### Oog voor omgeving

De Jong vervolgt: “Ook de omgeving doet ertoe. Het hele ziekenhuis heeft een warme uitstraling. Geen kale linoleumvloeren, maar een vloer met een warme uitstraling van hout. Geen steriele banken in de wachtkamer, maar een warme, kleurrijke ruimte waar je zelf kunt kiezen hoe je wacht: staand, zittend op een stoel of stoffen bank. De polikamers hebben geen nummers, maar namen van sterke vrouwen met daarbij behorende afbeeldingen. Dat geeft hen kracht.” Veel patiënten krijgen chemotherapie. Een lange behandeling, en een belangrijke plek in de klantreis van het Alexander Monro Ziekenhuis, vertelt De Jong: “We betrekken de patiënt en haar dierbaren in het traject. De ruimte is wederom warm en kleurrijk in-

gericht, met een goede stoel voor de patiënt en voor haar dierbare. Wanneer een patiënt na een operatie blijft overnachten is er ook een bed voor de dierbare. Voor directe steun, hulp bij bepaalde vragen en door de nabijheid kan de dierbare goed volgen hoe het is gegaan en welke verzorging er thuis eventueel nog nodig is.”

### Input van de klanten zelf

De hele klantreis is van begin tot eind uitgedacht en doorgevoerd. “We kijken continu naar hoe we met elkaar zo klantgericht mogelijk kunnen zijn in alle stappen die een patiënt in dit ziekenhuis doorloopt. Tijdens het ontstaan van het ziekenhuis zijn er ruim honderd patiënten, klanten, betrokken om te komen tot de juiste keuzes. Zij vertelden wat voor hen belangrijk was, waar we het verschil konden maken. Maar ook de wensen en behoeften van de professionals die hier in het ziekenhuis werken zijn en worden meegenomen voor een zo goed mogelijke patiëntenzorg.

De kracht van een goede klantreis is dat alles wat de klant meemaakt met elkaar in harmonie is. De eerste en laatste minuten zijn daarin het meest kritiek. Zorg dat er niet één ding excellent is en dat je een paar minuten later een onvoldoende scoort. Hoewel de facilitaire randvoorwaarden goed moeten zijn, gaat het om het gedrag van medewerkers dat in harmonie is met de omgeving.”

Medewerkers van het ziekenhuis krijgen continu feedback van patiënten, dierbaren en collega's. De Jong: “We evalueren en sturen bij. Het mooiste is als we – door de ogen van de klant kijkend – proactief verbeteren. Tegelijkertijd reageren we ook achteraf op feedback, niet alles is te voorzien. En eerlijk is eerlijk: niet alles kan, maar dat leggen we dan op een eerlijke en empathische manier uit.” Veel negatieve feedback komt er overigens niet, het ziekenhuis heeft een hoge patiëntenwaardering op Zorg-Kaart Nederland. Klanten noemen het ziekenhuis een ‘warm bad’, zijn vol lof over de zorg, voelen



zich echt gehoord door de vriendelijke en betrokken medewerkers en geven aan dat de omgeving de spanning verzacht. “Die recensies bevestigen dat onze klantreis goed is voor de patiënten. Waardering is voor onze medewerkers ook een motivatie om deze aanpak voort te zetten. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen daarmee heel hoog.”

Toch staat De Jong daar niet lang bij stil. “De mensen zijn de succesfactor van de klantreis van het ziekenhuis”, zegt ze. “Gedrag bepaalt voor een groot deel het succes. Durf ook bij je eigen klantreis kritisch te zijn, lef te tonen en dingen anders te doen. Kijk daarbij niet alleen naar de mening van anderen, wees ook kritisch naar jezelf en je omgeving.” Wie zijn eigen klantreis succesvol wil doorvoeren neemt volgens De Jong afscheid van zoveel mogelijk concessies. “Begin met dromen, kijk hoe je die kunt waarmaken en ga dan aan de slag vanuit de gedachte hoe het wél kan. Genius is the idea, impact comes from action.” —

**‘Niet alles kan, maar dat leggen we dan op een eerlijke en empathische manier uit’**



Auteur Arjen Boukema  
 Fotograaf Eran Oppenheimer

# Goed wonen is echt de basis

Een team van acht, inclusief meewerkend aanvoerder Saskia Aupers. Dat is de grootte van het communicatieteam van Rochdale. En Aupers heeft geen behoefte aan een groter team. “De lijnen zijn kort, we weten van elkaar waar we mee bezig zijn en welke opdrachten er op ons wachten.” Tegelijkertijd is het werktempo hoog. “We zijn een team waarbij strategisch inzicht aanwezig is, maar we zijn ook allemaal sterk in de uitvoering. Dus we staan bijvoorbeeld ook de kraam op te bouwen en brochures uit te delen op informatiemarkten in de wijk.”

Rochdale is een woningcorporatie in de Amsterdamse metropool en verhuurt ruim 38 duizend sociale huurwoningen aan zo’n 80 duizend bewoners, overwegend mensen met een relatief laag inkomen.

Specifieke communicatiespecialismen ontbreken vrijwel geheel in het team. “We hebben een woordvoerder, een specifieke functie en dat is ook wel nodig omdat De Rijdende Rechter bij wijze van spreken elke dag langskomt en we hebben een onlinespecialist. Maar voor de rest is iedereen overal op inzetbaar. Dat werkt heel goed.”

Een woningcorporatie – zeker in een grote stad – kent een complex speelveld. Dus ook veel communicatiedoelgroepen die elk een specifieke aanpak nodig hebben. “Onze huurders, maar ook de omwonenden. Bijvoorbeeld bij een grootscheepse renovatie of nieuwbouw in de stad. Of de plaatsing van kwetsbare groepen in onze woningen, zoals statushouders of daklozen. Dat zijn precare trajecten die je heel weloverwogen moet aflopen.”

De uitdagingen zijn groot. “De purpose van de organisatie is ‘Werken aan sterke buurten’. Dat is waartoe we bestaan. Goed wonen is echt de basis voor mensen en dat staat onder druk, zeker in bepaalde wijken. De wooncrisis, met lange wachtlijsten, prijzen voor koopwoningen (en commerciële huur) die de pan uitrijzen, daklozenproblematiek, vluchtelingenopvang, de energietransitie en onderhoud aan woningen zijn enkele grote onderwerpen die op het pad van het team komen. Dat is uitdagend en ook heel erg bevredigend. We zijn met het hele team betekenisvol bezig. Alles is communicatie, we bemoeien ons overal mee”, zegt Aupers. Dus er wordt gebuffeld, veel gedeeld, gelachen en als het kan geborrel.



VLNR: WING TANG (COMMUNICATIEADVISEUR ONLINE), KARIN DELL (COMMUNICATIEADVISEUR), JASMIN KEIJZER (COMMUNICATIEADVISEUR), MARK KOKOS (COMMUNICATIEADVISEUR), PIM DE RUITER (COMMUNICATIEADVISEUR/ WOORDVOERDER), SASKIA AUPERS (MANAGER COMMUNICATIE), SASKIA STEENBERGEN (COMMUNICATIEADVISEUR), ROWAN TORRES REY (COMMUNICATIEADVISEUR).



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.

# De mens centraal

Alle organisaties hebben tegenwoordig in hun organisatievisie staan dat zij hun klanten, leden, patiënten, huurders – dus de personen voor wie ze het allemaal doen – centraal stellen. Dat geldt voor al hun dienstverlening maar natuurlijk ook voor hun communicatie. Ik zie dat veel van onze organisaties daar ontzettend mee worstelen. Gelukkig wordt er op allerlei plaatsen kennis ontwikkeld waar iedereen haar voordeel mee kan doen.

