



‘Digitalisering zorgt voor krampachtige focus op korte termijn’

ROLAND VAN DER VORST, HOOFD INNOVATIE RABOBANK

Er is meer in de wereld dan alleen voetbal

Politici zijn geen bedriegers als ze compromissen sluiten

4



8



10



16



24



28



32



36



40



44



50



52



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
ook andere sporten dan voetbal verdienen aandacht
- 08 **kleiner dan tien**
novel-t gaat voor rake communicatie
- 10 **toonaangevend**
roland van der vorst pleit voor de directe ervaring
- 16 **handreiking**
het belang van de onderstroom bij veranderingen
- 19 **column christian burgers**
- 20 **communicatietheorie van betteke van ruler**
niet elke dialoog is hetzelfde
- 22 **snippers**
- 24 **reportage**
eerste communicatiehulp bij faillissementen
- 28 **proloog**
de toegevoegde waarde van strategisch omgevingsmanagement
- 31 **boeken**
- 32 **kennis**
de politicus die compromissen sluit is geen bedrieger
- 36 **achtergrond**
raadpleging inwoners volgens evelien tonkens gebaat bij 'je verplaatsen in de ander'
- 40 **reportage**
weg met stereotiepe beelden!
- 44 **ontwikkeling**
de corporate sustainability reporting directive maakt einde aan mooiweerpraatjes
- 49 **column mayke van keep**
- 50 **miskleun**
volg vaker je intuïtie, adviseert harrie van rooij
- 52 **young**
radio is tweerichtingsverkeer
- 53 **column esther durenkamp**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Studio Sport

Sport is goed voor je, zeggen ze. Dat klopt vaak, maar niet altijd natuurlijk. Er zijn tegenstanders die je met verve doormidden zagen met idiote tackles. Accounts op sociale media met treffende namen als 'kelderklasse' zijn toonbeelden van de waanzin in sport. En er is meer ellende, zoals die van het zelf veroorzaakte soort. Ik sport ook (voetbal, ja) en ik merk dat ik me op het veld vooral in mijn hoofd nog 22 voel maar mijn lijf het daar regelmatig mee oneens is. De verdraaide knie door die in gedachten prachtige actie? De protesterende hamstring door dat mooie hakballetje? *Been there, done that.*

Een groot talent ben ik nooit geweest, maar met mij zijn er velen. Anderhalf miljoen om precies te zijn. Die paar honderd die hun brood verdienen met voetbal in de eerste en eredivisie zijn de uitzondering. De uitzondering waar we wel verafgodend naar staren. Zeker jongeren. Dat merk ik elke week weer, want met mijn beperkte voetbalkennis train en coach ik een meidenteam en fluit ik wedstrijden. Ik vermoed dat het mede door al die aspirant-Messi's en wannabe-Ronaldo's is dat de edele voetbalsport zoveel aandacht krijgt. Het is het grootste sportcircus op aarde, al zijn er sporten die qua deelnemers groter zijn (zei daar iemand atletiek?).

Tijd dus om de schijnwerper op die andere sporten te zetten. Op rodelen op natuuris bijvoorbeeld, al is dat wel een héél erg cultheldenverhaal. Ook voor rodelen op natuuris geldt: *been there, done that.* En nee, Studio Sport heb ik er als vertegenwoordiger van ons land op internationale wedstrijden niet mee gehaald. Al wat mij rest is een onscherpe actiefoto...

Sander Grip
hoofdredacteur



VOETBAL, VOETBAL EN NOG EENS VOETBAL

Hoe krijgen andere sporten de aandacht die ze denken te verdienen?

Zelfs tijdens de winterstop domineert voetbal het sportnieuws. Wordt er niet vriendschappelijk gespeeld in een zonnig land, dan zijn er wel transferontwikkelingen of schandaaltjes die de kolommen en de sportprogramma's gevuld houden. Het drukke schaatsseizoen en een van de vier grootste tennistoernooien op stapel verdringen het voetbalnieuws niet. Media-aandacht betekent ook geld en ledenaanwas. Hoe zorgen andere sporten ervoor dat ze ook de broodnodige aandacht van het grote publiek krijgen?

‘Sportieve successen hebben een aanzuigende werking, alleen moet je niet afhankelijk willen zijn van die successen’



“Voetbal is inderdaad superdominant in Nederland”, zegt Steven Sedee van The Sponsor Agency. “Gelijkwaardig worden aan voetbal of het zelfs inhalen is vrijwel onmogelijk. Als je de krant openslaat, zie je dat de eerste zes pagina’s van het sportkatern over voetbal gaan, dan pas komt de rest. Sporten die aanhaken en ook media-aandacht krijgen in Nederland zijn Formule 1 en schaatsen. Ook wielrennen is groot.”

Dat laatste kan Daniël Heijne, verantwoordelijk voor commercie en communicatie bij de Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU) beamen. “De wielersfans weten de sport en het nieuws wel te vinden, op televisie, online of op sociale media. Het NK wielrennen trekt ruim 1,7 miljoen kijkers. Daarnaast zijn er nog zeventig andere sportbonden die ook strijden om media-aandacht. We gaan als bond zelf een actievere rol pakken in de wijze waarop de sport in beeld wordt gebracht. Die vernieuwing is noodzakelijk om bijvoorbeeld ook een jongere doelgroep te bereiken en *beraken*. De KNWU wil dit jaar met een grote mediapartij een pilot starten om enkele evenementen live te registreren en online op een vernieuwende wijze uit te zenden.”

Driehoeksverhouding

“Uiteindelijk heeft de sport de media nodig,” stelt Sedee, “maar andersom geldt ook: media hebben de sport nodig. Sport is relevant in de levens van miljoenen mensen. Media willen aanwezig zijn waar de consument zich bevindt. Hetzelfde geldt voor het bedrijfsleven en specifiek sportsponsors. Bedrijven zetten sportsponsoring in voor commerciële doeleinden, maar ook om aan hun reputatie te werken. De Nederlandse sport heeft het bedrijfsleven ook hard nodig. Om bereik te realiseren in nieuwe doelgroepen maar ook om de begroting rond te krijgen. Er is een driehoeksverhouding van sport, media en bedrijfsleven. Ze willen allemaal daar zijn waar het publiek zit.”

Successen

Heijne: “Niets is zo Nederlands als de fiets. Zien fietsen doet fietsen, dus media-aandacht draagt zeker bij om doelen te bereiken. Niet alleen in de traditionele

media, maar juist ook op alle sociale platformen. Wat betreft ledenwerving is er niet direct een causaal verband tussen de aandacht van de huidige generatie toppers en aanwas van leden. Sportieve successen hebben een aanzuigende werking, alleen moet je niet afhankelijk willen zijn van die successen. De aandacht gaat automatisch vaak uit naar grote toernooien, maar tussendoor is het relatief stil. Je moet deze podia daarom meer inzetten als platform om de breedte op te zoeken. Om het te hebben over de relevante dingen die een sportbond doet en in beweging zet.”

Sedee gelooft sterk in de wervende werking van sportieve successen en de media-aandacht die hiervan het gevolg is. “Olympische sporten staan periodiek in de schijnwerpers. Als je goed presteert tijdens de Spelen kan dat gevolgen hebben voor de populariteit van jouw sport. Volgens enkele experts is er overigens geen directe duurzame correlatie tussen successen en kijkgedrag en sportparticipatie. Het succes en de toestroom in bijvoorbeeld het meidenevrouwenvoetbal maakte duidelijk dat er in ieder geval op korte termijn een effect te zien is van het succes van de OranjeLeeuwinnen en de organisatie van het Europees kampioenschap in eigen land (WEURO 2017). Een absolute voorwaarde is dat de randzaken goed georganiseerd zijn.”

Twee routes

“Je kunt eerst focussen op de groei van de breedtesport, dan wordt het voor media interessant om erin te springen. Dit zien we bij padel. Dat is in relatief korte tijd heel hard gegroeid doordat ondernemende platformen en later ook de tennisbond hier goed op zijn ingesprongen”, zegt Sedee. “De banen zijn uit de grond gestampt rond de steden, zodat je er makkelijk naartoe kunt fietsen, ze hebben via boekingsapps de drempel verlaagd, je tikt twee keer op je smartphone en je weet op welke baan je terechtkunt. Toen de sport in de breedte was gegroeid, is de World Padel Tour naar Amsterdam gehaald. Waar enorm veel media-aandacht voor is geweest en waar sponsors absoluut van hebben geprofiteerd.

De andere route is, zoals de KNVB succesvol heeft gedaan met het

vrouwenvoetbal: geef de Leeuwinnen het juiste podium en krijg daarmee veel media-aandacht. Dit werkt aan de onderkant door, waardoor er meer meiden gaan voetballen. Dat begon puur met het binnenhalen van een groot toernooi.”

Solheim Cup in Nederland

Dit is precies wat de Nederlandse Golf Federatie (NGF) doet. In 2026 komt de Solheim Cup – het grootste internationale golfevenement voor vrouwen – naar Nederland. Jackelien Dijkstra is marketeer bij de NGF. “We verwachten meer dan 100.000 bezoekers. We proberen ook nieuwe doelgroepen aan te spreken met dit topsportevenement, zoals jongeren, vrouwen en families. We hopen dat het iets teweegbrengt, zoals de WEURO voor het Nederlandse vrouwenvoetbal heeft gedaan.” In de Solheim Cup strijden de beste vrouwelijke golfers van Europa in teamverband tegen de beste vrouwelijke golfers van Amerika. Het binnenhalen van dit toernooi is onderdeel van een brede strategie om de golfsport in Nederland te verjongen en te verbreden. “In 2023 zijn we gestart met de campagne ‘Welcome to the club’ met als doel een gezonde golfsport op de lange termijn door het verjongen van de sport en meer vrouwen van de sport te laten genieten,” zegt Dijkstra. “We willen naar een verhouding van 40 procent jongeren en ook van 40 procent vrouwen. Nu is het percentage jongeren en vrouwen zo rond de 30 procent.”

De campagne heeft ook tot doel om het imago dat golf in Nederland heeft, als elitaire sport voor oude mannen, om te buigen. “Dat doen we door te spelen met vooroordelen en stereotypen. Zo hadden we in september de ruil-je-rode-broek-in-weken, wat veel media-aandacht kreeg en bijdraagt aan onze boodschap: wie gaat golfen ontdekt zoveel meer. We krijgen zo de kans om te vertellen dat golf veel te bieden heeft. Ontspanning en inspanning, je bent lekker in de buitenlucht, op de mooiste plekken in de natuur en het is heel sociaal”, aldus Dijkstra.

“Er is weinig aandacht voor golf in de nationale media als je kijkt naar het aantal beoefenaars van de sport: 420.000 mensen. Maar de golffans worden goed bediend met het kanaal Ziggo Golf. Golf is sinds 2016 ook weer een olympische sport. Het kan een verschil gaan maken als er Nederlands succes is. We hopen vooral dat Anne van Dam dit jaar goed zal presteren op de Spelen in Parijs, dat zou een mooie boost voor vrouwengolf zijn.”

Verbinden

Heijne: “Grote evenementen verbinden de sport en alles wat daarmee verbonden en aangesloten is. Het maakt mensen bewust dat er ook sportevenementen in Nederland zijn en niet alleen maar op televisie. Het brengt de sport bij de mensen in het land en bereikbaar voor iedereen. Daarnaast brengt het clubs en organisatoren in contact met gemeenten en provincies en stelt hen in de gelegenheid om andere delen van de sport, andere

disciplines, andere categorieën en andere problemen zoals accommodaties en vergunningskwesties te bespreken.”

Durf en visie

Sedee: “Voor elke organisatie is het van belang om strategisch en groot te durven denken. Dat gaat over visie, samenwerken, durven investeren, innovatief zijn en ook zichtbaar zijn op de juiste platformen. Aanwezig zijn waar je doelgroep zit en goed luisteren naar de behoeften van de consument. Sportbonden zijn bolwerken, vaak een beetje ambtelijk en dat staat haaks op groot durven denken, innovatief zijn, durven investeren en een visie najagen. Dit is, denk ik, een enorme uitdaging voor sportbonden.

Wat betreft het aantrekken van sponsors: die willen hun sponsoring activeren waar de fan zich bevindt. Dat is meer dan alleen associatiewaarde en bereik. Rechtenhouders, sportbonden dus, hebben veel meer te bieden dan ze denken. Populaire atleten, content en maatschappelijke waarden die als het ware kleven aan sportbonden, zijn veel waard voor sponsors. Denk aan gezondheid, vitaliteit, sociale inclusie, diversiteit. Dat zijn thema’s waar een bedrijf zich wel aan wil verbinden en dat kan makkelijk over de as van een partnerschap met een sportbond en de inzet van atleten.”

Heijne: “Het valt mij op dat steeds meer bonden durven te ondernemen en commercieel te denken en de vraag stellen: hoe blijf ik als bond relevant? En daar hun organisatiestructuur op aanpassen. Dit helpt enorm om de juiste stappen te zetten. Ook in het bouwen van sterke partnerships. Daar moet bij het begin meteen de vraag centraal staan welke resultaten gerealiseerd kunnen worden en hoe je die meet. Net zoals topsporters dat doen.”



Auteur Jeroen de Bruin

Fotograaf Anna Groenia

INNOVATIEAANJAGER NOVEL-T

Communicatie steeds vluchtiger, maar moet altijd raak zijn

Non-profitorganisatie Novel-T (Enschede) helpt innovatieve bedrijven ontstaan, groeien en vernieuwen. De stichting ontstond vanuit een krachtenbundeling van regionale overheden en kennisinstellingen. Zij helpt studenten, onderzoekers en ondernemers vernieuwende ideeën om te zetten naar succesvolle businesscases. Daartoe biedt Novel-T programma's, een-op-eencoaching en andere hulp bij het vinden van kennis, kapitaal en talent.

Met haar team van zes specialisten helpt hoofd marketing Cindy Marsman studenten, start-ups, onderzoekers en bedrijven de weg naar activiteiten van Novel-T te vinden. Marsman kwam zes jaar geleden bij de organisatie werken en trof een ambitieuze club aan, maar met een eilandcultuur. "Anno 2024 zijn we een geïntegreerd team dat de klus met elkaar klaart", vertelt Marsman. "Van speelverdeler in het innovatie-ecosysteem zijn we uitgegroeid tot een volwassen organisatie met eigen programmering in iedere fase van ondernemerschap. Door onze doelgroepen in *cohorts* samen hun innovaties te laten ontwikkelen, leren zij van elkaar en kunnen wij meer bereiken met onze capaciteit."

