



Taal als strategisch communicatiemiddel

CHRISTIAN BURGERS, BIJZONDER HOOGLERAAR
LOGEION-LEERSTOEL

**De Grote Verhalen zijn terug en
ze hebben een duistere kant**

**‘De strijd om het hoogste vuur
moest een keer misgaan’**

DERK MOOR, BESTUURS- EN
COMMUNICATIEADVISEUR

04	12	16
18	22	30
36	38	40
42	46	
LIDMAATSCHAP Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: www.logeion.nl		

In dit nummer

04	hoofdartikel Wat leren we van de vonkenregen in Scheveningen?
09	slotcolumn noelle aarts
10	handreiking Communicatie brengt orde en duidelijkheid in de Brexitchaos
12	ontwikkeling Logeion gaat internationale samenwerkingen aan
15	klantcase GBBO
16	pick my brain Lactatiekundige Caroline Kruger: 'Harder je best doen op dezelfde manier helpt niet'
18	toonaangevend Even voorstellen: Christian Burgers, de nieuwe bijzonder hoogleraar op de Logeion-leerstoel
21	klantcase yellenge
22	society De nieuwjaarsbijeenkomst van Logeion
24	recensies
25	moet je lezen
26	kennis 'The dark side' van Grote Verhalen
30	over communicatie Communicatielessen uit het speciaal onderwijs
35	column bartho boer
36	kleiner dan 10 Superscript geeft trainingen op maat
38	jong Karlijn Marchildon: de toekomst heeft twee wielen
39	column oscar van elferen
40	achtergrond Goede relatie cruciaal in omgevingscommunicatie
42	reportage Jitske Kramer ziet de organisatie als een stam
46	spotlight Wim Elving breekt een lans voor de dialoog
50	innovatie in het vak BNP worden toekomstbestendig
51	column bowi van onna
52	trends De invloed van Instagram en influencers
54	wij maakten deze C
55	colofon

Fotograaf Marieke van Odekerken

De wasstraat

Het valt je wellicht op dat deze C eerder op je deurmat valt dan je gewend bent. Daar is een reden voor: vanaf dit jaar verschijnen we zes keer per jaar in plaats van vier keer. Dat was natuurlijk al gedeeld via de nieuwsbrief en de sociale media, maar nu het eerste exemplaar gereed is, ben ik er buitengewoon trots op dat we het voor elkaar krijgen met een team van enthousiaste medewerkers dit geweldige magazine vaker te maken dan je gewend was.

We zijn het ook verplicht aan ons vak om het beste magazine van ons land te maken. Een vereniging die investeert in kennisdelen en kennis overdragen, heeft haar magazine immers hoog in het vaandel staan. Het magazine, de website en de socialemediakanalen vormen de bron waaruit je kan putten als je de ontwikkelingen binnen ons mooie vakgebied wil volgen.

Dat we vaker zouden gaan verschijnen, was meteen ook een mooi moment om weer eens kritisch naar het magazine te kijken. Konden we C, zonder de herkenbaarheid en de sterke kanten ervan geweld aan te doen, weer wat opfrissen? 'Door de wasstraat halen' was de term die viel.

Dat hebben we gedaan.

Met een magazine tot gevolg dat subtiel anders is dan het was, maar nog even vertrouwd aanvoelt als altijd. Sterke artikelen, ondersteund door mooie beelden. Beide met zorg gemaakt door een team actieve leden en professionals die met hart en ziel werken om je op de hoogte te houden van alles wat met communicatie te maken heeft.

Dank aan het bestuur van Logeion dat we deze stap voor de leden van de vereniging kunnen maken. Dank aan de leden van de redactie (nu en in het verleden), aan de fotografen en illustratoren en aan de vormgever en de drukker voor hun inzet en energie. Met elkaar maken we van C hét communicatiemagazine van Nederland.

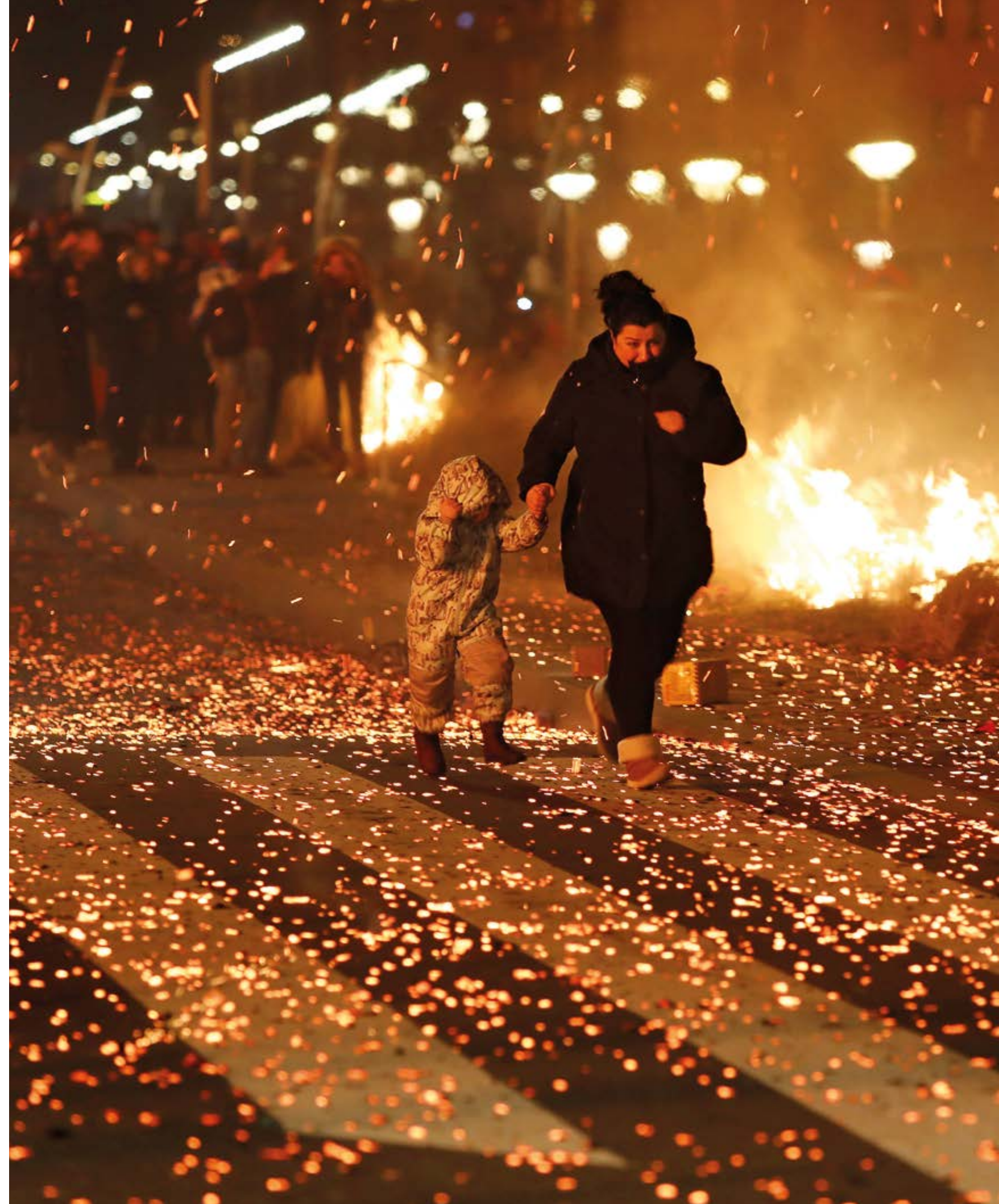
Sander Grip
hoofdredacteur

Samenstellers Guido Rijnja en Sander Grip

Fotografen Dick Teske (vonkenregen), Ben Vulkers (Derk Moor), Arenda Oomen (Guido Rijnja)

Brand in Scheveningen: wat ging er *mis*?

Misschien wel de meest besproken opening van het jaar: de uit de hand gelopen vreugdevuren aan het Scheveningse strand. Twee naar bleek te grote bouwwerken, waarvan er eentje een vonkenregen veroorzaakte als gevolg van een onverwacht sterke wind. Fikse schade aan woningen en auto's was het gevolg. Op verzoek van het stadsbestuur buigt de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV) zich over de voorbereiding en de ontstane problemen. Wat leren we hieruit als het gaat om het samenspel tussen overheid en burgers én de rol van de media? Drie reflecties op de impact van woorden, beelden en afspraken.



Woorden

Kans op wat motregen tijdens de jaarwisseling

Diane Bergman – Strategisch communicatieadviseur, trainer en gemeenteraadslid in Lelystad:

“Mij viel op dat de oprechtheid van burgemeester Pauline Krikke sterk bijdraagt aan de beeldvorming. Ze slaagt erin mij te laten voelen dat ze alles goed heeft afgewogen. Een prestatie in een *umfeld* van *framing*, *shaming* en politiek. Dat doet ze door heel dicht bij zichzelf te blijven. Ze geeft wel aan dat de bouwers zich niet aan de afspraak hebben gehouden. Dat kan overkomen als een beschuldiging in taal, maar door haar blik erbij en de oprechte boosheid ervaar ik het zo dat ze hen rechtstreeks aanspreekt op hun verantwoordelijkheid. Wanneer je de interactie nader beschouwt kun je de impact ontrafelen. Aan de hand van het zogeheten O-V-K-model kun je zien vanuit wat voor rol mensen spreken: Ouder, Volwassene of Kind? Bij Krikke zie je dat die eerste reactie niet vanuit de Kritische Ouder met het opgeheven vingertje komt of vanuit het Aangepaste Kind dat in zo’n situatie zou zeggen: ‘Als jij het hebt gedaan, krijg ik de schuld niet.’ Ze spreekt oprecht boos vanuit haar positie als Volwassene. Zo komt het binnen. Dat de media de uitspraak *framen* als een beschuldiging blijft daardoor niet resoneren.

Driehonderd testosteronbommen

Je kunt een woordenwisseling ook beschouwen vanuit de zogeheten dramadriehoek. In de interactie kijk je dan of iemand de rol van Aanklager, Redder of Slachtoffer inneemt ten opzichte van de andere sprekers/spelers. Je ziet dan dat de raadsleden in eerste reactie de rol van Aanklager innemen: ‘Een andere beslissing was nodig.’ Ook hier komt dat niet aan, omdat de bouwers zelf komen met de vaststelling dat de

stapel te hoog was en er nog is doorgebouwd; een bouwer geeft aan driehonderd testosteronbommen niet in de hand te kunnen houden. De Raad gaat dan verder met het focussen op de afspraken en blijft in de Aanklagersrol. Er volgt in het ‘drama’ een kleine uitglijder. Krikke geeft na eerst ‘nee’ te hebben gezegd, de gemeenteraad inzicht in de afspraken. Bij een gesprek in de dramadriehoek is er altijd sprake van iets dat niet gezegd wordt. Hier blijkt al snel wat het is: de privacy van de bouwers. Krikke stapt als het ware in de Reddersrol: ze probeert de bouwers te beschermen. Ze herstelt dat en dan benoemt ze ook pas het waarom van het in de dramadriehoek stappen: *privacy*. Ook hier komt dat vervolgens als heel oprecht en goed doordacht binnen. In de gemeenteraad zegt ze vervolgens: ‘Ik ben niet doof voor wat uw raad vindt.’ En: ‘Niemand heeft dit gewild.’ Opnieuw prachtige uitspraken van iemand die zich (bijna) niet laat verleiden tot het drama en blijft beschouwen vanuit de Autonomie en dat betekent zoveel als dicht bij jezelf blijven en benoemen wat er aan de hand is, zonder oordeel, mening of aanname.

Krikke laat voor mij steeds weer zien dat ze niet oordeelt. Ze oordeelt niet over de bouwers, ze laat de verantwoordelijkheid voor de hoogte bij hen en dat is wat anders dan een oordeel geven. Krikke oordeelt ook niet over de politie en brandweer die geen ‘njet’ hebben geadviseerd. Ze geeft aan alles goed afgewogen te hebben en blijft hierin bij zichzelf. Achteraf kan de Onderzoeksraad tot een conclusie komen over haar handelen, maar ‘achteraf is mooi wonen’. Ga er maar voor staan, in de beslissing van het moment: een strand vol mensen, op een veilige

afstand door de hekken, een echt hoge stapel, passievolle bouwers, minder tellen in de stad, advies in je broekzak van experts en een feestelijke avond. Wat zou jij doen? Is alles in deze situatie meegewogen om hierover een beslissing te nemen? Het onderzoek vindt daarop straks een antwoord. De dramadriehoek kent ook een winnaarsvariant: daarin neemt iedereen de verantwoordelijkheid voor zijn eigen rol. Ik ben een fan van bestuurders als Krikke, met diep respect voor wat de samenleving van deze mensen vraagt. Bij het opzoeken van alle informatie en nakijken van raadsdebatten en journaals viel mij vervolgens een ding op: Omroep West heeft een weerbericht dat zegt: ‘Kans op wat motregen tijdens de jaarwisseling’...

‘Een prestatie in een *umfeld* van *framing*, *shaming* en politiek’



Beelden

Van autobranden naar citybranding

Derk Moor – bestuurs- en communicatieadviseur en woordvoerder voor overheden en bedrijven:

“Den Haag en de oudejaarsnacht hebben een lange, bewogen geschiedenis samen. Vreugdevuren, autobranden, tellen, de stad was een gevaarlijk oorlogsgebied. De straat regeerde volkomen en de burgemeester, de politie en hulpdiensten hadden het nakijken. “Vooral die autobanden rookten fijn”, zong Harrie Jekkers niet voor niets in het enige echte Haagse volkslied. Het idee om de jolijt naar het strand te dirigeren, met een denkbeeldige strijd om de grootste tussen Scheveningen en Duindorp, heeft de stad meer dan 25 jaar geen windeieren gelegd. Een prachtidee, hulde aan de bedenker. Brood en Spelen. Geen gezeik, iedereen rijk. En altijd goed voor mooie beelden in het nieuws: *van autobranden naar citybranding*. Over *re-framing* gesproken.

Een strijd om het hoogste vuur, dat moest natuurlijk een keer misgaan. De vraag was eigenlijk nooit óf, maar wanneer. We kennen de beelden: een groot deel van Scheveningen ont-snapte onlangs aan een ramp. Aan de burgemeester van Den Haag de lastige taak om de volgende dag tekst en uitleg te geven aan de massaal uitgerukte media. Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Omroep West mocht als eerste na de persconferentie de burgemeester een-op-een interviewen. Een gevalletje tekstboek: altijd

eerst de lokale omroep pakken.

Burgemeester Krikke: “Laat ik er klip en klaar over zijn: de bouwers hebben de afspraken die we met z’n allen gemaakt hebben met voeten getreden.” De toon: rustig, afgemeten, beslist, enigszins streng. Zeker van haar zaak. De journalist stelt direct een voor de hand liggende vervolgvraag: “Had u dan niet moeten beslissen om de stapels niet in brand te laten steken?” Burgemeester, nu veel zachter, het besliste is bij toverslag uit haar stem verdwenen: “Daar heb ik de bouwers ook op aangesproken. Ik heb ze, eh, eh, uitgebreid daarover gesproken en eh, dat zal ook zeker een onderwerp zijn dat we straks, als we delegaties van de bouwers ontvangen, zullen bespreken.” Omroep West vraagt door en er volgt een pijnlijke dans om de hete brij heen.

Fascinerend filmpje

Het is een fascinerend filmpje, het terugkijken waard. In minder dan een minuut verandert de burgemeester van zelfverzekerd en beheerst naar stamelend en zoekend naar woorden. Het lijkt of ze zich volkomen door de tweede vraag laat verrassen. Onbalans. Hoe kan ze zo zeker zijn over de rol van de bouwers? En zo onzeker over haar eigen rol? Op de sociale media, de onderbuik van de samenleving, barst de kritiek los. Het effect van dit optreden: een ernstig verstoorde relatie met de beide bouwteams (ze



beleggen een aparte persconferentie waarin ze de lezing van de burgemeester tegenspreken) en een pijnlijk lang voortslepende discussie over de rolinvulling van de burgemeester bij de handhaving vooraf en de besluitvorming op de avond zelf. En dat in één minuut. Later staat ze NOS en RTL Nieuws te woord. NOS gaat al beter, RTL Nieuws zelfs bijna gelikt. Kennelijk is er even geëvalueerd tussendoor. Maar de schade is onomkeerbaar. O, o, Den Haag, ik zou met niemand willen ruilen... Maar zeker niet met uw burgemeester. Wat zal ze spijt hebben van deze ene minuut.”

‘Vreugdevuren, autobranden, tellen, de stad was een gevaarlijk oorlogsgebied’

Afspraken

Wat betekent een afspraak?

Guido Rijnja – adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst:

“Volgens een klassieker in de economie, de transactiekostentheorie, ben je bij de overdracht van diensten ‘in control’ als je een overeenkomst hebt. Daartoe ben je in staat als je contact weet te maken: Contact > Contract > Control. Deze drieslag komen we in veel verwante vormen tegen, zoals in literatuur over risico- en crisiscommunicatie. Francis Marra ontdekte in onderzoek de trits Relatie > Vertrouwen > Commitment, waarin het vermogen om met de ander contact te maken als een soort schraag naar voren komt. Wat mij het meeste bezighoudt in de Scheveningse casus is dan ook de vraag naar deze (relationele) fundering. RTL Nieuws vraagt een leider van de bouw waarom hij niets heeft ondernomen tegen het feit dat de overeengekomen hoogte van de vuurwerkstapel werd overschreden. Het antwoord is een retorische vraag: hoe houd je een paar honderd vrijwilligers in toom? Dit beeld laat me niet los. Hier is niet zozeer het contact tussen gemeente (politie, brandweer) en de bou-

wers aan de orde, maar het contact binnen de groep bouwers. We zien weer de gigantische stapels, de helden die pallets blijven aanslepen, diverse soorten drank binnen handbereik en een niet te versmaden wedstrijdelement. De vraag prangt: van wie is dit interne communicatieprobleem, en wat is er voor nodig om in het samenspel tussen gemeente en bouwers de kwaliteit van dat verloop van contact > contract > control, dat meervoudige samenspel zo goed mogelijk te laten verlopen?