De communicatietheorie laat zien dat communicatie die niet past bij degene naar of met wie de organisatie wil communiceren, in het beste geval leidt tot blindgang. Maar veel vaker leidt het tot eindeloze telefoontjes naar het klantcontactcentrum of tot geestelijk afhaken en cynisme. Soms is de onduidelijkheid bedoeld, omdat het beleid niet af is of er teveel heren tegelijk moeten worden bediend. Vaker is het onbedoeld, domweg omdat we onszelf teveel als uitgangspunt nemen en vergeten dat de ander minder communicatievermogen heeft of heel andere behoeftes aan communicatie heeft.

## Direct Duidelijk

In 2018 startten het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Nederlandse Taalunie met de campagne Direct Duidelijk met als doel om onduidelijke overheidstaal aan te pakken. Veel gemeenten doen inmiddels mee aan dit initiatief en hebben zich via een Direct-Duidelijk-Deal verplicht hun communicatie te verbeteren. Direct Duidelijk is niet meer een aparte campagne maar nu structureel onderdeel van Gebruiker Centraal. Dat is een onafhankelijke gesubsidieerde community voor professionals die bezig zijn met de (online) dienstverlening van de overheid. Op hun website staan heel veel tips.

## Basisprincipes voor duidelijke communicatie

De Direct Duidelijk-campagne is sterk gericht op schriftelijke communicatie, met name via brieven. Er zijn vier basisprincipes waaraan direct duidelijke communicatie moet voldoen:

- Communicatie die rekening houdt met wat de lezer verwacht en al weet over het onderwerp
- Communicatie die persoonlijk is waardoor de lezer zich eerder aangesproken zal voelen
- Communicatie waarin zo helder mogelijk wordt opgeschreven wat je bedoelt door gebruik van begrijpelijke woorden en eenvoudige zinnen
- Communicatie waarin tekst wordt ondersteund door beeld

Er loopt op het ogenblik een serie webinars (de Direct Duidelijk Tour) waarin veel tips worden gegeven hoe je kunt komen tot duidelijker overheidscommunicatie. Wie de nieuwsbrieven van Renata Verloop volgt, weet er alles van.

## De mens nog meer centraal

Hoe nuttig de Direct Duidelijk-campagne ook is, het gaat vooral over verbetering van de communicatie vanuit de overheid op de momenten waarop de overheid ons iets wil laten weten. Het initiatief tot communicatie komt voort uit nieuw of aangepast beleid en nieuwe regels. Er is nog een ander programma dat zich bezighoudt met verbetering van de overheidscommunicatie, dat erop is gericht dat overheden hun dienstverlenende communicatie baseren op wat mensen zelf graag willen als zij contact hebben met overheidsinstanties. Dat is het programma Mens Centraal. Hun aanbevelingen voor goede communicatie zijn gebaseerd op onderzoek naar levensgebeurtenissen waarin burgers contact nodig hebben met instanties.

## Waar staat jouw organisatie?

Het programma Mens Centraal nodigt iedere organisatie graag uit om zelf onderzoek te doen naar de vraag hoe centraal de mens (burgers, patiënten etc.) in de eigen organisatie staat door zeven vragen te stellen:

- Houdt [naam organisatie] rekening met mijn situatie?
- Zorgt [naam organisatie] dat ik overzicht heb over wat ik moet regelen?
- Begrijp ik wat ik zelf moet regelen met [naam

# Overheidsbrede principes voor communicatie en dienstverlening

| Principes         | Als burger...                                                                                                                                                                                                               | Als overheidsorganisatie zorgen we daarom dat...                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Passend        | ... is het contact met de overheid voor mij relevant, qua timing, inhoud en/of vorm, ongeacht welk kanaal ik kies.                                                                                                          | ... de mens centraal staat, dat we anticiperen op hun verschillen. We handelen empatisch en durven uitzonderingen te maken waar dit nodig en toelaatbaar is. We houden zoveel mogelijk rekening met de burger die minder zelfredzaam is. |
| 2. Overzichtelijk | ... voel ik me goed geholpen en weet ik wat ik zelf moet doen en heb ik inzicht en overzicht over mijn zaken met de overheid. Mijn contact met de overheid verloopt zonder zorgen.                                          | ... we duidelijk en vindbaar zijn en logische, gebruiksvriendelijke informatie en dienstverlening bieden, waarbij we gebruikmaken van de reeds beschikbare gegevens.                                                                     |
| 3. Betrouwbaar    | ... vertrouw ik erop dat de overheid mij juist informeert en de afspraken nakomt, en dat de overheid zorgvuldig omgaat met mijn gegevens. Ik heb invloed op met wie en wanneer mijn gegevens gedeeld worden.                | ... we betrouwbare en veilige informatie en dienstverlening bieden en de gegevens en privacy van de burger beschermen. We zijn als overheid consistent.                                                                                  |
| 4. Respectvol     | ... ervaar ik in het contact met de overheid dat er rekening wordt gehouden met mij en mijn leefwereld. Ik hou zelf ook rekening met de overheid door mij actief op de hoogte te stellen van wat er van mij wordt verwacht. | ... we de burger kennen en betrekken en kennis met elkaar delen. We stellen zoveel mogelijk informatie ter beschikking en maken onze diensten zodanig, dat de burger zelfredzaam kan zijn in het regelen van zaken met de overheid.      |
| 5. Eigentijds     | ... kan ik contact hebben met de overheid op een voor mij bekende wijze die past bij de huidige tijd, bij voorkeur zoals ik dat ook kan bij niet-overheidsorganisaties.                                                     | ... we tijdig inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en (digitale) technologie en zorgen dat deze op elkaar aansluiten. We kiezen zoveel mogelijk voor efficiënte, overheidsbrede standaarden en voorzieningen.                    |

organisatie]

- Krijg ik informatie van [naam organisatie] op het moment dat ik het nodig heb?
- Verloopt mijn contact met [naam organisatie] zonder zorgen?
- Is de informatie van [naam organisatie] op mij van toepassing?
- Voel ik me goed geholpen door [naam organisatie]?

Zij roepen iedereen op dit onderzoek te doen en de resultaten met hen te delen zodat er een steeds beter beeld ontstaat van de behoeften die mensen hebben als zij contact moeten hebben met instanties.

## Basisprincipes voor dienstverlenende communicatie

Veel overheidsorganisaties hebben een set aan principes ontwikkeld die leidend zijn voor hun

dienstverlenende communicatie maar die zijn niet eenduidig. Het programma Mens Centraal heeft daarom in 2020 een eenduidige set principes ontwikkeld die door alle overheidsorganisaties kan worden gebruikt. Om ze te laten aansluiten op de leefwerelden van mensen zijn ze zowel vanuit de burger als vanuit de overheidsorganisatie geformuleerd (zie kader).

## Verdere ontwikkeling

De medewerkers van het programma Mens Centraal hebben de afgelopen twee jaar gesprekken gevoerd met baliemedewerkers, beleidsmedewerkers, communicatieadviseurs en personeelsadviseurs om de principes aan te vullen met praktische voorbeelden en uitleg voor gebruik in de praktijk. De basisprincipes zijn dan ook een levend document. Het programma Mens Centraal eindigt binnen-

kort maar het gedachtegoed, de werkwijze en de ontwikkelde methode gaan verder. Op 8 september is er een laatste congres van dit programma waarin de lessen van de afgelopen jaren centraal staan en er aandacht is voor de officiële overdracht van alle kennis die is opgedaan. Kijk op [www.programmamenscentraal.nl](http://www.programmamenscentraal.nl) voor meer informatie over het congres en de kennis die in de afgelopen jaren is ontwikkeld.