Het marketingteam groeide mee met de organisatie en kent nieuwe rollen, die passen in het huidige marketingvak. "Binnen mijn team werken campagne- en contentmarketeers samen aan succesvolle marketingactiviteiten, in nauwe afstemming met de andere teams binnen Novel-T. De klantreis staat daarbij centraal", aldus Marsman. Het team besteedt veel tijd aan het schrijven over of in beeld brengen van de innovatieve ondernemers. "Hun verhalen een podium geven aan een internationaal publiek helpt in het creëren van meer zichtbaarheid. En het geeft anderen inspiratie om te starten met het verwezenlijken van hun eigen dromen en plannen."

Het team voegde het afgelopen jaar ook een *growth hacker* aan het team toe. Marsman: "Op basis van inzichten uit ons CRM automatiseert hij bepaalde stappen in de klantreis en zet hij experimenten op om succesvoller te zijn. Enorm waardevol, want datagedreven werken is de toekomst. Content wordt steeds vluchtiger, je moet telkens *spot on* zijn. Het belangrijkste in ons vak is dat je doelgroepen goed aanvoelt en snel kunt schakelen op ontwikkelingen. Dat vraagt ondernemendheid en gebruikmaken van moderne technologie, zoals kunstmatige intelligentie. En dat maakt mijn baan zo leuk."



Vlnr: Cindy Marsman, Vera Boertien, Manon Bijsterbosch, Frank Huizing, Daniëlle Stoter, Heidi van den Bos en Thomas Baarspul

Auteur Robin den Hoed
Fotograaf Germán Villafane

IS DE VERREGAANDE DIGITALISERING VAN ONZE WERELD EEN GEVAAR OF EEN ZEGEN?

Roland van der Vorst houdt pleidooi voor de directe ervaring

“De digitalisering van onze samenleving verandert de wijze waarop we dingen ervaren, zoals de tijd en de fysieke ruimte. Het verandert ons leven, maar ook de manier waarop bedrijven communiceren, hun kernverhaal vertellen. Digitalisering leidt tot een sterke fixatie op het nu, op onrealistische idealen die we nastreven en op de wens om direct een einde te maken aan uitdagingen die voor ons liggen. Het langetermijndenken – en het vertellen van hoopvolle verhalen – verdwijnt hierdoor, terwijl we dit in deze tijd juist zo nodig hebben.” Roland van der Vorst is hoofd Innovatie bij de Rabobank en voormalig hoogleraar aan de TU Delft.

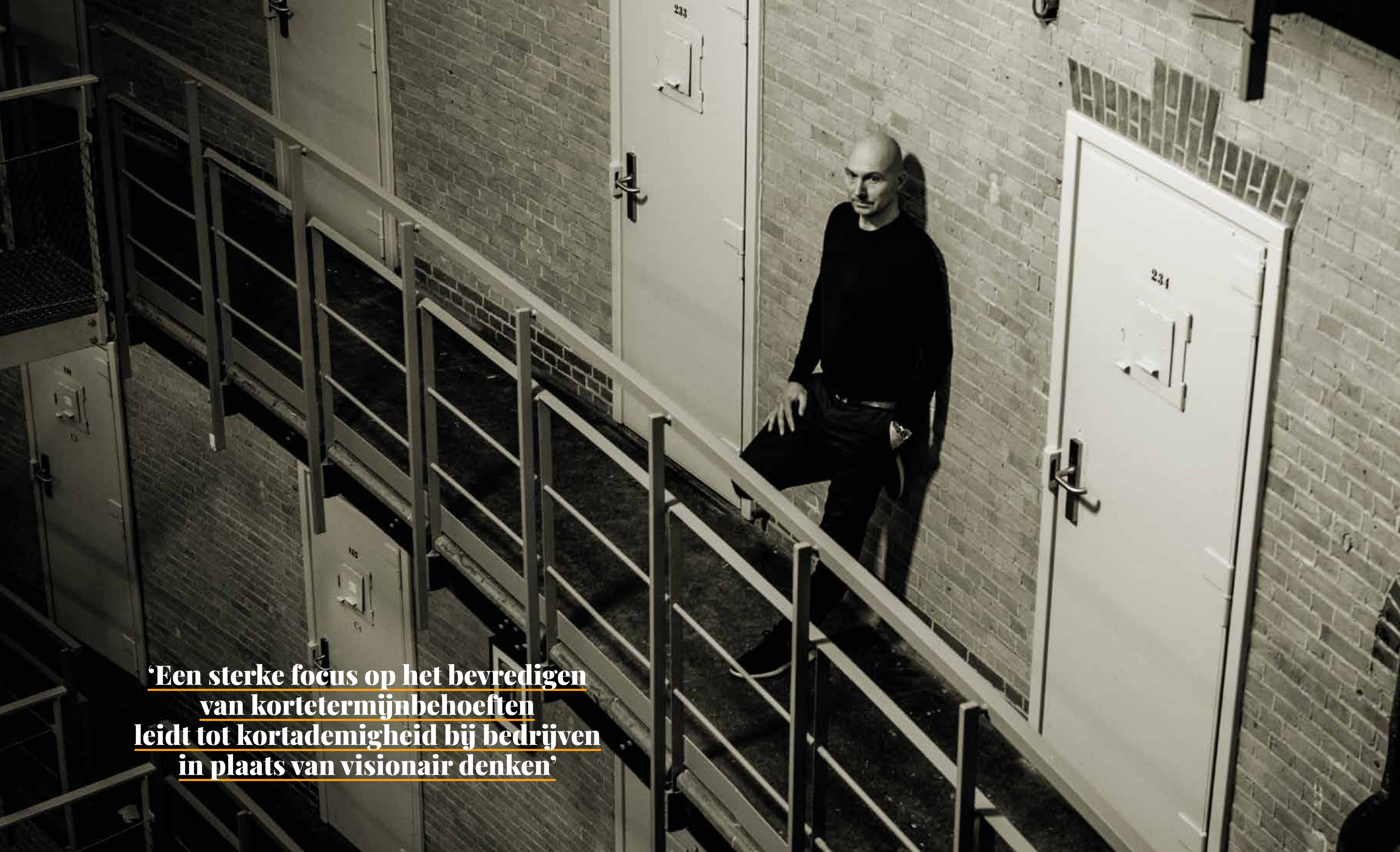
Van der Vorst schreef het boek ‘De toekomst is eindeloos’. Aanleiding voor het schrijven van het boek was tweeledig, vertelt hij. “Ik ben altijd op zoek naar een intellectuele uitdaging en die vond ik deze keer in de vraag: ‘Wat is de invloed van digitalisering op ons denken en doen, in de meest brede zin van het woord?’ De antwoorden die ik hierop probeerde te vinden waren voor mij tot dan toe onbevredigend en dus besloot ik me hierin te gaan verdiepen. Daarnaast heb ik al langer interesse in hoe mijn geest werkt, ook door het mediteren dat ik doe. Ik merkte al langere tijd dat ik steeds meer afhankelijk werd van externe prikkels en dat ik soms probeerde om de leegte tussen de prikkels weer op te vullen met nieuwe prikkels. Daar wilde ik nader onderzoek naar doen”, aldus Van der Vorst.

De kernvraag van het boek werd daarmee ‘wat doet digitalisering met het menselijk denken?’. Uiteindelijk ziet hij het boek vooral als een analyse van de huidige tijd waarin we leven. Het gaat om de manier waarop wij ons leven en ons denken structureren, in een tijdperk dat steeds meer onderhevig is aan digitalisering. Het boek wordt uiteindelijk een pleidooi voor de directe ervaring, voor ervaren wat er echt om ons heen gebeurt. “Want dat is nou juist wat digitalisering ons aan het afleren is”, aldus Van der Vorst.

Smartwatch

In zijn boek beschrijft Van der Vorst een belangrijk gevolg van digitalisering. Hij stelt dat het schrift ons volgordelelijk heeft leren denken, namelijk van het

begin naar het einde en in onze westerse samenleving van links naar rechts lezend. Ook de massamedia leerde ons de wereld te structureren volgens de logica van een begin en een einde. Televisie- en radioprogramma’s, alles wat onderhevig is aan een uitzendschema, volgt die logica. Digitalisering haalt volgens Van der Vorst het einde uit ons denken. Dat heeft betrekking op hoe we tijd ervaren, hoe we verhalen vertellen en hoe we de fysieke wereld ervaren. De tijd krijgt bijvoorbeeld letterlijk een andere dimensie. Denk daarbij aan het gebruik van een smartwatch. Niet alleen de letterlijke tijd wordt weergegeven, maar ook de volgende stap die je als gebruiker kunt of moet nemen wordt weergegeven door de stappenteller of de bloeddrukmeter. Digitalisering rekt de tijd voortdurend op, omdat er altijd



**‘Een sterke focus op het bevredigen
van kortetermijnbehoeften
leidt tot kortademigheid bij bedrijven
in plaats van visionair denken’**

weer een nieuwe suggestie volgt: je volgende afspraak, de te nemen stappen. Er komt geen einde aan. Je wordt altijd weer gewezen op een volgend moment. Dat biedt kansen, maar leidt ook tot frustratie.

Fixatie

Wat is volgens Van der Vorst de kern van het boek? “Digitalisering geeft ons ongelooflijk veel openheid en mogelijkheden, tot zover de zegen. Maar hoe meer mogelijkheden mensen hebben, hoe groter de fixatie. Zie hier het gevaar. Uit de analyse die ik maakte kwam ik tot de conclusie dat we in een tijd leven van fixatie op wat er direct voor ons ligt; een sterke focus op de korte termijn, op het vastklampen aan een telkens verschuivend ideaal dat nu gerealiseerd moet worden en een focus op jezelf continu willen verbeteren. Dit allemaal gedreven door digitalisering en dan vooral door sociale media. Neem Tinder als voorbeeld: ongelooflijk veel mogelijkheden tot het vinden van een partner, maar juist door al die mogelijkheden klampen we ons meer dan ooit vast aan het ideaal van die partner. Hetzelfde bij sociale media: de diversiteit aan boodschappen leidt niet tot openheid, maar tot fixatie op het eigen gedachtegoed. Ook hier weer: de veelheid leidt tot fixatie en uiteindelijk tot frustratie.”

Digitalisering zorgt ook voor een krampachtige focus op de korte termijn. Daarbij verliezen we de lange termijn, de stip op de horizon, het samenwerken aan een groter doel uit het oog. Van der Vorst: “Ik begrijp de fixatie wel. Met alles wat er momenteel in de wereld gebeurt hebben we met z’n allen juist nu de neiging om concrete zaken vast te pakken en

direct op te lossen. Deze fixatie vertaalt zich door naar andere zaken in het dagelijkse leven. Of het nu gaat om een nieuwe baan, een nieuwe partner of de volgende vakantie, de focus ligt op directe verandering en bevrediging van behoeften.”

Behoeften

Geen rust en ruimte om eens ergens naar toe te leven of naar te reiken, maar een sterke focus op het reageren op een volgende impuls. Ook bedrijven gaan hierin mee. “Neem als voorbeeld Apple. Ooit voldeden de producten van dit merk aan het ideaalbeeld van de creatieve industrie. Consumenten kochten producten van Apple juist vanwege dit ideaalbeeld dat richting gaf aan bijvoorbeeld productontwikkeling. De huidige producten van Apple voldoen allang niet meer aan dit ideaalbeeld, maar richten zich – mede doordat het bedrijf slim data verzamelt en dus weet waar consumenten nu behoefte aan hebben – op de volgende impuls, op het instant bevredigen van behoeften van consumenten. Denk bijvoorbeeld aan de gezondheidsdata die bijvoorbeeld de Apple Watch voor je verzamelt en waar je als consument direct op kunt reageren.”

Kortademigheid

De overtuiging van Van der Vorst is dat een sterke focus op het bevredigen van kortetermijnbehoeften leidt tot kortademigheid bij bedrijven in plaats van visionair denken. Hierdoor worden consumenten onvoldoende geholpen, juist in deze onzekere tijd. “Veel bedrijven lijken net zelf gebruikers van de smartphone, ze reageren op de volgende prikkel, mede doordat data allerlei inzichten geven over die directe behoeften van consumenten. Bedrijven rommelen daardoor maar wat door, gebaseerd op

die verkregen data. Hierdoor worden ze ook afhankelijk van kortetermijnsuccessen. Veel bedrijven zijn verleerd om te denken vanuit een langetermijnstrategie en te vertalen in hoopvolle boodschappen, met een begin en een einde, die mensen meenemen op een reis en mensen hoop geven. Ze schootelen ons geen langetermijnperspectieven meer voor. Er vindt een interessante ontwikkeling plaats; de communicatie van bedrijven is gebaseerd op feiten, op harde data en niet meer op de ‘zachte’ kant, op het delen van hoopvolle perspectieven.” Ook de communicatieprofessionals zie ik daarmee worstelen. Ooit waren zij de verhalenvertellers, maar ze worden steeds meer prikkelverzorgers. Gelukkig zijn er wel bedrijven die zich hiervan in positieve zin onderscheiden zoals Patagonia. “Wellicht een wat obliagaat voorbeeld, maar bij dit merk zie je dat de eigenaar van het merk zich persoonlijk verbonden voelt met de *narrative* van het merk. Dat leidt tot geloofwaardigheid van het merk zelf. Pleidooi van Van der Vorst – ooit zelf reclamemaker – is dat bedrijven weer teruggaan naar die langetermijnvisie, waarbij de visionaire en maatschappelijk relevante boodschap de kern vormt voor de invulling van de communicatie en productontwikkeling.

Als persoon de fixatie loslaten, meer openstaan voor directe ervaringen en als organisatie zijnde het delen van overtuigende, hoopvolle boodschappen. Dat is wat Van der Vorst mee wil geven met zijn boek. Heeft hij al ideeën voor zijn volgende boek? “In maart komt mijn volgende boek uit. Dit betreft de verzameling van mijn columns die ik voor het Financieel Dagblad heb geschreven. Daarnaast denk ik momenteel na over een boek over het houden van een open geest. Dat zou mooi aansluiten bij dit boek.” —

‘Bedrijven moeten weer terug naar die langetermijnvisie, waarbij de maatschappelijk relevante boodschap de kern vormt voor de communicatie en productontwikkeling’



Plezier in ontregeelen

We weten het heel goed en ondervinden bijna dagelijks de effecten: wat er in de onderstroom gebeurt is doorslaggevend voor het al dan niet slagen van verandering. Maar dan volgt vaak een onmachtig gevoel. Hoe maak ik dit zichtbaar? Hoe kom ik in contact? Kan ik er meer grip op krijgen? Ofwel: hoe kan ik verder komen dan wat vaker rondhangen bij de koffieautomaat en een dagje meedraaien bij de balie?