Onder de juridische betekenis van een conventant vraagt de relationele dimensie aandacht. Niet alleen in deze casus. Aan de lopende band worden verantwoordelijkheden, die ooit verankerd waren bij de overheid, geclaimd door en gedeeld met burgers. We hebben de mond vol van ‘samen’, ‘netwerken’ en ‘verbinding’. Misschien is dit meer een bestuurs- of beleidskundige reflectie dan een communicatieve. Maar als we in deze casus alleen beoordelen of de burgemeester volgens de boekjes bij een verstoring vooral empathie toont en dan naar onderzoek verwijst, verenigen we communicatie tot berichtgeving óver een kwestie. In de haard van het beleid schreeuwt een vraag om antwoord: hoe contracteren we, of in gewoon Haags: wat betekent vandaag *“afpraak=afpraak?”*

Discussie

SOS wordt het wel genoemd: de snelheid, openheid en schaal waarop iedereen vandaag de dag in staat is om te informeren en te mobiliseren. Woorden zijn voor je het weet slagzwaarden, beelden groeien uit tot iconen, en...

daar sta je dan. Als burger, als bestuurder, als journalist... In de oudejaarsnacht, maar vooral in de dagen erna werd het fikkie van verschillende kanten aangewakkerd, met per saldo een onbevredigende gloed, waaraan niemand zich echt wil warmen. Dit soort voorvallen zien we vaker. Juist door die combinatie van de publieke uitvergroting en nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving ontstaat verlegenheid. Dat is de tobberige uitleg. Bemoedigender is het idee, dat het er dus echt op aankomt om te zien hoe dat appel op communiceren op waarde te schatten, hoe belangen en rollen samenkomen en per saldo de verantwoordelijkheid wordt gedeeld of niet. “Eerste antwoord altijd fout, niet omdat het niet goed is, maar omdat je er nog niet over hebt nagedacht”, zei Chiel Galjaard vaak in de lessen voor voorlichters. Hij richtte met anderen de beroepsvereniging op, joeg gesprekken aan over casuïstiek. En o ja, hij was hoofd Voorlichting in de gemeente Den Haag.” —

‘Hoe contracteren we, of in gewoon Haags: wat betekent vandaag *afpraak*=*afpraak*?’



Noelle Aarts

Instituut voor Science in Society
Radboud Universiteit Nijmegen

Afscheid

Het broeit in de samenleving. We krijgen het warm. Het klimaat verandert en dat is eng, omdat we ergens wel voelen dat dit grote gevolgen gaat hebben, maar nog niet precies weten wat en hoe erg die gaan zijn. In de afgelopen jaren zijn de insecten dramatisch in aantal afgenomen. Dat heeft onmiddellijk geleid tot een groots biodiversiteitsherstelplan waarvan we ongetwijfeld nog veel gaan horen. Er staat een energietransitie voor de deur die heel wat meer zal gaan inhouden dan dat we nieuwe pannen moeten gaan kopen, omdat we allemaal van het gas af moeten. Onze kinderen nemen het heft in handen en gaan in steeds grotere getale de straat op om aandacht te vragen voor klimaatmaatregelen. Ze zijn bang dat er voor hen geen toekomst meer zal zijn. Alles bij elkaar is er sprake van een steeds breder gedeeld gevoel van ongemak, zich bijvoorbeeld uitend in wat inmiddels bekend staat als vliegschaamte.

Meer en meer realiseren we ons hoe afhankelijk we zijn van onze leefomgeving die almaar meer kuren vertoont. De biologie leert ons dat elk organisme leeft in een biotoop. Dit geldt voor planten evenzogoed als voor dieren en mensen. Zonder biotoop geen organisme. Er is sprake van volledige afhankelijkheid. Biotopen zijn niet bepaald stabiel, ze veranderen voortdurend, abrupt bij een natuurramp of een grandioze menselijke ingreep, of geleidelijk onder invloed van allerlei factoren door de tijd heen. Als de biotoop verandert, dan moet het organisme mee veranderen. Doet ze dat niet, dan sterft ze op een goed moment uit. Dat geldt ook voor mensen.

Wij zijn niet alleen afhankelijk van de natuur, wij zijn ook afhankelijk van andere mensen. Vanaf het moment dat we geboren worden, hebben we anderen nodig om in leven te blijven, ons te ontwikkelen en zin te geven aan ons bestaan. Ook om complexe problemen zoals klimaatverandering het hoofd te bieden zijn we aangewezen op elkaar: we zullen allemaal mee moeten bewegen, ook degenen die er anders over denken. Dat brengt ons bij een derde afhankelijkheid,

en wel die van onze eigen beperkte manier van denken en bijbehorend handelen. Bijna dagelijks worden we gewaarschuwd voor de zogenoemde algoritmes die maken dat de informatie die ons via bedrijven als Google en Facebook bereikt, geselecteerd wordt, al naar gelang onze voorkeuren en standpunten. Minder druk maken we ons over de algoritmes in ons eigen hoofd: voortdurend selecteren of vervormen we informatie zodanig dat deze klopt bij wat we al weten en wat we al vinden. We herkennen hier de zelfreferentialiteit waar ik vaak naar verwijs: de neiging van mensen om de werkelijkheid op volstrekt eigen wijze te interpreteren, zonder dat ze zich daarvan bewust zijn. Voor het streven naar maximale kwaliteit van onze leefomgeving is de erkenning en vormgeving van deze fundamentele afhankelijkheden een belangrijke opgave. Ons afhankelijk weten betekent dat we onze eigen grenzen en tekortkomingen kennen en vanuit die kennis relaties opbouwen met anderen waarvan we denken dat hun bijdrage toegevoegde waarde heeft: samen staan we sterker om zinvolle verbindingen te creëren tussen mensen en hun fysieke leefomgeving, tussen mensen onderling en tussen mensen en hun innerlijke drijfveren en motivaties. Hier raken we aan de kern van mijn huidige werk als hoogleraar socio-ecologische interacties aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Het domein is anders, maar uiteindelijk gaat het nog steeds over communicatie in de zin van gemeenschappelijk maken, van effectief vormgeven van relaties tussen mensen en hun leefomgeving, en tussen mensen onderling, met het oog op het bereiken van maatschappelijke doelen.

Dit was mijn laatste column voor C. Met enige weemoed geef ik na tien jaar mijn plekje aan mijn opvolger Christian Burgers, de nieuwe Logeion-hoogleraar die al een tijdje in de startblokken staat. Ik neem hier afscheid, maar ik ga de communicatiewetenschap en -praktijk niet verlaten! Ik blijf ontwikkelingen op de voet volgen en ik hoop dat ik vanuit mijn nieuwe positie hier en daar een bescheiden bijdrage mag blijven leveren.



Auteur Jurre Plantinga

Brexit-communicatie

‘Bereid je voor op het ergste’

Deal? Geen deal? Toch weer een referendum? Wie de aanloop naar de Brexit via krantenkoppen volgt, ziet onzekerheid en chaos. Aan communicatieprofessionals de schone taak om orde en duidelijkheid te scheppen voor hun achterban. Maar hoe pak je dat aan? Vier experts delen hun tips.

.....

ROGIER VAN TOOREN & GEMMA BUTERS

Rogier van Tooren: senior beleidsmedewerker Taskforce VK, ministerie van Buitenlandse Zaken en Gemma Buters: senior communicatieadviseur en coördinator Rijksbrede Brexitcommunicatie, ministerie van Buitenlandse Zaken



Rogier van Tooren: “In de periode na het referendum werd snel duidelijk dat er op het gebied van communicatie een strakke centrale aansturing nodig was. En dat beleid en communicatie heel nauw samen moeten optrekken. Zo is met alle departementen een gezamenlijk communicatieoverleg opgezet. Niet alleen omdat de Brexit alle departementen aangaat, maar vooral omdat het belang van een eenduidige boodschap zo groot is. Er doen zo veel verhalen de ronde, dan moet je voorkomen dat er ruis op de lijn ontstaat. Wat je communiceert, moet controleerbaar en betrouwbaar zijn.”

Gemma Buters: “Het heeft ons enorm geholpen om communicatieonderzoek te doen naar specifieke doelgroepen die direct door de Brexit worden geraakt. Van Nederlanders in het Verenigd Koninkrijk en Britten die hier wonen, tot bedrijven die zakendoen met het Verenigd Koninkrijk. Door goed te weten wat er bij die doelgroepen speelt, kun je effectiever communiceren. Dan gaat het bijvoorbeeld ook om de kanalen die je gebruikt. Zo hebben de Britten in Nederland hoge verwachtingen van de informatie die de overheid verstrekt. Ondernemers laten zich weer liever door andere ondernemers of de branchevereniging adviseren.”

Van Tooren: “Zeker bij het bedrijfsleven zie je veel onzekerheid. Dat werkt verlamdend en dat is helemaal niet nodig. Want hoe verwarrend de berichtgeving in de media ook kan overkomen, zo onzeker is de situatie eigenlijk niet. We weten heel goed wat je allemaal al kan en moet doen om je zo goed mogelijk voor te bereiden. Wat er precies moet gebeuren, verschilt uiteraard per geval. En door het stellen van de juiste vragen via onze *Brexit Impact Scan* kunnen wij ondernemers helpen om goed geïnformeerde keuzes te maken. Daarna moeten ze zelf de afweging maken tot welke actie ze overgaan.”

Buters: “Ook is het belangrijk om gebruik te blijven maken van het momentum. Er zijn zoveel nieuwsmomenten rond de Brexit, of het nu gaat om een nieuwe barrière in de onderhandelingen of een stemming in het Britse Lagerhuis. Daar proberen we op in te spelen door bewindspersonen of andere spelers slim in te zetten, bijvoorbeeld met een werkbezoek. En daar wordt dan steeds op dezelfde, eenduidige boodschap gehamerd: bereid je voor!”

EDWIN VAN SCHERRENBURG

Verantwoordelijk voor alle Brexit-communicatie bij VNO-NCW en MKB-Nederland.



“Direct na het referendum zijn we begonnen met het opzetten van een speciale Brexit-Taskforce en het organiseren van allerlei bijeenkomsten met én voor ondernemers door het hele land. Hiermee wilden we de consequenties voor ondernemers goed in beeld krijgen en ze voorlichten over wat we op dat moment al wisten en wat ze al konden doen. Daar zijn vervolgens tal van communicatiekanalen bijgekomen. Van een tweewekelijkse Brexit-nieuwsbrief en een site met praktische tips en info (hulpbijbrexit.nl) tot de website brexitloket.nl waar specifieke sectorinformatie te vinden is voor bijvoorbeeld boeren of transporteurs. Ook is er in samenwerking met de Rijksoverheid een *Brexit Impact Scan* opgezet, die inmiddels zo’n 50.000 keer is gebruikt. En, omdat we weten dat ondernemers vooral leren van andere ondernemers, hebben we de Brexit-buddies gelanceerd. Dat zijn grote bedrijven en andere experts die tips geven aan kleine ondernemers. Vanaf het begin luidt ons credo: ‘*Hope for the best, prepare for the worst.*’ Maar je merkt dat veel ondernemers moeite hebben om in actie te komen. Die zien natuurlijk ook wat er allemaal in de media verschijnt en begrijpen er soms maar weinig meer van. Ik denk dat ruim twintig procent van de ondernemers heel goed is voorbereid. De helft heeft eigenlijk nog weinig tot niks gedaan. Dat is zeer zorgelijk. Want de consequenties van een *no deal* zijn veel groter dan menigene denkt. Mijn belangrijkste tip: maak communicatie over de Brexit zo simpel mogelijk en praktisch bruikbaar. Wat je als ondernemer nu al kan doen hebben de douane en het Rijk voor ons samengevat in hele handige factsheets, gebruik die ook. Maar wees tegelijkertijd heel duidelijk over wat je nog niet weet. Want na veertig jaar Europese samenwerking komt er zoveel op losse schroeven te staan, dat er vast ook veel effecten zijn waar nog niet of nauwelijks over is nagedacht.”

RICHARD VAN DER EIJK

Director Communications & External Relations bij het Havenbedrijf Rotterdam



“De Brexit heeft een enorme impact op de Rotterdamse haven. Een kleine tien procent van onze overslag bestaat uit goederen van en naar Groot-Brittannië. Als Havenbedrijf spelen we vooral een verbindende rol. We brengen partijen bij elkaar, creëren bewustzijn, faciliteren. Communicatie is daarbij extreem belangrijk. En het is onze taak om de complexiteit en de mogelijke negatieve consequenties van de Brexit zo helder mogelijk onder de aandacht te brengen. *Prepare for the worst*, dat is al maandenlang onze boodschap. Het is te hopen dat het uiteindelijk meevalt, maar je moet je hoe dan ook optimaal voorbereiden. We hebben de communicatie gestructureerd door hiervoor vaste momenten op te zetten. We merkten bijvoorbeeld dat zowel Havenbedrijf als partners, zoals de douane en de NVWA veel losse vragen binnenkregen van journalisten. Daarom hebben we enige tijd geleden gezamenlijk een persreis georganiseerd, waaraan zo’n vijftig journalisten deelnamen. Van Nederlandse media tot journalisten uit de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Die konden we zo in één keer goed uitleggen wat voor impact de Brexit heeft op de grootste haven van Europa. Zulke verhalen dragen weer bij aan het vergroten van het bewustzijn. En dat is hard nodig. Veel bedrijven hebben lange tijd nauwelijks iets aan voorbereidingen gedaan, zo zagen we. Inmiddels zijn ze echt wel wakker geworden, maar heerst er vooral nog veel onzekerheid. Daar moet je in je communicatie rekening mee houden. Je wil in zo’n onzekere situatie geen extra paniek zaaien. Hou het dus bij de feiten en probeer met de belanghebbenden mee te denken door veel praktische tips te geven. En als je, zoals wij, met veel verschillende partners te maken hebt: blijf bij je natuurlijke rol en stem goed af wie wat communiceert.”



Auteur André Manning

Illustrator Annemarie Kleywegt

Logeion vliegt uit

Spread your wings

Spreid je vleugels. Spread your wings. Het zijn drie woorden uit het nummer met dezelfde titel van Queen en het is terug te vinden op News of the World uit 1977. En omdat Queen sinds het succes van de film *Bohemian Rhapsody* weer volop in de schijnwerpers staat, nog een weetje: het nummer werd geschreven door de introverte bassist John Deacon, die ook *Another one bites the dust* en *I want to break free* schreef.

Spread your wings, het zijn drie woorden die ook steeds meer op Logeion van toepassing zijn. Spread your wings, de ramen en de deuren openzetten en naar buiten vliegen. Immers, de afgelopen maanden heeft de vereniging drie samenwerkingsovereenkomsten met verschillende internationale partners getekend: met de IPRA, de Britse PRCA en met Surinaamse zusterorganisaties waaronder de CCPR.

Natuurlijk, Logeion is een van de oudste beroepsverenigingen ter wereld en heeft in de afgelopen jaren veel kennis opgebouwd en ervaring opgedaan. De leden vind je terug op verschillende communicatieposities in een breed scala aan organisaties: profit en non-profit. En omdat het communicatievak (mede onder invloed van technologische ontwikkelingen) voortdurend in beweging is, is het goed om te blijven kijken hoe je jezelf kunt blijven ontwikkelen. Door zelf nieuwe dingen op te zetten (alleen of met bestaande en nieuwe partners), door intensiever met aanpalende vakgebieden als HR of marketing te gaan samenwerken en natuurlijk ook door de samenwerking buiten de landsgrenzen op te zoeken.

C-DAY als aanjager

Is internationale samenwerking een belangrijk onderdeel van de Logeion-strategie? Deels, het is zeker een aandachtspunt voor het bestuur om niet alleen in Nederland maar zeker ook daarbuiten op zoek te gaan naar partijen waarmee Logeion samen kan werken om zichzelf en het vak te blijven ontwikkelen. Maar toeval speelt natuurlijk ook een rol.

Een voorbeeld om dit te illustreren. Vorig jaar leidde een paneldiscussie tijdens C-DAY18 in Nieuwegein tot het eerste contact met de Britse PRCA. Een van de panelleden (en lid van de PRCA) was zo onder de indruk van C-DAY18 dat hij bij terugkomst in Londen het management van de PRCA vroeg om contact met Logeion op te nemen. Immers, en dat zijn de woorden van onze Britse collega, 'een vereniging die zo'n groot en indrukwekkend vakcongres voor communicatieprofessionals (met ruim zevenhonderd bezoekers wellicht het grootste eendaagse communicatiecongres in Europa) neer kan zetten nodigt uit tot een intensieve samenwerking. Daar kunnen we wellicht nog wat van leren'.

Van een eerste contact via e-mail kwam vervolgens een persoonlijke ontmoeting op het hoofdkantoor van de PRCA in Londen. Leuke gesprekken en de basis om een samenwerking te ontwerpen waarbij, laten we eerlijk zijn, Logeion veel te winnen heeft, meer dan de PRCA. Er is nu toegang tot whitepapers en ander materiaal dat door de PRCA wordt gemaakt. Daarnaast beschikt de PRCA over een grote vijver met interessante sprekers, waar Logeion ook veel van kan leren. Want zou het niet geweldig zijn om een aantal van deze sprekers een plek te geven in de programmering? Wellicht dat ze een masterclass (beter bekend als fasterclass)



kunnen verzorgen op donderdag 20 juni, de dag waarop dit jaar CDAY19 plaatsvindt. En er ligt een mooi aanbod van de Britse collega's om dit jaar een Logeion-studiereis naar Londen te organiseren. Wanneer, dat weten we nog niet. Wellicht nog even wachten tot de kruitdampen van de Brexit opgetrokken zijn.

Een bijzondere reden om de banden met de PRCA aan te halen, is om te leren hoe zij een paar jaar geleden een ethische code hebben ontwikkeld en hoe zij ervoor zorgen dat deze ook daadwerkelijk wordt nageleefd. Ter lering en illustratie, lees bijvoorbeeld eens de Bell Pottinger case study die bij de PRCA op de website staat. Een strict naleven van een ethische code die uiteindelijk bijgedragen heeft aan de ondergang van dit roemruchte Britse PR-bedrijf: bit.ly/2RQnF52. Niet dat je zoiets moet kopiëren, maar het kan inspirerend zijn om eens een keer uitgebreid van gedachten te wisselen met Britse collega's die hierbij betrokken zijn geweest en voor wie het de reden is geweest een code te ontwerpen en te implementeren.

Halen en brengen

Een tweede samenwerking werd begin dit jaar aangekondigd. Een samenwerking waarbij twee Surinaamse beroepsverenigingen voor communicatie nadrukkelijk aan Logeion vroegen hulp te bieden en kennis te delen. En gelukkig zijn er voldoende technologische hulpmiddelen voorhanden om dit eenvoudig te organiseren. Bijvoorbeeld door via webinars kennis over te dragen over specifieke onderwerpen als bijvoorbeeld marketingcommunicatie, het schrijven van een strategisch communicatieplan en ga maar door. En de eerste positieve reacties stroomden direct binnen, onder meer van leden die later dit jaar naar Suriname gaan en op locatie willen helpen.

Een van de meer langetermijndoelstellingen van de Surinaamse collega's is om in 2020 in Suriname een C-DAY te organiseren. En hulp van collega's uit Nederland is meer dan welkom.

De Nederlandse connectie

Begin februari werd de volgende samenwerking aangekondigd. Ook een samenwerking die een beetje door toevallige omstandigheden werd geholpen. Na een ontmoeting met de Nederlander Bart de Vries, tot voor kort voorzitter van de International Public Relations Association (IPRA), werden de banden snel aangehaald. En in dit geval is er voor de leden van Logeion ook meer te halen dan ze wellicht kunnen brengen. Een belangrijk element van de samenwerking met de IPRA is dat leden van Logeion toegang krijgen tot de veelgeprezen IPRA Thought Leadership Essays, de case studies van de winnaars van de IPRA Golden Awards. Dit zijn prachtige samenvattingen van verschillende internationale communicatie case studies waarvan iedereen nog veel kan leren.