Hopelijk helpen beide initiatieven om de communicatie steeds verder te verbeteren. Dat geldt niet alleen voor overheidsorganisaties maar evengoed voor alle andere organisaties die contact hebben met patiënten, leden, studenten en noem maar op. Al deze nieuwe kennis kan ons allemaal verder helpen.



Auteur Robin den Hoed

Fotograaf Sander Nagel

## **‘Ondernemerschap wordt enorm gestimuleerd en dit uit zich door veel ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven’**

**W**erken in de plantaardige oliën- en vetten-voedingsindustrie, op het eerste oog niet de meest aansprekende markt voor een communicatie-professional. Anabel Elices Sanchez – global marketing en communications lead bij Bunge Loders Croklaan – spreekt deze aanname stellig tegen. “De wereld van food is dynamischer dan ooit. Bedrijven moeten het vertrouwen dat zij krijgen juist nu gaan waarmaken en binnen een b2b-organisatie als Bunge Loders Croklaan staat klantbeleving centraler dan ooit. Meer dan genoeg te doen dus.” Een gesprek over ondernemerschap, denken en handelen vanuit insights en data, en werken aan merkbekendheid in de b2b-wereld.

Elices Sanchez, geboren in Spanje en opgegroeid in Nederland, studeerde ooit Economie aan de UvA in Amsterdam en via haar stage bij wat nu EY geheten begon zij haar loopbaan bij deze organisatie. Zij bleef er negen jaar werken en haar laatste functie daar was die van regional marketing communications lead. “Starten bij zo’n grote en internationale organisatie was erg leerzaam voor mij en ik heb er een fijne tijd gehad”, aldus Elices Sanchez. “Maar de wereld van food trok mij altijd al aan en na negen jaar EY wilde ik het marketing- en communicatievak op een voor mij nieuwe manier gaan beleven.” Ze maakte de overstap naar de Compass Group en uiteindelijk naar Loders Croklaan, nu Bunge Loders Croklaan geheten vanwege de overname in 2018 van het bedrijf door Bunge, een Amerikaans agribusiness en voedingsbedrijf met Nederlandse wortels.

Bunge Loders Croklaan is wereldwijd een grote en toonaangevende producent en toeleverancier van plantaardige oliën en vet-ingrediënten voor de internationale voedingsmiddelenindustrie. Oliën en vetten vormen voor bijna ieder voedingsproduct een kerningrediënt; naast de nutritionele waarde hebben ze ook invloed op de smaakbeleving, textuur en uitstraling van het product. “Ik stelde mezelf natuurlijk wel de vraag wat ik nou met oliën en vetten moest gaan doen. Maar verschillende gesprekken met medewerkers en de opdracht die ik daar zou krijgen, maakten dat ik uiteindelijk vol overtuiging de overstap maakte naar Loders Croklaan.” Elices Sanchez werkte in het begin vooral aan de zichtbaarheid van het merk en aan de verdere professionalisering van de communicatiediscipline. In 2014 startte zij als EMEA marketingcommunicatiemanager, die al vrij snel werd uitgebreid naar een wereldwijde verantwoordelijkheid. Nadat Bunge het bedrijf overnam in 2018 werd Elices Sanchez global brand en communications lead, de functie die zij nu nog steeds vervult.

Wat bevalt Elices Sanchez aan werken bij Bunge Loders Croklaan? “De wereld van voedingsingrediënten is zeer dynamisch, zeker nu omdat er veel aan

het veranderen is in de wereld van voeding. Denk bijvoorbeeld aan de sterke opkomst van biologische en plant-based voedingsproducten. Ook hierin spelen oliën en vetten een belangrijke rol. Daarnaast werk ik binnen ons bedrijf in de volle breedte van ons vak, zoals corporate communicatie, interne communicatie, issuemanagement en marketingcommunicatie. Het ondernemerschap wordt enorm gestimuleerd en dit uit zich door veel ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven. Er is bij Bunge Loders Croklaan nog veel te doen en dat spreekt mij enorm aan. In mijn rol zijn vier zaken belangrijk. Dat is allereerst corporate communicatie en dan met name het bewaken van de reputatie van het bedrijf en issue- en crisiscommunicatie. Daarnaast ben ik vanuit branding verantwoordelijk voor het bewaken van het merk in de breedste zin van het woord. Interne communicatie is een derde aandachtspunt, waarbij ik vooral het leadership ondersteun met het intern uitdragen van ons merk en onze businessstrategie. En ten slotte werk ik samen met de commerciële afdelingen bij het bedenken en ontwikkelen van allerlei product- en marktactivaties die de business ondersteunen.” Het team van Elices Sanchez bestaat uit drie medewerkers, die veel samenwerken met de regionale en global marketingteams en medewerkers van de afdelingen sustainability en innovatie. “We zijn een klein, maar hecht team en maken enorme stappen in de verdere professionalisering van onze marketing- en communicatie-inspanningen.”

**Bedrijven worden nu het meest vertrouwd. Aan ons om dit waar te maken en invulling te geven**



Welke ontwikkelingen ziet Elices Sanchez in haar vakgebied? “Wat ik zie, en niet alleen binnen Bunge Loders Croklaan, is dat b2b-bedrijven eerst de overstap hebben gemaakt van meer productgericht naar veel marktgerichter denken en handelen. Nu gaan we nog een stapje verder en staat klantbeleving centraal. De klantbeleving en het ondersteunen van onze klanten bij hun productontwikkeling en innovaties en uiteindelijk het opbouwen van een langdurige samenwerking staan nog meer centraal in onze businessstrategie. Hier spelen we ook met communicatie slim op in. Een tweede aandachtspunt is het hebben van meer focus en werken vanuit data en insights. “We weten veel meer dan voorheen wat er speelt bij onze klanten, in de voedingsindustrie en ook bij de klanten van onze klanten (de consumenten). Onze datagedreven marketingcommunicatiestrategie speelt daardoor optimaal in op veranderende trends en marktbehoeften.” Een derde belangrijke ontwikkeling die Elices Sanchez ziet, heeft te maken met de uitkomsten van de Trust Barometer 2022 van Edelman. “Er ontstaat een verschuiving in het vertrouwen van de maatschappij in de vier instituten media, bedrijfsleven, de overheid en ngo’s. Bedrijven worden nu het meeste vertrouwd, ook als het gaat over het bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken als ongelijkheid, klimaatverandering en andere duurzaamheidskwesaties. Bedrijven moeten die veranderende rol gaan invullen en natuurlijk ook waarmaken, want hoewel bedrijven meer worden vertrouwd dan de andere instituten, vindt men tegelijkertijd dat bedrijven nog onvoldoende doen als het gaat om een bijdrage leveren aan die maatschappelijke vraagstukken. De buitenwereld wordt steeds kritischer en verwacht daardoor meer zichtbaarheid en transparantie, ook van b2b-bedrijven. Daar moeten wij een antwoord op hebben en daar zijn we ook volop mee bezig”, aldus Elices Sanchez.