Barbara van der Steen heeft van dit vraagstuk haar vak gemaakt. Als sociaal psycholoog kwam zij als jonge adviseur bij Berenschot terecht. Ze zag collega's keer op keer teleurgesteld raken als een onderzoek met mooie presentatie niet gelijk tot verandering leidde. Van der Steen: "Wij vinden dat het dan pas begint." Samen met collega Aart Goedhart zocht ze naar manieren om het ongreepbare te kunnen grijpen. Van der Steen: "Als er gedoe is kun je beweging proberen te brengen in het proces, daar kun je kundig in worden en zo je gevoel van onmacht ombuigen naar plezier in je werk. Aandacht is hierbij het sleutelwoord." Van der Steen en Goedhart zijn inmiddels vele jaren actief op dit gebied als adviseurs, ze schreven er een boek over en ontwikkelden een opleiding, waarin je leert complexiteit te ontrafelen en betekenis te geven aan de onderstroom.

Het allereerste moment

Van der Steen: "Het DNA van een proces ligt in het eerste moment. Als je als adviseur betrokken

raakt bij bijvoorbeeld een verandering of nieuw beleid, dan is er altijd een eerste contact waarin de opdrachtgever of adviesvrager wensen en ambities aan je vertelt. Dat is een sleutelmoment. Hier is vaak al een onderstroom voelbaar. Dat zit 'm in taal, in gebaren, in onuitgesproken verwachtingen en zo meer. Als bijvoorbeeld iemand op dat moment een concrete 'bestelling' bij jou doet zoals 'ik wil graag een nieuwsbrief', dan roept dat bij jou vaak gevoelens van onrust op. De kunst is dan om tussenruimte te creëren. Om bijna met judobewegingen de behoefte achter de bestelling te honoreren, door de ruimte te pakken om het over de behoefte te hebben en nog niet onmiddellijk de bestelling te leveren. Dat vraagt vaardigheden als nieuwsgierigheid, fascinatie en vooral een intrinsieke drive om echt alles te onderzoeken. Ook vraagt het om te leren luisteren naar je eigen signalen. Als iemand zegt dat het morgen af moet zijn en jij al pijn in je buik krijgt bij de gedachte aan weer een doorwaakte nacht, dan is het de kunst om bijvoorbeeld te zeggen:

‘De sleutel in dit alles is aandacht. Aandacht is een spier die je kunt trainen is onze stelling. Door de inhoud heen ga je luisteren naar wat er nog meer ‘gezegd’ wordt’



Barbara van der Steen

‘Dit klinkt als een vraag die weinig zorgvuldigheid behoeft. Is dat wat je ook bedoelt?’ Maar ook humor kan je helpen: ‘Is morgen niet wat laat? Wat als we inzetten op vanmiddag 16.00 uur? Wat vraagt dat van jou en van mij?’ Zo zijn er nog veel meer interventies die je juist op dat allereerste moment van dienst kunnen zijn. Dan kunnen de rollen duidelijk worden, de onderliggende onzekerheden op tafel komen en de expliciete en vooral ook impliciete verwachtingen.”

Aandacht

Van der Steen: “De sleutel in dit alles is aandacht. Aandacht is een spier die je kunt trainen is onze stelling. Door de inhoud heen ga je luisteren naar wat er nog meer ‘gezegd’ wordt. Dat vraagt een open houding en belangeloosheid. Als jij zelf al een oplossing in gedachten hebt, kun je bijna niet

meer belangeloos luisteren, je hebt je filter al aan staan. Ook vraagt het om alert te zijn op impliciete verwachtingen. Als jouw opdrachtgever van jou verwacht dat je de opdracht als een aap op jouw schouder neemt, en jij accepteert die door te gaan hollen en fiksen, dan ontsla je de opdrachtgever van zijn of haar eigen rol in het proces. Dat gaat onbewust. Probeer dan nog maar eens het eigenaarschap terug te leggen. Daarom is het zo belangrijk om aandacht te hebben voor rollen en verwachtingen, vooral wanneer ze impliciet zijn. En ja, daarvoor moet je ook soms het conflict aangaan. Dat kan nodig zijn om beweging te krijgen in het proces.”

Wat moet je kunnen?

Van der Steen: “Werken met de onderstroom wordt pas complex als je het wil overzien en in

een model gieten. Het is een oefening naar een open houding waarin je de reflex vermijdt om de bewegingen te beheersen en regisseren. Dit is vaak lastig. Daarvoor in de plaats kun je oefenen in een houding van een open, grenzeloze nieuwsgierigheid en fascinatie. Ten eerste voor de vraag ‘wat is hier allemaal aan de hand?’ en bovenal met een dosis humor en plezier in de speelruimte die er altijd is, bijvoorbeeld om de bestaande kaders te ontregelen. Het is echt de moeite waard, want in de onderstroom zitten ook de kiemen voor verandering. Alleen weet je niet vooraf welke kiem mooie bloemen en welke onkruid teweegbrengt. Ook dat moet je leren verdragen.”

Foto Universiteit van Amsterdam

Suikertaks

Veel wetswijzigingen gaan traditioneel in op 1 januari. Een van de grote veranderingen van 2024 is de introductie van een suikertaks op frisdranken. Deze houdt in dat er een extra belasting van rond de 10 procent¹ wordt geheven op frisdrank. Een belangrijk doel van deze wetswijziging is om de verkoop van deze dranken te ontmoedigen, en hierdoor burgers te stimuleren om gezondere keuzes te maken. Tegelijkertijd is het ook belangrijk om draagvlak te creëren voor dit soort gezondheidsbeleid. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol.

Communicatiewetenschappers Soya Nah en Jeeyun Oh van de University of Texas at Austin onderzochten² in hoeverre technologische toepassingen kunnen helpen om de impact van communicatiestrategieën bij gedragsverandering te vergroten. Ze keken hierbij specifiek naar de wijze waarop de gezondheidsinformatie wordt gecommuniceerd naar de ontvanger en maakten een onderscheid tussen twee strategieën. De eerste strategie was die van het klassieke zenden waarin de doelgroep de informatie passief tot zich neemt. De tweede strategie gebruikte daarentegen de kracht van nieuwe technologie (specifiek: interactiviteit) om de informatie onder de aandacht te brengen bij de doelgroep.

Voor veel mensen staan de negatieve gevolgen van overmatige suikerconsumptie ver van hun belevingswereld af. Deze gevolgen treden immers met name op de lange termijn op, waardoor het voor veel mensen een ver-van-mijn-bedshow is. De onderzoekers vermoedden dat interactiviteit kan helpen om de negatieve impact van suikerconsumptie effectiever onder de aandacht te brengen. Bij hun interactieve toepassing moesten gebruikers zelf actief aan de slag en in kaart brengen hoe suiker de gezondheid beïnvloedt. Gebruikers

zagen verschillende lichaamsdelen waarop suiker een negatieve invloed heeft, zoals tanden, huid of lever. Ze konden met een slider zichtbaar maken hoe elk lichaamsdeel verslechterde naarmate iemand langere tijd veel suiker consumeerde. Hiermee wordt het gezondheidsrisico concreter en zichtbaarder voor de doelgroep.

De deelnemers aan het onderzoek van Nah en Oh werden in twee groepen verdeeld. De ene helft kreeg klassieke gezondheidsinformatie over de risico's van suiker. De andere helft kreeg dezelfde informatie, maar dan in de vorm van de interactieve toepassing. De resultaten lieten zien dat de interactieve toepassing effectiever is voor gedragsverandering dan klassiek zenden. De groep deelnemers die de interactieve toepassing had gebruikt ervoer meer angst en walging. Bovendien vonden ze de gezondheidsrisico's van overmatig suikergebruik ernstiger en achtten het waarschijnlijker dat overmatig suikergebruik een negatieve impact had op hun gezondheid. Kortom, de interactieve toepassing riep meer emoties op en zorgde ervoor dat mensen het gezondheidsrisico ernstiger inschatten. De groep die de interactieve toepassing had gebruikt had ook een grote intentie om hun suikergebruik te verminderen in vergelijking met de groep die de klassieke boodschap had gezien.

Het onderzoek van Nah en Oh laat duidelijk zien hoe nieuwe technologie kan bijdragen aan het versterken van de impact van gedragsinterventies. De inhoudelijke boodschap was voor beide groepen gelijk, maar de interactiviteit zorgde ervoor dat het onderwerp meer ging leven bij de doelgroep. Dit biedt kansen voor communicatieprofessionals, omdat technologische toepassingen zoals interactiviteit kunnen helpen om een complexe en abstracte boodschap op een levendige manier aan de doelgroep te communiceren.



Christian Burgers
Hoogleraar Communicatie en
Organisaties aan de Universiteit
van Amsterdam en bijzonder
hoogleraar Strategische
Communicatie (Logeion-leerstoel)
aan dezelfde universiteit.

‘Door de interactieve toepassing schatten mensen het gezondheidsrisico ernstiger in’

1. <https://www.ad.nl/gezond/suikertaks-vanaf-1-januari-een-feit-heeft-dat-in-andere-landen-gewerkt-ad79a9be/>

2. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10410236.2021.1937831>

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

De ene dialoog is de andere niet

In alle communicatie- en organisatievisies lees je dat het belangrijk is vaker de dialoog aan te gaan. Noelle Aarts, lang bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie op de Logeion-leerstoel, legde veel nadruk op het nut van dialoog in ons vak. Voor haar is een gesprek pas een dialoog als het voldoet aan een aantal eisen. Zoals dat het niet gaat over winnen of verliezen maar om benieuwd zijn naar andermans perspectief, om luisteren naar elkaar en elkaar willen begrijpen. Maar dat is beslist niet de enig gangbare omschrijving van de dialoog.

De aandacht voor dialoog in ons vak is overigens niet nieuw. De (sinds 1972 ook bij ons) officiële definitie van wat toen public relations heette, was 'bevordering van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen'. Ook in beroepscode, zoals in de Code of Athens van de International Public Relations Association (IPRA) staat de dialoog centraal. Daarin staat dat een professional de plicht heeft om te zorgen voor de 'morele, psychologische en intellectuele condities voor dialoog in zijn ware betekenis, en de rechten te erkennen van alle partijen in de dialoog om hun kijk op de zaak te laten horen'. Dit past ook bij het begrip van ethische communicatie zoals Pearson (1989) dat beschreef als basis voor goede public relations van een organisatie. In Nederland hadden wij een van de Code of Athens afgeleide beroepscode, maar die heeft nooit veel aandacht gekregen en is in 1998 afgeschaft.

Dialoog als morele standaard

Dialoog wordt vaak gedefinieerd als 'een vrije doorstroming van woorden en hun betekenissen' (dia-logos). Dat wil zeggen dat de afzender de moeite neemt om open en eerlijk te uiten wat hij belangrijk vindt en ook uitlegt waarom hij dat vindt. En de ontvanger (wie dan ook) bereid is om er open naar te luisteren en erover na te denken wat die ander bedoelt. Dan is dialoog

dus tegenovergesteld aan censuur, of dat nu zelfcensuur is of opgelegde censuur. Het gaat hierbij vooral om de manier waarop gesprekken over belangrijke thema's in een samenleving horen te verlopen. In deze betekenis ligt de nadruk dan ook op het vrijuit spreken en luisteren als een proces zonder einde, als een moreel kompas voor alle communicatie. Deze invulling van dialoog past bij wat Hans Krabbe in zijn boek Vrijuit Spreken verwoordt. 'Het gaat bij morele communicatie niet om het in stand houden van harmonie, het gaat niet om het gladstrijken van verschillen, om het beschermen van belangen en traditionele waarden, maar om creatie, ontwikkeling, om het vieren van de verschillen, om nieuwe verbintenissen, om nieuwe ontmoetingen, om nieuwe overbruggingen boven de eeuwige breuken en kloven' (p.14) en 'De dialoog is morele communicatie bij uitstek' (p.17).

Dialoog als het gesprek met elkaar

Tegelijkertijd werd dialoog ook in het oude Griekenland net zo goed gedefinieerd als 'tweegesprek' (Muller, 1919). Wij gebruiken dialoog ook vaak op die manier. Dan is het dus gewoon een vorm van communicatie naast andere vormen. Dat neemt niet weg dat niet ieder gesprek als een vorm van dialoog wordt gezien. Het moet wel gaan om open luisteren naar elkaar en op elkaar ingaan. Dialoog staat dan tegen eenrichtingsverkeer en dan vooral tegenover 'de ander willen overtuigen'. Dat hoort bij discussie of debat. Dan wil je namelijk ergens uitkomen, een afspraak, consensus over iets, of bijvoorbeeld een meerderheid wiens standpunt dan verheven wordt tot 'het' standpunt. Dialoog, zeggen we dan meestal, is daar niet voor bedoeld. Dat is bedoeld om verbinding met elkaar te krijgen, door elkaar te leren begrijpen. De kern bij deze vorm van dialoog ligt op het open met elkaar spreken, waarbij iedere mening telt, ook de tegenspraak. Dit past veel meer bij de visie van Noelle Aarts op dialoog en

staat ook in de traditie van public relations als 'bevordering van wederzijds begrip'.

Dialogische communicatie

In de hedendaagse internationale community van onderzoekers in ons vakgebied wordt 'dialogische communicatie' en een 'dialogische benadering' belangrijk gevonden. Daarbij wordt de dialoog gezien als een filosofie voor goede communicatie met als basisbegrippen empathie, nabijheid en betrokkenheid (Lane en Kent, 2018). In deze benadering staat dialoog tegenover het technisch uitwisselen van ideeën en tegenover manipulatie van de ander. Het gaat dus vooral om een houding van openheid naar de ander, ook als je alleen maar iets wil vertellen. Het draait om 'de positieve oriëntatie naar de ander' (Russman en Lane, 2019) en de relatie die je naar elkaar toe voelt. Dat lijkt op de gedachte van dialoog als vrijuit spreken maar toch weer anders. Want het gaat niet om het eerlijk en open durven uitkomen voor je mening maar om de harmonieuze relatie met de ander. Het gaat bovendien nog verder. Kent en Taylor (2014) zien dialogische communicatie als de ultieme manier om te komen tot verbinding met zoveel mogelijk verschillende publieksgroepen. Op die manier krijg je betere besluitvorming, zeggen zij, niet alleen beter voor de organisatie maar ook beter voor de samenleving als geheel. Het gaat hen niet om de dialoog als gespreksvorm maar om de dialogische houding in de organisatie. De communicatieprofessionals zijn volgens hen de bewakers van deze houding.