Spread your wings, de wereld lijkt aan de voeten van Logeion te liggen. Verschillende ontwikkelingen zorgen ervoor dat het communicatievak in razendsnel tempo aan het veranderen is. Als beroepsorganisatie heb je dan als het ware de plicht om te kijken hoe je deze veranderingen zo goed en zo effectief mogelijk met je leden kunt delen. Dat is een faciliterende rol, een dankbare rol omdat je de leden werk en tijd kunt besparen om het zelf allemaal uit te zoeken. —

Meer over de PRCA: www.prca.org
Meer over de CCPR: www.ccprsuriname.com
Meer over de IPRA: www.ipra.org



#	Taken	%
1	Informatie over een bijeenkomst opzoeken	13,9%
2	Aanmelden voor een bijeenkomst	9,8%
2	Agenda bijeenkomsten raadplegen	9,8%
4	Nieuwsbericht lezen	9,2%
5	Blog lezen	6,4%
6	Oriënteren op lidmaatschap	5,2%
7	Vacatures bekijken	4,6%
8	Persoonlijke gegevens aanpassen	4,0%
8	Informatie over beroepsniveauprofilen opzoeken	4,0%
10	Algemene informatie over vakspecialismen opzoeken	3,5%

‘Meer bezig zijn met data dan met onderbuikgevoel’. Dat zei André Manning (directeur Logeion) tegen ons (GBBO). In het najaar van 2018 hebben we samen met Logeion uitgebreid onderzoek gedaan naar Logeion.nl. Het onderzoek leidde tot diepgaand inzicht in de belangrijkste taken van de bezoekers en in hoeverre Logeion.nl gebruiksvriendelijk is. De inzichten helpen om Logeion.nl op basis van data in plaats van onderbuikgevoel te verbeteren.

Toptakenonderzoek

Logeion was benieuwd wat bezoekers precies willen doen op de website. Daarom schakelden ze GBBO in om dit te onderzoeken. Met behulp van een ‘toptakenonderzoek’ ontdekten we dat bezoekers veertig taken willen uitvoeren op de website. In de linkerkolom zie je de top 10 taken.

Wat waren naast de taken belangrijke ontdekkingen?

- Alle taken van bezoekers zijn te vinden op Logeion.nl (mooi!)
- Er is een duidelijk verschil tussen de taken van leden en niet-leden. Leden zijn meer geïnteresseerd in bijeenkomsten, terwijl niet-leden vaker komen voor de beroepsniveauprofilen.
- De structuur en indeling van de website kan nog meer ingericht worden op basis van de belangrijkste taken. Zo hebben we de menu-indeling aangepast waardoor de belangrijkste onderwerpen vooraan staan.

Inzicht in de verdeling van de taken van je websitebezoekers helpt je om de beperkte tijd aan de juiste zaken te besteden. Als bijvoorbeeld de eerste vijf taken optimaal presteren, dan help je 49,1 procent van je bezoekers. Hoe eenvoudig kan het zijn? Data helpt om hierin de juiste keuzes te maken. Zo geeft het je ook richting in het aanpassen of zelfs volledig verwijderen van niet relevante content.

Testen van de gebruiksvriendelijkheid

Ook hebben we de gebruiksvriendelijkheid onderzocht. Tijdens deze test keken

we live mee met de deelnemers om te zien of zij belangrijke taken konden uitvoeren. Lukt het om succesvol aan te melden voor een bijeenkomst? Of om een vacature te plaatsen?

We zagen dat deelnemers niet altijd succesvol de taken konden uitvoeren. Het opzoeken van informatie en aanmelden voor een bijeenkomst gaat redelijk goed. Maar het formulier waarmee je een vacature kan plaatsen bevat een paar velden die moeilijk in te vullen zijn.

De gevonden problemen met de gebruiksvriendelijkheid kan Logeion voor een deel zelf aanpassen op de website. Daar waar dat technisch niet mogelijk is, krijgen zij hulp van hun websitebouwer. Zo bouwen we voor jou als bezoeker van Logeion.nl verder aan een nog betere website!

André Manning, directeur Logeion: *“We wisten al een tijdje dat we met de Logeion-website aan de slag moesten. Via Cascadis kwam GBBO op ons pad en we hadden al snel een heel goed gevoel bij hun kennis van en ervaring met onderzoek naar de effectiviteit van websites. Hun down-to-earth aanpak paste heel goed bij onze manier van werken. Ze wisten precies waar wij behoefte aan hebben en gaven ons een heel gedegen plan van aanpak. Inmiddels weten we heel goed wat we moeten gaan doen en dat was nooit gebeurd zonder de hulp van GBBO.”*



Wil jij ook je website en/of (online) dienstverlening laten onderzoeken? Neem dan contact op met Pieter van GBBO (tel: 06 1397 9180 e-mail: p.pinxten@gbbo.nl, Website: www.gbbo.nl.)



Auteur Christina Boomsma

Fotograaf Marieke Odekerken

Caroline Kruger, lactatiekundige:

'Als je een 'niet-pluisgevoel' hebt, helpt het niet om harder je best te doen op dezelfde manier'

"Het begint vaak met misverstanden tussen moeder en baby", zegt Caroline Kruger, lactatiekundige. Ze helpt moeders die problemen ervaren met het geven van borstvoeding. "Signalen worden vaak verkeerd geïnterpreteerd. Ik leer moeders goed te kijken, lichaamstaal te herkennen en daarop te vertrouwen."

"Iedere communicatieadviseur heeft het wel eens meegemaakt: je hebt een goed verhaal en een prachtige presentatie. Niemand zegt iets negatiefs, maar toch voel je dat er iets mis is. Dat is je intuïtie, die signalen oppikt die jij niet bewust ziet. Luister daar naar", zegt Caroline Kruger, lactatiekundige. "De communicatie met baby's draait helemaal om intuïtie en lichaamstaal. Maar wij, volwassenen, zijn dat verleerd. Daarom is het voor veel moeders heel lastig om te vertrouwen op de signalen die de baby geeft en die hun eigen lichaam geeft. 'Wat is het jammer dat er geen maatstreepjes op je borst staan', verzuchtte ooit een moeder die ik een consult gaf. Maar baby's geven met hun lichaamstaal heel duidelijk aan wat ze nodig hebben."

Kruger heeft haar communicatie helemaal afgestemd op de bijzondere processen die bij baby en moeder spelen. "Tijdens de zwangerschap raken moeders al meer ingesteld op visuele communicatie, op het interpreteren van beeld- en lichaamstaal. Vaak kunnen ze ook minder heftige prikkels verdragen. Zo worden ze automatisch een filter voor de baby's, omdat ze harde geluiden en heftige geuren uit de weg willen gaan. Eigenlijk helpt het lichaam ons dus een handje, maar het kan heel onzeker voelen om daarop te vertrouwen. Daarom bied ik vooral houvast, ik onderluid de babytaal en geef uitleg aan wat ze zelf eigenlijk al weten."

Als lactatiekundige helpt Kruger moeders met communicatie door verschillende fases heen:

1. Vertel me hoe het moet.
2. Ik weet wat de mogelijkheden zijn.
3. Ik doe het op mijn manier.

"In de eerste fase moeten moeders nog leren vertrouwen op de lichaamstaal, op visuele, non-verbale communicatie. Ik communiceer daarom heel eenduidig en visueel, laat filmpjes zien en doe heel veel voor. Vaak maak ik met hun eigen telefoon foto's zodat ze later kunnen zien hoe ze borstvoeding gaven tijdens het consult. Mijn doel is om ervoor te zorgen dat ze de signalen van hun lijf en hun baby zo goed kunnen lezen dat ze zich zeker genoeg voelen om zelf hun weg te bepalen in de wirwar van adviezen die moeders vaak krijgen."

Misverstand

"Veel problemen bij borstvoeding ontstaan door misverstanden tussen moeder en baby, waarbij signalen verkeerd geïnterpreteerd zijn", zegt Kruger. Als je dat herstelt en zorgt voor beter onderling begrip, heb je een toekomstbestendige oplossing. Er zijn gelukkig veel manieren en spelletjes om moeders te laten zien hoe de baby reageert. Daar moet je echt tijd in steken. Als je een 'niet-pluisgevoel' hebt, helpt het niet om harder je best te doen op dezelfde manier. Dan moet je jezelf de kans op een tweede ronde gunnen, terug naar de basis gaan en opnieuw durven beginnen. En dat geldt ook voor communicatie met volwassenen. De invloed van onze intuïtie blijft groot, ook al zijn we het verleerd om ernaar te luisteren."

Christian Burgers bekleedt Logeion-leerstoel

Het belang van kruisbestuiving

Per 1 maart is dr. Christian Burgers bijzonder hoogleraar op de Leerstoel Strategische Communicatie op de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. Deze leerstoel wordt sinds 2008 mogelijk gemaakt door Logeion en de partners van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) van Logeion. Burgers volgt prof. dr. Noelle Aarts op die deze leerstoel vanaf 2008 heeft bekleed. Zijn wetenschappelijk onderzoek richt zich op strategisch communiceren via taal.

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Eran Oppenheimer

Christian Burgers: “Mijn onderzoek richt zich op strategische communicatie in verschillende contexten, en dan vooral via framing van taal. Frames vormen een denkkader om een maatschappelijk onderwerp te bespreken. Metaforische frames kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt om complexe of abstracte onderwerpen te verduidelijken. Dat is handig, maar ook risicovol omdat de keuze die je maakt voor het ene of het andere frame, ervoor kan zorgen dat je andere aspecten van het onderwerp belicht.

Dit zie je bijvoorbeeld goed in communicatie over nieuwe technologie. Stel, je wilt een nieuw online platform opzetten. Dan is de vraag: hoe beschrijf je dat binnen jouw team? Maar ook: hoe spreek je daarover naar buiten en hoe spreken anderen over het platform? Verschillende subtiele woordkeuzes kunnen andere associaties oproepen. Als je het platform omschrijft als een soort ‘winkelcentrum’, is dat anders dan wanneer je het platform omschrijft als een ‘orkest’. Beide frames zijn positief geformuleerd maar leggen de nadruk op verschillende zaken. Het winkelcentrum-frame legt de nadruk op keuze en gemak voor de eindgebruiker van het platform. Maar het orkest-frame suggereert iets anders: voor een mooie opvoering moeten alle muzikanten in harmonie zijn. Dus als je dat vertaalt naar applicaties, dan gaat het in het orkest-frame vooral over de comptabiliteit van de verschillende applicaties van het platform. Als die comptabiliteit niet goed is, is het platform niet in harmonie. De twee beelden lijken in eerste opzicht op elkaar, maar als je kritisch kijkt, dan zie je dat ze verschillende aspecten van de technologie belichten. Een tweede uitdaging is hoe je vervolgens communiceert met het algemeen publiek over dit soort innovaties. We zien vaak verschil in de frames die ontwikkelaars gebruiken en de frames die in de media komen. Waar ontwikkelaars bijvoorbeeld spreken over een ‘winkelcentrum’ of ‘orkest’, pakken media eerder het beeld van een ‘data-tsunami’. Dit media-frame

is veel negatiever, en kan daardoor ook hele andere gevoelens bij het publiek oproepen.”

Waar ga je in jouw nieuwe aanstelling op richten?

“Binnen de leerstoel Strategische Communicatie ga ik me richten op nieuwe uitdagingen binnen het vakgebied, bijvoorbeeld communicatie binnen teams over nieuwe technologie. Daarbij speelt strategische framing een belangrijke rol.

Bij hele nieuwe ontwikkelingen is het namelijk lastig om een gemeenschappelijk kader te scheppen, omdat de technologie zelf ook nog in ontwikkeling is. De verwachting is dat in Big Data de volgende

‘Strategische frames kunnen voor je, maar ook tegen je werken en veel frames zijn onderdeel van het gewone taalgebruik’

generatie data bijvoorbeeld zó groot is dat je die vrijwel niet kunt analyseren met bestaande technologie. Om hiermee om te kunnen gaan, moet een nieuwe infrastructuur worden ontwikkeld. Juist in de ontwikkelfase is het belangrijk om te zien hoe framing werkt. Hoe praten verschillende stakeholders binnen deze ontwikkeling over dit concept?

De tijd dat innovaties door één persoon met een eureka-moment worden ontwikkeld, is voorbij. We zien dat de meeste innovaties uit interdisciplinaire teams komen. Binnen zo’n team hebben mensen verschillende rollen: denk aan een manager, ex-

perts die moeten aangeven wat de nieuwe technologie moet gaan doen en de ontwikkelaars die het echt moeten gaan bouwen. Juist in de technologie zitten deze teamleden vaak niet op dezelfde fysieke locatie. In deze virtuele teams is het belangrijk dat je overeenstemming krijgt over waar je naartoe wilt, om daar uiteindelijk ook uit te komen.

Daarnaast focus ik me op framing in een bredere context. Hoe communiceer je naar buiten over innovaties? En als we over onderwerpen heen kijken, wanneer zien we dan verschillen in framing? Wanneer hebben bepaalde frames wel effect en wanneer niet? En wanneer hebben ze juist een tegengesteld effect?”

Kun je een voorbeeld noemen van een tegengesteld effect?

“Een van mijn onderzoekslijnen richt zich specifiek op het communiceren van stereotypen: ook al weten we dat stereotypen vaak onjuist zijn, we zien toch dat ze hardnekkig blijven bestaan. Talige framing speelt hierbij een belangrijke rol. Samen met mijn VU-collega Camiel Beukeboom heb ik bijvoorbeeld de *irony bias* ontdekt. Deze theorie bestaat uit twee stappen. In de eerste stap lieten we zien dat sprekers ironie vooral gebruiken in onverwachte situaties. Stel dat je verwacht dat iemand goed zal presteren, maar het gaat toch mis. Juist in dat soort situaties gebruik je vaak een ironische uitspraak als ‘goed gedaan’. Je benoemt dan dus de verwachting, om deze ook te bekritisieren. In de tweede stap keken we naar de ontvangers. Zij activeren eerst de letterlijke betekenis (‘goed’), en lossen de ironie daarna pas op. Maar die letterlijke betekenis blijft toch hangen, en mensen onthouden ook ‘goed gedaan’. Hiermee creëer je dus een vicieuze cirkel waarin de verwachting blijft bestaan, zelfs in situaties waarin deze onjuist is.”

Wat voeg je toe aan de kennis over framing?

“Een interdisciplinair perspectief. Ik start in de

Iedereen aan het woord

Met 250 collega's tegelijk



Christian Burgers is universitair hoofd-docent Communicatiewetenschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam en vanaf 1 maart 2019 bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Onderzoek van Burgers richt zich op strategisch communiceren via taal. Voor zijn onderzoek heeft hij individuele onderzoeksbeurs, zoals VENI (2013) en VIDI (2017) verworven en gepubliceerd in belangrijke communicatiewetenschappelijke tijdschriften zoals 'Journal of Communication', 'Communication Theory' en 'Communication Research'. Daarnaast heeft hij ook ruime ervaring in het vervullen van een brugfunctie tussen wetenschap en praktijk.

van Logeion vertellen over ontwikkelingen binnen hun vakgebied. Ik zou dit graag willen uitbreiden met ‘Onder junioren’ waarbij pas gepromoveerde communicatiewetenschappers of post-doc wetenschappers over hun onderzoek praten met hun vakgenoten. Mensen die junior zijn in de communicatiepraktijk, komen vaak uit het hoger onderwijs en zijn getraind in wetenschappelijk denken. Maar de praktijk is weerbarstig en snel. Juist zo’n uitwisseling met jonge wetenschappers kan helpen om dat wetenschappelijk denken vast te houden in de praktijk. Zodat je, op basis van aanwezige kennis, beter kunt beargumenteren waarom je bepaalde keuzes in de communicatiepraktijk maakt. En dus ook betere keuzes maakt.”

communicatiewetenschap waar veel onderzoek naar framing is gedaan. Vervolgens combineer ik dat met inzichten uit andere disciplines zoals de taalkunde, sociale psychologie en cognitiewetenschap. Als je dat bij elkaar brengt, dan krijg je nieuwe inzichten.”

Wat kan een communicatieprofessional ermee?
“Allereerst is het goed om je ervan bewust te zijn dat dit soort frames er zijn en dat die een bepaalde rol spelen bij hoe je een organisatie ziet of hoe je over bepaalde onderwerpen denkt. Strategische frames kunnen immers voor je, maar ook tegen je werken, en veel frames zijn onderdeel van het gewone taalgebruik. Ze vallen pas op als je mensen ervan bewust maakt. Neem het gebruik van het woord ‘belastingdruk’. Dat lijkt een standaarduitdrukking, maar het geeft ook een beeld van belasting als iets dat ‘drukt’ op de bevolking. Vanuit dat beeld, is politiek beleid om belastingen voor bepaalde groepen te verhogen niet aantrekkelijk. Want je wilt als politicus immers niet de druk op een bepaalde groep kiezers verder verhogen. Door deze specifieke focus op ‘druk’, gaat het frame eraan voorbij dat belastingen ook allerlei positieve dingen teweegbrengen in de publieke voorzieningen.

Vervolgens kun je besluiten of je tevreden bent over het gebruik van die frames: wil ik het veranderen en hoe zou ik het dan aanpakken? Welke zaken passen binnen zo’n frame? Denk bijvoorbeeld aan perspectieven op een organisatie. Als daar verschillen in zijn tussen management en medewerkers, dan ontstaat er frictie. Bij de VU was er bijvoorbeeld een groep medewerkers die het niet eens was met het beleid. Zij zeiden: ‘De VU is geen koekjesfabriek.’ Hiermee zagen ze de organisatie als een machine. En dat is niet het beeld dat mensen idealiter bij een universiteit hebben. Ze zien het liever als een soort vrijplaats of een vruchtbare omgeving waarin nieuwe ideeën kunnen ontkiemen en tot wasdom komen.”

Hoe help je het vakgebied verder?
“Het Centrum voor Strategische Communicatie is een mooie plek waar communicatiewetenschap en de praktijk samenkomen en ik wil dat verder uit-

bouwen. In mijn leerstoel wil ik zogenaamd *theory- and evidence based* communicatiebeleid stimuleren, wat betekent dat communicatiebeleid wordt ondersteund door wetenschappelijke kennis. Het is namelijk goed als we een kruisbestuiving krijgen tussen de wetenschap en de praktijk. In de wetenschap worden allerlei dingen ontdekt die in de praktijk niet worden toegepast. Het is goed om die kennis steeds zichtbaarder te maken zodat meer mensen uit de praktijk er kennis van nemen. Tegelijkertijd is de communicatiepraktijk goed in het signaleren van nieuwe trends of actuele vragen die vertaald kunnen worden naar het wetenschappelijke terrein, zodat wetenschappelijk onderzoek gestimuleerd kan worden. In één van mijn projecten werkte ik bijvoorbeeld samen met een consultancybureau op het gebied van mobiliteit. Ze hadden een *serious game* in de vorm van een app ontwikkeld om mensen te stimuleren op een meer milieuvriendelijke manier naar hun werk te gaan. Deelnemers kregen feedback over hoe ze het hadden gedaan. De vraag – die we wetenschappelijk onderzochten – was hoe we die feedback optimaal kunnen vormgeven. De uitkomst daarvan was dat negatieve feedback beter werkt bij mensen die direct kans hebben om hun gedrag aan te passen. Positieve feedback werkt beter bij mensen die niet meteen in staat zijn om hun gedrag aan te passen, maar op een later tijdstip wel. De uitkomsten van dit onderzoek zijn geïmplementeerd in de app en we hebben het onderzoek gepubliceerd als wetenschappelijk artikel. Het is een mooi voorbeeld van wetenschappelijk onderzoek dat vanuit een praktijkvraag startte.”