Innova Insights trendresearch uit de foodsector laat zien dat in 2020 de grootste zorg van consumenten hun persoonlijke gezondheid was. Dat is in twee jaar veranderd in ‘de gezondheid van onze planeet’. “Dit is een enorme verandering en dit betekent onder andere dat de buitenwereld zich meer en meer afvraagt ‘klopt het handelen van (food)bedrijven moreel gezien nog wel?’ Ook wij moeten laten zien dat we het beste voor hebben met onze planeet, met wereldwijde klimaatdoelen, traceerbaarheid van onze grondstoffen, het verder verduurzamen van onze toeleveringsketens en de verantwoordelijkheid die wij hebben voor bijvoorbeeld de boeren waar wij onze grondstoffen van afnemen. Het thema duurzaamheid is altijd al belangrijk geweest voor ons. Zo communiceren wij al geruime tijd uitgebreid over de traceerbaarheid van onze belangrijkste grondstoffen, maar ik ervaar dat er behoefte is aan nog meer details en informatie over onze duurzaamheidsprojecten.” Zo heeft Bunge Loders Croklaan een duurzaamheidsprogramma ontwikkeld in West-Afrika waar zij hun shea-noten vandaan halen. Het programma is erop gericht om vrouwen en hun gezinnen te ondersteunen die werkzaam zijn in de shea-industrie, de lokale economie te stimuleren en het conserveren van het landschap. “Vanuit communicatie werken we nauw samen met het sustainability team en hebben we de campagne ‘Where Life Grows’ ontwikkeld om het werk dat we daar

## ‘Er ontstaat een verschuiving in het vertrouwen van de maatschappij in de vier instituten overheid, media, ngo’s en bedrijfsleven’

doen een stuk zichtbaarder te maken richting onze klanten. Dit is een voor ons nieuwe campagne die goed laat zien waar wij voor staan en welke verantwoordelijkheid wij in de keten nemen.”

Als het om issue- en crisismanagement gaat wordt er nauw samengewerkt met Bunge. Wereldwijd is dit goed georganiseerd en dit vertaalt zich in global en regionale issue- en crisisteams die onmiddellijk bijeenkomen als er een issue of crisis plaatsvindt. “Binnen deze teams komen verschillende disciplines bijeen en communicatie heeft hierbij een belangrijke rol.”

Never a dull moment is goed van toepassing op het dagelijks werk van Elices Sanchez. “We hebben verschillende uitdagingen waar we iedere dag weer hard met het team aan werken. Dat gaat niet alleen over meer klantbeleving, een datadriven marketingcommunicatieaanpak of over het resultaat van onze communicatie-inspanningen, maar bijvoorbeeld ook over de rol die Bunge Loders Croklaan voor klanten kan vervullen die innoveren in het plant-based-segment. “B2b-communicatie is iedere dag weer boeiend en uitdagend. Ik heb mijn plek dus wel gevonden hier en daag iedereen uit om dit marktsegment goed in de gaten te houden.” —



Mayke van Keep

Oprichter en managing director  
Issuemakers

## Groeien ten koste van omgeving en personeel kan echt niet meer

Nieuws rondom een organisatie kan ervoor zorgen dat een issue in een klap bovenaan de maatschappelijke agenda komt te staan. Dat gebeurt vooral wanneer de nieuwsgebeurtenis betrekking heeft op een maatschappelijk probleem dat al veel langer speelt. De stakingen op Schiphol, begonnen in mei en ongetwijfeld nog de hele zomer in het nieuws, zijn daarvan een goed voorbeeld. De stakingen zetten de krappe arbeidsmarkt volop in de schijnwerpers – een issue waar ook de zorg, het onderwijs, de horeca en de spoorwegen mee te maken hebben. Het personeelstekort legt een enorme druk op private organisaties en publieke voorzieningen.

In de zoektocht naar verklaringen voor dit enorme probleem komt van alles voorbij. De coronacrisis, burn-outs en ziekteverzuim, een gebrek aan huisvesting voor arbeidsmigranten. Stuk voor stuk nijpende issues, maar er is een dieper, onderliggend probleem: zowel overheid als bedrijfsleven hebben te lang ingezet op ongebreidelde groei en efficiëntie.

Binnen dit dominante denkraam moet er steeds meer gebeuren met steeds minder middelen. Het was ook jarenlang de strategie van Schiphol, dat voor 70 procent in handen is van de Nederlandse staat, benadrukte Schipholdirecteur Dick Benshop bij Buitenhof. Om de luchthaven

aantrekkelijk te houden voor internationale maatschappijen is jarenlang ingezet op een combinatie van groei en kostenbesparing. Dat is ten koste gegaan van het milieu en het personeel. Er kwamen weliswaar banen voor in de plaats, maar die zijn van twijfelachtige kwaliteit.

Ter illustratie: het huidige beveiligingspersoneel mag blij zijn<sup>1</sup> als het een bruto maandsalaris van 2.400 euro krijgt. Vijftien jaar geleden ontvingen de eigen beveiligers van Schiphol nog 3.500 euro per maand, terwijl de euro toen veel meer waard was dan nu. Door de uitbesteding van de beveiliging aan diverse partijen is een dergelijk salaris voor een luchthavenbeveiligers ondenkbaar geworden. Ook zijn deze mensen in verreweg de meeste gevallen veroordeeld tot flexibele arbeidsovereenkomsten.

Er komt natuurlijk een flinke loonstijging aan voor dit personeel en het beleid zou inmiddels zijn veranderd, aldus Benshop, maar de luchthaven plukt er wel de zure vruchten van en is niet de enige. De personeelstekorten zijn wat mij betreft dan ook een symbool van dit denken, dat veel schade heeft aangericht.

Er is een omslag nodig als we de tekorten willen terugdringen, zoveel is duidelijk. Organisaties komen er niet langer mee weg om te groeien zonder oog te hebben voor de omgeving en het personeel. De personeelstekorten maken duidelijk dat je deze factoren niet eindeloos kunt behandelen als posten op de balans waarvan je de kosten moet zien te managen. Het zijn essentiële onderdelen geworden van succesvolle bedrijven. Neem je ze voor lief, dan zijn de negatieve consequenties groot.

<sup>1</sup> <https://beveiligingnieuws.nl/maandloon-beveiligers-schiphol-ging-van-3500-naar-2200-euro/>



*Auteur Sabine Funneman**Fotograaf Marieke Odekerken*

# ‘Prima, prima!’ is een rode vlag

**Claudia Goossen vond het bij nader inzien niet erg om vijftig te worden dit jaar. Het was wel echt tijd om te gaan doen wat ze het leukste vond (‘cut the bullshit’) en daarom startte ze begin dit jaar haar eigen bedrijf in reputatie-, organisatie- en communicatiemanagement, drie onlosmakelijke begrippen, volgens Goossen. Het bedrijf moest haar eigen naam dragen. “Ze krijgen mij, dus daarom gewoon Claudia Goossen”, zo was haar nuchtere conclusie.**

Goossen noemt zichzelf trusted advisor. “Ik ben een crisispersoon, een doener. Ik ben ontzettend resultaatgericht. Ik heb altijd de neiging om te zeggen, kom maar op, ik sleur jullie er wel doorheen.” En precies deze resultaatmentaliteit was het die Goossen in de problemen bracht. In een van haar werkkringen stond een interne verandering op stapel. De board wilde in een townhallmeeting de medewerkers informeren over de voorgenomen veranderingen. “De organisatie moest strakker worden ingericht en de beoordelingssystematiek efficiënter. De bijeenkomst moest commitment brengen en de medewerkers enthousiasmeren voor de noodzaak van de veranderingen. Ik kreeg de opdracht die meeting voor te bereiden.

Bij die voorbereiding merkte ik al gauw dat de bestuurders weinig tijd en prioriteit gaven aan het verhaal dat verteld moest worden. Als ik ze bevroeg, bleef het bij wat instrumentele platitudes. En dan dacht ik: nou, ja ik kan het zelf ook wel opschrijven, ik stem hun verhalen wel op elkaar af. Als ik bij de verschillende bestuurders aankwam met mijn versie was het antwoord steevast: ‘ja prima, prima, dat is goed’. Ik dacht dan wel bij mezelf: heeft hij

er helemaal niks op aan te merken? Dat kan toch niet kloppen? Maar als ik doorvroeg, kreeg ik vage reacties: ‘ik denk wel dat dit het is’, of ‘ga nog even praten met die en die’. En dat deed ik dan en zo kreeg ik het verhaal rond. Ik stemde het met de strategisch adviseurs af en die waren het ermee eens.” De bestuurders waren het onderling niet op alle vlakken eens. Op cruciale momenten een beetje afstand van elkaar en het verhaal nemen, is dan een effectieve methode.