Dialoog als onderzoeksinstrument

Dialoog werd in de Griekse tijd ook gezien als een gespreksvorm om te onderzoeken wat waar is. De socratische dialoog is nog altijd een onderzoeksmethode om met elkaar uit te zoeken hoe iets echt in elkaar zit. Dan is dialoog veel meer gericht op ergens uitkomen, en dan vooral op consensus over wat 'waar' is. Tegelijkertijd zie ik dat wij de dialoog als onderzoeksinstrument ook heel anders gebruiken, namelijk om af te tasten hoe de ander erin staat. Dan gaat het niet om het onderzoeken van de waarheid maar van hoe de ander over iets denkt. Degene die zo'n dialoog aangaat wil vooral van de ander iets horen, maar

legt het eigen hart niet op tafel. Het gaat dus niet om de vrije uitwisseling van meningen en gevoelens, maar om erachter te komen hoe de meningen van anderen over een bepaald thema liggen. Vaak staat dan al vast hoe de organisatie erover denkt, maar gaat het er alleen nog om erachter te komen hoe je de ander mee kunt krijgen. Dan is dialoog veel meer een soft-selling methode. Het is erg de vraag of het begrip dialoog hier nog wel van toepassing is. Het heeft in elk geval niets te maken met vrijuit spreken of het open gesprek met elkaar.

De dagelijkse praktijk

Uit onderzoek in Australië en Oostenrijk onder communicatieprofessionals bleek dat respondenten inderdaad dialoog nogal eens zien als onderzoeksinstrument (Russman en Lane, 2019). Maar dan vooral om erachter te komen wat de behoeften van hun stakeholders zijn, zodat zij daarop in kunnen gaan in hun kernboodschappen. Of als middel om feedback te krijgen of de stakeholders wel achter de door de organisatie ingeslagen weg staan. Feitelijk heeft de organisatie altijd al bedacht hoe het moet en wordt op het gesprek daarover het woord dialoog geplakt omdat dat goed staat, zei iemand in dat onderzoek. Voor weer anderen is dialoog hetzelfde als de ander informeren, zodat iedereen op hetzelfde kennisniveau zit. Dat staat allemaal ver af van vrijuit spreken en elkaar leren begrijpen.

Bronnen:

Aarts, Noelle (2015). De kunst van een goede dialoog, inaugurele rede bij de aanvaarding van de Logeion-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam.
 IPRA (2015). Code of Ethics, zie Code of Athens (ipra.org).
 Kent, Michael en Maureen Taylor (2014). Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. Journal of Public Relations Research.
 Krabbe, Hans (2021). Vrijuit spreken, beter communiceren in het post-truth tijdperk. Lantano.
 Muller, F. (1919). Grieksch Woordenboek. Wolters. NB: Muller beschrijft dat dialogos ook 'afrekening' kan betekenen. Deze betekenis kennen wij niet, dus die laat ik hier buiten beschouwing.
 Pearson, Ron (1989). Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue. In C. H. Botan, & V. Hazelton Jr. (Eds.). Public relations theory (pp. 111–131). Erlbaum.
 Russmann, Uta en Anne B. Lane (2019). Mandating dialogue? International perspectives on differences between theory and practice. Public Relations Review.

'Het gaat niet om het eerlijk en open durven uitkomen voor je mening maar om de harmonieuze relatie met de ander'

Samenstelling
Marjan Engelen en
Corine Havinga

1.

Podcast Psycholoog

Waarom leerde niemand je ooit hoe je moet omgaan met stress, hoe je een vriend kunt troosten of hoe je stopt met het continu checken van je Instagram? De Podcast Psycholoog bespreekt elke aflevering een belangrijk psychologisch thema en geeft tips die je meteen kunt toepassen in je dagelijks leven. Luister: tinyurl.com/3xax2fn7.



2.

Draag je verhaal

Draag je verhaal is een documentaireserie die in de huid kruipt van Arnhemse urban arts-artiesten: Wensley Piqué (verhalenverteller), Adje van het Padje (rapper en entertainer), Ruben Chi (choreograaf/hiphopdanser) en Tim Lenders (spoken word). Alle vier artiesten zijn opgegroeid in een omgeving waarin zij anders waren dan de rest. Als *De Ander* werden zij gedwongen om de vraag te stellen: wie ben ik en wat is mijn stem? Kijk: verhalendragers.nl.



3.

Trends in overheidscommunicatie

Voor de overheidscommunicatieprofessional wordt 2024 niet saai. Voor de derde keer in ruim een jaar gaan we naar de stembus en ook in het vakgebied rond communicatie en participatie zijn er volop ontwikkelingen. Zijn dit kansen, bedreigingen of uitdagingen? Frankwatching zette zes trends voor 2024 op een rij. Lees: tinyurl.com/3za5s3tx.

Fw

‘Eigenlijk is Hans Hogendoorn onvervangbaar, zijn geluid was in wezen dat van de aloude dorpsomroeper, dat vind je niet meer’

4.

Zevenduizend sollicitaties

Sinds Hans Hogendoorn (76) na bijna 48 jaar bekendmaakte te gaan stoppen als de stem van het radioprogramma *Met het Oog op Morgen* heeft de NOS al ruim zevenduizend sollicitaties binnengekregen. Via de link op de website kan iedereen die de nieuwe stem wil worden de tune inspreken. De nieuwe stem moet bij de huidige tijd passen. De jury zoekt in ieder geval geen kopie van Hogendoorn en ook vrouwenstemmen zijn welkom. Doe mee: tinyurl.com/bdfwy24a.



5.

Maatregelen ChatGPT

OpenAI, de maker van de geavanceerde tekstgenerator ChatGPT heeft een reeks maatregelen aangekondigd waarmee het misbruik van zijn tools rond verkiezingen wil tegengaan. In 2024 zijn er wereldwijd enorm veel verkiezingen en OpenAI wil een situatie zoals 2016 voorkomen, waarbij techbedrijven werd verweten niet genoeg op te treden tegen desinformatie. Bron: NOS. tinyurl.com/3tuz6tzv.



6.

Duurzaam doen maar het niet zijn

Hoewel Nederlanders niet duurzamer zijn gaan denken, vertonen ze in hun dagelijkse leven wel duurzamer gedrag. Vooral op het vlak van energiebesparing. Dit blijkt uit het vierde Duurzaam denken, duurzaam doen-onderzoek dat I&O Research in 2023 op eigen initiatief uitvoerde. Lees: tinyurl.com/mdferfyk.



Auteur Loes Magnin

Foto ANP

SCHAAMTE, SCHULD EN JURIDISCHE CONSEQUENTIES

Eerste hulp bij faillissement

Het gonst en het smeult. Geruchten onder collega's, mensen van buiten het bedrijf hebben het van horen zeggen; je organisatie staat op de rand van een faillissement. En jij als communicatieadviseur staat ineens aan het roer van de faillissementscommunicatie, een proces dat gepaard gaat met emoties, personele consequenties en juridische en bestuurlijke beperkingen.

Wanneer het niet goed gaat met een bedrijf of organisatie hangt men dat liever niet meteen aan de grote klok. Met het oog op de concurrent, om de medewerkers niet ongerust te maken en ook uit schaamte kiest menig bestuurder ervoor om niet of laat te communiceren als de nood aan de man blijkt. Ook niet met de eigen afdeling communicatie, zegt onderzoekster Carlijne Vedder van de Radboud Universiteit, werkzaam bij stichting OverRood. "Algemeen geldt dat mensen zich erg schamen en schuldig voelen over hun financiële problemen. Daardoor treden zij langdurig niet naar buiten. Terwijl op tijd communiceren veel voordelen heeft. Dat geldt voor individuen en voor ondernemers", aldus Vedder. Zij deed onderzoek naar de strategieën die mensen met schulden hanteren om over hun financiële situatie te communiceren. Kort

samengevat: financiële problemen zijn in Nederland omringd met schaamte, schuld en statusverlies.

Het F-woord

Voor communicatieprofessionals die te maken krijgen met het faillissement van hun organisatie schreef communicatiestrategen Marion van der Voort een handboek. De titel zegt genoeg: Het F-woord. We zeggen het woord 'faillissement' blijkbaar liever niet hardop. Van der Voort schreef het boek toen ze zelf te maken kreeg met een failliete organisatie. "Het moment dat de bestuurder belde en zei 'we hebben ons deze morgen failliet moeten verklaren' vergeet ik niet snel."

En dus staat op een dag een curator op de stoep. De (lokale) media hangen aan de lijn, het

regent facturen van stakeholders en intranet staat vol bezorgde berichten. Termen als curator, surséance, bewindvoerder, insolventieadvocaat en recht van retentie vliegen je ineens om de oren. Kortom, ook de afdeling communicatie staat op zo'n moment voor een uitdaging. Wat staat je te doen? En is faillissementscommunicatie anders dan crisiscommunicatie?

De buitenwereld

Ja en nee, stelt Van der Voort. Net als in algemene crisiscommunicatie gaat het bij een (dreigend) faillissement om het vergaren van de juiste interne informatie, positiebepaling, de buitenwereld, snelheid, zorgvuldigheid en het afstemmen van de besluitvorming. De uitdaging om grip te houden op je eigen boodschap is groot. Wanneer je de communicatie op z'n beloop laat zullen anderen over je communiceren – een faillissementsaanvraag wordt namelijk altijd openbaar gepubliceerd.

Maar specifiek voor dit type communicatie is de grote emotionele component: schaamte, schuld en juridische consequenties, een boze of juist verslagen directie, reputatievraagstukken, een curator die plotseling aan de touwtjes trekt, en personeel dat bezorgd of verdrietig is. Om nog maar te zwijgen over je eigen positie als communicatieprofessional: je communiceert feitelijk ook over je eigen baan. "Vanwege die emoties is het nuttig om een externe communicatieadviseur aan te trekken", adviseert Van der Voort. "Sowieso is samen optrekken fijn in zo'n chaotische tijd, maar je kunt zelf eigenlijk niet meer met de juiste afstand kijken naar de diverse

belangen. En de buitenwereld kijkt ook met andere ogen naar jou. Je bent zelf onderdeel van het verhaal. Dat moet je je echt realiseren."

Een tweede verschil met 'gewone' crisiscommunicatie is de kennis van het inhoudelijke proces. "Ik kwam erachter dat je als communicatieadviseur kennis van het proces van een faillissement moet hebben. En zeker ook van de rol van een curator en van de rechtbank", vertelt Van der Voort. In haar boek is een uitgebreide verklarende woordenlijst opgenomen. "Zo heeft een curator het voor het zeggen na uitspraak van het faillissement, maar hij dient niet altijd hetzelfde belang als jij."

Je moet dus positie kiezen of krijgen. Trek je op met de curator, ga je gezamenlijk naar buiten? Of wil je directie er hard tegenin? En gaat de curator mee in jouw communicatie, of word je helemaal niet geïnformeerd? "Allemaal zaken die specifiek op je afkomen bij een faillissement."

Voordelen van communiceren

Uit de vele gesprekken die Van der Voort en Vedder hadden met mensen die een faillissement meemaakten blijkt open communiceren vaak de beste keuze. Vedder: "Communiceren levert altijd opluchting op. Het is beter voor het persoonlijke welzijn. En soms is er ook nog de kans om de zaak te redden." Ook voor de reputatie van je organisatie geldt dat open communiceren loont, stelt Van der Voort. "Het helpt bij een eventuele doorstart, maar ook bij de afhandeling van personele zaken als je als redelijke gesprekspartner wordt gezien." —

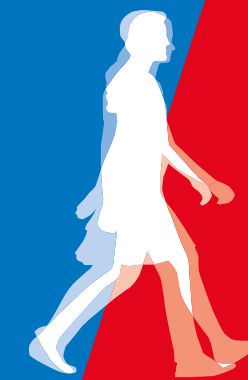
'Je bent als communicatieadviseur zelf onderdeel van het verhaal, dat moet je je echt realiseren'



Communicatie Consultant bij Babbage

Ga via Babbage als **Communicatie Consultant** aan de slag en werk op verschillende opdrachten bij de overheid.

www.babbagezietje.nl



#Wandel tegen kanker



Voor wie wandel jij tegen kanker? Check de agenda of wandel je eigen rondje. Ga naar wandeltegenkanker.nl

Het belang van omgevings-communicatie

Adviseren over de dialoog met de omgeving is een vak apart, stelt Monique Broekhoff. Ze maakt zich sterk voor de toegevoegde waarde van communicatie in omgevingsprocessen en schreef het boek 'Omgevingscommunicatie & participatie'. Discussies over de rolverdeling tussen omgevingsmanagers en communicatieadviseurs vindt ze verloren tijd. Haar belangrijkste boodschap aan communicatieadviseurs: "Maak jezelf relevant, zit bij de start van een project aan tafel en leer de taal van omgevingsmanagement spreken. Beide disciplines zijn cruciaal in een goed omgevingsproces en je kunt als communicatieadviseur enorm veel bijdragen."

Broekhoff startte ruim twintig jaar geleden bureau Moodies. "We wilden de focus van het zenden afhaken en kijken hoe je ervoor zorgt dat de ontvanger ontvankelijk is voor jouw boodschap. Daarvoor gebruikten wij inzichten uit de gedragspsychologie. Wat maakt dat mensen gemotiveerd raken of juist in de weerstand schieten? Bij een opdracht van de nationale politie maakte ik kennis met strategisch omgevingsmanagement (som) en realiseerde ik me hoe belangrijk het denken vanuit belangen is. En voor mij liggen belangen, behoeften en gedrag heel dicht bij elkaar. Ik merkte dat ik met mijn kennis van communicatie en gedrag veel kon toevoegen in omgevingstrajecten. Daarna ben ik mij verder gaan verdiepen in het vakgebied en inmiddels werk ik alweer ruim tien jaar vanuit ONswitch als adviseur omgevingsmanagement en omgevingscommunicatie."

Strategisch omgevingsmanagement is gebaseerd op de Mutual Gains Approach. Een omgevingsproces wordt daarbij gezien als een onderhandeling op basis van belangen. De methode gaat ervanuit dat als je tot houdbare afspraken wil komen, je ervoor moet zorgen dat de gezamenlijke oplossing elke stakeholder méér biedt dan hij alleen kan bereiken. In de praktijk vergt dat een zorgvuldige benadering van stakeholders. "Je kunt op basis van de Mutual Gains Approach wel de goede intenties hebben, maar niet iedereen heeft meteen het vertrouwen om zijn of haar belang direct op tafel te leggen. Blijft iemand met je in dialoog of stapt hij alsnog om je heen naar de wethouder? Want als het spannend wordt, kunnen mensen alsnog omweggetjes zoeken om hun zin te krijgen. In ons vak is het belangrijk om te kijken hoeveel spanning er bij zo'n partij zit en hoeveel vertrouwen we met elkaar hebben en daar onze aanpak op afstemmen."