Wat gaan de Logeion-leden merken van jouw aanstelling?
“Ik start met een CommunicatieCollege voor de leden van Logeion, waarvan de details binnenkort bekend worden. Ik ga dan in op de positionering van de Leerstoel en de ontwikkelingen vanuit het veld. Een column in vakblad C hoort ook bij mijn werkzaamheden. Ik wil meer vakgenoten stimuleren om op C-DAY te spreken over hun onderzoek. Binnen het CSC hebben we het evenement ‘Onder professoren’ waarin verschillende hoogleraren communicatiewetenschap aan seniorleden

Een grote netbeheerder uit het westen van het land bedient duizenden Nederlanders die zijn aangesloten op haar netwerk. Door techniek die voorziet in basisbehoeften, maar ook door service te verlenen en te luisteren naar haar klanten. Ook de mening van medewerkers is voor deze netbeheerder belangrijk. Maar hoe laat je iedereen aan het woord op een medewerkersbijeenkomst met meer dan 250 collega’s? Yellenge mocht de vraag beantwoorden.

Wie steekt zijn hand op?

Congressen en bijeenkomsten: nog veel te vaak zijn het monologen. Het management-team presenteert plannen en de zaal luistert. Natuurlijk borrelen er vragen en ideeën op, maar wie durft zijn hand op te steken? Wie spreekt makkelijk voor een grote groep en loopt naar de interruptiemicrofoon? Lang niet iedereen.

Iedereen aan het woord

Niet iedereen is hetzelfde. Dat geldt ook voor de deelnemers in de zaal, waar niet iedereen extravert is of graag op de voorgrond treedt. De aanname dat vragen of opmerkingen als vanzelf gesteld worden, gaat dan ook niet op. Wat wel op gaat: van extraverte mensen tot introvert of ambivert, iedereen heeft een mening. Dat geldt ook voor de medewerkers op uw medewerkersbijeenkomst. U wilt alle deelnemers erbij betrekken, van iedereen zijn of haar mening horen. Toch? Met een congres app geeft u iedereen een stem. U faciliteert laagdrempelige interactie tussen spreker en publiek. U creëert betrokkenheid en relevantie bij alle aanwezigen.

Nieuw beleid, wat vinden we er van?

In januari organiseerde de betreffende netbeheerder haar jaarlijkse medewerkersbijeenkomst. Registratie, het aanmelden voor workshops en een voor-enquête om voorafgaand input te verzamelen: allemaal in de eigen huisstijl via het event platform van Yellenge. Na aanmelding ontvingen de medewerkers inloggegevens

zodat zij in de app alle relevante informatie over deze bijeenkomst konden bekijken. Denk aan de locatie, het persoonlijke dagprogramma, een beschrijving van de verschillende sessies, et cetera.

Op de medewerkersbijeenkomst zelf presenteerden sprekers ideeën. Beslissingen werden onderbouwd en doelstellingen gedeeld. Inclusief de vraag: ‘wat is jouw mening?’ Deelnemers gaven anoniem of zichtbaar opnaam direct hun mening via de Yellenge app. De dagvoorzitter selecteerde diverse reacties en toonde deze groot op het scherm. Vragen stellen, zonder in de schijnwerpers te staan. Iedereen was betrokken. Iedereen heeft zijn of haar steentje bij kunnen dragen.



BETROKKENHEID IN CIJFERS

- ✔ 278 deelnemers
- ✔ 722 stemmen uitgebracht
- ✔ 59 vragen gesteld
- ✔ 132 quotes
- ✔ 51 selfies geüpload
- ✔ 224 evaluatie enquêtes ingevuld

De waardevolle data zijn exclusief voor de organisatie en inclusief een rapportage waarmee het managementteam opvolging kon geven aan diverse ontwikkelingen.

Yellenge.nl



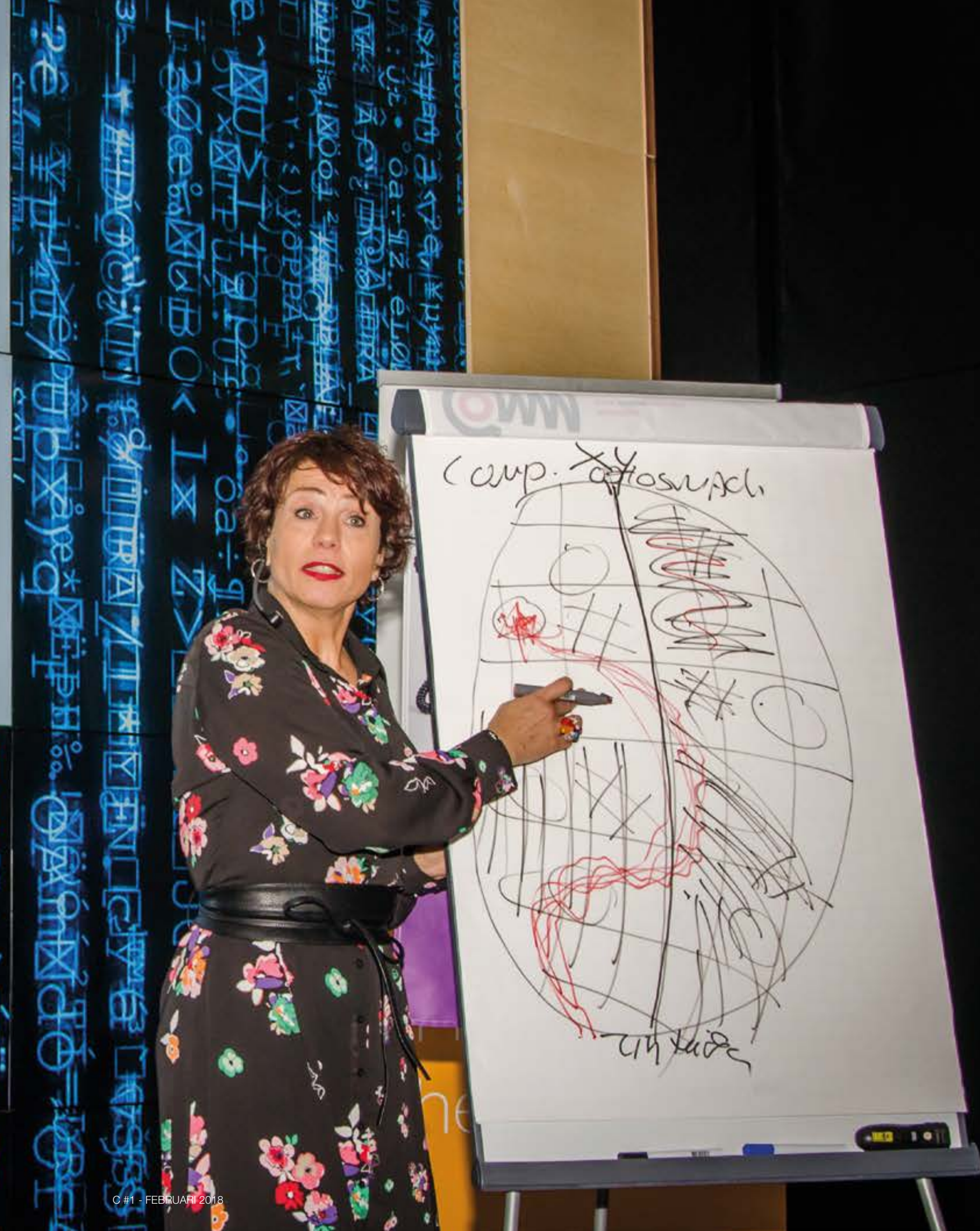
Auteur Eveline Waterreus

Fotograaf Emil Golshani

Seksen op de werkvloer

Donderdag 10 januari liep COMM (Museum voor Communicatie) in Den Haag vol met 200 leden en vrienden van Logeion voor de nieuwjaarsborrel. Een gezellige en leuke aftrap van het jaar waar Saskia Paulissen iedereen prikkelde en inzichten gaf in de verschillen tussen 'seksen op de werkvloer'. Met veel herkenbare situatieschetsen en humor legde Paulissen uit wat de verschillen zijn tussen het mannelijk en vrouwelijk brein én waarom die verschillen vaak leiden tot verwarring in de communicatie.

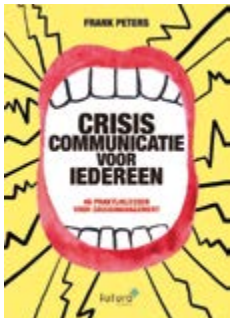
“Een tip voor het vrouwelijk brein? Communiqueer met heldere signalen! Subtiële signalen komen niet aan bij het mannelijk brein. Een tip voor de mannen: vrouwen willen gehoord en begrepen worden. Laat zien dat je luistert; knik met je hoofd en maak geluid tussendoor ('uhu')”, aldus Paulissen.



Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion

★★★★☆

Crisiscommunicatie voor iedereen



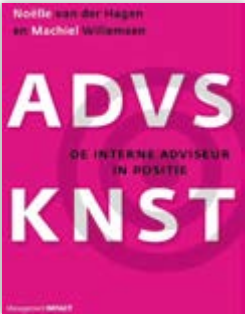
Frank Peters, Futuro Uitgevers BV 2018
978-94-9293-917-3, 137 pagina's,
€ 18,95 of € 9,99 (e-book)

Jarenlang bouw je aan een excellente reputatie voor jouw organisatie. En één crisissituatie kan al dat werk teniet doen als je het niet juist aanpakt. Waar je vroeger 24 uur had om te reageren op een crisis heb je nu 24 minuten. Hoe pak je dat aan? Een goede voorbereiding is in dit geval niet het halve werk, maar bijna het hele werk. Een goed begin is het lezen van 'Crisiscommunicatie voor iedereen', als je helemaal nog geen kennis hebt van crisiscommunicatie. Frank Peters geeft in ieder hoofdstuk een belangrijke tip, regel of advies, zodat je geen grote (beginners)fouten maakt tijdens een crisis. Dit maakt het een uitstekend boek voor de communicatieprofessional die op zoek is naar basisinformatie over crisiscommunicatie en geen fouten wil maken in die eerste cruciale 24 minuten van een crisis. Het boek bestaat uit losse toepasbare tips, maar die staan niet in een logische volgorde en vormen samen geen stappenplan. Wil je weten wat je absoluut wel of niet moet doen in crisiscommunicatie? Dan is dit het boek voor jou. Maar wil je een crisisplan maken en weten hoe je te werk gaat? Dan is de informatie in dit boek niet toereikend genoeg.

Yvonne van Vliet

★★★★☆

Advieskunst



Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen,
Vakmedianet 2019, 978-94-6276-292-3,
192 pagina's, € 29,50

Tot betere resultaten komen én een eigen stijl ontwikkelen als interne adviseur. Dat is de insteek van Advieskunst. Na lezing kwam de verwarring. Las ik een overzichtsboek? Een zelfhulpboek? Of een opmaat voor een gedegen training (die de auteurs op een ingelegde flyer promoten)? Vaststaat dat dit 'ontwikkelboek' een zeer hoge informatiedichtheid kent. Veel tekst, weinig plaatjes, gemiddeld vijf reflectievragen per hoofdstuk om de ge-

★★★★☆

Woorden wisselen



Mark van Twist, Uitgeverij Management
Impact 2018, 978-94-6276-284-8,
224 pagina's, € 29,50

Dit boek behandelt mogelijkheden om met elkaar in gesprek te gaan en via taal en tekst aan doelgerichte beïnvloeding te doen. Bestuurskundige Mark van Twist is gefascineerd door taal. Maar hij merkte dat we ons vaak juist door beelden laten leiden. Aan bestuurstafels en bij beleidsvoorbereiding zijn gesprekspartners die beeldend communiceren invloedrijker dan mensen die sterk zijn in feiten en cijfers. Van Twist stelt dat taal aan de basis staat van besturen (veranderen van bovenaf), organiseren (veranderen van binnenuit) en adviseren (blik vanaf de zijlijn). Dit boek is zeer interessant voor wie nu eens geïnteresseerd is in woorden, in wat er nou eigenlijk nodig is om in beweging te komen. Het behandelt respectievelijk metaforiseren, narrativiseren, calculeren, modelleren, symboliseren en framen. Toch beperkt Van Twist zich niet tot wat je traditioneel onder woorden zou verstaan. Hij hanteert in zijn boek een begripsopvatting van taal die veel breder is dan het geschreven woord. Lichaamstaal valt eronder. En ook cijfers, modellen, wat onuitgesproken blijft en zelfs witregels. Ik hou van de praktische insteek van Mark van Twist.

Peter van den Besselaar

lezen materie ook echt door te akkeren. Het door de auteurs samengestelde 'ontwikkelmodel voor interne adviseurs' vormt de leidraad. Uitgewerkt in vijf thema's: wees je bewust van je speelveld, van jezelf als persoon, beschik over het juiste adviesinstrumentarium, ontwikkel de benodigde competenties en werk in een professioneel netwerk. Natuurlijk staat je (communicatie)expertise centraal, omdat die altijd de basis van je advies vormt. Het is een boek dat grote concentratie vergt. De tekst is zeer gecomprimeerd. Daarnaast vraag je je regelmatig af: hoe doe ik dit zelf eigenlijk? Citaten van twintig geïnterviewde adviseurs bieden daarbij wat praktijkvisie. Het gevoel blijft mij achtervolgen dat veel verschillende facetten slechts worden aangestipt. Dat roept onrust op: ik kan aan de slag, maar welke verbeterpunten zal ik oppakken? En doe ik dat zelf, met die reflectievragen, of is toch die training een optie? Een stijl ontwikkelen vraagt meer dan het lezen van een boek.

Christel Berkhout

★★★★☆

Verandermanagement veranderd



Wouter ten Have,
Anne-Bregje Huijsmans,
Maarten Otto, Steven ten
Have, Boom uitgevers 2018
978-90-2442-117-6,
272 pagina's, € 27,50

Verandermanagement veranderd van hoogleraar Organisatieverandering Wouter ten Have toetst achttien populaire opvattingen over verandermanagement aan de wetenschap. Welke broodjeaapverhalen doen de ronde? En welke veranderopvattingen snijden hout? Ten Have c.s. biedt daarmee een aantrekkelijke propositie voor de communicatieprofessional die met organisatieverandering te maken heeft. Het boek opent met het veranderverhaal dat op dit moment gangbaar is, zoals dat volgens de auteurs naar voren komt in boeken, artikelen, op websites van adviesbureaus etc. Daaruit destilleren ze achttien veranderopvattingen die één voor één worden ontleed aan de hand van wetenschappelijke kennis.

Wat blijkt? Zeker de helft van de opvattingen blijkt te kloppen, ze worden gestaafd door de wetenschap. Voor het overige deel houden de opvattingen geen stand of ontbreekt voldoende wetenschappelijke onderbouwing. Eén van de opvattingen die geen stand houdt is dat 70 procent van de veranderinitiatieven mislukt. Dat blijkt een hardnekkig misverstand, gebaseerd op een schatting van ruim 25 jaar geleden die daarna een eigen leven is gaan leiden. Op basis van praktijkervaring stellen de auteurs dat 'de meeste veranderinitiatieven wel slagen', hoewel de wetenschap geen eenduidig antwoord geeft. De insteek van het boek is (uiteraard) wetenschappelijk. Daardoor is behoorlijk wat tekst gewijd aan zaken als onderzoeksopzet, -methoden en verantwoording. Voor de gemiddelde communicatieprofessional is de andere helft van het boek interessanter: de bevindingen, inzichten en conclusies, en wat die betekenen voor de praktijk van verandermanagement.

Tom van der Weegen

Auteur Guido Rijnja

The Fifth Risk (Michael Lewis)



Joël Friso is
communicatieadviseur bij
het ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit.

"Dit boek gaat over de Amerikaanse politiek en de Amerikaanse overheid, maar leert ook het nodige over de onze. Het verscheen een half jaar na het aantreden van president Trump. Toen hij gekozen werd, gebeurde er iets bijzonders: namelijk helemaal niets. Dat was anders dan bij vorige presidentswisselingen. Gebruikelijk is dat er meteen een transitieteam klaarstaat en al hele draaiboeken klaarliggen om de departementen voor te bereiden op de nieuwe regering. Nu kwam er niemand. Het was stil. Michael Lewis was hierdoor geboeid. Eerder schreef hij onder meer Moneyball en The Big Short, die ook werden verfilmd. Hele spannende boeken over op het eerste oog saaie thema's. Hij zoomt in op de benoeming van Rick Perry door Trump. Deze man was zelf presidentskandidaat en wilde drie ministeries opheffen: Onderwijs, Handel en Energie. Nota bene aan deze Perry, die blij gaf geen idee te hebben wat er op de ministeries gedaan werd, vroeg Trump het departement van Energie te gaan leiden. Lewis noemt dat *willful ignorance*, moedwillige onwetendheid. Die man had geen flauw idee waar hij ging werken. Als dat soort mensen ministeries gaat leiden, waar leidt dat nou toe?

Ik las het boek vorig jaar november toen ik net bij het ministerie van LNV was komen werken. Wel grappig, want Lewis volgt dus ook nieuwkomers bij de overheid. Hij heeft een bijzondere pen, soms is wat je leest gortdroog, maar dan denk je ineens: wacht even, waar héb je het over, wat voor keuzes worden hier gemaakt? Aanvankelijk dacht ik een boek te lezen over een transitie van de ene naar de andere president, maar dit steekt dieper. Hij neemt je mee naar waarom er een overheid is. Hij laat zien dat er in het oog springend beleid is, maar vooral veel wat een lange adem vraagt. En dat zag ik om mij heen ook in mijn nieuwe wereld. Dit haalt de krant, maar dat niet en heeft meer tijd nodig. Een boek dat je helpt je omgeving te snappen, heerlijk."

Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben?
Meld je aan bij g.rijnja@minaz.nl



De duistere kant van verhalen

Auteur Bert Pol

Op pure fictie gebaseerde verhalen consumeren we – in groten getale – vanuit onze behoefte aan vermaak. Netflix en vergelijkbare streamingdiensten voorzien door hun alom aanwezige beschikbaarheid en enorme kwantiteit meer nog dan romans en films in die behoefte. Ze bieden een overvloed aan langlopende verhalen met series in uiteenlopende genres waarmee een breed publiek zijn honger eindeloos kan bevredigen.