Goossen neemt het zichzelf niet kwalijk en begrijpt achteraf wel waarom ze met open ogen in de val trapte. “We hadden als adviseurs echt wel een goed verhaal gemaakt en bovendien was er een deadline waar we niet onderuit kwamen, medewerkers hadden sterke behoefte aan informatie en ja, ik wilde het natuurlijk goed doen, service verlenen en ik had trouwens ook begrip voor die drukke bestuurders.”

Nu weet ze beter. “Dat was een grote miskleun waar ik een heleboel van heb geleerd.” Tijdens de beruchte Townhallmeeting hield de bestuurder namelijk helemaal niet het mooie verhaal dat Goossen met haar collega-adviseurs in elkaar had gezet. Hij vertelde een puur cijfermatig hoog-overboardroomverhaal over de noodzaak van de verandering. Goossens empathische verhaal waarin aandacht voor het belang van medewerkers naar voren werd gebracht, kwam niet aan bod. “Ik had wel flauw willen vallen over de geluidsinstallatie tijdens die meeting. Ik wist niet wat ik hoorde.

Voor mij is het sinds deze tenenkrommende gebeurtenis een rode vlag als een bestuurder zegt:

‘prima, prima’ als ik hem een door mij geschreven verhaal stuur. Mij zegt dat genoeg. Ik vraag me nu steeds af: heeft de opdrachtgever tijd om te investeren en heeft hij een juist besef van het eigenaarschap? Ik check van tevoren heel nadrukkelijk op wiens schouder de aap zit en als die op mijn schouder gezet wordt, dan accepteer ik dat niet.”

Goossen is niet zo bang om als al te kritisch te worden weggezet. “Ik ben scherp op reputatierisico’s en als mensen die niet willen zien, maak ik ze duidelijk dat ze mij goed betalen om schade te voorkomen. Mensen horen niet graag wat niet kan, ze willen altijd weten wat wél kan. Ik laat ze altijd zien wat de wegen zijn die ze kunnen bewandelen. Met inachtneming van mijn risicoanalyse of zonder. Ik heb een goed onderbuikgevoel voor risico’s, maar ik onderbouw ze altijd met voorbeelden en concrete scenario’s.”

## 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 geloven dat je door elke fout een rijker mens wordt.



Auteur Marjan Engelen

Fotograaf German Villafane

# Besturingsmodel Logeion op de schop

**Het bestuur van Logeion denkt na over de toekomst. Logeion is een vereniging met leden, een bestuur en een bureau. Logeion groeit en er zijn ambities en plannen. Logeion verbindt vakgenoten die in een turbulente, voortdurend veranderende samenleving hun werk doen. Het huidige bestuur heeft zich de vraag gesteld of de manier waarop Logeion is georganiseerd nog wel past bij wat Logeion is en wat Logeion wil worden.**

Wieneke Buurman is voorzitter van het bestuur: "Al voor corona begonnen we te kijken naar onze 'governance', ons besturingsmodel. We waren nog vrij strak georganiseerd met vakgroepen, adviesraden, een – deels meewerkend – bestuur en een bureau met een directeur. We merkten dat het steeds lastiger werd om vacatures in deze gremia op te vullen. Mensen willen niet meer voor jaren achter elkaar verbonden zijn aan een vrijwillige klus. We vroegen ons af welke verenigingsstructuur past in deze netwerksamenleving." Om daarachter te komen zijn interviews en keukentafelgesprekken georganiseerd met leden en is een enquête gehouden onder alle leden. Buurman: "Dit heeft uiteindelijk geleid tot de drie C's binnen de vereniging. Als eerste de Community's zoals de

themagroepen: mensen die zich verbinden aan elkaar rondom een thema en zelf bepalen hoe ze die verbondenheid invullen. Vervolgens de Commissies zoals de groep die de awards uitreikt, het TrendTeam, de BNP-commissie en de redactie van C. Dit zijn groepen mensen die hun handen uit de mouwen steken om de kroonjuwelen van de vereniging handen en voeten te geven. Als derde de CommLabs. Dit is echt een nieuwe loot aan de stam. Een CommLab is een tijdelijke groep van leden die zich in korte tijd verbinden aan een vraagstuk en daar nieuwe kennis over ontwikkelen en ontsluiten. Daar kunnen andere leden dan weer mee verder."

Maar dit is nog niet alles, er zijn meerdere aanleidingen waarom nu de bestuursstructuur en de relatie met het bureau onder de loep worden genomen. Pierre Wimmers, interim-directeur en voormalig penningmeester van het bestuur van Logeion: "Eén reden komt van buitenaf, de nieuwe wet op bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) die een jaar geleden in werking trad. Volgens die wet moeten we onze statuten en huishoudelijk reglement aanpassen; moeten we ons veel strakker houden aan procedures en krijgen bestuursleden nog meer verantwoordelijkheden. Een goede reden om onze gewoontes eens goed tegen het licht te houden, bijvoorbeeld bij inkoop van externe