Belang

Betekent dit dat je altijd op zoek moet naar een gezamenlijk belang? "Ja en nee. Natuurlijk is het erg handig als je een gezamenlijk belang kunt vinden. Neuzen dezelfde kant op en gaan. Vaak is het zo, dat de belangen juist verschillen. Als het project aan



Monique Broekhoff

al die verschillende belangen tegemoet wil komen, dan zijn vaak heel verschillende oplossingen nodig. Dan moet je soms zelfs buiten de scope van je project gaan, om aan al die belangen tegemoet te komen. Je kunt dan gebruikmaken van koppelkansen. Zo is er onlangs bij Delfzijl een nieuw strand geopend, waar de hele stad van kan genieten. Een strand dat werd gecreëerd door bij een dijkversterking (die veel impact had op de omgeving) meer zand te storten."

Zelf start Broekhoff een opdracht het liefst met persoonlijke gesprekken met stakeholders. Geregeld zijn er meerdere gesprekken nodig om het vertrouwen op te bouwen. Soms gebruikt

ze een spelvorm waarbij stakeholders eerst het verschil tussen standpunten en belangen leren herkennen, zodat er een gedeelde taal wordt ontwikkeld met elkaar. "We leven niet in een wereld waarin iedereen op een gelijkwaardige manier zo zijn kaarten op tafel gooit en openstaat voor een oplossing waar iedereen blij van wordt. Dat zou wel een mooie wereld zijn. Wat ik zo enorm waardevol vind aan deze manier van werken en mensen hierin meenemen, is dat je steeds beter leert begrijpen waarom dingen soms zo zwaar wegen voor mensen. Ook wijzelf leven in een bubbel. Wij zijn ons niet altijd bewust van de manier waarop ons brein de wereld heeft ingedeeld, met onze eigen vooroordelen en aannames. Door samen

‘Omgevingsmanagement is een supercommunicatief vak. Je bent voortdurend in dialoog, je onderhandelt en hebt te maken met (onbewust) gedrag’

met stakeholders verschillende perspectieven en belangen bespreekbaar te maken, lukt het jou zelf ook om vraagstukken van een andere kant te bekijken.”

Broekhoff wil laten zien dat communicatie van grote toegevoegde waarde is in omgevingsprocessen. “Het heeft mij altijd verbaasd als communicatieadviseurs daarin slechts een bijrol spelen. Omgevingsmanagement is een supercommunicatief vak. Je bent voortdurend in dialoog, je onderhandelt en hebt te maken met

(onbewust) gedrag. Maar omgevingsmanagers weten vaak heel weinig van gedragsaspecten. Communicatieadviseurs hebben zich daar al heel lang in verdiept en snappen bijvoorbeeld hoe taal mensen beïnvloedt. Hoe tof is het als je dat als omgevingsmanager ook kunt leren? Tegelijkertijd, hoe kunnen communicatieadviseurs hun vak beter uitoefenen als ze het belangenspel begrijpen? Soms hoor ik weleens (mopperend) dat de wethouder alleen maar herkozen wil worden. Prima toch? Dat is zijn of haar belang en dat mag. Kun je dan ook kijken hoe je het belang van de wethouder in dit project kunt dienen? Of men zegt dat het ‘typisch een NIMBY’ (not in my backyard, niet in mijn achtertuin) is. Maar het is heel begrijpelijk dat jij bijvoorbeeld geen windmolen in jouw achtertuin wil. Daar neutraal en met begrip naar kunnen kijken, daar begint het.”

Participatie

Het maken van een omgevingsanalyse is volgens Broekhoff een cruciale eerste stap in ieder omgevingsproces. Inzicht in de issues die stakeholders ervaren, hun belang daarbij, de mate waarin ze jou als initiatiefnemer vertrouwen en de invloed die ze op het proces kunnen uitoefenen. Het stappenplan in haar boek ‘Omgevingscommunicatie & participatie’ laat zien hoe je die analyse maakt en vervolgens je strategie en je aanpak bepaalt. “Met wie ga je het eerst in gesprek en waarover? Hoe weeg je belangen af? En hoe onderbouw je

je keuzes? Ook intern. Met een matrix wordt de omgevingsanalyse managementinformatie. Zo stem je jouw taal af op degene die je adviseert. Als alle bolletjes op donkerblauw (groot belang) en rood (grote spanning) staan, is dat niet een project waarin je alleen een informatieavond organiseert en de zienswijze afwacht.”

Draagvlak

“En zo’n analyse stel je natuurlijk gedurende het proces bij. Het mooiste is wanneer de matrix na verloop van tijd van rood naar groen (draagvlak) kleurt. Dat betekent dat je issues hebt opgelost of dat je het eens bent geworden over dingen. Met elk aspect dat goed is gegaan wordt de organisatie ook blij. Projectmanagers willen gewoon een goed project neerzetten en niet de omgeving lastigvallen. Als het proces met de omgeving soepeler verloopt is dat voor hen ook een fijne manier van werken. Het zorgvuldig wegen van belangen en daar helder over communiceren is heel belangrijk. Bestuurders moeten uiteindelijk met droge ogen kunnen zeggen: we hebben alle belangen gezien, we stellen sommige mensen teleur en toch nemen we dit besluit, met deze afweging. Maar het is natuurlijk geen exacte wetenschap. Het blijft een inschatting. Het is daarmee ook geen gemakkelijk vakgebied, maar wel superleuk en boeiend. Er is geen enkele andere discipline van communicatie die zo snel het effect laat zien van dat wat je doet en vooral ook samen doet.”



Monique Broekhoff, *Omgevingscommunicatie & participatie* Een praktisch stappenplan, paperback, 2023, ISBN 9789081778473

Samenstelling Naomie Kenson



Moest er nog eens bijkomen van niet!



Rick Evers & Willem Verdaasdonk, *Anderz 2023* 978-9-46-29621-87, 223 pagina's, € 21,99

‘Moest er nog eens bijkomen van niet!’ is het vervolg op ‘Schrijf eens even normaal, joh!’ en volgens de auteurs nodig om Nederland te redden van alle eenheidsworstteksten. Met mooie voorbeelden laten ze inderdaad zien dat er nog wel wat te verbeteren valt.

Evers en Verdaasdonk maken duidelijk dat tekst en inhoud bij elkaar horen en allebei goed moeten zijn. Boei je de lezer met de inhoud van je tekst? Of valt het in de categorie ‘moest-er-nog-eens-bijkomen-van-nietjes’? Dat is bijvoorbeeld het geval als ergens staat: Lekker koffie en vers appelgebak. Want ‘geen gast verwacht oude meuk’, aldus de auteurs.

De vrolijke manier van schrijven zorgt bij mij wel voor een glimlach. En ik ben het volledig met de schrijvers eens dat het verbeteren van teksten begint met het herkennen van de zwaktes. Ze geven heel veel tips voor in je gereedschapskist om aan teksten te sleutelen. Met watjes en latjes. Maar ook het advies om de sloopkogel te gebruiken als een tekst te slecht is. Door de opdrachten in het boek kun je direct even testen of je het zelf in de praktijk kunt brengen. Een prettig leesbaar en praktisch boek voor iedereen die beter wil schrijven.

Marie-Louise de Jong



Het communicatiemodel compact



Wil Michels, *Boom 2023* 978-9-02-44522-55, 132 pagina's, €18,95

Een van de grootste uitdagingen in communicatie is om grip te krijgen op complexiteit. Wil Michels wil de complexiteit terugbrengen naar heldere eenvoud. Zijn ambitie is het vastleggen van de essentie wat je moet doen als je met communicatie aan de slag gaat. Een sympathiek streven. Het communicatiemodel in dit boekje is geen stappenplan. Je hebt de vrijheid om zelf met de twaalf bouwstenen van het model aan de slag te gaan. Je kan dus krabben waar het jeukt. Zijn er wel heldere doelen? Hebben we de doelgroepen goed gedefinieerd? Zijn we accountable? Zijn we responsief naar onze omgeving? Is er een goed verhaal? Beschikken we over de juiste middelen en media? Je kunt alleen



Succes met je carrière



Jolan Douwes en Map Oberndorff, *Van Duuren Management 2023*, 978-9-08-96569-64, 192 pagina's, €24,99

Dit kleine boekje staat vol met korte teksten over allerlei loopbaanonderwerpen. Denk aan onderwerpen als solliciteren, werkrelaties en de balans tussen werk en privé. Het is alleen jammer dat het boekje teveel aan de oppervlakte blijft. De schrijvers zijn beiden loopbaancoach en journalist en daarom zijn de teksten eerder verschenen in het Financieele Dagblad en Intermediair. Het boekje is aangevuld met bijdragen van experts. Alle artikelen zijn kort met aan het eind ook nog eens een samenvatting van een toch al kort stukje tekst.

Voor een krant is dit een werkbaar format. Als lezer van een boek ga ik toch verdieping missen, zeker als een onderwerp echt meer uitleg nodig heeft. Zo twijfelt iemand of ze wil doorgroeien naar een managementrol en gaat het hoofdstukje over machtsniveaus in organisaties. Na het benoemen van de vijf niveaus was de ruimte in de krant op, maar als boeklezer begon ik toen pas warm te worden. Ook de teksten van de (goed gekozen) experts hadden van mij meer inhoud mogen hebben.

Zie dit boekje als aanzet tot nadenken over je loopbaan. Maak gebruik van de tips die erin staan. Als je vragen specifieker zijn, bijvoorbeeld als je aan het solliciteren gaat, dan heb je meer baat bij een boek over solliciteren.

Teunis van Hoffen

geen strategie bedenken als je de organisatievraag en de communicatievraag niet helder hebt, zegt Michels.

Werken met modellen en het uitwerken van een strategie is bepaald niet saai. Zo stipt Michels creatieve technieken aan als de painstorm (hoe komt het dat iets niet werkt) en het strategiespel. Modellen zetten aan tot denken. Ik vergeet nooit toen ik een groep slagers de hiërarchie in communicatiedoelstellingen mocht uitleggen. Ze waren niet onder de indruk en draaiden mijn trechtermodel om. Met argumenten. Ik leerde toen om vooral speels met modellen om te gaan. Precies wat Michels bepleit. Communicatie heeft de meeste kans om impact te hebben als organisatiestrategie, communicatiestrategie en acties aan elkaar zijn gekoppeld.

Peter van den Besselaar

Auteur Bert Pol

‘Ze luisteren niet naar het volk.’ ‘Ze doen niet wat het volk wil.’
 ‘Ze houden zich niet aan hun beloften.’ In het verlengde daarvan
 ligt het verwijt ‘dat het volk geen vertrouwen in de overheid heeft.’
 Politici krijgen heel wat over zich heen. Het is niet zo gek als je
 als politicus aan jezelf gaat twijfelen en je afvraagt of je de bakens
 moet verzetten. Nu kan het geen kwaad om van tijd tot tijd bij jezelf
 te rade te gaan en te overwegen of je inderdaad doof bent geweest
 voor geluiden uit de samenleving. Maar er vallen de nodige
 fundamentele kanttekeningen te plaatsen bij de veronderstelling
 dat politici moeten doen wat ‘het volk’ wil en dat ze zich aan hun
 beloften moeten houden.

De aanname van degenen die dat beweren, is:
 wij zijn het volk. En dat het volk een ondeelbare
 grootheid is. Maar dat is evident niet juist.
 Degenen die beweren dat zij de stem van
 ‘het volk’ zijn, vertolken niet de gevoelens en
 behoeften van hét volk, maar alleen die van
 een groter of kleiner deel ervan. Er is altijd een
 deel van de bevolking die een andere mening is
 toegedaan en andere overtuigingen of belangen
 heeft. En ook als de spreker de wensen van
 het grootste deel van het volk zou verwoorden,

is een basiswaarde van democratie dat je
 rekening houdt met de mening, wensen en
 behoeften van degenen die een kleiner deel van
 het volk uitmaken. Het zou een nekslag voor
 de democratie zijn als men dat niet zou doen.
 Dan zou de meerderheid kunnen besluiten de
 minderheid dood te slaan en dat ook ten uitvoer
 brengen, onder het motto dat dit nu eenmaal
 de wil van de meerderheid is. We leven dan niet
 meer in een democratie, maar in een dictatuur.
 We leven in dit land bij lange na niet in een

.....
 De titel van het artikel komt uit het door Corry Vonk gezongen cabaretliedje Met me vlaggetje, me hoedje
 en me toeter. Uit de voorstelling: Wat een land, wat een land (1965). Tekst: Wim Kan.

Politici zijn geen bedriegers

als ze compromissen sluiten

**‘Ik vertolk, ik vertolk de
 gevoelens van het volk’**

‘Een politicus die de waarheid in pacht zegt te hebben, geen concessies doet en zijn mening doordrijft, bewijst het land geen dienst’

situatie waar één partij de meerderheid van de stemmen heeft, wat betekent dat er altijd coalities van diverse partijen nodig zijn om een meerderheid in het parlement te halen. De uitspraak dat de politiek niet naar het volk luistert, klopt dus simpelweg niet. Dat volksvertegenwoordigers van andere partijen er afwijkende meningen op na houden, is niet meer dan logisch. Zij vertegenwoordigen dat deel van het volk namens wie ze in de Tweede Kamer zitten. Boosheid over achterkamertjespolitiek en handjeklap is evenmin terecht. Het kan simpelweg niet anders dan dat in een coalitie iedere partij moet onderhandelen en water bij de wijn moet doen. Dat heeft niets te maken met niet doen wat je beloofd hebt. De belofte waaraan je een politicus mag houden, is dat hij zijn best doet gedane beloften zo goed mogelijk overeind te houden in een coalitie.

Overheidscampagne

Het is hoog tijd dat over dit principe een overheidscampagne gevoerd gaat worden die vanzelfsprekend breder is dan spots op radio en televisie en in digitale media. Doel is dat zoveel mogelijk mensen begrijpen hoe een democratie werkt: jong en oud, praktisch en theoretisch

opgeleid, met of zonder taalachterstand. Begrijpen dat politici geen draaikonten of bedriegers zijn als ze niet alles waar ze voor staan ook in beleid en daden kunnen omzetten. Zo'n campagne heeft niets overredends, het gaat puur om het overdragen van kennis en inzicht. Dat voorafgaand aan verkiezingen altijd een campagne gevoerd wordt om mensen ertoe te bewegen naar de stembus te gaan, is begrijpelijk en terecht, maar onvrede over de politiek neem je er niet mee weg.