Wat verhalen cognitief gezien doen, is de afgelopen twee decennia uitvoerig onderwerp van onderzoek geweest. Een belangrijke functie is dat verhalen – in onderzoek vaak aangeduid als narratives – ons een fictieve werkelijkheid intrekken (*immersion into the text*).¹ We worden meegesleept. Omdat we de betovering niet willen laten verstoren, verliezen we onze kritische zin.² Er is ook een ander soort verhalen dan de puur fictionele. Behalve aan vermaak hebben we ook behoefte aan zingeving, aan geloof in een hoger doel, aan troost voor leed en teleurstelling in ons leven, aan hoop. We willen geloven in een hiernamaals, in terugkeer na de dood, in het ontmaskeren en onttronen van een zichzelf bevoordelende en in stand houdende elite, in de kracht van onze natie die zich kan ontdoen van ‘vreemde smetten’.

De duistere kant

Harari maakt aannemelijk dat het evolutionaire succes van de homo sapiens toegeschreven moet worden aan zijn vermogen tot het creëren van mythen waarin grote groepen geloofden.³ Mythen die een onderlinge band schiepen die een voorwaarde is om het als tamelijk nietige wezens op te kunnen nemen tegen fysiek machtiger soorten. Soorten zoals de neanderthalers, maar ook andere diersoorten die overal waar de sapiens zich vestigden systematisch werden uitgeroeid. Harari vestigt daarmee meteen de aandacht op de duistere kant van ons vermogen tot het scheppen van verhalen: “De rondtrekkende groepen sapiens, met

hun verhalen, waren de belangrijkste en meest destructieve kracht die het dierenrijk ooit had voortgebracht.”⁴

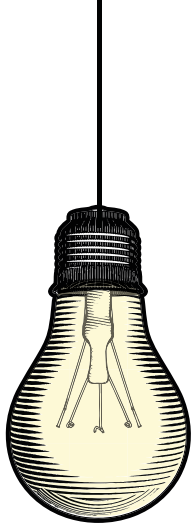
De Grote Verhalen

Jean-François Lyotard schreef in 1979 dat de tijd van de Grote Verhalen voorbij is.⁵ Daarmee doelde hij op de grote ideologieën van de afgelopen tweeeënhalve eeuw: communisme/marxisme, socialisme, liberalisme, modernisme, heilsleren als katholicisme en protestantisme. Het verhaal van vooruitgang, het verhaal dat we toewerken naar een Hoger Doel. Het zijn verhalen die ons laten geloven in een doel dat boven het puur persoonlijke uitstijgt. Een betere wereld. De geschiedenis leert echter dat het beloofde ideaal nooit werd bereikt of – in het geval van heilsleren – bewezen is met waarneembare feiten.

Maar deze Grote Verhalen hebben de wereld wél veranderd. Collectief geloof in het communisme onttroonde de oude klassenmaatschappij in Rusland en bij uitbreiding in landen als Roemenië, Polen, Hongarije en Tsjechoslowakije die onder het Sovjetregime zouden komen te vallen. Het socialisme emancipeerde in Europa de arbeidersklasse, waardoor in het Westen welvaart gelijkmatiger verdeeld wordt dan in vorige eeuwen. Dat demonstreert de enorme kracht van verhalen. Een kracht die nog altijd ronduit gevaarlijke kanten heeft. Goe-lags, genocides en de onderdrukking zijn daar de wrange bewijzen van.

Afgebroken en weer opgebouwd

Waar Lyotard in 1979 vaststelde dat de tijd van de Grote Verhalen voorbij was, lijkt het er inmiddels op dat ze weer terug zijn. In de vorm van het nieuwe nationalisme dat zich manifesteert als anti-europaanisme (met de Brexit als voorlopig ultieme uiting) en het America First van Donald Trump. Grote Verhalen gedijen goed bij de dreiging van een Grote Vijand. Dit keer zijn dat ‘Brussel’, elites die elkaar de hand boven het hoofd houden, parasieten die *all over the world* de Amerikaanse economie leegzuigen en tegen wie reële dan wel virtuele muren



—

‘Als we niet passen in het scenario van onze eigen biopic, laten we ons verbouwen met botox, lichaamscorrecties, haartransplantaties, gebitscorrecties’

moeten worden opgeworpen.

Zo vindt permanent deconstructie⁶ plaats. Een steeds weer afbreken en weer opbouwen van verhalen. Grote verhalen worden na verloop van tijd, als ze niet meer houdbaar blijken, afgebroken: geloof in goden, geloof in heksen, geloof in kwade geesten, geloof in een heilstaat. Nieuwe verhalen komen ervoor terug. We kunnen niet leven zonder. Kleinere verhalen zijn in de plaats gekomen van de Grote Zienswijzen. We zien het in de politiek: lokale partijen die opkomen voor directe, persoonlijke belangen van de inwoners nemen het over van partijen met een beleid dat het persoonlijke overstijgt: een rechtvaardige samenleving, zoals een zorgzame samenleving, een hecht Europa.

Mythologisering van de kleine mens

De kleine verhalen hebben ook bezit genomen van de traditionele media. Gewone mensen die de hoofdrol in het verhaal van een stukje van hun eigen leven spelen. Een verhaal op het grensvlak van fictie en realiteit. Een boer die een vrouw zoekt wat ‘hartverscheurende’ taferelen oplevert van door twijfel verscheurde mannen en afgewezen vrouwen. Liefdesrelaties die zwaar op de proef worden gesteld door geënceneerde verleidingspogingen op een tropisch eiland. Een gezin dat alle schepen achter zich verbrandt en een nieuw leven probeert op te bouwen in het buitenland. Mannen en vrouwen van wie de eerste verloren geliefde wordt opgespoord, met wie een hartroerend weerzien plaatsvindt.

Op de social media creëren we compleet zelfstandig ons eigen verhaal. Laten we zien hoe spannend, leuk, gezellig ons leven is. Als we niet passen in het scenario van onze eigen biopic, laten we ons verbouwen met botox, lichaamscorrecties, haartransplantaties, gebitscorrecties. We zijn kennelijk bereid dik te betalen voor onze persoonlijke grimeurs. In online games trekken we met andere combattanten ten strijde tegen opponenten, proberen we werelddelen te veroveren.

Wat is nepnieuws nog? Wat is leugen?

Feit en fictie lopen in ons dagelijks leven zo steeds meer door elkaar. Zijn we wie we spelen in het verhaal van ons leven?

Als we ons leven fictionaliseren in een door onszelf gecreëerd en geregisseerd toneelstuk, wat betekent nepnieuws dan nog in dit licht? Als de waarde van waarheidsgehalte haar relevantie verliest. Wat doet het er dan nog toe?

De communicatieprofessional

Communicatieprofessionals bij uitstek helpen verhalen te creëren waarin groepen mensen geloven. Het verhaal van de organisatie waarop we trots moeten zijn als medewerkers: de organisatie die we onze klandizie moeten gunnen, de organisatie die politici moeten vertrouwen. Het verhaal van de leider in wiens handen we ons lot moeten leggen. Wiens vaandel we moeten volgen. Wiens opdrachten we zonder vervelende vragen moeten uitvoeren.

Communicatieprofessionals helpen mythes te creëren. Mogelijk onbewust van het doel dat ze dienen en van de consequenties die dat kan hebben. Moeten we het debat daarover langzamerhand niet eens voeren? —

Literatuur

1. Zie bijv. het klassieke artikel Green, M.C. & Brock, T.C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), p. 701-721.
2. Pol, B. en Swankhuisen, C. (2013) *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden*. 2^e dr. Bussum: Coutinho. p. 134-135.
3. Harari, Y.N. (2017). *Sapiens. Een kleine geschiedenis van de mensheid*. 17^e dr. Amsterdam: Uitgeverij Thomas Rap. p. 29-50.
4. Harari, Y.N. (2017). *Sapiens*. p. 73.
5. Lyotard, J-F. *La condition postmoderne – rapport sur le pouvoir*. Paris: Editions de Minuit.
6. Zie daarover het hoofdstuk over Derrida in: Groot, G. *Vier ongemakkelijke filosofen. Nietzsche, Cioran, Bataille, Derrida*. Nijmegen: Sun, 2013.

PUBLIQUEST

Leene Communicatie
Communicatiebureau Podium
Maatschap voor Communicatie



SAMEN STERK IN HET PUBLIEKE DOMEIN

Publiquest bundelt ruim zestig jaar ervaring van drie toonaangevende communicatiebureaus: Communicatiebureau Podium, Leene Communicatie en Maatschap voor Communicatie.

www.publiquest.nl



**VRAAG DE
BROCHURE
AAN**

COMMUNICATIE ALS STRATEGISCH UITGANGSPUNT

Of het nu gaat om het versterken van de reputatie, het krijgen en behouden van draagvlak of vertrouwen bij betrokkenen: communicatie is belangrijk bij alle strategische thema's in een organisatie. Daarnaast is voor steeds meer organisaties de relatie met de omgeving en stakeholders een voorwaarde om organisatiedoelen te behalen. Tegelijkertijd groeit de impact van wet- en regelgeving op de bedrijfsvoering.

Tijdens onze collegereeksen Public Affairs & Stakeholdermanagement en Strategische Communicatie nemen experts je mee in de laatste ontwikkelingen en inzichten op strategisch communicatiegebied. Ook zie je direct de toepassingen in de praktijk, waardoor je de opgedane kennis gelijk kan toepassen in je werk.

NEEM VOOR MEER INFORMATIE EN PERSOONLIJK ADVIES CONTACT OP MET CARLA LUIT: ✉ pp@nyenrode.nl ☎ +31 (0)346 291 717 🌐 [NYENRODE.NL/LOGEION](http://nyenrode.nl/logeion)

NYENRODE. A REWARD FOR LIFE

 **NYENRODE**
BUSINESS UNIVERSITEIT

Maaïke Nagtegaal, docent in het speciaal onderwijs

Rustig, duidelijk en consequent



markante
Nederlanders
/ markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Echt goed nadenken voor je begint. De kracht van vaste patronen en herhaling. Meerdere manieren van communiceren tegelijk om je doelgroep te bereiken. De microkosmos die de basisschool is, kan ons heel veel leren over communicatie. Zeker als we onze blik richten op het speciaal onderwijs.

Is het een roeping? Waarschijnlijk, want het is niet zo dat de zilvervloot in je voortuin aanmeert als je docent wordt. Je wordt docent omdat je kinderen wil voorbereiden op een leven in de maatschappij. Omdat je ze wil zien groeien en ontwikkelen, en je veel terugkrijgt voor je inspanningen. Van de kinderen en van hun ouders. Neem Maaïke Nagtegaal. Zij wist al vroeg dat ze het onderwijs in wilde. Het speciaal onderwijs ook: "De dankbaarheid van kinderen en hun ouders is enorm. Wat het precies is, kan ik het beste omschrijven met een voorbeeld: enkele jaren geleden had ik een leerling met het syndroom van Down in de klas. De ouders wilden haar op een reguliere school, maar die gaf aan niet de juiste begeleiding te kunnen geven. Met gespannen verwachtingen kwamen ze hier, bang voor het stempel dat hun dochter zou krijgen vanwege het 'speciaal' onderwijs. Na een paar maanden kwam de moeder naar me toe en zei: 'Mijn dochter zit op haar plek. Het is het waard dat zij elke dag met een busje heen en weer gebracht wordt, want ze voelt zich nu veilig en op haar gemak.' Vanuit die veiligheid kunnen wij een kind aan het leren krijgen en een goede toekomst geven. Dat is precies waarom ik dit vak ben gaan doen."

Labels, stempels en stigma's

Nagtegaal geeft les op wat in afstandelijk ambtenarenjargon een cluster 3-school heet: een school voor kinderen met een motorische handicap, een verstandelijke beperking of een langdurige ziekte. Naast cluster 3, zijn er nog drie clusters: scholen voor blinden en slechthorenden (1), voor doven en slechthorenden (2) en voor kinderen met psychische stoornissen en gedragsproblemen (4). "In

welk cluster het kind ook valt en welk labeltje het kind dus ook krijgt", stelt Nagtegaal, "zijn of haar beperking kan leiden tot een leerachterstand. Vaak loopt een kind anderhalf jaar of meer achter als het bij ons op school komt. Soms is al op heel jonge leeftijd duidelijk dat een kind beter op zijn plek is in het speciaal onderwijs. Soms echter, blijkt pas in het reguliere onderwijs dat een kind daar niet de juiste ondersteuning kan krijgen om het de kansen te bieden die het verdient. Zij maken alsnog de overstap naar het speciaal onderwijs, een stap die vaak meer dan een jaar in beslag kan nemen. Waardoor ze dus een nóg grotere achterstand hebben als ze bij ons komen."

Labels. Stempels. Het zijn woorden die direct bovenkomen als je denkt aan speciaal onderwijs. Over communicatie gesproken. Je kind, Nagtegaal noemde het al, krijgt een labeltje aan zijn rugzakje geknoopt. Een stigma dat de rest van zijn leven én zijn gevoel van eigenwaarde kan bepalen. Niet onterecht klinken er protesten tegen het via schoolvormen labelen van kinderen. Zo stelt innovatiestrategen en columnist Marianne Zwagerman: "De behoefte om in hokjes te denken moeten we loslaten."¹ Zij pleit er in een gesprek met RTL Nieuws voor leerlingen uit het vmbo niet laag maar praktisch opgeleid te noemen. De term 'laagopgeleid' is denigrerend: "Onbedoeld zet je daarmee een grote groep mensen weg als laag."² Ze krijgt bijval van onderwijskundige Lauk Woltring: "In onze samenleving hebben we overwaardering voor mensen die cognitief hoog reiken."

Nagtegaal herkent het probleem, maar wil wel een nuance aanbrengen. Het label ("Wat een woord", verzucht ze: "Je labelt een koe, niet een kind.") is een medaille met twee kanten waar we ons terdege bewust van moeten zijn in onze communicatie. De etiketten die we mensen opplakken zijn een last en een zegen ineens: "Aan de ene kant komt het keihard aan als zwart op wit staat dat je kind iets heeft waardoor het naar het speciaal onderwijs moet. Je krijgt te horen dat jouw kind niet mee kan komen met de grote middenstroom; de middenstroom die we als norm zien voor ons welslagen in het leven.

Aan de andere kant zie ik vaak opluchting; dat duidelijk is waar het probleem voor je kind zit. Als je met de handen in het haar zit over de ontwikkeling van je kind, als het thuis zit omdat het op school niet mee kan komen, dan is het een grote opluchting als er een plek blijkt te zijn waar je kind terecht kan. Waar je kind de aandacht krijgt die het nodig heeft om wél te kunnen leren, zich wél te kunnen ontwikkelen. Ik zie de waardering bij ouders op hun gezichten als hun kind een plekje gevonden heeft waar het goed gaat en waarvandaan het blij thuiskomt. In die zin kan het labeltje een oplossing zijn voor ouder en kind. En er gaan daardoor deuren open die anders gesloten blijven. Juist zo bied je je kind meer kans dan als het noodgedwongen thuis zit of in een onderwijssysteem waarin het niet mee kan.”

Rust, reinheid en regelmaat

Ook het speciaal onderwijs loopt tot het twaalfde levensjaar. “Maar als de kinderen bij ons van school gaan, is hun niveau vergelijkbaar met het niveau van een kind aan het eind van groep drie of vier in het regulier onderwijs. Omdat de kinderen op onze school extra aandacht nodig hebben en in veel gevallen ook veel minder prikkels aankunnen dan andere kinderen, is onze manier van lesgeven anders.”

Zo zijn de klassen met gemiddeld twaalf kinderen veel kleiner dan op wat zo oneerbiedig de normale basisschool genoemd kan worden. Verder is de samenstelling minder bepaald door de leeftijd van de leerlingen. “Naast leeftijd en hun cognitieve niveau is de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind heel belangrijk”, weet Nagtegaal. Complicerende factor daarbij: “Het gedrag dat het gevolg is van de ene beperking gaat niet altijd even goed samen met het gedrag dat karakteristiek is voor een andere beperking. Ook daar letten we dus op bij het samenstellen van de klassen.”

De groepen hebben daarnaast ook vaste docenten en onderwijsassistenten om de rust en regelmaat te bevorderen. “Assistenten bieden ondersteuning, bijvoorbeeld door kinderen te helpen met naar de wc gaan of net dat beetje extra ondersteuning te geven tijdens de les. Alles gaat strikt volgens vaste patronen. En die patronen houden er rekening mee dat de kinderen lesstof langzamer tot zich nemen. Kijk maar naar het leesonderwijs: dat is gebaseerd

op het principe ‘veilig leren lezen’, net als op elke basisschool. In een reguliere groep 3 behandelt de docent in totaal twaalf kernen. Aan het eind daarvan kunnen de kinderen allemaal lezen. Wij behandelen maximaal drie of vier kernen per jaar. Dat betekent dat wij drie tot vier jaar doen over de lesstof die je op een andere school in één jaar krijgt.”

Het is een kwestie van aandacht en geduld, van je inleven en aanpassen aan de capaciteiten van de kinderen. Daarbij is communicatie cruciaal. “Je moet kennis hebben van de stoornissen en bijkomende problemen waarmee je te maken krijgt in de klas. Elke stoornis vraagt een andere manier van omgaan met het kind. Om deze kinderen te bereiken moet je rust uitstralen, heel veel rust. Soms zitten er wel tien olifanten tussen een vraag en een antwoord. Ik stel de vraag en terwijl het kind mijn vraag verwerkt, tel ik dan: één olifant, twee olifanten, drie olifanten.” En vergeet je daarbij duidelijk te zijn, dan kan het zijn dat het antwoord er nooit komt: “Je moet heel erg duidelijk zijn: vertel wat je van ze verwacht. Door met de basisprincipes van rust, reinheid en regelmaat te werken, kunnen we zeer handelingsgericht werken volgens een vast plan dat we elke dag opnieuw precies hetzelfde uitvoeren. Vaste manieren zijn dé basis om hen de veiligheid te bieden die ze nodig hebben om op te bloeien.”

Praten, gebaren en tonen

Die regelmaat ondersteunen docenten in het speciaal onderwijs met drie vormen van communicatie om echt door te dringen tot de kinderen, wat totale communicatie genoemd wordt. Het is een wijze les in communicatie voor iedereen: praten, gebaren en tonen. “Uiteraard vertellen we. Daarbij gebruiken we een vaste set gebaren en eenduidige pictogrammen om ons verhaal non-verbaal te ondersteunen. Zie het als je boodschap op drie manieren tegelijkertijd overbrengen van vlug naar langzaam. Praten is de snelste manier van communiceren, gebaren gaan langzamer en de pictogrammen hangen altijd in de klas en zijn altijd zichtbaar. Dat is de langzaamste vorm van communiceren. Het kind

‘Vaste manieren zijn dé basis om hen de veiligheid te bieden die ze nodig hebben om op te bloeien’



'Onthoud dat
juist non-verbale
communicatie veel
kan bereiken; dat
lijken we te vaak te
onderschatten'



pikt van elk van die technieken de elementen op die hij kan verwerken. Bij elkaar genomen brengen we elk kind zo onze boodschap over.”

De ondersteunende gebaren (“Nederlands Met Gebaren – geen gebarentaal!”) en pictogrammen zijn universeel en worden in alle groepen gebruikt. “Daarmee kunnen we met zo min mogelijk spraak toch iets duidelijk maken. Door te wijzen op pictogrammen voorkom je de negatieve spiraal van commentaar: Jantje laat dat, Pietje niet doen. De pictogrammen komen uit de Visitaal, hebben vaste afmetingen en vormen, en zijn altijd in zwart-wit. Ook daarin zie je die duidelijkheid: altijd hetzelfde en zo lang als je op school zit kom je ze tegen.”