**'Logeion verbindt vakgenoten die in een turbulente, voortdurend veranderende samenleving hun werk doen'**

WIENEKE BUURMAN, VOORZITTER LOGEION

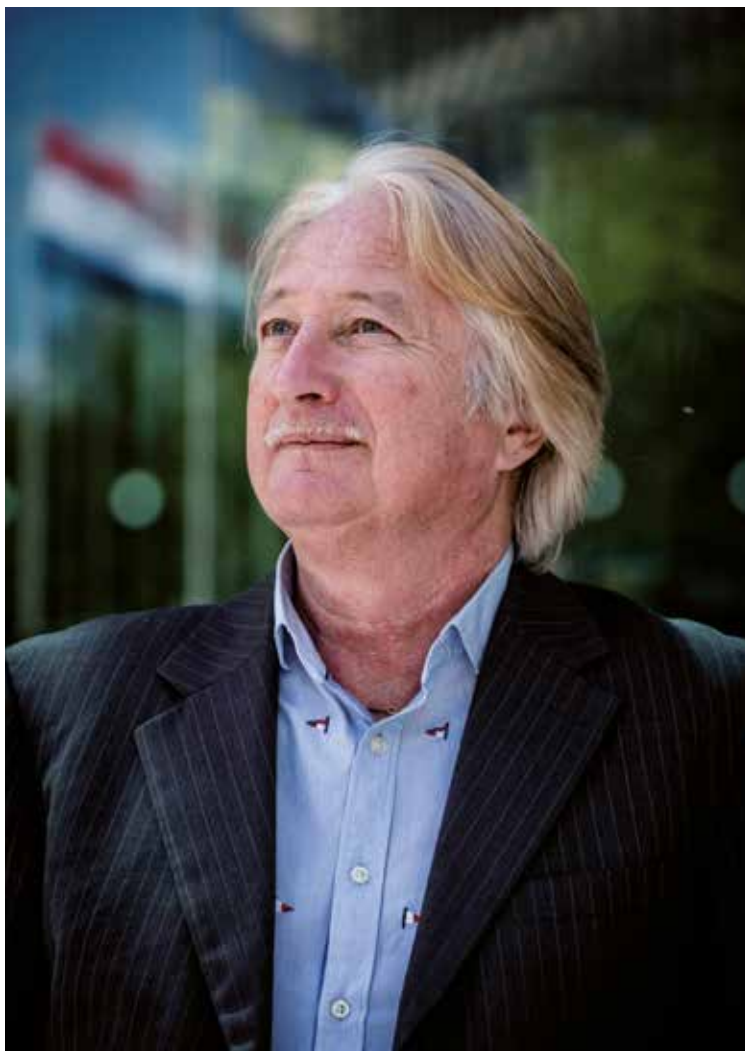




diensten, altijd meerdere offertes opvragen. Wij zijn een vereniging waarin het bestuur op vrijwillige basis werkgever is, actief is op inhoud én zo nu en dan ook praktisch bijspringt als nodig. Daarnaast zijn de bestuursleden ook statutair verantwoordelijk. We vroegen ons af of dat nog wel past. Er gaat veel om in de vereniging, misschien past een versterking van het bureau en een meer toezichthoudend bestuur wel beter. Vervolgens vertrok directeur André Manning en was ook duidelijk dat zes bestuursleden in 2022 aan het eind zitten van hun laatste termijn. We kozen ervoor – ik was toen nog bestuurslid – om snel aanvullend nieuwe bestuursleden te werven en om een interim-directeur aan te trekken. Je wil een nieuwe directeur en een nieuw bestuur immers niet meteen opzadelen met achterstallig onderhoud. Kortom: die nieuwe wet én alle interne inzichten en wisselingen maken dat we als bestuur en directie nu hard werken aan onze nieuwe gewenste bestuursstructuur”, zegt Wimmers.

Buurman: “Voor bestuur én bureau is dit een heel belangrijke exercitie. We werken ernaartoe om voor de zomer op basis van onze research en gesprekken te weten wat de gewenste richting zou kunnen zijn. Dan kan dat worden uitgewerkt. Na de zomer willen we onze ideeën graag toetsen bij de leden. Dit najaar organiseren we dan een extra Algemene Ledenvergadering waarin we onze nieuwe structuur ter vaststelling willen voorleggen. En wie weet kunnen we dan per 1 januari een directeur/ bestuurder aanstellen die dan op basis van nieuwe afspraken aan de slag gaat. Dit is niet het meest sexy onderwerp voor een vereniging, maar het bepaalt wel hoe sterk we staan. Uiteindelijk is het de voorwaarde om klaar te zijn voor de toekomst.” —

**‘Dit is niet het meest sexy onderwerp voor een vereniging, maar het bepaalt wel hoe sterk we staan’**



PIERRE WIMMERS, DIRECTEUR A.T. LOGEION





## Buddyprogramma Young Logeion

# ‘We geven elkaar afwisselend een opdracht om mee aan de slag te gaan’

**Celine van de Haterd (corporate communicatieadviseur bij Coöperatie VGZ) en Belinda van der Gaag (woordvoerder en adviseur public affairs bij NWO) werden dit jaar gekoppeld als buddy's via het buddyprogramma van Young Logeion. Het programma kent verschillende buddy-soorten: kennis-, sparrings-, en junior-senior buddy's. Van de Haterd en Van der Gaag vinken alle boxen aan en nemen ons mee in hun ervaring.**

Op de vraag waarom ze zich heeft aangemeld voor het buddyprogramma hoeft Van de Haterd niet lang na te denken: “Ik leer intern heel veel van collega's, maar wil ook graag dingen leren over woordvoering en public affairs. Daarnaast vind ik het ook belangrijk om te leren van een professional buiten mijn eigen organisatie.” Van der Gaag werd door een collega geattendeerd op het buddyprogramma: “Ik hoorde dat ze iemand zochten die veel ervaring heeft op het gebied van woordvoering en public affairs. Zelf heb ik een achtergrond in het onderwijs dus ik vind het altijd leuk om jonge, ambitieuze mensen te helpen.”

### Stel, je hebt nog één werkdag

Buddy's zijn vrij het programma op hun eigen manier vorm te geven. Van de Haterd: “We spreken eens in de zoveel tijd af. Belinda houdt mij scherp en vraagt heel specifiek door op wat ik precies wil leren. Ze geeft goede tips over hoe ik daar in stapjes aan kan werken.” Om verder invulling te geven aan het programma hebben Van de Haterd en Van der Gaag afgesproken dat ze elkaar afwisselend opdrachten geven om mee aan de slag te gaan. “Zo kreeg ik van Belinda de opdracht om de

serie BuZa (een Nederlandse televisieserie waarin woordvoering een belangrijke rol speelt) te kijken en de fictie van de non-fictie elementen te onderscheiden.” Ook Van der Gaag heeft een opdracht van Van de Haterd meegekregen: “Ik ben nog steeds bezig met hoe ik mij verder wil ontwikkelen. Ik vroeg Celine mij op dat vlak uit te dagen. Ze vroeg mij: ‘Stel, je hebt nog één werkdag te leven, hoe vul je die dan in?’ Ik heb er nog niet direct een antwoord op maar ik ben er in mijn hoofd wel mee bezig.”

### Een nieuwe collega

Tegen mensen die nog twijfelen om mee te doen aan het buddyprogramma zeggen ze: gewoon doen. Van der Gaag: “Het is altijd fijn om met mensen te sparren en je netwerk te verbreden. Ook als senior is het echt nuttig, het levert mij veel nieuwe energie op.” Van de Haterd: “Ga voor jezelf na wat je uit het programma wil halen. Als je weet wat je wil is het waardevol voor je ontwikkeling.”

Lijkt het jou ook leuk om aan een buddy gekoppeld te worden? Aanmelden kan via [www.logeion.nl/buddyprogramma](http://www.logeion.nl/buddyprogramma)

### 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](https://www.linkedin.com/company/younglogeion).

### Belinda van der Gaag



## Wegrennen

Afgelopen maand was het zover. Ons eerste live-evenement na twee jaar. Corona heeft aardig wat roet in het eten gegooid voor wat betreft onze evenementenplanning. Ondanks alle toffe webinars die we wel hebben georganiseerd waren wij als bestuur natuurlijk erg blij om eindelijk weer een aantal van onze leden te ontmoeten. Maar in hoeverre is er nog behoefte aan live-ontmoetingen nu we eigenlijk zo gewend zijn om alles digitaal te doen?

Een webinar heeft natuurlijk talloze voordelen: je kunt ze volgen vanuit je luie stoel, je hoeft niet continu te focussen en je kan tussendoor wat andere kleine dingetjes doen (ik spreek uit ervaring). Ook heb je geen reistijd naar een locatie, dus het volgen van een webinar kan even snel tussen alle drukte door.

Maar laten we eerlijk zijn: interactie via een Zoomsessie is gewoon niet heel ideaal. Ik denk gelijk terug aan een LinkedIn-webinar dat wij als Young Logeion hadden georganiseerd. Tijdens de sessie stelden we een vraag aan iemand in het digitale publiek. Nog geen twee seconden later werd de camera uitgezet en verliet deze persoon de Zoomsessie. Oké, misschien kwam de vraag onverwachts, maar wegrennen tijdens een live-bijeenkomst zou toch net wat lastiger zijn.

## ‘Maar laten we eerlijk zijn: interactie via een Zoomsessie is gewoon niet heel ideaal’



### Julia de Vries

Sponsormanager Young Logeion

Gelukkig hoeft het een het ander niet uit te sluiten. De coronaperiode heeft ons geleerd dat we digitaal ook heel goed uit de voeten kunnen. Ook als Young Logeion spelen wij in op die ontwikkelingen en zullen we de komende periode een combinatie van live-evenementen en webinars organiseren. Toch moet ik zelf zeggen: voor een echt (netwerk)gesprek heeft mijn voorkeur een echte kop koffie in plaats van een digitale. Zie ik je bij de koffieautomaat?