Communicatieprofessionals kunnen vanzelfsprekend niet beslissen dat zo'n campagne er komt. Ze kunnen wel hun best doen om degenen die daar wel over beslissen ervan te overtuigen dat zo'n campagne hoognodig is. Het is in het belang van iedere Nederlander te weten dat er wel degelijk geluisterd wordt, maar dat je, als je niet in een dictatuur wil leven, er vrede mee moet hebben dat niemand voor honderd procent zijn zin kan krijgen. En dat daar een belangrijk maatschappelijk doel mee gediend wordt.

Bruno Latour

De in 2022 overleden Franse filosoof Bruno Latour nam de afgelopen decennia krachtig

stelling tegen de voorstelling van politici als cynische manipulators, draaiers en verkopers van loze beloften.¹ En tegen het waanidee dat politici onverminderd en onversneden moeten doen wat het volk wenst. Alsof er geen nieuwe ontwikkelingen kunnen zijn die dwingen tot een bijstelling van standpunten, alsof er altijd alle tijd is om voorgenomen besluiten van alle kanten te bestuderen, alsof compromissen verwijtbaar en vermijdbaar zijn. Politici bewegen zich in een complexe wereld, met een keur aan belanghebbenden van uiteenlopende aard. Vrijwel iedereen die bij zichzelf te rade gaat, zal moeten erkennen dat hij of zij in zijn dagelijks leven niets anders doet dan compromissen sluiten en zijn of haar mening bijstellen. We onderhandelen permanent. Of het nu over werktijden gaat of

over wie de kinderen naar school brengt, we sluiten aan de lopende band compromissen met partners, familieleden, collega's, klanten. In plaats van politici te verachten, zouden we moeten inzien dat zij de samenleving bij elkaar houden juist omdat ze compromissen sluiten. En dat wie zijn mening gedurende een proces bijstelt op grond van nieuwe inzichten of omstandigheden, geen draaikont is.

Een politicus die de waarheid in pacht zegt te hebben, geen concessies doet en zijn mening doordrijft, bewijst het land geen dienst. Hij bereikt ermee dat een deel van de bevolking gefrustreerd raakt, zich slecht bedeed voelt of in zijn recht aangetast. Latours politieke filosofie verdient nu meer aandacht dan ooit. —

1. Zie over de politieke filosofie Latour: Arjen Kleinherenbrink, De constructie van de wereld. De filosofie van Bruno Latour. Amsterdam: Boom, 2022.



*Auteur Guido Rijnja
Fotograaf Sander Nagel*

**HOOGLERAAR EVELIEN TONKENS OVER DE
ZOEKTOCHT NAAR BREDE BETROKKENHEID**

Representatief raadplegen? Verplaats je!

Hoe zorg je bij raadpleging van inwoners voor een representatief publiek? Evelien Tonkens, hoogleraar burgerschap aan de Universiteit voor Humanistiek daagt uit om meer werk te maken van het verplaatsen in een ander. Letterlijk ook – of maken we er dan een toneelstukje van?

“Het is belangrijk dat bestuurders en ambtenaren zich realiseren dat de meeste bewoners die meedoen, meer op henzelf lijken dan op andere bewoners uit hun gemeente”, zegt Tonkens, die al zo’n twintig jaar burgerschap en participatie onderzoekt. “Dat zijn mensen die beleid belangrijk vinden en ook zin hebben om zich erin te verdiepen, en niet bang zijn om grafieken en tabellen te lezen en daar anderen over te instrueren. Vaak doen ze ook dit soort werk bij de provincie of een andere gemeente, een ministerie of adviesbureau. De mate waarin dat zo is, hangt wel wat van het onderwerp af. Een complex en technisch onderwerp als de energietransitie trekt vooral dat soort

mensen aan en schrikt mensen met minder hierbij passende opleiding en ervaring af.”

Wat betekent het?

Hoe doorbreek je dit patroon? Tonkens: “Ten eerste: zorg dat het precieze onderwerp niet veel technische kennis vraagt. Neem de vraag of er meer windmolens of meer zonnepanelen moeten komen. Dat vereist niet zozeer kennis, maar gaat vooral over: wat betekent het voor het landschap en de omwonenden? Twee: zorg dat er een intensief contact is tussen het mini- en het maxipubliek: de mensen in het burgerberaad en de rest van de gemeente. Dat kan via de media, met straatge-

‘Het is niet reëel om iedereen te betrekken bij een burgerberaad, want sommige mensen hebben het te druk, gezondheidsproblemen of te weinig zelfvertrouwen om in een groep het woord te voeren’

sprekken, maar ook door andere manieren van communiceren. Zorg dat kinderen op scholen ermee aan de slag gaan, en er bijvoorbeeld een vlog, een liedje of een tekening over maken, die ze dan geheid aan hun ouders laten zien. Of betrek kunstenaars erbij die een (toegankelijk, begrijpelijk) kunstwerk erover in de publieke ruimte maken.”

Loting als oplossing

Er zijn meer mogelijkheden. Zo beoogt het burgerberaad via een loting een breder publiek aan te spreken. Tonkens betwijfelt het effect: “Ik dacht eerst ook dat dat ging helpen. Maar dat doet het niet echt, want maar een deel reageert positief en dat zijn de mensen die het bestuur en routes naar participatie toch al wisten te vinden. Daarom is er ook ‘gewogen loting’, waarbij je herhaaldelijk extra loot onder mensen die weinig meedoen, teneinde een representatieve groep te krijgen. En dat werkt wel aardig voor de criteria die je kunt objectiveren en in een loting kunt verwerken, zoals gender, leeftijd en buurt. Maar het werkt niet voor de mate waarin men bereid en in staat is om op een paar vrije zaterdagen tijdelijk een soort beleidsmedewerker te worden. Dat kun je niet uit de gemeentelijke basisadministratie halen.” Daardoor blijven hoger opgeleiden oververtegenwoordigd. Dat komt ook stevast uit internationaal onderzoek.

Neem een rol

Tijdens een afscheidssymposium voor burgemeester Koos Janssen van Zeist op 3 november

vorig jaar opperde Tonkens een nieuwe mogelijkheid voor verplaatsing: vraag een deel van de mensen om een andere rol aan te nemen. Dat kan ook bij een burgerberaad. Deelnemers die daarvoor openstaan ontvangen bij hun lot een rolbeschrijving. Tonkens: “Dan ben je meneer Makker, een alleenstaande man van 85 jaar met een laag pensioen in een tochtige huurwoning die hij huurt van een particuliere verhuurder. Meneer Makker fietst niet meer maar heeft wel een Canta. Hij gaat elke dag naar zijn dementerende vrouw in het verpleeghuis, een kilometer van zijn woning vandaan. Bedenk wat zijn zorgen zijn. Is hij bijvoorbeeld bang te moeten verhuizen als de verhuurder zijn woning energieneutraal gaat maken? Of is hij bang dat de verhuurder helemaal niets gaat doen om de woning energieneutraal te maken, terwijl de energierekening onbetaalbaar wordt? Door zo’n rol-loting zijn daadwerkelijk alle stemmen te horen tijdens een burgerberaad, ook van degenen die geen zin of tijd hebben, die te zwaar belast of ziek zijn of zich het Nederlands te weinig machtig voelen.”

Oneerlijk

Bij de lancering van het idee reageerden aanwezige bestuurders en ambtenaren deels nieuwsgierig, deels ongemakkelijk. Tonkens: “Rol-loting heeft natuurlijk ook beperkingen. Mensen die niet van toneelspelen houden zullen liever gewoon namens zichzelf praten. Mensen die namens zichzelf praten al doodeng vinden, zullen het nog enger

vinden om namens een ander te praten. Maar er zijn vast ook mensen die zich graag in anderen verdiepen en die het oneerlijk vinden dat er van hun soort zoveel mensen meedoen. Iedereen weet eigenlijk wel dat dit een probleem is maar hoopt dat het wel meevalt, en dat loting wel zorgt voor een representatieve groep deelnemers.”

Namens anderen spreken

Tonkens erkent de beperkingen: “Je benadrukt hiermee natuurlijk het verschil tussen mensen die gewoon namens zichzelf kunnen spreken en mensen die een woordvoerder nodig hebben, maar dat verschil is er nu eenmaal. Als je ervan weggijkt wordt dat verschil niet minder. Het is ook niet reëel om iedereen te betrekken bij bijvoorbeeld een burgerberaad, want sommige mensen hebben het te druk, hebben teveel zorgen, gezondheidsproblemen, te weinig zelfvertrouwen om in een groep het woord te voeren enzovoorts.” Een andere optie is volgens Tonkens om professionals te vragen. Met hun ervaring kunnen jongerenwerkers, zorgverleners en docenten ook het perspectief van niet gehoorde groepen inbrengen. “Een echt perfecte oplossing is er niet. Dus het blijft behelpen en elke vorm heeft nadelen. Het is wel belangrijk om dat ook te erkennen en dus bij elk voorstel de nadelen ook te formuleren, zonder een voorstel daarmee meteen van tafel te vegen.” —





Auteur Martijn van Dorp

Foto's ANP

Bewustwording als oplossing voor stereotypering

Een geschikte illustratie is wellicht niet het eerste waar men aan denkt bij het schrijven van een krantenartikel. Toch moet de impact van beeld op de beeldvorming van mensen niet worden onderschat. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat vrouwelijke voetballers veel passiever worden afgebeeld dan hun mannelijke collega's, die vaak actief in beeld worden gebracht. Waar komen deze verschillen in de voetbalverslaggeving vandaan en in hoeverre is er sprake van bredere ongelijkheid in de beeldvorming in andere topsporten?

In de zomer van 2023 publiceerde WOMEN Inc., een belangenorganisatie die zich inzet voor gelijke kansen in de samenleving ongeacht gender of sekse, de resultaten van hun onderzoek 'Scoren zonder Stereotypen'. Dat onderzoek ging over de manier waarop vrouwenvoetballers in verschillende Nederlandse media werden neergezet in vergelijking met mannenvoetballers. Uit het onderzoek bleek onder meer dat mannen 3,5 keer vaker actief in beeld worden gebracht dan vrouwen.

Mannenvoetballers zijn in artikelen in kranten en andere media dus vaker rennend of voetballend te zien. Van vrouwen zien we daarentegen tien keer vaker dan van mannen een portretfoto: een voorstelling waarop niet wordt gevoetbald maar eerder wordt gelachen of geknuffeld.

Daarnaast geeft het onderzoek ook verschillen in taalgebruik weer. Zo wordt er vrijwel altijd gesproken over vrouwenvoetbal, maar nooit over mannenvoetbal, want dat wordt doorgaans gewoon aangeduid als voetbal. Dit verschil drukt zich verder uit in de titels van de artikelen: in 97 procent van de titels over de Vrouwen Eredivisie, de nationale voetbalcompetitie, wordt benadrukt dat het over voetballende vrouwen gaat. Dit is slechts bij 2,5 procent van de artikelen over de mannencompetitie het geval.

De manier waarop vrouwelijke voetballers worden geportretteerd is gerelateerd aan (on)bewuste vooroordelen, zegt Rebecca Slee, redacteur bij





Rebecca Slee

WOMEN Inc. Slee focust zich in haar dagelijkse werkzaamheden op het onderwerp beeldvorming, en dan vooral op de manier waarop vrouwen in beeld worden gebracht. “Volgens het stereotype moeten vrouwen lief en warm zijn en dat komt dus terug in de gekozen beelden waar zij juichend, lachend en niet-sportend worden afgebeeld.”

Stereotypes die terugkomen in de beeldvorming spelen een belangrijke rol. Volgens het rapport van WOMEN Inc. bepalen de media voor een groot deel hoe we naar de wereld kijken. De werkelijkheid van de kranten en nieuwsberichten is de werkelijkheid waar wij in leven. “In het geval van het voetbal is het ‘voorschrift’ dat dit een sport is die vooral door en voor mannen beoefend wordt. De media kunnen een bijdrage leveren aan het doorbreken van deze norm, en op die manier bijdragen aan de emancipatie van zowel het voetbal als van vrouwen: op het moment dat de media de zichtbaarheid van de mogelijkheden van vrouwen verbreden zal dit zowel de emancipatie van het voetbal als van vrouwen versnellen”, menen de onderzoekers.

Weerstand

WOMEN Inc. heeft vooralsnog geen onderzoek gedaan naar beeldvorming in andere sporten, al valt het Slee wel degelijk op dat bijvoorbeeld het

taalgebruik van andere sporten heel anders is. “Bij hockey wordt er specifiek vermeld of het gaat om de Nederlandse hockeyheren of -dames. In het voetbal zijn de categorieën waarover wordt gesproken voetbal en vrouwenvoetbal. Op die manier blijft het de norm dat het voetbal van de man is.” Om dit te veranderen pleit WOMEN Inc. voor inclusieve taal waardoor het op de lange termijn normaal wordt om te spreken van mannen- en vrouwenvoetbal. Slee: “Men kan stellen dat het toevoegen of weglaten van een woord niet zoveel uitmaakt, maar uiteindelijk beïnvloedt dit onze onbewuste vooroordelen.”

In vergelijking met andere sporten is er bij het voetbal dan ook meer weerstand, merkt Slee. “Voetbal wordt van oudsher gezien als een mannensport. Het stereotype was dat bier en voetbal voor mannen waren en dus niet voor vrouwen. In vroegere bierreclames keken mannen voetbal. Er was nooit een counter-stereotype dat dit traditionele beeld doorbrak en een alternatief liet zien. Het stereotype dat vrouwen ook voetbal zouden kijken of überhaupt zelf zouden voetballen is nooit gevoed. Zonder zo’n counter-stereotype te laten zien wordt het traditionele beeld van voetbal alleen maar versterkt in de hoofden van mensen.”

Positieve verandering

Sinds de publicatie van het rapport gaat het al wel iets beter op het gebied van beeldvorming. “Na ons onderzoek zien we al wel veel positieve verandering in de media. Tijdens het laatste WK zagen we bijvoorbeeld bij de NOS dat er geen onderscheid werd gemaakt en dat het gewoon voetbal werd genoemd”, vertelt Slee. Dit past in de bredere trend van positieve veranderingen die de laatste tijd in de topsport hebben plaatsgevonden. Zo is de aandacht voor de Vrouwen Eredivisie gegroeid door het succes van de OranjeLeeuwinnen en is er meer zendtijd en aandacht in de media dan voorheen.