Dankbaarheid, onzekerheid en bezinning

Naast de kinderen staat de school natuurlijk ook in contact met de ouders. Zij zijn als elke ouder nauw betrokken bij de ontwikkeling van hun kind. Maar die betrokkenheid uit zich minder vaak in (te) hoge verwachtingen omdat het kind later ‘succesvol moet zijn in onze maatschappij’. In die ratrace waarin volwassenen maar al te vaak zitten en waarin zij hun kinderen meesleuren, is een beperking precies dat: de beperking om succesvol te zijn. Maar als het speciaal onderwijs dan een perspectief biedt aan het kind waar het in eerste instantie

geen uitzicht op had, dan is de bezorgde ouder eerder dankbaar dan veeleisend. Dit verandert de communicatie naar ouders echter niet. Zoals op elke school is het voor een speciale school belangrijk korte lijnen te hebben met de ouders: kinderen zijn net mensen en zij weten feilloos als het thuisfront niet overal van op de hoogte is. En het leidt onherroepelijk tot onrust als er ruis zit in de communicatie tussen school en ouders. “De kinderen zijn gevoeliger dan gemiddeld. Als een kind thuis dus bijvoorbeeld niet voorbereid is op een bezoek aan de kinderboerderij dat die dag gepland is, levert dat onzekerheid op. En dat kun je terugzien in ‘ontoelaatbaar’ gedrag in de klas.”

Alles moet dus doordacht zijn, vooraf bedacht. Nagtegaal: “Dat is wat ik leer in het speciaal onderwijs en wat een les zou kunnen zijn voor iedereen: bedenk van tevoren met wie je communiceert en hoe je dat gaat doen. Communicatie mag je niet lichtzinnig benaderen. Ik ben een enorme flapuit, maar nooit in de klas. Ik denk altijd na voordat ik begin. Daar worden mijn lessen beter van, en ik bereik de kinderen er ook beter mee.

Neem alleen al de manier waarop ik een vraag stel. Dat bereid ik voor vanuit het perspectief van het kind, niet vanuit mijn eigen perspectief. Ik zal nooit een waarom-vraag stellen. Daar kan een kind niks

mee. Met ‘hoe komt het dat...’ vraag je hetzelfde maar het kind snapt je beter. Maak het begrijpelijk voor de ander door vanuit zijn perspectief te denken. Vraag daarbij niet te veel door; nooit meer dan één ding tegelijk en herhaal de vraag op exact dezelfde manier.

Het zijn lessen die ik zelf ook in mijn dagelijks leven toepas. Wees je er bewust van wat communicatie doet. Dat klinkt vaag, maar door net iets beter na te denken over wat je over wil brengen en hoe je het doet, bereik je echt veel meer. En onthoud dat juist non-verbale communicatie veel kan bereiken. Dat lijken we te vaak te onderschatten. Ik zie aan de kinderen in mijn klas dat non-verbale communicatie vaak zelfs fijner werkt dan iets onder woorden brengen. Zonder woorden kun je ook echt veel bereiken.” Ze glimlacht en besluit: “De basis onder goede communicatie ligt in een oude wijsheid: bezint eer ge begint.”

Bronnen

1. Zie <https://www.rtlnieuws.nl/lifestyle/gezin/artikel/4138606/noem-mensen-met-vmbo-en-mbo-niet-laag-opgeleid>
2. Zie <https://www.youtube.com/watch?v=DZG8V9bs54k>

Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer

hoofd communicatie Nederlandse
Spoorwegen

Tijd uitgeven

Het kan verstandig zijn om nu – echt nu – te stoppen met het lezen van deze column. Bijvoorbeeld als je denkt: waar gaat dit over? Of, als je überhaupt klaar bent met het lezen van al die verschillende columns.

Weet je wat? Ik zou het niet eens een verkeerd besluit vinden. Het zou juist goed zijn wanneer communicatieprofessionals er scherper in zouden zijn waar ze kostbare tijd in steken. Als je dat herkent, biedt deze column misschien aardige handvatten.

Laatst hoorde ik over een interview met zo’n snelle jongen die het helemaal gemaakt had. Veel te jong rijk en dus leefde hij het goede leven. Een dag voor het interview stuurde hij een strenge e-mail om de journalist eraan te herinneren dat hun afspraak precies één uur zou duren. Toen de journalist hem daarnaar vroeg, was zijn antwoord simpel: tijd is nu het allerbelangrijkste wat ik heb. Daar ben ik zuinig op.

Toen ik het hoorde, moest ik aan het boek *Flash boys* van Michael Lewis denken. Een ironisch en iconisch bewijs dat tijd geld waard is. Ineens dacht ik: “Waar geef ik mijn tijd aan uit?”

Pak een pen. (Kom op, even doen. Die tijdsin-vestering betaalt zich terug). Trek een streep van boven naar beneden. Schrijf bovenaan de lijn: ‘binnen’. En onderaan de lijn: ‘onder’. Boven gaat over de mensen, momenten of organisaties die ‘binnen’ jou staan, anders gezegd die jouw agenda letterlijk en figuurlijk bepalen. Dat kan je leidinggevende zijn, een interne opdrachtgever of een klant.

Nu trek je halverwege de streep een lijn van links naar rechts. Als het goed is heb je nu een ouderwetse twee-bij-twee tabel. Links schrijf je ‘binnen’ en rechts aan het einde ‘buiten’. Binnen jouw organisatie staat aan de linkerkant, alles daarbuiten rechts. Als het goed is heb je nu vier vakken: ‘binnen/boven’, ‘binnen/onder’, ‘buiten/boven’ en ‘buiten/onder’.

Neem vijf minuten en verdeel alle tijd die jij dit jaar

in het werk hebt besteed over deze vakken. De tijd gaat nu in! (precies 300 seconden later) Gelukt? Wat vind je er van?

Mij viel op hoeveel tijd ik dit jaar heb uitgegeven in het vak ‘binnen/boven’. Afgelopen maanden was dat misschien nodig, en ik mag mezelf gelukkig prijzen met een stevige plek aan tafel bij de Raad van Bestuur. Maar die tijd kan ik niet besteden aan mijn eigen team, of belangrijke partners buiten het bedrijf. En dat terwijl bij ons een organisatieverandering speelt en we juist op een punt staan waarin we in gesprek willen met de buitenwereld over onze toekomstplannen.

De verdeling van onze tijd is een momentopname. Het gaat niet over goed of fout. Wel is het een overweging, of een goed gesprek, waard om te bepalen of de verdeling over de vier vlakken past bij wat je wilt bereiken. Strategisch, maar ook persoonlijk. Mij heeft het geholpen om te bepalen waar ik de komende periode mijn tijd insteek.

We vinden het doodnormaal dat niemand anders over jouw geld gaat dan jijzelf. Terwijl onze tijd belangrijker is.

PS: naar aanleiding van mijn vorige column (C04 2018, *Vijf dingen*) heb ik geen telefoontjes ontvangen.

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Vincent Boon

Superscript

Trainen is geen *one-size-fits-all*

Communicatietrainingen op maat, daar draait het om bij Superscript. Of het nu gaat om chatten met klanten, creatief schrijven of overtuigend presenteren: de adviseurs van Superscript beheersen de fijne kneepjes. Oprichters Marije Mens en Liesbeth Louwerens kennen elkaar al zo'n vijftien jaar. Acht jaar geleden startten ze samen het bedrijf. Mens: "Het idee van een eigen onderneming was er al een tijd. We wilden de vrijheid hebben om écht aandacht te besteden aan onze klanten. Trainingen ontwikkelen die antwoord geven op de dagelijkse communicatieproblemen die ze ervaren."

De twee, destijds collega's, staken de koppen bij elkaar en de start van Superscript was een feit. Met een handvol klanten en daarmee veel tijd voor die klanten. Inmiddels bestaat het team uit vier adviseurs, die overal in het land trainingen verzorgen. Bij opdrachtgevers en binnen de vakopleidingen van Van der Hilst Communicatie. "We hebben een heel divers klantenbestand opgebouwd: van een gemeente, een philharmonisch orkest, tot een fabrikant van incontinentiemateriaal", geeft Mens aan. "De gemene deler is dat het organisaties zijn voor wie klantcontact heel belangrijk is."

Zo vertelt ze over een klus bij een uitkeringsinstantie die in verschillende gemeenten in West-Brabant mensen naar nieuw werk begeleidt. Teksten over de uitkeringen die per mail en brief werden verstuurd, bleken voor veel mensen niet helder genoeg. Via gerichte trainingen is er een hoop verbeterd. De medewerkers schrijven niet alleen begrijpelijker, maar motiveren de ontvangers ook om in actie te komen.

De wereld van het klantcontact verandert snel, zien de adviseurs van Superscript. Door digitalisering bijvoorbeeld en het groeiende belang van communicatiekanalen als sociale media. Het is interessant om te zien hoe organisaties met die veranderingen omgaan, vindt Mens. "Communicatie is geen *one-size-fits-all*. Veel klanten vinden het makkelijk om het contact met een organisatie via app of chat te laten verlopen. Andere klanten, zoals bijvoorbeeld laaggeletterden, hebben nog altijd graag een brief op de mat. Een organisatie die iedereen moet bereiken, zoals de gemeente, kan dit verschil in klantbehoefte niet negeren."

Kortom: rekening houden met je doelgroep. Dat geldt voor opdrachtgevers, maar ook voor de adviseurs van Superscript zelf. Mens: "We richten onze trainingen zo in dat vorm en inhoud aansluiten op de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Zodat ze dezelfde dag nog met het geleerde aan de slag kunnen gaan. Met gemak en een flinke dosis enthousiasme."



VanMoof: getting the next billion on bikes



KARLIJN MARCHILDON

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

In 2009 begonnen als Amsterdamse bike-meets-tech startup, inmiddels in bijna iedere uithoek van de wereld te vinden. De missie van VanMoof is om de perfecte stadsfiets te creëren. Een missie waarmee ze de fietsindustrie op zijn kop zetten. Karlijn Marchildon is ‘Head of Communications & PR’ bij VanMoof.

Wat maakt VanMoof anders dan andere fietsproducten?
“VanMoof heeft de mogelijkheden van de stadsfiets opnieuw uitgevonden. We hebben tech geïntegreerd zodat de fietstocht zorgeloos, moeiteloos en leuk wordt. Bovendien zijn wij het enige merk dat de fiets volledig zelf ontwerpt, produceert en wereldwijd direct aan haar rijders verkoopt. Sinds kort kun je ook een abonnement op een VanMoof nemen in plaats van er een te kopen, inclusief on-

derhoud en anti-diefstal-service. Leuke bijkomstigheid: als abonnee staat er wereldwijd in iedere stad met een VanMoofwinkel een fiets voor je klaar.”

Wat houdt je werk precies in?
“Alles wat ik doe staat in het teken van ons hogere doel: *getting the next billion on bikes*. Dagelijks ben ik bezig met het vinden van nieuwe manieren om van betekenis te zijn voor stadsfietsers wereldwijd. Zo wordt ons verhaal steeds bekender en komen we dichterbij ons uiteindelijke doel.”

Diverse merken houden zich steeds meer bezig met het innemen van een maatschappelijk standpunt in de maatschappij. Lift VanMoof mee op deze stroom en zo ja, hoe?
“Bij VanMoof geloven we dat de toekomst *two-wheeled* is. We stellen daarom alles in het werk

—

‘Bij VanMoof geloven we dat de toekomst *two-wheeled* is. We stellen daarom alles in staat om onze fietsen beter, toegankelijker en duurzamer te maken’

om onze fietsen beter, toegankelijker en duurzamer te maken. Zo bewijzen we dat fietsen dé manier van transport is in steden, nu en in de toekomst. Daarom doen we er ook alles aan om een einde te maken aan fietsendiefstal, als we zeggen dat we fietsendiefstal willen stoppen. Dat is immers voor veel mensen een grote barrière om een kwaliteitsfiets aan te schaffen. Met slimme alarmen op de fietsen, geïntegreerde tracking en vooral met ons wereldwijde *Bike Hunters-team* sporen we dagelijks gestolen VanMooffietsen op, een kleine belofte die we *Peace of Mind-Protection* noemen.”

Wij maken geen nieuws



Oscar van Elferen
voorzitter Young Logeion

Wie kent ‘m niet? Het PR-onderzoekje. Een onderzoek louter uitgevoerd om het nieuws te halen. In een bijhorend persbericht worden de resultaten opgevoerd als feitelijk nieuws en wordt een link gelegd naar de afzender. Vooral tijdens komkommertijd doen ze het goed, maar tijdens de rest van het jaar weten ze maar zelden echt impact te maken. De inboxen van nieuwsredacties stromen namelijk elke dag over met dit soort onderzoekjes.

In een tijd met *adblockers*, een dalend aantal Facebook-gebruikers en steeds meer advertentievrije premiummodellen, neemt de wens om de doelgroep via niet-betaalde middelen te bereiken toe. En als je, op eigen initiatief, in de media komt, dan heb je toch maar weer mooi de publiciteit gehaald. De sterke behoefte om te scoren in de media is dus begrijpelijk, maar nieuws maken beperkt zich niet tot een onderzoekje. Sterker nog, nieuws wordt ook niet gemaakt door de communicatieafdeling. Hoe moet het dan wel? In januari was Young Logeion op bezoek bij VanMoof, bekend van de moderne, ietwat futuristische fiets waarmee ze de rest van de wereld op de tweewieler willen krijgen. We waren bij VanMoof om te leren over de inzet van hun communicatie, maar al snel belandden we in een discussie over de toekomstige toeters en bellen van de fiets. Fietsslots en ingebouwde accu’s behoren niet bepaald tot het jargon van ons vakgebied.

VanMoof heeft de innovaties echter een-op-een gekoppeld aan hun communicatie. Je kunt uiteindelijk alles veranderen aan een fiets, maar de aandacht binnen de innovatie ligt op belangrijke maatschappelijke thema’s, zoals duurzaamheid en veiligheid. Innovaties waarvan ze weten dat ze impact hebben in het maatschappelijke debat. Daarmee creëren ze bijna een garantie dat de innovaties opgepakt worden door media. Het nieuws wordt dus niet gemaakt door de communicatieafdeling, maar door – in dit geval – de afdeling R&D. Geen onderzoekjes nodig. De fiets spreekt voor zichzelf. Kan jouw organisatie dat ook?

—

‘De wens om de doelgroep via niet-betaalde middelen te bereiken neemt toe’

Auteur Katja Torbijn

Fotograaf Levien Willemse

Omgevingscommunicatie: een vereiste voor goede relaties en voorspoedige bouwprojecten

Station Den Haag Centraal, 2013. De sloop van het oude stationsdak is in volle gang. Grote stukken puin en staal worden vanaf zo'n twintig meter hoogte in een stalen container gegooid. Een herrie van jewelste. Midden in de nacht, want overdag is werken aan het dak uit den boze vanwege de veiligheid van reizigers. De communicatieadviseur merkt er niks van, die ligt ver weg in bed. 's Ochtends blijkt het klachten geregend te hebben. Omwonenden lagen de hele nacht wakker van de werkzaamheden! Ze kent de feiten: er volgen nog meer van dit soort nachten. Wat ging er mis?

Er wordt veel gebouwd in Nederland. Grote steden doen er alles aan om het woningtekort op te lossen, en waar woningen worden gebouwd, zijn ook scholen, toegangswegen en winkelcentra nodig. Allemaal binnenstedelijke bouwprojecten. En alsof dat al niet complex genoeg is, verbouwen publieke voorzieningen, als ziekenhuizen en stations, met de winkel open. Samen met het online vergrootglas van sociale media, maakt dit het bouwen tot een nieuwe uitdaging voor opdrachtgever en aannemer. Ze hebben te maken met duizenden gebruikers die dagelijks de bouwplaats doorkruisen. Ze bouwen in een volgebouwde omgeving zonder ruimte om materiaal op te slaan of aan te voeren.

Dat betekent dat communicatie met gebruikers én omgeving belangrijk is. Heel belangrijk. Diezelfde groepen willen geen hinder ervaren van de werkzaamheden (onmogelijk) maar inspraak hebben en geïnformeerd worden (want: in hún leefgebied).

Relaties bouwen

Omgevingscommunicatie is een relatie opbouwen met de omgeving waarin het bouwproject tijdelijk te gast is. Die relatie is niet alleen belangrijk voor al die doelgroepen, maar ook voor het projectteam zelf. Want wie een goede relatie heeft met zijn omgeving, creëert begrip. Wie van zijn burens ambassadeurs maakt, krijgt draagvlak.

Dat bouwen gepaard gaat met overlast begrijpt iedereen. En dat er wel eens iets misgaat ook. Het is en blijft mensenwerk. Maar als je dan een goede relatie hebt met je omgeving, accepteert zij die fout zo nu en dan. Medestanders begrijpen je beter én klagen minder snel dan tegenstanders. Wie tegen je project is, heeft er minder moeite mee lange klachtenbrieven te schrijven, de bouw stil te laten leggen vanwege overlast of een WOB-verzoek in te dienen.

Daarom is persoonlijke communicatie zo belangrijk. Mensen willen geen relatie met een organisatie, maar met de personen achter die organisatie.

Als mens – communicatieadviseur, projectleider of bouwmanager – kun je open, eerlijk en toegankelijk zijn. Dat maakt je als organisatie of bouwproject betrouwbaar en geloofwaardig. Dát maakt bouwen makkelijker. Dát maakt dat je niet direct aan de publieke schandpaal hangt als er iets misgaat. Dát maakt dat mensen alleen klagen als er écht iets aan de hand is. Dat ze je helpen als dat nodig is. Door het te melden als er iets niet goed gaat of door het voor je op te nemen bij de tegenstanders.

Luisteren kost niets

Die goede relatie is niet alleen handig voor de reputatie, zij kan het projectteam ook helpen



HET DAK VAN HET VOORMALIGE STATION DEN HAAG CENTRAAL DAT BIJ DE SLOOP VOOR VEEL OVERLAST ZORGDE

tijdens de bouw. Hoe handig is het als de burens laten weten dat er een storing is? Hoe fijn is het als jouw volgers laten weten dat er bouwhekken openstaan, struikelgevaar is of bewegwijzering onduidelijk is? Veel bouwprojecten hebben een of twee opzichters rondlopen om dit soort zaken te signaleren. Te weinig om alles op te merken. Door te luisteren naar die gebruiker die een melding doet, kan het projectteam in een vroeg stadium issues oplossen voor álle gebruikers. Zelfs als er geen teamleden aanwezig zijn. En het kost ook nog eens niets! Zo heeft goede omgevingscommunicatie niet alleen een positief effect op de reputatie, het is zelfs in te zetten

als risicomanagement: preventief en oplossingsgericht.

Maar wat ging er mis bij dat dak in Den Haag?