*Auteur* Hugo Zelders  
*Fotograaf* Rick Arnold

**Scheidend programmadirecteur bij het bureau van Logeion Folkert Reith houdt wel van een zoektocht. Zoeken naar nieuwe ontwikkelingen in het vak, in de vereniging. In de elf jaar en zeven maanden dat hij achtereenvolgens programma-manager en programmadirecteur was bij Logeion nam het aantal leden en bijeenkomsten significant toe. Maar over zijn eigen bijdrage in de groei en bloei van Logeion blijft hij liever bescheiden. Toch had hij een centrale rol binnen de vereniging en was hij onvermoeibaar aanjager van initiatieven om kennis te delen en te ontwikkelen. En vaak resulteerde dat natuurlijk in bijeenkomsten die een plek kregen in de programmering. Als spreekwoordelijke spin-in-het-web was hij betrokken bij het initiatief en de voorbereiding van tal van nieuwe soorten bijeenkomsten. “Voor de starters en de ervaren rotten.”**

Aan het begin van de coronaperiode zei Reith tegen collega's wat op zijn lijf geschreven is: “Doe meer met ‘ongeveer’. Ga gewoon doen. Experimenteer, improviseer en leer. Als er dingen onzeker zijn in de wereld, of in de vereniging of op het bureau dan moet je gewoon heel snel en veel stappen gaan zetten. Vooral als je geen keus hebt. Dan kun je niet met het credo ‘meten is weten’ aan de slag gaan of heel lang vergaderen. Of een studie starten. Dan moet je gaan bewegen. Het leuke is dat als je alles samen met anderen in beweging brengt je heel snel leert. Dat je in een steile leercurve schiet.”

Logeion presenteert zich nadrukkelijk als een groeiend netwerk. Daar zitten verschillende kanten aan waarbij volgens Reith kwalitatieve groei voorop staat. “Maar wij kijken natuurlijk ook naar het aantal leden. Ledengroei is belangrijk, het laat zien dat je relevant bent voor het vakgebied. Meer leden betekent ook: meer inkomsten. En dat is nodig voor een

vereniging met ambities. Actieve leden binnen de vereniging verdienen professionele ondersteuning. Zonder een bureau dat naast secretariële ondersteuning ook denk- en organisatiekracht levert, krijg je niets voor elkaar. Dan eindig je met een stapel plannen zonder dat je ze kan uitvoeren.”

### Broccoli aan initiatieven

Reith zag Logeion veranderen van een toch wel naar binnen gerichte club met een hoog ons-kent-ons-gehalte naar een krachtig en inspirerend kennisnetwerk. In de beginfase van Logeion werden activiteiten georganiseerd door leden. Met als doelgroep andere leden. “Je had dan een bureau dat vooral als een secretariaat diende: ondersteunend en uitvoerend. De activiteiten van de vereniging waren sterk gericht op het verstevigen van de onderlinge band. Dat betekent dat je een beperkt aantal bijeenkomsten had. Wisselend in kwaliteit. En heel erg ad hoc. Als je kijkt naar de afgelopen tien jaar kenden we opeenvolgende fases. Er ontwikkelden zich steeds meer activiteiten rondom thematische gebieden zoals corporate communicatie, crisiscommunicatie, woordvoering en bedrijfsjournalistiek. Noem alle deeldisciplines maar op van dat rijke vak. En vanuit

die thema's organiseerden deelnemers zelf kennisbijeenkomsten. Dat was een mooie, succesvolle tijd. Maar je kreeg wel een broccoli aan initiatieven: ‘laat duizend bloemen bloeien’. Het leverde pareltjes op maar we merkten ook dat in zo'n themagroep de energie na een tijdje minder werd. Wat logisch is. Dan waren we bij het bureau de hele tijd bezig om die groepen aan te sporen en daar werd uiteindelijk niemand blij van. De vraag die zich aandiende: hoe zorgen we als vereniging samen met leden voor continuïteit van het programma-aanbod én ruimte voor innovatie? Want leden hebben aangegeven anno 2022 vooral lid te zijn van Logeion om hun vakkennis te vergroten. Het onderling netwerken is daaraan ondergeschikt.”

### Intrinsieke motivatie

De leden van Logeion nemen in de vereniging een belangrijke plaats in. Bij de totstandkoming van de programmering maar ook in commissies zoals bijvoorbeeld het TrendTeam. De leden zijn nog steeds heel erg betrokken, merkt Reith. “Ons vak kenmerkt zich door een enorme wil om te leren en te delen heb ik gemerkt. Die intrinsieke motivatie vind ik bijzonder. Niet alleen kennishonger stillen door te down-

BETROKKENHEID LOGEION-LEDEN IS GROOT:

# ‘Enorme wil om te leren en te delen’

## ‘Het leuke is dat als je alles samen met anderen in beweging brengt je heel snel leert’



# ‘Niet alleen kennishonger stillen door te downloaden, maar door uitwisseling met elkaar. Dat maakt dat Logeion echt een vereniging is’

loaden maar door uitwisseling met elkaar. Dat maakt dat Logeion echt een vereniging is en niet zomaar een club die leuke dingen organiseert. Je wil samen met leden en kennispartners een programma-aanbod realiseren dat interessant is voor de starters en de ervaren rotten. Je wil dat het in de volle breedte van het vak is, dat alle specialismen aan bod komen. Je streeft variatie in live en online werkvormen na: colleges, congressen, workshops en trainingen. Ook aanpalende vakgebieden moeten een plek hebben, zoals gedragswetenschappen, psychologie, organisatiekunde, marketing en HR. Dan zit je al snel gemiddeld op honderd bijeenkomsten per jaar. En dat doen we vanuit de programmering met een kleine club. Projectleiders Margriet Cornelissen en Sandra Hoitinga en ik. Geholpen door de andere collega’s van het bureau en actieve leden natuurlijk, want er komt waanzinnig veel bij kijken achter de schermen.”

## Weg uit het meningencircus

Wat vind jij opvallende veranderingen in het vak? “Langzaam maar zeker verdwijnt nu eindelijk de ambitie om in control te willen zijn. De wereld om ons heen verandert zo snel dat niemand die gedachte meer vol kan houden. Het is een illusie die we met elkaar best heel lang hadden: dat we kunnen sturen, de regie kunnen voeren op alle communicatie. De wereld om ons heen is zo ingewikkeld dat het helemaal niet gaat. Betteke van Ruler riep al: ‘Gooi het communicatieplan maar in de prullenbak’. Ik zie nu echt dat mensen dat aan het doen zijn. Heerlijk! Op het moment dat je ’t gereed hebt is het namelijk al achterhaald. Dat werkt niet meer. Ik zie dat besef de afgelopen jaren diep doordringen. Wat ik ook zie veranderen is de toenemende

aandacht voor ethiek. In de zin van met elkaar zoeken naar wat goed vakmanschap is. Dus niet alleen de vertrouwde toolbox gebruiken maar naast goed werk leveren óók de vraag stellen: doen we het goede? Is het werk dat bijdraagt en waardevol is? Je ziet de zoektocht naar waarden ook op meer plekken opkomen. Naar aanleiding van de toeslagenaffaire bijvoorbeeld, zie je hoe rijksambtenaren aan de slag gaan met de vraag wat ambtelijk vakmanschap precies betekent. Communicatieprofessionals kunnen een rol spelen bij het faciliteren van dat soort gesprekken. De volgende stap is dat het ook in het vak zelf meer gaat gebeuren. Dilemma’s delen. En met elkaar aan de hand van casuïstiek op zoek gaan: wat is hier nu goede communicatie? Weg uit het meningencircus. Het zelfbewustzijn van professionals is groter geworden. Ze pakken bewuster hun rol.”

Waar ben je trots op? “Het meeste plezier beleef ik aan al die gesprekken met actieve leden. Over reputatie, over dialogen organiseren. Wat gebeurt er, wat is de moeite waard om van te leren en verder te onderzoeken? Elk jaar de optelsom onderaan de streep: hebben we nu inderdaad voldoende aanbod geleverd aan de leden? We zijn daar kritisch op maar het overheersende gevoel is er een van trots geweest. En het jaarlijkse vakcongres C-day met onlangs weer meer dan 500 vakgenoten is een in het oog springend momentum. Daar wordt het tastbaar.”

Na de zomer maak je de overstap naar Van der Hilst. “Ik heb ’t wel eens dezelfde familie genoemd.” Wat komt er op je nieuwe visitekaartje te staan? Folkert lacht tevreden: “Ook dat wordt zoeken.”

Samenstelling Eveline Waterreus



## Zelf een podcast maken



Eva Moeraert & Pieter Blomme, Lannoo Campus 2021  
978-94-014-8046-8, 134 pagina’s, € 25,99

Vlaamse ervaringsdeskundigen schreven een met veel voorbeelden geardeerd boek. Het is praktisch van aard, boordevol adviezen. De vijf stappen vormen de opbouw in een makkelijk te lezen stijl. In vijf hoofdstukken krijg je eenvoudig inzicht in wat nodig is om een podcast te maken. De bonus vormt een zesde hoofdstuk waarbij een tip van de sluier wordt opgelicht als het gaat om geld verdienen met een podcast. Wat dat laatste betreft: je zult niet rijk worden van een podcast alleen. Het is onderdeel van je middelenmix of vormt het hart van je community.

Net als bij ieder ander communicatiemiddel start het maakproces met een aantal vragen. Wat wil ik eigenlijk vertellen? Natuurlijk is het ‘waarom’ minstens zo belangrijk, net als je doelpubliek. Specifiek voor podcasts is je eigen rol: ben je maker, presentator of verteller? De volgende vier hoofdstukken geven blijk van de ervaring van de auteurs. Een lijst van formats, scriptideeën, teamtips en pilotsuggesties passeren de revue in stap 2. Daarop volgen tips en adviezen voor verbetering van interviewtechnieken. Ook ontwikkeling van je eigen schrijf- en spreekstijl komen aan bod. De techniek heeft een apart hoofdstuk, met microfoon- en montagetips. In stap 5 lees je over de beste manieren voor publicatie en verspreiding van je podcast.

Christel Berkhout



## Het corporate brein

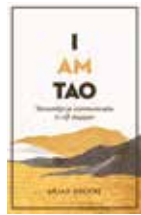


Kilian W. Wawoe, Vakmedianet 2021  
978-94-6215-751-4, 244 pagina’s, € 29,95

Kilian W. Wawoe analyseerde de coronaperiode waarin massaal werd thuisgewerkt. Hij gebruikte hiervoor ruim zeshonderd artikelen over werken op afstand (voor corona) en 376 interviews over de functie van kantoor. Zijn waarschuwing dat dit boek niet geschikt is als de kortste weg naar een aantal tips over thuiswerken is terecht, maar de geschiedenis over prestatie management (Taylor), mogelijkheden van beloning, beleving van werknemers en resultaten van werken op afstand zijn interessant genoeg om bij stil te staan. Het corporate brein gaat over samenwerken van kenniswerkers. De



## I am Tao



Arjan Broere, Business Contact 2021  
978-90-470-1531-4, 144 pagina’s, € 20,00

Stel, je bent intern communicatieadviseur. Je merkt dat het hoog tijd wordt om de basis van al het interne gecommuniceer eens flink op de schop te nemen. Je maakt een analyse, je leest vakliteratuur, maar dan: hoe vind je in de organisatie medestanders en waarmee trek je ze over de streep? En dan krijg je het boekje ‘I am Tao’ van Arjan Broere in handen. Je leest er echt niks nieuws in: principes van gedragsverandering, maken van persona’s, het belang van een goede kernboodschap en vooral: minder is meer. Als ervaren communicatieadviseur wist je dat natuurlijk al. Wat fijn aan dit boek is, is dat het helemaal niet voor jou bestemd is. Arjan Broere richt zich met ‘I am Tao’ op mensen in organisaties die slimmer en efficiënter willen werken. Hij bouwt het verhaal op langs de basiskennis van ons vak: wees helder in je doel, verdiep je in je publiek, et cetera. Broere pleit voor een zorgvuldige analyse en het maken van communicatierichtlijnen voor efficiënt gebruik van e-mail en WhatsApp, voor gebruik van samenwerkingstools en vergaderetiquette. Precies wat jij ook wilt. De mensen die jij mee wilt krijgen worden door hem in hun eigen taal aangesproken op hun belang. Dát is de meerwaarde van dit boek. Laat het dus slingeren op de bureaus van de mensen die je mee wilt krijgen.

Marjan Engelen

schrijver koos voor het brein als metafoor omdat het ook in het brein niet gaat om fysieke nabijheid van cellen maar om de kwaliteit van het netwerk. Wat hem betreft staat dus niet de vraag centraal: hoe vaak zien mensen elkaar en waar werken ze, maar wat is de kwaliteit van de verbinding tussen de professionals. Volgens Wawoe werkt het corporate brein het beste als werknemers werken in een divers collectief dat professioneel met elkaar omgaat. En dat staat los van goede koffie of mooie planten op kantoor. ‘Een goed kantoor is dus niet een plek waar je ’s middags blijer uitkomt dan je er ’s ochtends inkwam, maar een plek waar je wijzer wordt.’ En heel fijn: in het slothoofdstuk helpt de schrijver om praktische invulling te geven aan het corporate brein.

Marie-Louise de Jong



## Wij maakten deze C



**Rick Arnold**  
Fotograaf



**Bart Bakker**  
Redacteur



**Arjen Boukema**  
Redacteur



**Marjan Engelen**  
Redacteur



**Sabine Funneman**  
Redacteur



**Sander Grip**  
Hoofdredacteur



**Corine Havinga**  
Eindredacteur



**Robin den Hoed**  
Redacteur



**Maartje ter Horst**  
Fotograaf



**Marjon Kranenbarg**  
Redacteur



**Sander Nagel**  
Fotograaf



**Marieke Odekerken**  
Fotograaf



**Annemarie van Oorschot**  
Redacteur



**Eran Oppenheimer**  
Fotograaf



**Marike Peeters**  
Redacteur



**Jurre Plantinga**  
Redacteur



**Bert Pol**  
Redacteur



**Arjen van Riel**  
Art director



**Dick-Gert Smid**  
Eindredacteur



**Katja Torbijn**  
Redacteur



**German Villafane**  
Fotograaf



**Eveline Waterreus**  
Bureaucoördinator



**Sanne Wijers**  
Redacteur



**Hugo Zelders**  
Redacteur

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](https://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](https://www.logeion.nl).

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Eindredacteur**  
Corine Havinga

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

**Met bijdragen van**  
Christel Berkhout, Christian Burgers, Dianne Deurloo, Roy Johannink, Marie-Louise de Jong, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Rob Visser, Julia de Vries.

**Concept en vormgeving**  
careenza\*, [www.careenza.nl](https://www.careenza.nl)

**Druk**



**Redactieadres**  
Logeion  
Koninginnegracht 14b  
2514 AA Den Haag  
T (070) 346 70 49  
M [info@logeion.nl](mailto: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](mailto:info@logeion.nl). Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

**Advertenties**  
Logeion (Eveline Waterreus)  
070 346 70 49  
[ewaterreus@logeion.nl](mailto: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 maandag 29 augustus 2022.

**Coverfoto**  
Maartje ter Horst





LOGEION

# Communicatietrends

2022 / 2023



SCAN MIJ!