Hoe kunnen we deze stijgende lijn vasthouden en voorkomen dat onbewuste vooroordelen de sportverslaggeving bepalen? “Het is belangrijk om te weten dat iedereen, dus ook mediamakers, onbewuste vooroordelen heeft. Het is als mediamaker, en vooral als beeldredacteur, belangrijk om vast te stellen hoe we hier bewust mee omgaan. We moeten onszelf blijven afvragen hoe wij beeld inzetten, hoe we taal gebruiken en of wij hiermee stereotypes onbewust in stand houden”, concludeert Slee. “Op deze manier zijn traditionele en eenzijdige stereotyperingen te doorbreken.” —

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

Vind de baan die bij je past.

Diverse vacatures binnen het communicatievak op één plek.



www.logeion.nl/vacatures

Auteur Wim Datema

CSRD: klopt wat je beweert ook écht?

Wie al wat langer in het vak zit, herinnert zich vast nog de tijd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hot was. Dat de directeur aan je bureau stond en opperde om nog iets met MVO in het jaarverslag te doen. Want dat stond zo goed. En dat je dan op zoek ging naar een leuk projectje ergens diep in de organisatie. Bijvoorbeeld een bosje bomen dat met het geld van je organisatie werd gered. Of een paar experts uit je bedrijf die gastlessen gaven op een school. Die tijd is voorbij. MVO werd ESG (Environmental, Social & Governance) en het is niet meer vreemd dat de accountant checkt of al die mooie claims nog wel kloppen.

‘Je moet in staat zijn tekstclaims te onderbouwen. Dus als communicatiespecialist ook kritischer zijn naar collega’s die informatie aanleveren’

ESG

ESG staat voor Environmental, Social & Governance. Het wordt gebruikt als het gaat over de relatie met en impact op milieu, mens en bestuur. Het is een term die naast duurzaamheid en sustainability steeds vaker gebruikt wordt. Regelgeving als de CSRD en maatschappelijke druk maken ESG steeds relevanter in de boardroom.

Drie tips van Danielle Landesz Campen

1. Kijk goed naar de balans van de boodschappen in je jaarverslag. Sluit het algemene sentiment, positief, negatief of neutraal, aan bij de realiteit?
2. Check of de hoofdboodschap van je jaarverslag aansluit bij de subboodschappen.
3. Check iedere tekstclaim op het vlak van ESG: is het te onderbouwen?

Danielle Landesz Campen leidt sinds 2018 het ESG Assurance team van KPMG Nederland. Een team dat al ruim dertig jaar actief is, maar in de afgelopen jaren enorm groeide. Dat heeft veel te maken met de komst van de nieuwe CSRD-regelgeving (Corporate Sustainability Reporting Directive) en in zijn algemeenheid met het toegenomen belang van ESG (zie kader). Wat het team van Landesz Campen doet, is simpel gezegd toetsen of de claims in de verslaggeving van een organisatie op het vlak van ESG ook kloppen. Vroeger kwamen er dan rode, oranje of groene smileys in het verslag, herinnert Landesz Campen zich, maar tegenwoordig is het veel specifiek en professioneler geworden: non-financial audit krijgt hetzelfde belang als financial audit¹.

Sentimentanalyse

Het team van Landesz Campen beoordeelt niet alleen de harde cijfers, maar toetst een jaarverslag tevens op de boodschappen die worden uitgedragen. En daarmee raakt het ook het werk van communicatiespecialisten die bijdragen aan de redactie van jaarverslagen en helpen de kernboodschappen te formuleren.

Twee op het oog totaal verschillende disciplines ontmoeten elkaar zo. Landesz Campen: “Wij zetten een eigen AI-tool voor sentimentanalyse in om te kijken of de toon in een verslag positief, negatief of neutraal is. Dat kunnen we tot op zinsniveau doen. Waarbij we kijken of die toon of de boodschap overeenstemt met de feiten, de kpi’s (kritieke prestatie-indicator, of in het Engels: key performance indicator). Als reductie van watergebruik bijvoorbeeld een kpi van je organisatie is, dan checken we de realisatie daarvan. Maar stel dat die reductie minder is dan je target, dan checken we ook of de CEO in zijn verslag bijvoorbeeld niet te enthousiast vertelt over waterreductie.”

Signaleren, niet adviseren

De tool voor sentimentanalyse gebruikt KPMG om te signaleren, benadrukt Landesz Campen. “Wij adviseren niet over hoe je je tekst moet schrijven. Wij kunnen bijvoorbeeld aangeven dat volgens de feiten een bedrijf heel goed scoort op CO2-reductie, maar dat hier in het verslag heel bescheiden over gesproken wordt. Of juist andersom: een fantastisch verhaal, maar een

mindere prestatie. Wij delen die inzichten met het bedrijf. Maar het is dan aan het bedrijf zelf om te bepalen hoe daarmee om te gaan. Tenzij het echt een ernstig feit betreft, bijvoorbeeld als er tien dodelijke ongelukken zijn geweest in het bedrijf en de CEO vertelt dat het heel goed gaat met het veiligheidsbeleid.”

Wereldwijd gebruikt

Voor de sentimentanalyse maakt KPMG wereldwijd gebruik van Sesame – een AI-tool die in Nederland is ontwikkeld door het team van Landesz Campen, samen met collega’s van het team Data & Analytics en de afdeling audit innovatie. Daarvoor werden honderden jaarverslagen ingelezen en zin voor zin geanalyseerd. Datzelfde deden Landesz Campen en een collega ook nog zelf. Pas toen de tool het – in haar woorden – won van de mensen, werd de tool toegepast bij opdrachtgevers. Voor de ontwikkeling maakte KPMG gebruik van Natural Language Processing (NLP). Dit is een specialisme binnen AI dat zich richt op het analyseren van menselijke taal en de communicatie tussen mens en computer. Hetzelfde specialisme waar ook ChatGPT uit voortgekomen is. De AI-oplossing is inmiddels wereldwijd in gebruik bij KPMG-professionals.

De ontwikkeling van de tool zelf was voor Landesz Campen – “Ik ben zelf ook een beetje een nerd” – een interessant en voor beide teams inspirerend project. Wat ook weerklinkt in Sesame, de naam van de tool. Die naam ontstond na de eerste release Bert en tweede release Ernie. Niet alleen werd de database fors uitgebreid en de *look and feel* verbeterd, ook het aantal verschillende

rapportages en beschikbare talen nam toe. Tegelijk benadrukt Landesz Campen dat de tool zeker geen speeltje is, maar een serieus instrument dat nu helpt bij het (CSRD-)geïntegreerd – financial en non-financial – rapporteren. “Het zorgt er ook voor dat we veel sneller een sentimentanalyse kunnen uitvoeren. Daarbij kun je bovendien nog laten vergelijken met voorgaande jaren, met peers in je sector of met bijvoorbeeld andere beursfondsen.” Waar Landesz Campen Sesame uitsluitend inzet voor assurance, gelooft ze dat vergelijkbare tools breder toepasbaar zijn voor communicatieteams.

Bredere invloed

Landesz Campen denkt dat de CSRD een bredere invloed kan hebben op het werk van communicatiespecialisten. “Meer dan voorheen moet je in staat zijn om tekstclaims daadwerkelijk te onderbouwen. Dat betekent dat je je als communicatiespecialist ook kritischer moet opstellen naar collega’s die je informatie aanleveren. En dat je bijvoorbeeld in andere teksten dan jaarverslagen moet gaan kijken wat je claimt: ‘wat stel ik nu eigenlijk?’. Al was het maar omdat stakeholders veel scherper zijn geworden in het beoordelen van organisaties. Ik heb daar geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan, maar je hoeft maar naar de media te kijken om dat te zien. Bedrijven liggen meer dan ooit onder het vergrootglas”, zegt Landesz Campen, en de impact als iets niet goed gaat is sterk toegenomen. “Daarnaast is in de huidige wereld geloofwaardigheid een belangrijke asset. Bedrijven die oprecht accountable zijn op ESG – inclusief openheid over dilemma’s en hoe zij daarmee omgaan – vergroten hun geloofwaardigheidskapitaal.” ■

CSRD

Per 1 januari 2024 is Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van kracht. Deze EU-richtlijn verplicht bedrijven te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Dat gebeurt aan de hand van standaarden op het vlak van ESG. Daar waren er al zo’n 160 van, bijvoorbeeld rond mensenrechten of biodiversiteit, en die heeft de EU in de CSRD samengebracht.

De richtlijn geldt nu alleen nog voor grote bedrijven, voor mkb-bedrijven komt er waarschijnlijk een lichtere variant. Voorheen rapporteerden bedrijven ook wel over hun ESG-prestaties, maar gold er geen verplichting. Daarnaast heeft de CSRD betrekking op de hele keten, zowel upstream (klanten) als downstream (leveranciers).

Effect daarvan is ook dat bedrijven die zelf niet hoeven te rapporteren door hun leveranciers of klanten wel gevraagd kunnen worden informatie op te leveren. Onderdeel van de CSRD is een verplichte *limited assurance*: een externe accountantscontrole. Dat is het werk van het team van Danielle Landesz Campen. Daarbij wordt ook gekeken naar de (realisatie van) langetermijndoelstellingen.

1. Zie ook Als er geen oorlog is, is economie het enige verhaal (CO3 2023)

Gratis online training



Leer hoe je meer media-aandacht krijgt met videoquotes

- Script maken
- Filmen
- Publiceren
- Inclusief voorbeelden

Bekijk meteen



anp.nl/videoquote-maken



Leer van onze experts!



VIDEONIEUWSBERICHT
ANP Business

Vergrijzing



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

‘Het huidige pensioen-systeem komt onder druk te staan en er ontstaat een tekort aan werknemers, vrijwilligers, mantelzorgers en geschikte woningen’

Nederland vergrijst. Dat is een probleem dat steeds vaker in de media wordt besproken. Het is een onvermijdbaar issue waar we eigenlijk nauwelijks iets tegen kunnen doen. Het aantal ouderen neemt de komende jaren gewoon snel toe. Zo zal het aantal 65-plussers stijgen van 3,5 miljoen nu naar 4,8 miljoen in 2049. Ook de kans om honderd jaar te worden stijgt jaarlijks. De laatste maanden zijn een aantal relevante rapporten hierover verschenen die de kansen en bedreigingen van deze ontwikkelingen in kaart hebben gebracht. Het rapport van de Nationale Denktank 2023 – een groep van zo’n twintig jongeren aan het eind van hun academische studie – richt zich daarbij volledig op deze ontwikkeling en heeft zich de vraag gesteld hoe we betekenisvol ouder kunnen worden.

De problemen die door vergrijzing worden veroorzaakt zijn duidelijk: een toenemende druk op de gezondheidszorg, waardoor de investeringen in de zorg, maar ook in preventie zeker gaan toenemen. Maar ook het huidige pensioensysteem zal onder druk komen te staan en er zal een tekort aan werknemers, vrijwilligers, mantelzorgers en geschikte woningen ontstaan. Deze problemen worden overal belicht, ook in de media en in commerciële communicatie.

Deze ontwikkeling biedt echter ook kansen. Op het gebied van innovatie en het heroverwegen van traditionele structuren. Maar ook in de mogelijkheid voor ouderen om door te werken na hun vijftenzestigste. Steeds meer mensen willen en kunnen dat. Dus waarom moeten we zo stringent vasthouden aan de pensioenleeftijd. We hebben in Nederland elke werknemer nodig die er beschikbaar is. Bijkomend voordeel is dat ervaring en kennis behouden blijft en de druk op jonge

mensen daardoor kan verminderen. Daarnaast kunnen ouderen een belangrijke rol spelen bij mantelzorg, de opvang van kinderen, het geven van aandacht aan groepen die daar behoefte aan hebben of het versterken van sociale cohesie in een wijk. Dit kan niet alleen bijdragen aan het oplossen van een aantal maatschappelijke problemen, het biedt de ouderen zelf ook een goed gevoel. Het hierboven genoemde rapport van de Nationale Denktank geeft een heldere analyse en draagt ook een aantal mogelijke oplossingen en oplossingsrichtingen aan.

Opvallend is dat de politiek zich meer richt op de problematiek van jongeren dan van ouderen. Je ziet dat terug in het coalitieakkoord van het huidige kabinet en in de verkiezingsprogramma’s van de verschillende politieke partijen. Ook in het beleid en het communicatiebeleid van veel organisaties wordt deze groep niet altijd als een aparte doelgroep meegenomen. En als er wel gericht beleid voor ontwikkeld wordt, wordt hier niet specifiek over gecommuniceerd. Of er worden vooral problemen benoemd en het feit dat deze groep conservatief, afhankelijk, zwak, eenzaam of weinig flexibel is. Of hun problemen worden meegenomen ook als voorbeeld van andere maatschappelijke problemen, zoals bijvoorbeeld kansenongelijkheid. Het lijkt niet ‘sexy’ om je op ouderen te richten. Terwijl dat best kan, getuige de opvallende commercial van Achmea die een groep ouderen een huis laat kraken, omdat ze anders geen geschikte woonruimte kunnen vinden waar ze samen kunnen wonen. Deze groeiende groep verdient echter wel specifieke aandacht en het zou jammer zijn als we de kansen die zij bieden niet volledig zouden benutten. Zowel in beleid als in de wijze waarop we over hen en met hen communiceren.

Miskleun

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Marjan Engelen over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Dappere miskleuners die weten dat je van elke fout een rijker mens wordt.



Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Marieke Odekerken

Volg vaker je intuïtie

“Ik wilde het toch proberen, want hoe langer ik bij het vraagstuk betrokken was, des te meer ik er zelf in ging geloven dat ik er allicht iets in zou kunnen verbeteren.” Harrie van Rooij is werkzaam als strategisch communicatieadviseur bij de Belastingdienst. De casus waar hij over vertelt, dateert van een jaar of acht geleden.

“Ik werkte voor een communicatiedirectie en kreeg de vraag iets te doen aan de spanningen tussen mijn directie en een andere directie binnen de organisatie. De samenwerking liep niet goed, voortdurend waren er conflicten, terwijl het op inhoud erg belangrijk was dat we goed zouden samenwerken. De managementteams besloten het probleem ‘omlaag te delegeren’ onder het mom van: onze professionals kunnen er het beste met elkaar uitkomen. Toen kreeg ik dus de vraag of ik dat wilde begeleiden met gesprekken en sessies. Al vanaf het begin had ik sterke bedenkingen.