Het projectteam had keurig gecommuniceerd naar de burens in de omliggende woontorens dat er 's nachts gewerkt zou worden. Ook waarom dat nodig was en welke hinder burens konden verwachten. Het team had echter onderschat hoeveél overlast er zou ontstaan, en dat het vallen van staal in een stalen container 's nachts nog veel harder klinkt en verder draagt dan overdag. Met de (terechte) klachten in de hand, knoopte het projectteam een gesprek aan met de aannemer.

Beide partijen snaptten: er moet gebouwd worden, maar de overlast moet minder. De bouwvakkers zelf hadden een oplossing: van het sloopwerk hadden de burens geen last. Dat deed de aannemer dus vervolgens alleen nog in de tweede helft van de nacht. Het afvoeren van het puin (en dus het gooien van staal in een stalen container) deden ze enkel nog bij aanvang van de nachtdienst; gelijk om 22.00 uur.

Zo ging de bouw met een simpele aanpassing volgens planning door. De omwonenden dankten de communicatieadviseur voor het luisterende oor. Ze hebben zich daarna niet meer negatief laten horen over de werkzaamheden.

Op zoek naar het onzichtbare: de organisatie als tribe

Jitske Kramer

Auteur Patricia van der Linden

Fotografie © Jitske Kramer

Chiefs, magiërs en rituelen; wat gebeurt er als je met een antropologische blik naar organisaties kijkt? Het is het vakgebied van Jitske Kramer, corporate antropoloog. Kramer is auteur van onder meer *The corporate tribe*, *Building tribes* en *Deep Democracy*. Ze is facilitator, spreker en oprichter van HumanDimensions. Ze begeeft zich naar de meest afgelegen en geïsoleerde plekken op aarde om te leren van inspirerende leiders, healers, magiërs en priesters. Ze observeert, doet waar mogelijk mee, legt haar oor zorgvuldig te luister en stelt haar oordeel uit. Als antropoloog is ze altijd op zoek naar patronen die zich aftekenen in de omgang tussen mensen en ze maakt het onzichtbare zichtbaar: de cultuur.

Kramer is net terug uit de Afrikaanse Republiek Togo, waar zij zich ruim twee weken heeft verdiept in de betekenisgeving van voodoo. Ze moet nog wel even terug 'landen' maar steekt enthousiast van wal over wat zij verstaat onder een *tribe*, een stam.

“Traditioneel gezien word je in een *tribe* geboren. Wij mensen zijn groepsdieren, zonder de *tribe* gaan we dood. Er geldt reciprociteit, wederkerigheid. Ook een organisatie is een levende gemeenschap van mensen. Het is een kluwen van mensen met hoop, verwarring, angsten. Dat wordt nogal eens vergeten, het gaat niet alleen om bedrijfsprocessen! Je ziet ook moderne *tribes* ontstaan, bijvoorbeeld rondom een bepaalde hobby of thema. De leden van de *tribe* hebben een gezamenlijk doel en hebben een community daar omheen gebouwd. Vanuit dat doel ontstaan manieren van doen, van goed en fout en zo bouwen zij een cultuur. Het wordt duidelijk wat waardevol en wat waardeloos is en spelregels ontstaan. In een gezonde *tribe* gelden er een gemeenschappelijke taal en een verhaal, maar is er ook ruimte voor verschillen.”

Ze vertelt dat elke *tribe* twee hoofdvragen kent. Ten eerste wie waarover mag meepraten. Hier gaat het om de pikorde, wie mag aanschuiven aan welke

tafel is in iedere cultuur een vraag. Ten tweede de vraag wie waarover mag meebeslissen. In iedere groep zijn macht en *ranking* van belang, hier gaat het om de 'definitiemacht', de vraag wie in feite de waarheid mag definiëren.

Emic en etic

Vergelijk je de antropologische manier van kijken naar organisaties met andere vakgebieden, dan zoomt de psychologie bijvoorbeeld in op individuen en hun beweegredenen. Kijk je met een economische bril naar organisaties, dan analyseer je de geldstromen. Het vakgebied van projectmanagement bestudeert hoe projecten gestructureerd zijn. De antropologie kijkt naar de cultuur, naar dat wat zich tussen mensen voordoet.

“Hierbij zijn twee perspectieven van belang: ‘*emic*’ en ‘*etic*’. *Emic* betekent het perspectief van binnenuit, hierbij gaat het om het begrijpen van het verhaal. In Togo verdiepte ik mij in de vraag hoe de voodoo-priesters naar de wereld kijken, wat is hun logica en wat is hun waarheid? Bij *etic* gaat het erom hoe je als buitenstaander, als niet-lid van de *tribe*, ergens naar kijkt en wat je daarvan vindt.” aldus Kramer.

Binnen een organisatie doen zich altijd subculturen voor, binnen het grote overkoepelende verhaal van het bestaansrecht van de organisatie. Het ‘binnenstaanders- en buitenstaandersperspectief’ kan heel behulpzaam zijn binnen een organisatie. Het kan volgens Kramer helpen om observaties en interpretaties van elkaar te scheiden, omdat die volgens haar vaak door elkaar worden gehaald. Zodra je dat gaat zien is er ruimte om naast elkaar te bestaan.

Ze vertelt verder over hoe cultuur ons dagelijkse gedrag ongemerkt bepaalt. Kramer: “Je kunt heel ‘intelligent’ zijn in de ene culturele context, maar je behoort onzeker voelen in een andere. Dan weet je in de ene context precies hoe je je moet gedragen, je kent de codes. Je weet bijvoorbeeld hoe je in Nederland mensen begroet, wat er van je verwacht wordt wanneer je naar een feestje of bij

iemand op bezoek gaat. Daar hoeft je verder niet bij na te denken. Totdat je emigreert naar een totaal ander land... Binnen de menselijke dynamiek gelden er overal ter wereld universele vragen, de unieke antwoorden die we daar samen op geformuleerd hebben, die zijn cultuur.”

Sterke *tribes*

“Sterke *tribes* zijn zo sterk als de onderlinge relaties sterk zijn. Kijk je in een organisatie waar de ene afdeling niet met de andere praat of niet met de chieft, dan is er geen sprake van een sterke *tribe*. Ga maar na, als er niemand bij jou in de organisatie naar het kerstdiner wil, dan is er wat aan de hand. Onderlinge relaties zijn essentieel. Een sterke *tribe* kan omgaan met verschillen en met de omgeving. We zijn als mensen niet goed in het omgaan met conflicten of met onzekerheden. Als zo’n situatie zich voordoet is een verhaal nodig en moeten stemmen gehoord worden.”

Communiceren is van levensbelang binnen een *tribe*. “We zijn communicerende wezens, communiceren is heel breed, dat kan ook met je lijf, zingend et cetera. Zonder communicatie kunnen we niet, we zijn verhalende wezens.”

Kramer wordt veel gevraagd om veranderingsprocessen binnen organisaties te begeleiden. Ze vertelt wat ze regelmatig tegenkomt, het is een mooi voorbeeld van een situatie die niet leidt tot een sterke *tribe*: “Dan komt in zo’n organisatie een belangrijk communicatiemoment vanuit het MT of de directie, een hooggeplaatst persoon komt dan een groep toespreken. Hij of zij heeft krap een uur in de agenda gereserveerd, komt net iets te laat binnen en moet ook net wat vroeger weg. Hij of zij draait het verhaal af en als je niet oppast loopt deze persoon weer weg zonder dat er ook maar enige interactie heeft plaatsgevonden! Dit heeft ook weer direct te maken met de basisvraag wie er mee mag praten; mag je meepraten of mag je alleen maar luisteren? Achteraf praten de aanwezigen dan over hem/haar en misschien krijgt de leidinggevende van deze persoon te horen dat het een goede bijeenkomst was. Zo ontstaan er verschillende beelden. Kortom, sterke *tribes* omarmen verschillen en dat moet je veel breder zien dan alleen gender en etniciteit. Dit open staan levert altijd wat op, niet

open staan voor verschillen levert gedoe op.”

Kernwaarden

Van communicatieprofessionals wordt verwacht dat zij de kern en drijfveren van de organisatie bloot kunnen leggen. Kramer: “Dat is een antropologische opdracht! Ik zie bij cultuurveranderingsprocessen weleens dat de communicatieprofessional de kernwaarden heeft geformuleerd. De leiders in de organisatie krijgen dan workshops om ze te leren. Dat is natuurlijk de omgekeerde wereld. Ook kom ik tegen dat er wel degelijk een onderzoek binnen de organisatie hiervoor plaatsvindt, maar dat dit via een enquête verloopt. Dat betekent dus dat iemand vragen bedenkt die voor een ander belangrijk zouden moeten zijn. Naast het feit dat je sociaal

‘Wie mag waarover meepraten en wie mag waarover meebeslissen?’

wenselijke antwoorden kunt krijgen zijn de vragen vanuit een *etic* perspectief (buitenstaandersperspectief) geformuleerd. De onderzoekstip hier is om echt te gaan kijken, observaties te doen en het stellen van sturende vragen te vermijden. Als het even kan doe dan mee. Vraag verschillende mensen, niet alleen de leiders. Zoek de mensen met de meeste connecties; wat kom je allemaal te weten als je een dag meedraait op de receptie bijvoorbeeld, welk perspectief levert dat op? Volg het ritme van de groep, dat betekent dus ook gaan kijken bij de nachtdienst als die er is.”

Kramer licht toe dat je op deze manier meerdere verhalen vindt die samen het grote verhaal vormen. Je hoort vergelijkbare dingen maar vanuit een ander perspectief, zo ontstaan patronen. Die patronen zijn kenmerkend. “Probeer je via een enquête of kleurenschema kernwaarden boven tafel te krij-

gen, dan leg je veel te veel op en mis je het echte verhaal. Wat heb je dan gemeten? Ik pleit ervoor heel goed te luisteren, want degene met de definitiemacht (de leiders) hebben meestal een grote stem.”

Chiefs en magiërs

Het leggen van verbindingen tussen groepen in de organisatie en het faciliteren van de dialoog zijn onderdeel van de communicatiefunctie. Is deze functie ook zichtbaar binnen *tribes* en wie vult deze dan in?

Kramer vertelt dat verschillende tribale rollen, de *chief*, de magiër, de verzamelaar, de jager natuurlijk allemaal moeten communiceren. “Maar vooral de chieft en de magiër zijn verantwoordelijk voor onderlinge relaties en voor relaties met de buitenwereld. De chieft focust op de zichtbare wereld en de magiër op de onzichtbare. Is er bijvoorbeeld gedoe over land, over geld of iets dergelijks, dan komt de *chief* in beeld, als een soort burgemeester. De magiër houdt de ziel van de *tribe* vast. Vergelijk dat hier met de vraag wie de ziel van de organisatie vasthoudt, de missie, het bestaansrecht, de *vibe*. Dan kom je in de communicatiehoek terecht en bij HR. De *chief* en de magiër moeten wel goed met elkaar blijven afstemmen. Stel dat de magiër allerlei onzichtbare dingen aan het doen is en zo allerlei verbindingen legt zonder dat de *chief* ervan afweet, dan volgt de brandstapel.”

Kramer onderstreept dat communicatie niet zomaar een beroep is, communicatieprofessionals houden zich met de ziel van een organisatie bezig. “Wees oprecht, dien de chieft maar ook de hele organisatie, integriteit is daarbij heel belangrijk. Waar draag je aan bij? Ken je kracht en je magie.”

Digitale communicatie

Digitale communicatiemiddelen kunnen een grote rol spelen omdat ze de mogelijkheid bieden voortdurend in contact te zijn met mensen waar je anders geen contact mee zou hebben. “Afstand verdwijnt, je kunt de hele tijd mensen virtueel om je heen hebben, dat is een voordeel. Een nadeel van digitale communicatie vind ik echter dat er geen verbinding ontstaat op hormonaal niveau, je kunt elkaar als het ware niet ruiken”, aldus Kramer.

Volgens haar lijkt het erop dat zelfs geheel virtuele *tribes* kunnen bestaan. “Neem bepaalde gamers die een binding hebben rondom de game die ze spelen. Die kunnen over de hele wereld verspreid zitten, vroeger hadden die elkaar nooit kunnen vinden maar nu wel. Cultureel gezien is dit heel spannend, want er zit toch een soort georganiseerd systeem binnen zo’n community.”

Belang van rituelen

Volgens Kramer hebben we binnen organisaties te weinig oog voor het belang van rituelen. We onderschatten de impact hiervan en bezuinigen deze als eerste weg als het financieel gaat knellen in de organisatie. Kramer: “Voordat we het weten duiden we rituelen als franje en worden ze wegbezuinigd. Eerst moeten de productielijnen efficiënt zijn, dan doen we later misschien nog wel een borrel. Rituelen zijn bindmiddelen en helpen ons door veranderingen heen, dat besef is heel belangrijk.” Ze benadrukt nog eens dat cultuur ons zekerheid geeft en onze werkelijkheid ordent. Cultuur geeft ons spelregels zodat we weten hoe we ons in allerlei situaties dienen op te stellen; bij een begroeting bijvoorbeeld geef je een hand. Cultuur en de rituelen daarbinnen geven zekerheid.

“Rituelen moeten wel met aandacht gedaan blijven worden, anders worden ze een gewoonte en verliezen ze hun kracht. Het ritueel moet iets buitengewoons hebben, moet een handeling zijn buiten het gewone alledaagse. Dit begint met het besef hoe belangrijk rituelen zijn. Rituelen zijn verbindend en krachtig en kosten niet veel geld.”

Tip

van de redactie

Op dinsdag 12 maart verzorgt Jitske Kramer de masterclass Corporate Tribes - Antropologische inzichten om een sterke en gezonde organisatie te creëren. Aanmelden kan via www.logeion.nl/agenda.



Wim Elving:

**‘Het rijkste
communicatiemiddel
dat wij mensen hebben**

**is nog altijd het
gesprek, de dialoog’**

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Martijn Gijsbertsen

Tijdens een feestelijke bijeenkomst werd Wim Elving op 24 januari 2019 geïnstalleerd als lector aan het Centre of Expertise Energy van de Hanzehogeschool Groningen (EnTranCe) – inmiddels partner van Logeions Centrum Strategische Communicatie. Samen met Carina Wiekens leidt hij het lectoraat Communication, Behaviour & The Sustainable Society.

**‘Inmiddels weten
we dat een innovatie
geen kans van slagen
heeft als zij niet uit te
leggen valt’**

Het lectoraat Communication, Behaviour & The Sustainable Society, waarvan Wim Elving lector is, kent een grote onderzoeksgroep van dertig onderzoekers, docent-onderzoekers, studenten en promovendi. Beide lectoren zijn ervan overtuigd dat de veranderingsprocessen die noodzakelijk zijn voor het bereiken van een duurzame samenleving, baat hebben bij aandacht voor sociale, communicatie- en gedragsaspecten.

Elving heeft een ‘dubbele’ taak: naast dat hij met zijn team onderzoek doet naar de noodzakelijke sociale en maatschappelijke veranderingen voor een succesvolle transitie naar een duurzame samenleving, houdt hij zich bezig met de vraag hoe het rijke vakgebied van communicatie zich duurzaam kan ontwikkelen. Elving: “Tijdens mijn promotieonderzoek in de jaren negentig zag ik dat huisartsen en specialisten elkaar niet begrepen, terwijl ze de zorg hadden voor dezelfde kankerpatiënten. Ze communiceerden met elkaar via brieven en ontmoetten elkaar nooit. Dat veranderde pas toen wij gingen onderzoeken hoe de zorg aan deze patiënten verbeterd kon worden en ze elkaar ontmoetten op bijeenkomsten die wij georganiseerd hadden.

Bij de energietransitie nu dertig jaar later zien we eenzelfde fenomeen. Dit energiedomein wordt gedomineerd door technische ingenieurs die de taal van de mensen voor wie ze het doen, niet meer spreken. Inmiddels weten we dat een innovatie geen kans van slagen heeft als zij niet uit te leggen valt. Om de aarde leefbaar te houden, is echter actie van iedereen nodig. Voor alle betrokkenen bij

de energietransitie geldt daarom: zorg ervoor dat je kunt uitleggen waar duurzaamheid over gaat en dat je op een begrijpelijke manier je kennis deelt. Ingenieurs zouden bijvoorbeeld vaker na kunnen denken over de termen die ze gebruiken en die eenstemmig formuleren. Als onderzoekers kunnen wij daar ook een aandeel in leveren.

De besparing die nodig is om de opwarming van de aarde tegen te gaan bijvoorbeeld, wordt toegelicht en vastgelegd in kilo CO₂. CO₂ is een gas en heeft een bepaald gewicht, maar dat gaat het voorstellingsvermogen van de meeste mensen te boven.

Vragen voor de toekomst zijn dan: welke symbolen kunnen we gebruiken in plaats van een kilo CO₂? Helpt het als we bomen laten zien of zijn er andere symbolen mogelijk?”

De kracht van het collectief

“Mensen willen graag in actie komen, bijvoorbeeld op kleine schaal iets doen in hun wijk. Ze stellen zichzelf de vraag: hoe krijg ik de burens mee? Ik geloof dat we met collectief denken heel veel kunnen bereiken. De lokale energiecoöperaties zijn



hiervan een voorbeeld. Als je energie lokaal wordt opgewekt ben je je waarschijnlijk ook bewuster van wat daarbij gebeurt.

Een collega vertelde mij dat het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) per jaar 1500 verschillende producten gebruikt voor hun maaltijden. Vier daarvan komen uit de provincie Groningen. Daar zijn toch wel vragen bij te stellen. Wat kunnen wij anders doen?

Als mensen ervan overtuigd raken dat ze werkelijk iets aan duurzaamheid willen doen, kunnen wij als onderzoekers bewustheidsacties opzetten. Acties die vragen beantwoorden als: wat kost mijn koelkast aan verbruik? Is dat meer of minder dan bij de burens? Wat kan ik doen aan duurzaamheid? Met leden van de gemeenteraden spelen we vaak het spel ‘We Energy Game’. In de game laten we zien welke stappen er daadwerkelijk nodig zijn om

klimaatneutraal te worden. Met elkaar het gesprek hierover aangaan is daarbij van wezenlijk belang. Tijdens het spel zien we dat raadsleden van verschillende partijen starten met onderhandelen over waar de zonneweide of windmolens het beste kunnen komen.

We proberen op allerlei vlakken de individuen en de samenleving te helpen, niet door doemscenario’s te presenteren, maar door te helpen bij duurzame keuzes.”

Ethische regels binnen de communicatiebranche

Elving: “Naast het feit dat we eenstemmig en begrijpelijk moeten formuleren en de kracht van het collectief moeten stimuleren, zullen we onze boodschap vaak moeten herhalen om effect te sorteren. Wat dat betreft is het net als bij reclame. Ik spreek overigens in dit verband liever van publieke

educatie dan van voorlichting.

In onze sceptische samenleving is het de vraag of de overheid nog wel geloofwaardig is. Is de overheid de aangewezen ‘persoon’ om de publieke educatie vorm te geven? Of werkt dat juist averechts? Misschien moeten wetenschappers veel meer dan voorheen de boodschappers zijn. Ook hier ligt naar mijn idee een mooie taak voor EnTranCe.

En op welke manier kunnen we de (gevestigde) media gebruiken als we die boodschap willen uitdragen? Omdat we in Nederland zogenaamde kwaliteitskranten hebben, vertrouwen we hun berichtgeving. Ik moet echter eerlijk zeggen dat als ik tegenwoordig een krant lees, ik vaak nieuws zie met een hoog entertainmentgehalte.

Bij het journaal wordt omstanders gevraagd het gebeuren te duiden in plaats van een expert. Dat

baart mij zorgen, want het gaat ten koste van de kwaliteit van de berichtgeving en dus van onze kennis over belangrijke onderwerpen. Daarbij lijkt het er soms op dat ieder onderwerp dichotoom wordt gepresenteerd: het is zwart of wit, links of rechts. De genuanceerde mening lijkt niet meer aanwezig te zijn. Dat heeft een onwenselijke invloed op het publieke debat, onder andere over duurzaamheid.

In mijn optiek zijn we toe aan nieuwe ethische richtlijnen omtrent communicatie en media. Richtlijnen die ons kunnen helpen onszelf en de samenleving scherp te houden op vragen als: wat doen we met nepnieuws? Hoe maken wij duidelijk dat wij beelden niet manipuleren of misbruiken? Als partner zou ik binnen Logeion daar in ieder geval met de themagroep Ethiek graag eens over in gesprek gaan.” —

De zeven principes die onze acties en gedrag leiden

Arthur W. Page Society is een vereniging voor Chief Communication Officers van de Fortune 500 organisaties in de Verenigde Staten. Als lid van de A.W. Page zou Wim Elving hun ‘Seven principles that guide our actions & behavior’ willen inbrengen als uitgangspunt voor de discussie die we binnen de communicatiebranche moeten voeren om ethisch verantwoord handelen te bevorderen.

Vertaald luiden deze als volgt (A.W. Page Society, 2018):

- #1 Vertel de waarheid: laat het publiek weten wat er aan de hand is.
- #2 Bewijs het met acties: publieke perceptie van organisaties wordt voor 90% gevormd door wat een organisatie doet en voor 10% door wat een organisatie zegt.
- #3 Luister naar stakeholders: om de organisatie te kunnen dienen, moet je proberen te begrijpen wat het publiek van de organisatie wil en nodig heeft.
- #4 Houd rekening met de toekomst: genereer *goodwill*.
- #5 Onderneem communicatie alsof de hele organisatie ervan afhankelijk is: geen enkele strategie zou geïmplementeerd moeten worden als niet bekend is wat de impact kan zijn op de stakeholders.
- #6 Realiseer je dat het echte karakter van de organisatie wordt uitgedragen door de mensen van de organisatie.
- #7 Blijf kalm, geduldig en goedgehumeurd.

Op de website van Logeion staat de volledige tekst van de rede van Wim Elving en meer informatie over de onderzoeksresultaten van het lectoraat.

De volgende onderwerpen komen aan bod:

- de We Energy Game
- onderzoeken rondom het reduceren van afval en het gebruik van plastic
- onderzoeken in de mode-industrie

Auteur Marjolein van Rozendaal

De beroepsniveauprofielen worden afgestoft

Weet jij precies waar je staat in je vak? Is dat in andere organisaties ook het geval? Met de beroepsniveauprofielen die door Logeion zijn ontwikkeld krijg je hier een goed beeld van.

De profielen worden binnenkort onder handen genomen om beter aan te sluiten op alle veranderingen in het communicatievak. En daar kun jij aan meehelpen.

Wat zijn de beroepsniveauprofielen ook alweer precies?

Het uitgangspunt voor het opstellen van de beroepsniveauprofielen was dat communicatie een vrij vak is, en iedereen zomaar een functiebenaming kan bedenken voor zichzelf. Om hier meer richting aan te geven, is het model van de beroepsniveaus opgezet. Dat is erop gebaseerd dat communicatie-deskundigen niet allemaal op één niveau functioneren, maar dat er verschillende taken worden verricht op verschillende niveaus. Het niveau maakt dat iemand staat waar hij staat in zijn vakgebied, maar ook hoe hij zich verder kan ontwikkelen.

Kun je die profielen ook gebruiken voor certifi-

cering in het vak?

Nee, daar zijn ze niet voor bedoeld. Logeion werkt wel mee aan het certificeren van opleidingen, maar niet van personen. De reden daarvoor is dat er steeds minder behoefte blijkt te zijn aan diploma's en registratie van professionals in een vakgebied. Waar wel behoefte aan is, is om te kunnen bepalen hoe je je verder kunt ontwikkelen in je vak. Of om functieomschrijvingen of de samenstelling van een communicatieteam te toetsen. Ook wordt het model gebruikt om binnen opleidingen te kunnen bepalen voor welk beroepsniveau studenten worden opgeleid. Precies daarbij helpt het model.

Wat is nodig om het model weer actueel te maken?

De basis werkt nog prima, maar in de beschrijvingen en details zijn er aanpassingen nodig. Mensen die veel op het online vlak werken, herkennen zich nu onvoldoende in de beschrijving. Ook coaching en begeleiding komen niet genoeg aan bod. Dat vereist wel nieuwe input en dus heel veel gesprekken met mensen uit het vak. Dat gebeurt heel per-

soonlijk door in sessies met nieuwe en bestaande leden te spreken.

Welke rol hebben de profielen verder bij Logeion?

Het moet aantrekkelijker worden om zelf je beroepsniveauprofiel te testen. De tool krijgt een meer prominente plek op de website en de navigatie wordt makkelijker gemaakt. Verder is het de bedoeling om activiteiten op de verschillende beroepsniveaus te gaan aanbieden.

Kan ik zelf ook meedenken over de profielen?

Ja, dat kan. Graag zelfs! Alle feedback en input over hoe jij je vak uitoefent is welkom. De commissie die zich bezighoudt met de beroepsniveauprofielen spreekt graag met zo veel mogelijk mensen uit het vak. Wil jij hieraan bijdragen? Neem dan contact op met Logeion via info@logeion.nl.



Bowi van Onna

uitgeverij Das Mag

Lang leve de guerrilla!

Het Boek. Je weet wel, zo'n papieren ding. Al jaren gaat het er slechter en slechter mee. Dat neemt niet weg dat er duizelingwekkend veel van worden uitgegeven. Dat weerhield ons er echter niet van drie jaar geleden een nieuwe uitgeverij op te richten: Das Mag Uitgevers.

We zouden alles anders doen. Minder boeken uitgeven: zo'n vijftien per jaar, waar een uitgever er gemiddeld honderd per jaar uitbrengt. Hierdoor konden we meer tijd (lees: aandacht) geven aan ieder boek. Meer liefde voor de redactie, vormgeving en... publiciteit. Het vinden van een publiek. Hoe zorg je ervoor dat de lezer net dat boek van jouw schrijver gaat lezen? Twee opties:

1. Je komt op basis van bekendheid van de auteur bij De Wereld Draait Door, of met een beetje geluk bij andere Grote Mainstream Media. (Triastr maar waar: de invloed van dit programma is angstaanjagend groot.)
2. Je gaat eerst op zoek naar de specifieke doelgroep van een boek, en van daaruit probeer je te infiltreren in de Grote Mainstream Media.

Een voorbeeld van optie 1: we gaven een boek van cabaretier/filosoof Tim Fransen uit. Op basis van zijn naam schoof hij aan bij DWDD. De kijkers van dat programma kennen hem, gaan naar zijn shows en willen meer. De boeken vliegen de winkel uit. Heel fijn voor ons als uitgever, maar niet elke schrijver is zo bekend als Tim Fransen. Dan moet je dus iets anders bedenken.

En dan kom je uit bij optie 2: de guerrillatactiek. Afgelopen zomer gaven we het debuut uit van Pieter Zwart (1992): *De val van Oranje*. Misschien ken je 'm wel. Die 'voetbalnerd' die bekend staat om zijn tactische analyses. Vóór zijn boek was hij vooral bekend van zijn cultblog Catenaccio en werkte hij voor de digitale tak van Voetbal International. Te onbekend voor talkshows maar een trouwe achterban had hij wel. Dus besloten we: van daaruit moeten we de stap naar het grote publiek zetten.

Eigenlijk werd die kans ons in zekere zin in de schoot geworpen. Pieter kun je zien als het gezicht van een nieuwe generatie voetbalanalisten die inhoudelijk naar voetbal kijken, in plaats van naar randzaken, zoals het accent van de trainer van Ajax. Hiermee had hij een terugkerende rubriek bij het voetbalpraatprogramma *Rondo* op Ziggo: een tactische analyse in een filmpje van een minuut. Steevast wanneer zijn rubriek voorbijkwam, zuchtte vaste analist Wim Kieft diep: "Ik snap helemaal geen bal van wat Pieter Zwart allemaal zegt."

Wij geloven in humoristische communicatie. Pieter Zwart heeft zelfspot. Dus besloten we die uitspraak van Wim Kieft op het boek te zetten. Dat leverde uitsluitend goede reacties op. Behalve van één iemand: Wim Kieft. Ziedend hing hij aan de telefoon: zijn blurb moest van het boek. Een buitenkans! We besloten een nieuwe druk te maken mét zijn quote erop, maar dan 'doorgekrast' zodat die niet meer leesbaar zou zijn. En we schreven een persbericht: 'Druk twee van *De val van Oranje* - nu zónder blurb van Wim Kieft'. We gooiden dat online, Pieter deelde het op zijn Twitter (20.000 volgers), zijn achterbandook erop en het kwam overal terecht. Ook bij die Grote Mainstream Media.

Had je het over Pieter Zwart, dan had je het over een boze Wim Kieft. Er volgde een geweldige zomer. Hugo Borst brak een lans voor het boek bij Studio Rusland, Pieter maakte zijn debuut als analist bij dat programma, columnisten schreven erover - en uiteindelijk werd Pieter op 25-jarige leeftijd de jongste hoofdredacteur ooit van Voetbal International. Terwijl hij daarvoor vooral gezien werd als een pedante snotneus met een laptop op een zolderkamer.

En het stokje gaat naar...

De estafette is een column die elke keer door een andere persoon geschreven wordt. Bowi van Onna geeft het stokje door aan Timo Bruijns van het mediateam Ajax.



logeion.nl

De invloed van Instagram en influencers



Auteur Sanne Steensma

We leven in een wereld waar een ei 10 miljoen (@world_record_egg) volgers heeft op Instagram. Zijn we helemaal gek geworden? Misschien een beetje. Maar het laat ook zien hoe social media en de influencers die zich daarop begeven, bepalen wat we leuk vinden. En niet onbelangrijk, waar we ons geld aan uitgeven. Dat kan weleens fout gaan. Kijk maar naar de documentaire over het Fyre festival die in januari op Netflix verscheen. Gelukkig gaat het ook vaak goed. En niet alleen in de mode- en lifestylesector.

Malou te Wierik van Buro Dertig adviseert de culturele sector over influencermarketing. Te Wierik: “In de creatieve en culturele sector is influencermarketing nog een relatief nieuw fenomeen. De meeste partijen die ons inhuren zetten vaak de eerste stappen op het gebied van influencermarketing. En dat maakt het gelijk ook spannend voor veel marketeers. Want je weet niet of het werkt en je kunt niet exact bepalen wat gepost wordt. Wil je wel zeker weten dat je goede kwaliteit krijgt? Dan is daar een oplossing voor. Die is hetzelfde als bij iedere andere opdracht: bedenk wat je wilt bereiken, wie je wilt bereiken en zoek daar de juiste influencers bij. Verdiep je in hen, kijk wat ze normaal posten, wie hun doelgroep is én of het een match is met jouw doelgroep.”

Kwantiteit is niet hetzelfde als kwaliteit

Accounts van lifestyle-influencers als @annanooshin en @queenofjetlags zijn bij elkaar goed voor anderhalf miljoen volgers. In de culturele sector loopt het zo’n vaart nog niet. Flor Linckens, het gezicht achter @galeriereporter heeft ruim 7.000 volgers. Linckens: ‘In de culturele sector hebben de echt grote accounts rond de 15.000 volgers. Maar een groot aantal volgers is wat mij betreft niet hetzelfde als een goed account. Influencermarketing is voor de meeste culturele instellingen nieuw en daarom een beetje eng. Dit is een van de redenen waarom ik www.cultuurambassadeurs.nl ben gestart: een non-profit platform waar cultuurinfluen-

cers een gezicht krijgen. Op het platform krijgen culturele instellingen een overzicht van de specialiteiten van de verschillende influencers. Zo kunnen zij ambassadeurs kiezen die bij hen passen. Het aantal volgers van de Cultuurambassadeurs varieert van 400 tot 17.000 per account. Maar stuk voor stuk zijn het serieuze en professionele accounts. En dat laatste vind ik het belangrijkste.” Te Wierik deelt deze mening: “Kies voor kwaliteit en niet voor kwantiteit. Daarmee bedoel ik: staar je niet blind op één groot account. Werk voor een campagne bijvoorbeeld met vijf accounts tussen de 1.000 en 5.000 volgers. Bij kleinere accounts zijn de volgers vaak wat meer betrokken. Waardoor je een relatief grote impact hebt.”

Metten is weten

Te Wierik: “Hoewel je een Instagrampost niet direct kunt koppelen aan meer bezoekers aan je evenement of meer verkochte kaarten voor een voorstelling, kun je natuurlijk wel het een en ander meten. Bijvoorbeeld wie je post heeft gezien, wie heeft gereageerd én wie heeft geklikt. Op die manier leer je snel veel over de doelgroep, oftewel, wie je volgers zijn. En daar kun je je vervolgacties op afstemmen. Bij influencermarketing is de relatie met je volgers namelijk belangrijk. Die bouw je op en die onderhoud je. Praktisch betekent het dat je nooit na één post klaar bent. Daar moet je bij een campagne rekening mee houden. Tip: knip je verhaal op in kleinere stukken en vertel niet alles in één keer.”

Authenticiteit als sleutelwoord

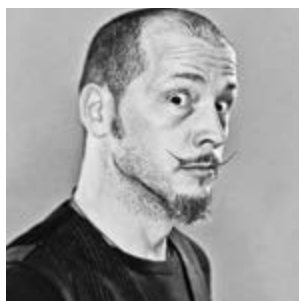
Te Wierik: “Bij influencermarketing is authenticiteit ontzettend belangrijk. Dat is namelijk wat een post of vlog geloofwaardig maakt. Het moet bij de influencer én het product passen.” Eke Bosman (@snackspert): “Mijn account begon in 2014 als een grapje en een jaar geleden werd het opgepikt door de media. Sindsdien ben ik er wat serieuzer mee bezig en word ik weleens uitgenodigd om ergens te eten. Daar ga ik alleen op in als het mij leuk lijkt én als ik denk dat het goed is. Ik schrijf namelijk ook recensies bij mijn foto’s. Hoewel ik er niet voor te-

rugschrik om iets af te kraken, zoek ik dat liever niet bewust op. En als ik op een promotie in ga, spreek ik af dat ik mijn eigen creatieve vrijheid mag behouden. Laatst ging een deal bijvoorbeeld niet door omdat men een gelikte foto wilde hebben. Daar doe ik niet aan mee. Ik ben normaal gesproken namelijk ook geen uren bezig om foto’s te bewerken.” Linckens: “Met name onderwerpen die visueel aantrekkelijk te verwoorden zijn, lenen zich goed voor Instagram. Voor de culturele sector zit dat goed. Maar of een vergelijkbare aanpak even goed zou werken in bijvoorbeeld de medische sector vraag ik me af. Onmogelijk is het denk ik niet. Je moet alleen wel de juiste influencer zien te vinden.” Bosman: “De ene branche is populairder op Instagram dan de andere. Mijn advies is daarom om je vooral niet blind te staren op een medium als Instagram. Er zijn namelijk een heleboel andere manieren om een product aan de man te brengen.”

‘Een groot aantal volgers is wat mij betreft niet hetzelfde als een goed account’



Christina Boomsma
Redacteur



Vincent Boon
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Martijn Gijsbertsen
Fotograaf



Emil Golshani
Fotograaf



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Claudine Hogenboom
Redacteur



Annemarie Kleywegt
Illustrator



Patricia van der Linden
Redacteur



André Manning
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Ontwerper



Guido Rijnja
Redacteur



Marjolein van Rozendaal
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Jenny Spierenburg
Ontwerper



Sanne Steensma
Redacteur



Katja Torbijn
Redacteur



Eveline Waterreus
Redacteur

Wij maakten deze C voor jou!

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

★ C is weer opgefrist!



carenza★

Benieuwd naar wat we nog meer doen? Kijk op **carenza.nl**

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Christina Boomsma, Arjen Boukema, Reinier Groenendijk, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Vincent Mirck, Annemarie van Oorschot, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Rozendaal, Dick-Gert Smid, Sanne Steensma, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator)

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



Redactieadres

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

Abonnementen

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

Advertenties

Bureau Van Vliet B.V.
(Remco Wijnhout)
Postbus 20, 2040 AA Zandvoort
023 571 47 45
r.wijnhout@bureauvanvliet.com
www.bureauvanvliet.com

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. © Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 5 april 2019.

Coverfoto: Eran Oppenheimer



LOGEION-KALENDER

ENTER-THE-FIRM

7 MAART AMSTERDAM

Young Logeion: op bezoek
bij Reclamebureau FCB
Amsterdam

Jos Vis, Massimo van de Plas

MASTERCLASS

12 MAART AMSTERDAM

Corporate Tribes

Jitske Kramer

WORKSHOP

14 MAART AMSTERDAM

De communicatie-
professional als trainer

i.s.m. Van der Hilst

ENTER-THE-FIRM

19 MAART HERPEN

Hulphond Nederland

Rudolph Strickwold, Niels de Graaf

WORKSHOP

20 MAART AMERSFOORT

Goede woordvoering, hoe
doe je dat?

Youssef Eddini

ENTER-THE-FIRM

26 MAART HILVERSUM

Videonieuwsbericht

*Jaap van Deurzen, Angelique van
Trirum, Rick Hunink*

ENTER-THE-FIRM

28 MAART UTRECHT

What's going on in Digital?
Over community management

i.s.m. Frankwatching

COMMUNICATIECOLLEGE

1 APRIL DELFT

Design thinking & corporate
communicatie

*i.s.m. TU Delft en The Corporate
Communication Centre (EUR),
Holland Spoor*

VAKIMPULS

2 APRIL UTRECHT

De kracht van het onzichtbare
*Genieke Hertoghs, Ilse van
Ravenstein*

WORKSHOP

4 APRIL UTRECHT

Adviseren en beïnvloeden
i.s.m. Van der Hilst

COMMUNICATIECOLLEGE

16 APRIL EDE

Communicatie naar een
strategische positie

Karel Winkelaar

COMMUNICATIECOLLEGE

7 MEI UTRECHT

Leren van Cialdini

Reint Jan Renes

VAKIMPULS

15 MEI NIEUWEGEIN

Confronteren kun je leren
Marco Doeser

VERWACHT:

MASTERCLASS

Farid Tabarki

VAKIMPULS

Employer Branding

20 JUNI 2019 - NIEUWEGEIN



Ken (of b n) jij de communicatie-
topper van het jaar? Draag hem,
haar of jezelf voor! Meer informatie:
www.cday.nl/
communicatieverkiezingen

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