Voor mijn gevoel speelde er eerder een institutioneel probleem dan iets anders. Er was rolonduidelijkheid, het ontbrak aan kaders en nooit was vastgelegd wie waarvan was. Enfin, ik wilde het proberen. Dat is de kant in mij die altijd wel een kans ziet om iets in beweging te krijgen. Het lukte om met de groep professionals een analyse te maken van de situatie en om de sfeer in de sessies positief te houden. Maar er was sprake van *meestribbelen*, er stond een enorme rem op. Wat ik vreesde gebeurde: er kwam niets uit. Alle aandacht maakte het probleem eerder groter dan kleiner. Ik heb uiteindelijk de opdracht teruggegeven.”

Van Rooij zag achteraf zijn valkuil: “Ik zag wat nodig was, maar mijn optimistische kant won

het. Ik heb onvoldoende naar mijn aanvankelijke gevoel geluisterd. Het is een keerzijde van verbeeldingskracht dat je in oplossingen gaat geloven waarvan je tegelijkertijd weet dat ze niet gaan werken. Ik ga nu eerder de confrontatie aan. Ook omdat ik steeds meer overtuigd ben van de waarde van intuïtie, daar zit samengebalde kennis in.”

Van Rooij zag ook dat deze manier van problemen – niet – oplossen kenmerkend is voor zijn organisatie en meer overheden: “We willen de problemen liever niet zien en dus komen er interventies als werkgroepen en dialoogsessies. Spanningen worden zelden opengelegd. In plaats daarvan veel ontwijkgedrag en overdadig pragmatisme. Bij de toeslagenaffaire werd pijnlijk duidelijk wat er kan gebeuren als problemen er niet mogen zijn en dus niet tijdig geïdentificeerd en aangepakt worden.”

Deze les was een van de redenen dat Van Rooij een uitgebreide studie maakte van spanningen in overheidsorganisaties.¹ Zijn proefschrift ‘Luisteren naar Ruis’ verscheen in 2023.² Van Rooij vindt dat communicatieadviseurs een belangrijke rol kunnen hebben in zulke situaties: “Nu worden we erbij gehaald als er iets blijft schuren en men een tekst wil die dat verhult. Maar we kunnen veel meer betekenen. Zeker nu steeds meer kennis uit sociale wetenschappen, filosofie en andere kennisgebieden binnensijpelt. We moeten dan wel leren dealen met de paradox van enerzijds willen leveren en anderzijds weten dat we soms succesvoller kunnen zijn door louter te luisteren en even niets te doen. En niet te vergeten: vaker onze intuïtie volgen.”

1. Lees ook het interview met Van Rooij in C03, 2023

2. Download het proefschrift: <https://harrievanrooij.wordpress.com/publicaties/>

Radio als tweerichtingsverkeer

Joshua van Meuwen (23) is al sinds zijn jeugd gek van radio. Op zijn vijftiende begon hij bij RTW FM, de lokale omroep van Waddinxveen. Door af en toe brutaal te zijn en zijn dromen na te jagen heeft hij nu zijn eigen programma bij radiostation Radio4All, waar Giel Beelen de creatief directeur is. Als Van Meuwen niet in de radiostudio zit werkt hij bij Leene Communicatie en volgt hij de pre-master Media & Journalistiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

“Ik hoorde dat Giel Beelen creatief directeur zou worden van een landelijk radiostation. Toen dacht ik bij mezelf, brutale mensen hebben de halve wereld en heb ik een e-mail gestuurd.” Nog geen dag later kreeg hij antwoord en mocht hij zijn programmaconcept delen. Dit was overduidelijk een succes want Van Meuwen maakt nu elke zondag een programma over alternatieve muziek genaamd Alt & Nieuw.

Met zoveel passie voor radio lijkt het logisch om meteen Media & Journalistiek te gaan studeren. Toch heeft Van Meuwen totaal geen spijt van zijn keuze voor de communicatie-opleiding aan de Hogeschool Rotterdam. “Als ik meteen journalistiek was gaan studeren had ik nooit geleerd hoe ik content moest maken, mijn doelgroep kan bereiken en hoe ik sociale media in kan zetten. Ik heb veel dingen geleerd waar ik nu profijt van heb bij het maken van radio.” Net als bij communicatie is de radio niet alleen zenden. Van Meuwen heeft geleerd dat de interactie met zijn doelgroep en artiesten hem veel brengt. Hij ontvangt geregeld suggesties voor nieuwe muziek en artiesten en neemt zelf ook contact op met artiesten.

Radio4All richt zich op Gen Z, de generatie die is geboren tussen 1997 en 2012. Jongeren luisteren tegenwoordig minder radio. Hoe bereik je deze generatie? “Een collega van de zender doet haar radio-uitzending en gaat tegelijkertijd live op TikTok. Er kijken dan duizenden mensen mee en die interactie is revolutionair voor de radiowereld.” Via TikTok kunnen mensen namelijk live een reactie achterlaten in de chat en hier kan de radio-dj dan direct op reageren. Volgens Van Meuwen heeft de radio ook meer te bieden dan streamingsdiensten als Spotify. Zo geeft hij informatie over artiesten, nummers en genres en zo creëert hij een complete ervaring voor zijn luisteraars. Ook kan het je helpen met het ontdekken van nieuwe muziek. “Hoe vaak komt het nog voor dat je wordt verrast? Je zit vaak in je eigen algoritme van dingen die je al kent. Via de radio kun je echt kennismaken met nieuwe genres en muziek.”



Joshua van Meuwen (links) en Giel Beelen

Knallen!

Vijf, vier, drie, twee, een... Het voelt als gisteren dat ik buiten stond, omringd door mijn lieve familie en met sprankelende bubbels in mijn hand. Terwijl de klok twaalf sloeg, knalde het vuurwerk de lucht in om het nieuwe jaar te verwelkomen. Een geweldig moment van proosten op de toekomst en de belofte van iets nieuws.

En juist dát moment, het knallen, betekent voor mij meer dan alleen het inluiden van 2024. Het staat symbool voor het potentieel dat voor ons ligt; de jonge generatie die de wereld van communicatie van morgen vormgeeft. Het is het startschot voor een jaar waarin we niet alleen het vuurwerk aanschouwen, maar ook zelf de vonken van verandering laten ontstaan.

Dat brengt mij bij ons, bij Young Logeion. In 2024 gaan we er weer gezamenlijk tegenaan. We gaan niet alleen luisteren naar alle behoeften en wensen, maar er écht mee aan de slag. Voor ons wordt 2024 'het jaar van de leden', die voor ons zo belangrijk zijn. We gaan knallen op professioneel vlak, we gaan nog beter samenwerken en we blijven elkaar inspireren.

Laten we de energie van dat nieuwjaarsmoment vasthouden. Laten we de feestelijke bubbels als een metafoor zien voor de creativiteit die in ons borrelt, klaar om te exploderen in vernieuwende ideeën. Laten we samen dat geluid van knallen versterken, niet alleen op oudejaarsavond, maar dit hele jaar door. Dus trek je feestelijke schoenen aan, hef het glas op wat was én wat nog komen gaat, en laten we samen knallen in 'het jaar van de leden'. Op naar een bruisend en inspirerend 2024!



Esther Durenkamp
Voorzitter Young Logeion

‘Het is het startschot voor een jaar waarin we zelf de vonken van verandering laten ontstaan’

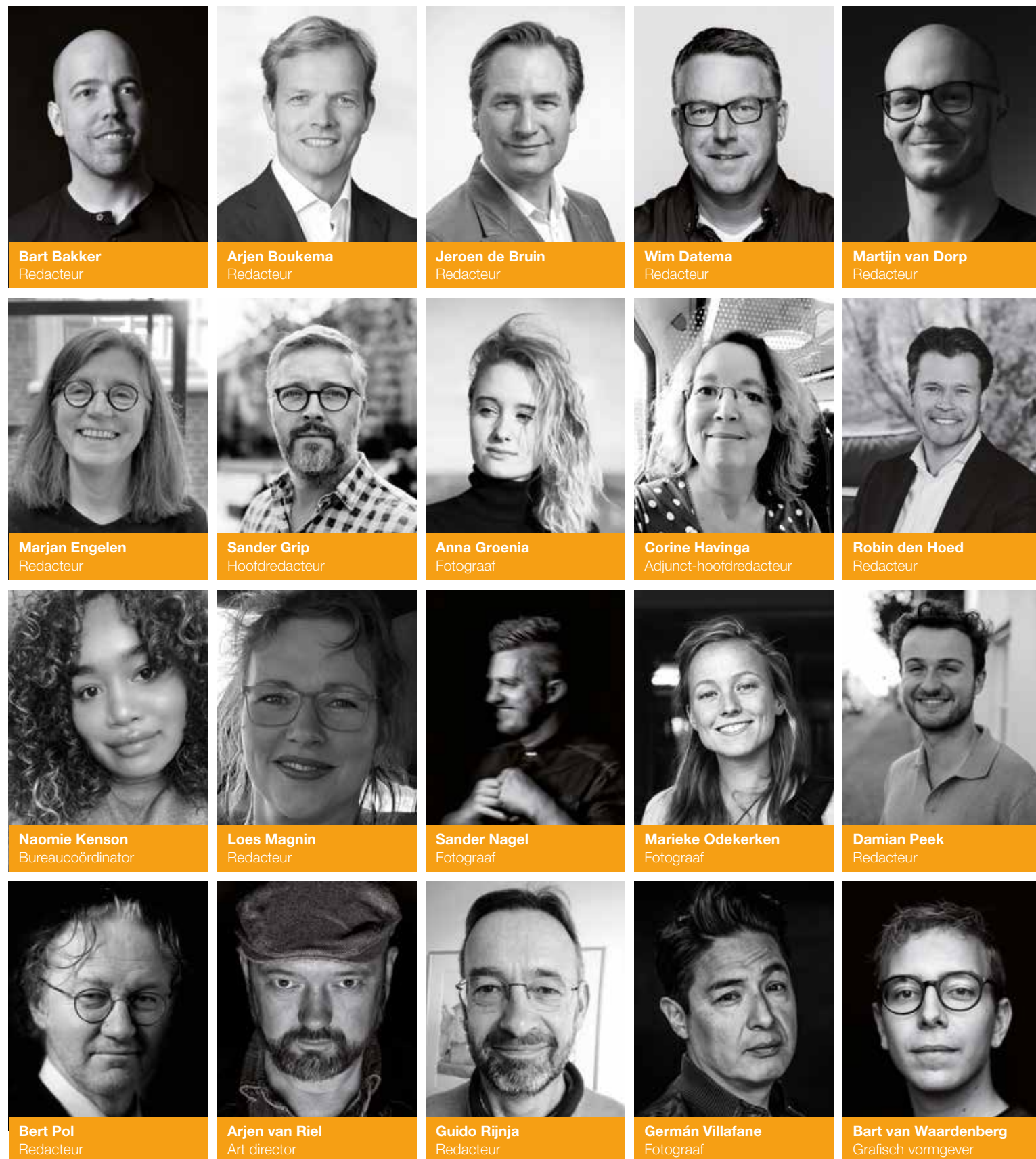
Ontdekken en durven lopen als een rode draad door het leven van Van Meuwen. Door risico's te nemen en open te staan voor nieuwe dingen heeft hij nu zijn eigen radioprogramma op een landelijke zender. “Probeer het gewoon. Het klinkt misschien makkelijk, maar het is wel de essentie. Voor je het weet kijk je over een paar jaar trots terug op alles wat jij hebt bereikt.”

Benieuwd geworden naar het radioprogramma? Luister dan op zondag tussen 12.00 en 14.00 uur naar Alt & Nieuw op Radio4All.

Young Logeion

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

Wij maakten deze C



*wij willen graag met jou brainstormen over nieuwe huisstijlen, magazines, brochures, campagnes, websites en social media. carezza.nl

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

Redactie
Bart Bakker, Esther van Breemen, Jeroen de Bruin, Ella Cardinaal, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Ronand Jansen (Logeion), Desiré de Jong, Loes Magnin, Noor van Manen, Annemarie van Oorschot, Damian Peek, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Carola de Vree, Michelle de Wit, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Esther Durenkamp, Teunis van Hoffen, Marie-Louise de Jong, Mayke van Keep, Betteke van Ruler

Concept en vormgeving
carezza*, www.carezza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
nkenson@logeion.nl

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 9 februari 2024.

Coverfoto
Germán Villafane



LOGEION-KALENDER

MASTERCLASS

8 FEBRUARI AMERSFOORT

**Crisiscommunicatie voor
communicatieprofessionals**

Roy Johannink

VAKIMPULS

26 FEBRUARI ONLINE

**Werken aan diversiteit & inclusie:
rol van de communicatieprofessional**

Huib Koeleman

VAKIMPULS

27 FEBRUARI ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink

WORKSHOP

5 MAART UTRECHT LUNETTEN

Situationeel adviseren

Edi van Gelder en Lilian van den Berg

COLLEGE

7 MAART AMSTERDAM

Leiderschapscommunicatie

Erik Reijnders

WORKSHOP

12 MAART ONLINE

Persbericht schrijven, hoe doe je dat?

Luna van der Waarde

WORKSHOP

14 MAART BREDA

**Kickstart adviesvaardigheden -
voor young professionals**

Chris Mulder

WORKSHOP

14 MAART UTRECHT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

CONGRES

27 MAART ARNHEM

Polarisatie en leiderschap

Bart Brandsma, Guido Rijnja, Pacelle van Goethem e.a.

i.s.m. Verhaal met impact

MASTERCLASS

4 APRIL AMERSFOORT

**Hoe je mensen wel beweegt (in het
onbewuste brein)**

Genieke Hertoghs

WORKSHOP

8 APRIL DEN HAAG

Het organiseren van communicatie

Patrick Dekkers, Armijn Woudman

WORKSHOP

9 APRIL AMERSFOORT

Dagvoorzitter in één dag

Hans Etman

SEMINAR

22 APRIL UTRECHT

**AI voor communicatieprofessionals
diverse sprekers en sessies**

MASTERCLASS

25 APRIL AMERSFOORT

**Burgerberaad - Hoe kom je in
dialoge tot gedragen oplossingen?**

*Frithjof de Haan, Robin Koster,
Aycha Kleingeld*

VAKIMPULS

7 MEI ONLINE

**Gelukkige en verbonden
medewerkers door data**

Sander Dorst

CONGRES

13 JUNI NIEUWEGEIN

C-day24

diverse sprekers en sessies

WORKSHOP

24 JUNI DOORN

**Tweedaagse training: systemisch
werk en organisatieopstellingen**

Vivien Broekman, Frithjof de Haan



Scan de code voor het
actuele aanbod en om je
aan te melden.

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda

