



Een grove grap met een serieuze noot

RICHARD GROENENDIJK, CABARETIER

**‘De overheidscommunicatie over
corona schiet alle kanten op’**

REINIER VAN ZUTPHEN, NATIONALE OMBUDSMAN

**‘Ik krijg altijd een beetje jeuk van
de term *nieuw leiderschap*’**

JANKA STOKER, HOOGLEERAAR LEIDERSCHAP EN
ORGANISATIEVERANDERING UNIVERSITEIT GRONINGEN

06



20



26



28



30



34



32



39



44



50



52



LIDMAATSCHAP

Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: www.logeion.nl

In dit nummer

- 04 hoofdartikel**
de balans van 2020
- 18 handreiking**
coronacommunicatieonderzoek renata verloop, logeion en vng deel 2
- 20 toonaangevend**
corien niezing werd verliefd op 'mensenbedrijf randstad'
- 25 column christian burgers**
- 26 reportage**
successhit 'tebbie nou op je muil?' is de grove grap op het juiste moment
- 28 kleiner dan tien**
academie voor overheidscommunicatie
- 30 kennis**
voorbij de grenzen van gedragsbeïnvloeding
- 34 reportage**
nationale ombudsman reinier van zutphen mist de verhalen achter de coronacrisis
- 36 society**
pubcom20 in drie tekeningen
- 40 sprankel**
- 41 column mayke van keep**
- 42 over communicatie**
günay uslu, medeoprichter corendon
- 48 young**
communicatie kan uitsluiting en vooroordelen tegengaan
- 49 column amelie ribbers**
- 50 ontwikkeling**
hoe corona de interne communicatie verandert
- 54 communicatietheorie van betteke van ruler**
- 56 reportage**
giro555 blij met uitkomsten eerste commlab
- 59 reportage**
nieuw leiderschap ontleed
- 62 reportage**
vijf jaar orange otters
- 64 boeken**
- 65 slotwoord wieneke buurman**
- 66 makers**
- 67 colofon**



What's another year?

Het is nog geen jaar geleden en toch lijkt het soms alsof je in een ander universum leeft. Je brengt de kinderen naar school, haalt een kop koffie op het station en stapt in de trein. Je leest de krant en als je op kantoor komt, praat je even bij met je collega's. 's Avonds ga je naar de bioscoop met een paar vrienden en daarna neem je nog een paar biertjes met elkaar. Samen met je vrouw ga je naar een concert. Met Halloween lig je samen met andere ouders, verkleed in horroroutfit, in het park verscholen om de kinderen de stuipen op het lijf te jagen tijdens de spooktocht. Kerst vier je met de familie, heel de familie bij voorkeur, en je geniet van de jaarlijkse, volstrekt onsamenhangende speech van opa die elk jaar weer net iets minder helder van geest is.

Het is nog geen jaar geleden, maar de wereld is volledig anders. We schrikken al als we een film kijken waarin mensen schouder aan schouder in een restaurant zitten. Kroegen zijn dicht, er is geen cultu-reel leven meer, wie op vakantie gaat wordt met de nek aangekeken, restaurants zijn gedegradeerd tot afhaaloket. Je collega's zijn een televisieserie geworden, waarnaar je op gezette tijden moet kijken en waar een geintje in het mulle zand dood neervalt omdat nuances ver te zoeken zijn in Teams, Zoom en Webex. Winkelen behoort een exclusieve online aangelegenheid te zijn.

Het is nog geen jaar geleden en soms slaat de twijfel toe of het ooit terugkomt, die oude tijd. Een jaar is zo voorbij, de eerste vaccins lijken aan te slaan en de hoop dat we eens weer terugkunnen naar de sociale levens die we zo graag leiden, wordt in ieder geval gevoed. In het licht der dingen is een jaar ook niks. What's another year? zong Johnny Logan. Wat is dat nou helemaal, een jaartje? Even doorbijten; 2020 loopt ten einde. Laten we hopen dat 2021 een mooi jaar wordt.

Sander Grip
hoofdredacteur

Terug- en vooruitkijken

Het is een oud Malagassisch gezegde, dat in het Engels eigenlijk veel mooier klinkt dan in het Nederlands: *be like the chameleon, look forward and observe behind*. Wees als de kameleon, kijk vooruit en observeer wat achter je ligt. In het jaar waarin corona ons complete leven ging beheersen, waarin de Amerikaanse presidentsverkiezingen tot een bizarre climax leidden en waarin de moord op George Floyd de Amerikaanse protestbeweging *Black Lives Matter* wereldwijd op de kaart zette, is dat een verstandige raad. Wees even als de kameleon; sta stil bij wat er allemaal is gebeurd en trek daar lessen uit voor de toekomst.

In veel opzichten is 2020 een bijzonder jaar. Het is het jaar waarin je – volgens een humoristische Duitse overheidscampagne (wat volgens sommige commentaren altijd een contradictio in terminis was en dat eigenlijk zou moeten blijven) – een held kon worden door thuis op de bank te blijven liggen. Het is het jaar van de intense boerenprotesten, van de kinderopvangtoeslagenaffaire, en van de agendering van een aantal onderwerpen die al héél véél langer bovenaan de agenda had moeten staan. Het is het jaar waarin we onze manier van samenleven totaal zagen veranderen en waarin dat ook nog eens gewoon werd – wie trekt er niet onwillekeurig wit weg als je in een tv-serie mensen elkaar een hand ziet geven?!

Aan het eind van dat jaar 2020 maken we de balans op. Door, als die kameleon, even stil te staan, terug te kijken en daar lering uit te trekken voor de toekomst. Wat die toekomst ons zal brengen, weten we niet. Maar met de lessen uit 2020 kunnen we haar ongetwijfeld iets beter voorbereid tegemoet treden.



Peggy Wijntuin



PEGGY WIJNTUIN
ZELFSTANDIG ADVISEUR DIVERSITEIT & INCLUSIE

‘Wees niet onverschillig’

“Ik was van 2006 tot 2018 gemeenteraadslid in Rotterdam. In die tijd was ik onder andere initiator van het Slavernijmonument Rotterdam en van het onderzoek naar het koloniaal en slavernijverleden van die stad. Dit laatste resulteerde in drie publicaties: ‘Het koloniale verleden van Rotterdam’, ‘Rotterdam in slavernij’ en ‘Rotterdam, een post-koloniale stad in beweging’. Ik volg de gebeurtenissen van dit jaar op de voet. Cruciaal voor de Black Lives Matterbeweging (BLM) in Nederland was natuurlijk ook het hartverscheurende ‘I can’t breathe!’ van George Floyd. Ik kan daar als zwarte vrouw niet naar kijken en luisteren alsof dat alleen een persoonlijke gebeurtenis is. Ik zie in die politieknie in de nek van Floyd het systeem dat zwarte mensen eeuwenlang knevelt, kleineert en tot slaaf maakt. Wat er met Floyd is gebeurd, reflecteert de adembenemend pijnlijke ervaringen die wij steeds weer ervaren.

Toen ik veertig jaar geleden mijn eerste baan kreeg in Nederland en racisme aan den lijve ondervond, had ik het gevoel dat ik helemaal alleen stond, dat ik de enige was die dat zag. Daarom was ik zo blij toen ik afgelopen zomer met mijn dochter bij een BLM-protest op de Erasmusbrug stond met zoveel andere jonge mensen die nu zeggen: stop, we

willen het niet meer, we accepteren het niet meer. De stekeligheden niet, de onderhuidse zogenaamd leuke grapjes niet en ook de (verborgen) uitsluiting niet. Velen willen ontkennen dat racisme in Nederland bestaat. Maar uit ervaringen van Nederlanders van kleur en uit onderzoek blijkt dat racisme hier wel degelijk aanwezig is. Op de arbeidsmarkt, bij sollicitaties, op de woningmarkt, ja en ook de Belastingdienst doet aan etnisch profileren.

Ik was heel blij daar op de Erasmusbrug, omdat ik zag dat vooral jonge mensen zich vrij durfden uit te spreken over het ongemak en de pijn die zij voelen. Waar ik veertig jaar geleden het gevoel had dat ik er alleen voor stond in mijn strijd tegen racisme, zag ik nu een openlijk en collectief verzet. Het feit dat daar jonge mensen, mensen van kleur én witte mensen samen een vuist maakten tegen racisme, vervult me met hoop en blijdschap.

En terecht dat er op de Erasmusbrug ook heel veel witte mensen stonden. Want alleen samen komen we tot een oplossing. Hoe ongemakkelijk ook, we moeten er écht over in gesprek. Alleen zo kunnen we een rechtvaardige samenleving creëren voor iedereen.

Het onderzoek naar het koloniaal en slavernijverleden van Rotterdam dat ik heb

geïnitieerd is natuurlijk niet alleen een Rotterdamse zaak. Het is een Nederlandse zaak. Ik ben heel blij dat dit onderzoek is gedaan omdat er nu geschiedenis is blootgelegd die ons leert waarom Rotterdam de stad is die zij anno 2020 is. Het is interessant voor alle Rotterdammers, omdat zij allen onderdeel zijn van die geschiedenis en haar erfenissen.

Racisme wordt ook zichtbaar in de taal die we spreken. Een voorbeeld: een hulporganisatie die stelt vluchtelingen ‘een gezicht’ of ‘een stem’ te willen geven. Als het goed is, hebben die mensen dat al. Uit deze nobele houding spreekt een redderssyndroom, dat grenst aan grootheidswaan. Het alternatief is simpel: je wilt vluchtelingen ‘een podium’ bieden. Het is voor communicatieprofessionals heel belangrijk om te beseffen dat deze taalverschillen er zijn. Zij vertolken de boodschappen binnen een organisatie naar medewerkers en ook naar buiten. Ik zou willen dat zij ook kritisch zijn en niet alleen maar klakkeloos weergeven wat er in de bestuurskamer of op de werkvloer wordt gezegd. Zij zijn de oren en de ogen van een organisatie. Laat ze kritisch zijn op racistische taal en mensen aanspreken. Laat ze niet onverschillig zijn.”

Folkert Oosting



FOLKERT OOSTING
PIANIST, COACH, COMMUNICATIEADVISEUR

‘In 2020 is muziek voor mij de hoofdzaak geworden’

“Dit vreemde jaar heeft mij vooral doen inzien dat muziek geen bijzaak maar werkelijk een hoofdzaak is in mijn leven. Een echte *hartezaak* kan ik beter zeggen. Muziek verbindt, muziek brengt een mens naar binnen, door muziek kunnen we met elkaar spreken over dingen die in taal niet mogelijk zijn. Ik heb in de eerste lockdown kort online gespeeld in een besloten Facebookgroep. En nu staat er nog dit jaar een bijdrage aan ‘Wellbeing Live’ op het programma; een Engels online muziekfestival onder meer geïnitieerd door de Britse Nationale Gezondheidsdienst (NHS).

Ik was altijd al met muziek bezig. Ik heb een blauwe maandag op het conservatorium gezeten, maar koos toch voor communicatie omdat ik dacht dat ik daar mijn creatieve ei kwijt kon. Ik voelde daarbij wel dat ik steeds moest zorgen binnen de lijntjes te blijven, maar toch, de muziek bleef trekken. Ik negeerde dat zo goed en zo kwaad als het ging. Tot ik in 2000 in het ziekenhuis belandde en ik een openhartoperatie moest ondergaan. Ik kreeg van een vriend allerlei cd’s en die muziek sleepte me door de weken heen. Mijn hart ging letterlijk en figuurlijk open. Het bloed kroop waar het niet gaan kon. Ik besepte toen heel sterk dat ik me vrij moest maken voor de muziek. Het was geen mentaal

besluit, maar mijn lijf liet me voelen dat ik uit de kramp moest komen. Achteraf heb ik het ook toen nog niet ten volle begrepen. Ik ging als freelancer in de communicatie verder en dat bracht me zeker het gevoel van vrijheid.

In 2016 begon het echt. Iemand nodigde mij uit om samen met mijn goede vriend, filmmuziek-componist en klarinettist Alex Simu te spelen voor een groep van driehonderd managers en bestuurders uit het bedrijfsleven die belangrijke thema’s over leiderschap met elkaar bespraken. Alex en ik mochten de avond openen en ons persoonlijke verhaal vertellen over de muziek en we zouden muzikale samenvattingen geven van wat de sprekers brachten. We hebben daar, naar verluidt, mensen diep ontroerd en echt in hun hart geraakt. Ik kan daar nog verbaasd over zijn. En vanaf toen heb ik mijn vrijheid pas echt opgerekt, tot ik in dit bizarre jaar 2020 voel dat ik met muziek echt een bijdrage kan leveren aan een ‘gezonde wereld’. Via *safe spaces*. Muziek zorgt voor ‘veilige ruimte’ waar meer tolerantie en verbondenheid bestaat en dat is een belangrijke drijfveer van me.

Ik maak verstilde, trage muziek die ontstaat in het moment, helemaal geïmproviseerd dus. Ik

gebruik de kracht van het vertragen en de stiltes in de muziek om de veilige ruimte te creëren zodat daar blootgelegd kan worden wat nodig is. Als die muziek klinkt, vergeet je alles en luister je naar de stilte. Het is mooie muziek, maar soms ook muziek met dissonanten, schurende klanken die ongemakkelijkheid laat horen.

Ik ben nog altijd in organisaties te vinden, waar ik met mijn muziek een bijdrage wil leveren aan wat corona ons gebracht heeft: we weten het niet. We scheurden met 300 kilometer door dit leven aan alles voorbij wat belangrijk en ongemakkelijk was. Corona is een wake-upcall, een schuurspons: we moeten vertragen en anders werken. Als ik achter de piano zit voel ik mildheid naar mezelf en naar anderen, dan verlies ik het besef van tijd en dan gaat alles vanzelf. Dat is waar ik mensen naartoe wil brengen.”

Meer informatie en muziek van Folkert Oosting:
folkertoosting.nl of improvisie.net.

Florentine van Amerongen



FLORENTINE VAN AMERONGEN
COÖRDINATOR CRISISCOMMUNICATIE VEILIGHEIDSGEBIED TWENTE

‘Netwerken bouwen in de koude fase’

“Samen met mijn collega’s van de GGD volg ik sinds januari de pandemie-ontwikkelingen in de wereld op de voet. Op donderdag 12 maart werd GRIP4 afgekondigd, waarmee het een landelijke crisis werd die gemeentegrenzen overstijgt. Dan gaat de hele crisisorganisatie ‘aan’.

Al vanaf januari hebben we regelmatig omgevingsbeelden gemaakt en zo getoetst wat het sentiment in de samenleving was rondom corona. Pas toen de eerste besmettingen in Twente werden geconstateerd, begonnen mensen hier hun zorgen te uiten. Dat zal ook aan de nuchtere Twentse volksaard liggen. Toen de onrust in de samenleving ook hier toenam, kregen we ook gelijk te maken met de regionale pers die sensatie van elk flintertje nieuws maakte met regelmatige pushberichten tot gevolg. We merkten dat de media van gemeente naar gemeente shopten en met hun berichtgeving eerder onrust en bezorgdheid veroorzaakten dan dat ze het met informatie konden duiden. Al heel snel besloten we de regionale pers, dat is hier RTV Oost, Twentsche Courant Tubantia en later ook het radio- en videokanaal 1Twente, uit te nodigen en mee te nemen in onze dilemma’s en processen. Ook hebben we met hen de afspraak gemaakt dat één journalist per medium aanspreekpunt is voor ons.

Het was even wennen van beide kanten, maar we zijn nu erg blij dat we het zo hebben georganiseerd. Wekelijks is er een persgesprek nadat ons crisisteam bij elkaar is geweest. Dan worden ze informeel bijgepraat over de lopende zaken. En als er onderwerpen zijn waar ze extra aandacht aan willen besteden, dan krijgen we die vooraf, zodat we goed voorbereid in de beantwoording zitten.

Wat van het begin af aan heel goed loopt is de samenwerking, niet alleen hier in de regio met de gemeenten en communicatie van de GGD, maar ook landelijk met het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie.

Het landelijke kernteam faciliteert ons goed. Na een nieuwe persconferentie worden we bijvoorbeeld gelijk voorzien van informatieve visuals en kant-en-klare content. Dat is ook de strategie: de regio’s volgen de landelijke lijn en maken veelal alleen aanvullende content als de regionale situatie daarom vraagt. De gemeenten vertalen de maatregelen naar de lokale situatie. Dat is ook weleens een uitdaging hoor, zeker als de uitlegbaarheid van de landelijke maatregelen lastig is. Na zo’n persconferentie duurt het vaak nog een paar dagen voordat de regionale noodverordeningen klaar zijn en we meer

informatie hebben om te kunnen communiceren, dan hebben de vragen en meningen zich alweer opgehoopt. Met dat dilemma kampen alle regionale communicatieteam. We delen dat en we werken goed samen, we delen producten en vragen advies bij elkaar.

Ik ben ontzettend blij dat ik vanaf het begin dat ik hier werkte ‘in de koude fase’ flink heb geïnvesteerd in mijn netwerken. Daardoor zijn er hele korte lijntjes met de gemeentelijke en landelijke collega’s. Dat betaalt zich nu uit.”

Bert Rensen



BERT RENSEN
SENIOR-MANAGER COMMUNICATIE ZILVEREN KRUIS

‘Het kantoor krijgt meer de functie van ontmoetingsplek’

“Zilveren Kruis startte in het voorjaar van 2020 een organisatieverandering. Niet als gevolg van, maar wel tijdens corona. Waarbij iedereen thuiswerkt en grote bijeenkomsten en bijpraatsessies niet meer tot het instrumentarium behoren. Ik had verschillende rollen in dat proces. Allereerst liepen dagelijkse werkzaamheden op het gebied van pers en public affairs gewoon door. Daarnaast was ik tijdelijk *chapterlead* van het team Merk & Reputatie. Maar ik zat ook in de projectgroep van de *overall* organisatieverandering voor de begeleiding van de communicatie én ik maakte deel uit van de werkgroep die de verandering bij Commercie voor zijn rekening moest nemen. Ik was ook verantwoordelijk voor de aansturing van de communicatieadviseurs die de communicatie bij andere bedrijfssonderdelen begeleidde. Heel veel rollen die het best ingewikkeld maakten. Ondertussen was ik ook, net als iedereen, onderdeel van de verandering, waarbij mijn eigen afdelingen natuurlijk ook bekeken werden.

We hadden op 12 maart een grote bijeenkomst gepland, om onze leidinggevendenden mee te nemen in de veranderingen in onze organisatie. Daar kon al snel een streep doorheen, vanwege de intelligente

lockdown. Bijeenkomsten met dertig personen mochten toen nog wel, dus toen hebben we daar een serie van gedaan.

Na die eerste aankondiging in maart, werkte iedereen alleen nog maar vanuit huis. Met onze communicatiecollega's hebben we toen afgesproken om niet te blijven hangen in wat niet kan, maar te focussen op wat nog wel mogelijk was. Tegelijk formuleerden we een aantal uitgangspunten voor onze communicatie.

Het eerste principe was om alles wat er in de organisatieveranderingen gebeurt, dicht bij mensen te brengen. Daar waar het gebeurt. Dus niet een directeur die de boodschap brengt, maar een direct leidinggevende. Daarnaast namen we de dialoog als beginsel: open en eerlijk zijn en niets achterhouden. Als we het niet weten dan geven we dat ook aan en communiceren we over het proces. De derde pijler was warmte en betrokkenheid. Via Teams-meetings is dat lastig te bewerkstelligen, dus zetten we in op meer een-op-eengesprekken en bijeenkomsten. We richtten klankbordgroepen op zodat de ideeën en meningen van medewerkers die het aanging konden worden meegenomen in het proces.

De aanpassingen als gevolg van corona hebben ook een positief effect: je bent heel efficiënt bezig. Online meetings gaan veel eerder over de inhoud, daardoor is er flink wat snelheid. Het nadeel is dat je creativiteit en interactie mist, dat zou je in een normale situatie opzoeken in een gezamenlijke sessie. Normaal gesproken kan je ook sfeer proeven in je team in bijpraatsessies met een kopje koffie.

Op 1 december worden de laatste stappen gezet in het veranderingstraject. Mensen maken in nieuwe teams kennis met elkaar en daar is de rol van de direct leidinggevende ook weer groot. Zelf hou ik van het nieuwe fenomeen *wandelbila's*. Dan praat je tijdens een wandeling over allerlei zaken maar vooral over hoe het met iemand gaat.

Het perspectief is dat we na corona op een andere manier gaan werken. Pilots zijn in voorbereiding. Voor sommige afdelingen blijft het kantoor de belangrijkste werkplek, voor anderen krijgt het meer de functie van ontmoetingsplek. Een van de grote uitdagingen wordt het organiseren van toevallige ontmoetingen en ervoor zorgen dat de creativiteit weer een plek krijgt in ons dagelijkse werk.”

Cathelijne Janssen



CATHELIJNE JANSSEN
EIGENAAR CATEAU COMMUNICATIE

‘Maak je bijdrage zichtbaar, zeker nu’

“Accountability gaat over verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen met betrekking tot de keuzes die je maakt in communicatie. Doen we de goede dingen en doen we ze goed staat daarbij centraal. Doen we de goede dingen, gaat over de effectiviteit van communicatie. Doen we de dingen goed, gaat over de efficiëntie. Daarbij is het belangrijk dat je steeds goed inhoudelijk onderbouwt waarom je bepaalde keuzes maakt in relatie tot het gewenste effect. Die keuzes gaan zowel over het richten, inrichten als verrichten van communicatie. Dus over de doelstellingen en resultaatgebieden, de communicatiestrategie en de middelen.

Om accountable te kunnen werken, maak je continu gebruik van monitoring en onderzoek. Dat heb je nodig om je keuzes vooraf te kunnen beargumenteren, tussentijds bij te stellen en achteraf te verantwoorden. Altijd in relatie tot de relevante context en gericht op het gewenste effect. Dat geldt altijd, maar helpt zeker in coronatijd als je snel en effectief moet inspelen op veranderingen.

Accountable werken is geen doel op zich, het helpt je om te laten zien wat je doet. Waarom je het doet en welk effect je nastreeft. Het helpt

om *agendasettend* te zijn, om de kwaliteit en professionalisering van communicatie te blijven verbeteren. En het maakt de bijdrage van communicatie aan de organisatiedoelstellingen zichtbaar.

Wat ik mooi vind om te zien is hoe organisaties nu versneld bezig zijn met zaken die bijdragen aan de kwaliteit van communicatie: onderzoek, informatiedeling en *agile* werken zodat je tussentijds kunt aanpassen. Onderzoek vanuit de organisatie zelf, zoals flitspeilingen. Maar ook door gebruik te maken van wetenschappelijk onderzoek dat steeds praktischer en beter toepasbaar wordt voor communicatie. Zoals de publicatie ‘Communicatie en draagvlak Covid-19’, van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Waar accountability in het communicatievakgebied tien jaar geleden nog als een apart fenomeen werd benaderd, waarbij de nadruk lag op meten, de ‘*count*’ in accountability, zie je nu dat er geïntegreerd aandacht is voor de duiding van onderzoek en de inhoudelijke argumentatie van de keuzes die we maken. Dat stelt ons beter in staat om verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording te kunnen afleggen. We kunnen veel beter laten zien hoe communicatie bijdraagt aan het gewenste

effect. En als dat effect niet optimaal is, hoe we daarvan kunnen leren zodat we het de volgende keer beter doen.

Specifiek over communicatie in coronatijd: het onderzoek dat Renata Verloop samen met de VNG heeft uitgevoerd, laat ons zien dat een derde van de deelnemende communicatieteams bij gemeenten denkt dat er bezuinigd kan worden op communicatie. Een derde heeft daar nog onvoldoende zicht op. De ervaring leert dat het dan extra belangrijk is te kunnen duiden wat de toegevoegde waarde van het vak is.

Communicatieafdelingen van organisaties die gewend zijn om accountable te werken, zijn meestal in het voordeel, omdat zij kunnen laten zien hoe ze bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Maak je bijdrage zichtbaar, zeker nu, want hoe duidelijker je als afdeling kunt laten zien wat je toegevoegde waarde is, des te beter je in staat bent om de discussie te voeren. En als er dan toch bezuinigd gaat worden, gezamenlijk prioriteiten te stellen.”

Laila Frank



LAILA FRANK
AMERIKAJOURNALIST

‘Het ongenoegen zal niet ineens verdwijnen’

“Mijn fascinatie voor de Verenigde Staten gaat ver terug. Mijn opa stierf op de dag dat JFK werd vermoord. Het verdriet van Amerika werd de troost van mijn moeder en bij mij riep dat een enorme behoefte op om het land te leren begrijpen. Toen een vriendin van me naar New York verhuisde, ben ik er zelf vele malen geweest. Ik ben er ook gaan werken en heb me aangesloten bij de presidentscampagne van Barack Obama in 2012. In die tijd heb ik het land leren kennen als eindeloze bron van inspiratie en uiteindelijk ben ik de journalistiek ingegaan om het land te kunnen beschouwen.

Na anderhalf jaar had ik een voet tussen de deur bij de Nederlandse media om mijn verhalen kwijt te kunnen. Dat zijn verhalen van voor, na en achter het nieuws. Ik kruip dicht op de huid van mensen, ik breng tijd met ze door, logeer bij ze thuis en kijk wat hen beweegt.

Er is sprake van polarisatie in het land, maar ik vind de vraag hoe erg het land verdeeld is, altijd een lastige. Ja, Donald Trump is vier jaar lang vol op het orgel van verdeeldheid gaan zitten. Op politiek, sociaal en cultureel vlak zijn de verschillen groot, evenals het verschil tussen stad en platteland. Maar op lokaal niveau zie ik vooral dat mensen

prima door een deur kunnen met elkaar. Dat ze de boel regelen, omdat ze een gedeelde trots hebben. Vergeet niet dat Washington een soort Brussel van Amerika is; in het dagelijks leven zijn de meeste mensen helemaal niet met de centrale politiek bezig.

Een van de problemen waarmee het land opgezadeld zit, is de aantasting van het vertrouwen in de democratie. Een substantieel deel van de Trumpstemmers vindt dat Joe Biden onrechtmatig gewonnen heeft. Dat is de komende jaren nog wel een fundamenteel probleem, dat verder vreet aan het toch al lage vertrouwen in het politieke instituut. Als je de verkiezingen analyseert, dan zie je bovenal dat er gestemd is voor verandering; dáár is in ieder geval enorm veel behoefte aan. En dat de winnaar tapt uit een vaatje van ongenoegen. Vier jaar geleden was Trump de keuze voor verandering, nu is Biden dat.

De keuze voor Biden is een keuze voor een rustiger vaarwater. Biden zal een behoudende president zijn. De Republikeinen hebben het al de derde termijn van Obama genoemd en Biden noemt zichzelf een *transitiepresident*. Er is nu behoefte aan rust, aan ‘s ochtends wakker worden zonder je

in paniek af te hoeven vragen wat de president nu weer gedaan heeft. En Biden biedt die rust.

Het ongenoegen zal overigens niet ineens verdwijnen. Ik vind het een interessante vraag wat er over vier jaar gebeurt, bij de volgende verkiezingen. Ik denk dat Trump uitgespeeld is in zijn formele positie als president, mede omdat zijn trukendoos rond de uitslag van deze verkiezingen inmiddels wel leeg raakt. Maar hij heeft een enorme informele macht. Ondanks dat hij inmiddels een achterhoedegevecht speelt, zal hij een publiek figuur blijven. Hij schopt en trapt nog wel eventjes tot 20 januari 2021, maar ik ben benieuwd hoe hij zich na de machtsoverdracht gaat manifesteren. Ik blijf in ieder geval graven, want Amerika is een eindeloos fascinerend land.”

*Alleen andere
dingen als er
tijd over is*

De impact van de coronacrisis op de hele samenleving is groot, zoveel is duidelijk geworden afgelopen jaar. Bij de aanpak van de crisis is communicatie belangrijk. Bijna de helft van de teams bij gemeenten geeft aan inmiddels overbelast te zijn en bij veiligheidsregio's is dat een derde. Dit is een van de conclusies van het onderzoek dat Renata Verloop hield, samen met Logeion en de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten). Verloop deed opnieuw onderzoek naar het effect van deze intensieve tijd op de communicatieteams. Na het eerste onderzoek in mei volgde in oktober het vervolg. Wat te doen aan overbelasting van de communicatieteams bij gemeenten en veiligheidsregio's? We vroegen het onderzoekster Renata Verloop, Logeion-directeur André Manning en Esther Bunnik, hoofd communicatie VNG.

Verloop: “Wat je kunt doen, hangt natuurlijk af van de omvang en samenstelling van je team en hoe individuele professionals werken. Als algemeen advies zou ik zeggen: kijk hoe de werkdruk omlaag kan en het werkplezier omhoog. Dat eerste kan echt alleen door goed het gesprek aan te gaan over prioriteiten voor communicatie. Misschien lastig om daar juist nu tijd voor te maken. Aan de andere kant: in alle gemeenten is de begroting voor 2021 nu bekend. Dat geeft inzicht in de plannen van de organisatie en de (potentiële) vraag aan communicatie. Door dat nu in kaart te brengen, kun je al heel veel grip krijgen op de werkdruk volgend jaar – en dat aanpakken als het nodig is.

Ook het anders en structureel organiseren van de communicatie over corona kan een oplossing zijn. Bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam gaat daar nu *dedicated* mensen voor inzetten – dan kun je als individuele adviseur ook meer focussen dan dat je het ‘erbij’ moet doen.

Het werkplezier heeft te maken met de sfeer in het team, maar ook met vakmatige motivatie. De eigen teamontwikkeling is het eerste dat sneuvelt in de drukte. Begrijpelijk, maar pas daar wel mee op. Juist nu is *state of the art* kennis belangrijk. En is het als team ook fijn samen je vak verder te ontwikkelen. Dus maak daar in 2021 zeker tijd voor. Hetzelfde geldt voor een frisse aanpak van de communicatie over corona. Ga met je bestuur echt aan de slag met de impact van de crisis en de rol die communicatie kan spelen in de herstelfase. Dan kan je je toegevoegde waarde ook laten zien na de crisisfase.”

Scherp kiezen

Verloop: “Als algemeen advies zeg ik altijd: een communicatieprioriteit is een onderwerp dat bestuurlijke prioriteit heeft én sterk leeft bij inwoners en ondernemers in je gemeente. Ik merk bij mijn klanten dat corona en herstel heel verschillend worden aangepakt. Bij het ene bestuur staat het bovenaan de agenda, het andere bestuur wil meer door met *business as usual*. Het is belangrijk dat te bespreken en hoe je het voor 2021 aanpakt. Zet je het als apart onderwerp op de agenda? Of gaat de impact in elk dossier doorwerken en besteed je er dus in de strategie voor elk dossier apart aandacht aan?

Een voorbeeld van heel scherp kiezen kwam voorbij in het webinar dat ik met Logeion gaf over het onderzoek. Het hoofd Communicatie van een van de G4-steden vertelde daarin dat zij nu een heel simpel afwegingskader hebben:

1. corona
 2. herstel na de crisis
 3. andere dingen als er dan nog tijd over is.
- Dat is best wel scherp kiezen.”

Kennis delen over online participatie

“Er wordt nu heel veel kennis ontwikkeld en ervaring opgedaan en veel

gemeenten delen dat ook actief”, zegt Verloop. “Er is zat informatie beschikbaar. Zelfs zoveel dat het soms moeilijk is om bij te houden. Platformen die heel veel kennis verzamelen en delen zijn bijvoorbeeld Democratie in Actie en het Kennisknooppunt Participatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Verder kan ik de keuzewijzer e-tools van Movisie en het participatiewerkboek van de gemeente Groningen aanbevelen. De VNG heeft voor ambtenaren ook diverse fora om kennis te delen, zoals een communicatieforum.

“Uit het onderzoek blijkt dat online participatie wordt gezien als een grote kans die uit de crisis voortkomt”, zegt Verloop. “Tegelijkertijd is het best lastig juist nu met elkaar uit te vinden hoe je dat het beste kunt aanpakken.”

Never waste a good crisis

“Dit onderzoek laat zien dat het aloude adagium ‘*never waste a good crisis*’ nog steeds opgaat”, zegt Logeion-directeur Manning. “Het is zorgelijk om te zien hoe de teams bij gemeenten en veiligheidsregio’s te maken hebben met een enorme werkdruk waar maar geen eind aan lijkt te komen. Tegelijkertijd zie je dat de collega’s bij deze teams er wel in slagen om communicatie-expertise en vakkennis zodanig in te zetten dat de positie van de communicatiefunctie aan kracht en invloed lijkt te winnen.” Het is in de ogen van Manning nu zaak om:

1. Deze rol nu te behouden en niet weer terug te schieten naar hoe het pre-corona was.
2. De sterker geworden verbinding met andere functies vast te houden.
“Communicatie is als functie een belangrijke verbinder gebleken binnen organisaties en dat is een rol die we moeten koesteren.”
3. Leren van hoe de samenwerking met de Rijksoverheid is verlopen.
“Door ook in de toekomst intensief te blijven samenwerken kun je als functie nog meer invloed hebben en uiteindelijk beter bijdragen aan de doelstellingen en uitdagingen waar je organisatie voor staat.”

Gebruik alle monitoringtools

Hoofd communicatie van de VNG, Bunnik: “Friso Fennema (directeur Communicatie bij I&W) zei vorig jaar tijdens PubCom: ‘we moeten van communicatie in het hart van het beleid, naar communicatie in het hart van de samenleving’. En dat is voor communicatieafdelingen bij gemeenten en veiligheidsregio’s relevanter dan ooit. Dus gebruik alle monitoringtools en persoonlijke contacten die je als gemeente tot je beschikking hebt, kijk en luister naar wat er in je gemeente speelt. En breng dat – elke dag weer – je organisatie in, naar beleidscollega’s en naar bestuurders. Alleen zo kan je samen met hen prioriteiten stellen en bepalen hoe je je schaarse uren en euro’s gaat inzetten.”

‘Ik ben
verliefd
geworden
op het
mensenbedrijf
Randstad’

CORIEN NIEZING – MANAGER COMMUNICATIE & PR,
RANDSTAD GROEP NEDERLAND

Op 1 maart van dit jaar begon Corien Niezing als manager Communicatie & PR bij Randstad Groep Nederland. Twee weken later veranderde de wereld. “Ik werd tijdens het sollicitatieproces verliefd op het mensenbedrijf Randstad en die verliefdheid is alleen maar gegroeid”, vertelt Niezing enthousiast. “Op mijn eerste werkdag werd ik gevraagd mee te gaan naar een meeting van het toen net opgerichte coronacrisisteam. Dat team draait nog steeds op volle toeren.” Welke rol nam Randstad in tijdens de coronacrisis en welke impact had dit op het werk van Niezing en haar team?



In 2011 maakte Niezing bewust de keuze om te gaan freelancen. “Ik wilde weer met het vak bezig zijn, mooie maatschappelijke verhalen opstellen die impact maken.” Dit deed ze niet alleen voor grote commerciële partijen maar ook voor verschillende maatschappelijke en charitatieve organisaties. En toen kwam Randstad Groep Nederland op haar pad.

Naar een hoger plan

De opdracht bij Randstad past goed bij de ervaring en passie van Niezing; bouwen aan een team van communicatieprofessionals en nieuwe uitdagingen aangaan om reputatiemanagement met het communicatieteam naar een nog hoger plan te brengen. “Ik werd gefascineerd door het doel dat Randstad heeft vastgesteld voor 2030, namelijk wereldwijd 500 miljoen mensen te hebben geholpen aan, bij of in hun werk. Met zo’n doel ben je een speler van groot belang en geef je vorm aan de wereld van werk. Daar wil ik met een communicatieteam aan bijdragen.” Al tijdens de eerste kennismaking met Randstad Groep Nederland was ze onder de indruk van het menselijke karakter van de onderneming. “Er werd zoveel interesse in mij als persoon getoond dat ik snel een soort van zakelijke verliefdheid voelde. Randstad Groep Nederland doet er alles aan om een goede werkgever te zijn en dat merkte ik tijdens de gesprekken die ik voerde. Ik voelde dat de opdracht en de onderneming zeer bij mij pasten en ik durfde het zonder enige twijfel aan om mijn freelance bestaan na negen jaar op te geven voor een dienstverband bij Randstad Groep Nederland.”

Corien Niezing is geen onbekende in de wereld van communicatie. Zij startte haar carrière in de ict-business. Ooit begon ze bij de fabrikant van printers, QMS, op de communicatieafdeling. “Ik heb veel van mijn toenmalige manager daar geleerd, zoals het herkennen en begeleiden van talenten”, aldus Niezing. Toen Adobe naar Europa kwam en haar hoofdkantoor vestigde in Nederland ging ze bij hen werken op de afdeling marketing en communicatie. Na een aantal jaren aan adverteerderszijde stapte ze over naar de bureauwereld en zette ze in 1995 de Amsterdamse vestiging op van pr-bureau Textioo. “Het was een geweldige tijd waarin ik teams moest opzetten en veel verschillende klanten mocht adviseren in de snel groeiende ict-markt. Echt een mooie en voor mij erg leerzame tijd.” Op enig moment ontdekte Niezing het effect van geïntegreerde communicatie en stapte ze over naar McCann en uiteindelijk naar TBWA\ . Daar werd ze managing director van PR Company en uiteindelijk van TBWA\ Busted.

‘Er werd zoveel interesse in mij als persoon getoond dat ik snel een soort van zakelijke verliefdheid voelde’

Ruimte om dingen anders te doen

“Ik koos niet bewust voor de marktleider, maar heel bewust voor Randstad Groep Nederland waar de merken Randstad, Tempo-Team, Yacht en BMC onder vallen en zij zijn niet geheel toevallig de marktleider”, aldus Niezing. “Ik merk na de eerste maanden dat de organisatie erg gestructureerd is maar dit betekent niet dat er geen ruimte is om dingen anders te mogen doen. Het voelt als een soort van *freedom in a frame*. Ik kan mijn ervaringen in het verder ontwikkelen van teams hier goed kwijt en zie veel kansen om de voor mij drie belangrijke pijlers van reputatiemanagement verder te optimaliseren: de balans tussen interne communicatie, PR en online reputatiemanagement. We hebben een relatief jong team, maar ik voel en ervaar veel energie om samen te werken aan het bouwen en bewaken van de reputatie van Randstad Groep Nederland en al haar merken. Daarbij willen we een strategische en waardevolle partner zijn voor onze in- en externe stakeholders.”

Randstads rol tijdens de coronacrisis

“Corona bracht vanzelfsprekend veel onzekerheid met zich mee. Niet alleen wat betreft gezondheid, maar natuurlijk ook als het gaat om het behouden en vinden van een baan, bij zowel eigen medewerkers als de flexwerkers en professionals die via de merken van Randstad Groep Nederland werkzaam zijn. De organisatie probeerde zoveel als mogelijk de rust te bewaren en heeft heel duidelijk



‘Bij PR verbinden we proactief en reactief de externe wereld met onze interne organisatie’

haar maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen. Voor vaste medewerkers hebben we heel erg goed gekeken naar de balans tussen werk en privé en bijvoorbeeld nagedacht hoe we hun werkomgeving – thuis of op kantoor – zo goed mogelijk konden helpen inrichten, met daarbij de juiste ict-infrastructuur. Maar dat was niet het enige. We hebben goed gekeken hoe we in contact met onze collega’s konden blijven. Niet alleen om beleid en maatregelen met ze te delen, maar vooral om te horen hoe het met ze gaat en wat ze nodig hebben om goed te kunnen blijven functioneren. Het ging ons daarbij om drie zaken: welbevinden, vitaliteit en sociale cohesie. Het coronacrisisteam bestond uit onze HR-directeuren van de verschillende merken, aangevuld met communicatieprofessionals, medewerkers gezondheidsmanagement en ict. Dat zegt naar mijn mening alles over hoe belangrijk Randstad haar medewerkers vindt. We hebben met extra enquêtes onder onze medewerkers de vinger goed aan de pols gehouden en bijgestuurd als dit nodig bleek.”

De mens centraal

Ook voor flexwerkers stond Randstad Groep Nederland direct klaar. Er werd gebruikgemaakt van de NOW-regeling om flexwerkers inkomen te kunnen garanderen en aan het werk te kunnen houden. Er is ook proactief contact gezocht met bijna 14.000 flexwerkers om naar ze te luisteren, ze te helpen met het vinden van een eventuele andere baan en ze een opleidingstraject aan te bieden. Internationaal stond Randstad samen met Adecco en Manpower aan de basis van de Safely Back to Work-alliantie, een wereldwijd samenwerkingsverband om bij te dragen aan een veilige werkplek voor bedrijven en werknemers. “Het maakt voor mij duidelijk dat Randstad zestig jaar na de oprichting door Frits Goldschmeding nog steeds de mens centraal stelt en aandacht heeft voor het individu. Dit is in alles binnen de organisatie nog zeer voelbaar.

In ons team en in de samenwerking met de brand teams van de merken is het vertrekpunt altijd het versterken van onze reputatie. Betrokken medewerkers zijn de ambassadeurs voor een organisatie en dragen zo bij aan de reputatie. Daarom is interne communicatie zo belangrijk.



Bij PR verbinden we proactief en reactief de externe wereld met onze interne organisatie. En met ons online-reputatieteam zijn we de online voelspriet van de organisatie. Zo weten we precies wat er over onze merken wordt gezegd.”

Fundament van de onderneming

Niezing is met haar team al volop bezig met 2021. “Randstad Groep Nederland heeft zoveel waardevolle data, inzichten en kennis van de arbeidsmarkt, het is onze ambitie om in 2021 op basis daarvan nog meer een waardevolle gesprekspartner te zijn voor alle relevante externe stakeholders. In mijn ogen is het zonde dat al deze kennis alleen bekend zou zijn bij onze collega’s en klanten. We hebben daarom de ambitie gesteld om dit volgend jaar veel meer te delen met de buitenwereld. Goldschmeding formuleerde drie basisprincipes die tot op de dag van vandaag het fundament van de onderneming vormen. Dit moet niet alleen doorklinken in wat we doen maar vooral ook hoe we dat doen. Mijn persoonlijke ambitie voor het team is om hun professionele nieuwsgierigheid te stimuleren. Om dit verdere invulling te geven hebben we net een masterclass van Betteke van Ruler gevolgd met het team. Vanuit de theorie en wetenschap de vertaling maken naar de praktijk in deze fase is erg interessant en inspirerend.”

In contact blijven

Wat neemt Niezing mee uit dit bijzondere jaar in de plannen voor volgend jaar? “Wat essentieel is naar mijn mening in deze bijzondere tijd is proberen te begrijpen wat er speelt bij mensen en waar mensen zich zorgen om maken. Meer dan ooit is je verplaatsen in degene met wie je communiceert belangrijk. En blijf met elkaar in contact. Of dit nu collega’s, kandidaten of klanten zijn maakt niet

uit.” Niezing heeft dit jaar ook veel geleerd van haar collega’s uit het vak. “Voor iedereen is corona de grote onvoorspelbare crisis geworden waar denk ik niemand zich op had voorbereid, waar geen cases voor terug te vinden zijn. Ik wist het af en toe soms ook niet en heb daarom contact gezocht met andere communicatieprofessionals in mijn netwerk en gewoon gevraagd hoe zij bepaalde zaken aanpakken. Ik hoop van harte dat we dit ook volgend jaar blijven doen. Durf te vragen dus, zou ik zeggen.” —

**‘Meer dan ooit is
je verplaatsen in
degene met wie
je communiceert
belangrijk. En blijf
met elkaar in contact’**

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Goede voornemens

In december maken we traditiegetrouw de balans op van het afgelopen jaar, en kijken we vooruit naar het nieuwe jaar. December is bij uitstek de tijd voor goede voornemens om in het nieuwe jaar gezonder en milieuvriendelijker te gaan leven, zoals stoppen met roken, meer te bewegen of onze energie-uitstoot te beperken.

Maar ondanks dat we massaal dit soort plannen voor het nieuwe jaar maken, vinden veel mensen het moeilijk om deze plannen ook na te leven. Veel goede voornemens worden niet gehaald en blijven bij goede bedoelingen. In de gedragswetenschappen staat dit fenomeen bekend als de *intention-behavior gap*. Dit houdt in dat we wel van plan zijn om ons gedrag te veranderen, maar dit uiteindelijk toch niet doen. Als we daadwerkelijk ons gedrag op de lange termijn willen aanpassen, moeten we in dit soort situaties de kloof tussen intentie en daadwerkelijke gedragsverandering zien te overbruggen.

Wetenschappelijk onderzoek geeft ons handvatten hoe we dit zouden kunnen aanpakken. Een recente studie van een Duits team onder leiding van psychologe Birgit Mack¹ laat zien dat, om je doel te bereiken, je juist over langere tijd actief met het goede voornemen bezig moet blijven. In hun veldexperiment bestudeerden ze in hoeverre een slimme energiemeter gebruikt kon worden om gebruikers te motiveren energiebesparende maatregelen te nemen. In het eerste jaar van de studie brachten de onderzoekers de algemene

energieconsumptie van een aantal huishoudens met een slimme energiemeter in kaart. In dit eerste jaar werd er nog geen interventie geïntroduceerd; deze metingen werkten als een *baseline*.

In het tweede jaar van de studie introduceerden de onderzoekers een gedragsinterventie via een website die werd gekoppeld aan de slimme energiemeter. Hierbij verdeelden ze de gebruikers in twee groepen. In de ene groep gaf de website van de slimme energiemeter alleen informatie over energiebesparing. In de andere groep was de website afgestemd op het maken en implementeren van concrete intenties om de energiebesparing te verwezenlijken. In de eerste fase moesten deelnemers een energiedoel kiezen en een intentie bepalen hoe ze dat doel wilden behalen. Deze eerste fase kun je dus vergelijken met het maken van goede voornemens. In de vervolgfase werden ze een jaar lang elke twee weken via e-mail benaderd om te reflecteren op hun energieconsumptie in die afgelopen periode.

De onderzoekers bekeken in hoeverre de energieconsumptie van de huishoudens was afgenomen in vergelijking met de baseline. Bij een rechtstreekse vergelijking vonden de onderzoekers geen verschillen in energiebesparing tussen beide groepen. Hier zie je dus hetzelfde gebeuren als bij veel goede voornemens: het stellen van een doel leidt niet automatisch tot gedragsverandering. De onderzoekers vonden wel verschillen door te kijken naar in hoeverre deelnemers in de interventiegroep met de tweewekelijkse e-mails aan de slag waren gegaan. Bij deelnemers die de mails negeerden, vonden de onderzoekers over het algemeen geen energiebesparing. Bij deelnemers die met de mails aan de slag gingen, vonden ze daarentegen wel een besparing. Om van intentie tot daadwerkelijke gedragsverandering te komen is het dus belangrijk dat je hier langere tijd actief mee bezig blijft. Goede voornemens in december zijn een goed begin, maar zorg ervoor dat je er ook in de maanden daarna aan blijft committeren.

‘Veel goede voornemens worden niet gehaald en blijven bij goede bedoelingen’

1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2214629618308387>

A man in a black hoodie with a white abstract graphic on the front stands on a rooftop. He is smiling and pointing his right index finger upwards. The background shows a city skyline with modern buildings under a clear blue sky. The lighting suggests it's late afternoon or early morning.

‘Het is een vrolijk lied, dat trekt even de angel uit de zwaarte’

‘Tebbie nou op je muil?’ gezongen door Jopie Parlevliet, alter ego van cabaretier Richard Groenendijk, slaat op woensdag 11 november in als een bom. Binnen een paar uur delen mensen via sociale media het lied massaal en kunnen radiozenders er niet meer omheen. Om half negen ’s ochtends is het lied online gezet en om half drie ’s middags zit het in iTunes. Volgens Groenendijk was het precies het goeie moment om het lied uit te brengen. Het is aan de ene kant een grove grap, maar er zit tegelijk wel degelijk een serieuze noot in. Met ‘Tebbie nou op je muil?’ heeft de cabaretier de bedrukte sfeer rond de coronacrisis doorbroken en gezien het succes was dat nodig.

‘Ik kreeg een berichtje van een vrouw die zei: mijn vriendin is overleden aan corona, maar wat had zij hierom moeten lachen’

“Ik hoopte dat door dit lied mensen de verbinding met elkaar weer even zouden vinden door een feestje op afstand. Blijkbaar is dat gelukt. Ik had verwacht dat alleen mensen in de regio Rijnmond enthousiast zouden zijn, maar het hele land vindt het geweldig”, zegt Groenendijk. “Als er vroeger een vrolijk lied was op de radio, zetten mijn ouders de radio harder en dan dansten we in de woonkamer. Dat is wat ik wilde en dat is precies zo gebeurd. Als ik filmpjes krijg uit Canada waarop een Nederlands gezin in de kamer staat te dansen op dit nummer, ontroert mij dat.

Het is niet alleen een vrolijk lied, maar het trekt ook even de angel uit de zwaarte. Iedereen is zijn energie kwijt, mensen zijn boos en voelen zich alleen of zijn ziek. Dan komt daar opeens een totaal gek type dat voordat het lied begonnen is al twee keer is gevallen. Mensen denken dan: oh, wat lekker! En vervolgens zingt ze niet over die vervelende corona, maar over kutcorona. Precies wat veel Nederlanders op dit moment ook denken. Op TikTok staan nu honderden filmpjes met het refrein. Je kunt het zo gek niet verzinnen: baby’tjes en honden met een mondkapje op. Ziekenhuizen waarvan het voltallige personeel in de pauze staat te swingen. Dat je dat teweegbrengt, dat is toch fantastisch?”

Iedereen is het zat

“Als ik op straat loop, zeggen mensen: ‘Bedankt

voor het lied! Mijn moeder vond het zo leuk!’ Ik krijg berichten van mensen die zelf op de intensive care hebben gelegen en het lied zo grappig vinden. Er was een mevrouw die zei: ‘mijn vriendin is overleden aan corona, maar wat had ze hierom moeten lachen.’

Het merendeel van de mensen wil het beste voor elkaar. En dat zie ik allemaal terugkomen in die filmpjes. En ja, tegelijkertijd is iedereen het zat.

Ik vind het niet zo heel jammer dat ik niet op kan treden, want dan had ik het nummer niet gemaakt. Ik moet er ook niet aan denken: het duurt anderhalf uur voordat ik die pruik en die make-up van Jopie op heb. Ik heb echt geen zin om dat iedere avond te moeten doen.

Ik heb wel echt overwogen, zal ik het als Richard of als Jopie zingen. De mensen om me heen zeiden dat ik het als Richard moest doen, maar drie dagen voor de opname dacht ik: nee, ik ga als Jopie. Dan kunnen we het koppelen aan carnaval en kunnen we er vet bovenop. En bovendien zetten we een vrouw neer die niet uitgenodigd hoeft te worden voor talkshows, want daar gaat ze toch niet zitten.”

Afgehaakt

De platenmaatschappij die het lied zou uitbrengen, is drie weken voor publicatie afgehaakt, want die wilde er de handen niet aan branden. “De maatschappij was bang dat mensen boos zouden

worden en heeft mij afgeraden het lied uit te brengen. Maar na het succes ben ik gefeliciteerd en hebben ze toegegeven dat er een verkeerde inschatting is gemaakt. Dat vond ik heel sportief. Aan de andere kant vonden wij het zelf ook heel spannend, want er zitten natuurlijk een aantal zinnen in waar je aanstoot aan zou kunnen nemen. Bijvoorbeeld: *ik loop nog liever in een string dan de hele dag met zo’n pleurisdijng*. Of de uitsmijter: *morgen pleurt meneer Wuhan nog een vleermuis in de pan*. Dat kan precies verkeerd vallen. Maar dat is dus niet gebeurd.

Bovendien denk ik natuurlijk goed na over hoe een zin moet lopen. Het is niet lukraak. Ik voel onderhand wel wat de juiste toon is. Ik had allerlei variaties op de zin: *je ken geeneens niet naar oma toe*, maar dit was precies de goede. Het is prima zoals het gelopen is. Over tien jaar kunnen we dit lied nog steeds zingen, want we herinneren ons dan nog hoe het leven was met een mondkapje op. In ieder geval ga ik volgend jaar geen carnavalshit maken die dit evenaart. Dat is een ding wat zeker is.”

Academie voor Overheidscommunicatie

We willen dezelfde impact online

Léonie Wolters werd anderhalf jaar geleden manager bij de Academie voor Overheidscommunicatie, onderdeel van de Dienst Publiek en Communicatie van het ministerie van Algemene Zaken. Zij trof een hecht team dat samen staat voor hoogwaardige kwaliteit én zij trof een Academie die al achttien jaar lang een stevige positie heeft bij de Rijksoverheid. Met 'haar' team van op dit moment zeven mensen staat zij aan de lat voor professionalisering van communicatiedeskundigen. Jaarlijks nemen circa twaalfhonderd mensen deel aan activiteiten.

“Wij willen bijdragen aan een beter contact tussen Rijksoverheid en samenleving, aan meer verbinding, en ik realiseer me hoe complex die uitdaging is in deze tijd van polarisatie en tegenstellingen”, zegt Wolters. De Academie voor Overheidscommunicatie is het kennis- en expertisecentrum voor communicatieprofessionals van de Rijksoverheid. Ze brengt mensen en kennis rondom actuele communicatievraagstukken en thema's bij elkaar door het organiseren van opleidingen en bijeenkomsten voor vakgenoten. Ook is er de jaarlijkse communicatiedag voor alle communicatieprofessionals bij het Rijk. Wolters: “Het is onze uitdaging om voortdurend in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en daar ons aanbod omheen te bouwen. Verder sluiten we aan op de behoefte van de departementen en op de ontwikkelingen in het vakgebied. Zo is er afgelopen jaren bijvoorbeeld veel vraag geweest naar training op het gebied van gedragsverandering. Ook zie ik voor ons een taak weggelegd als het gaat om ondersteuning van de digitale transformatie van de Rijksoverheid. Wat betekent die voor de ontwikkeling van de communicatiedeskundigen? Hoe kunnen zij de kennis bijhouden en hierop anticiperen? Hoe creëren we als Rijksoverheid de juiste interacties met diverse groepen, bijvoorbeeld met het strategisch inzetten van passende (beeld)taal?”

In 2020 heeft de Academie door de coronamaatregelen noodgedwongen de switch gemaakt van 100 procent offline naar 100 procent online. Wolters: “Die fikse klus hebben wij, hoe kan het ook anders, lerend en met elkaar geklaard. Daar ben ik trots op! Er stond iets waardevols en daar moest iets waardevols voor in de plaats komen. De uitdaging is groot, want we willen de impact die we hebben in de fysieke bijeenkomsten terugbrengen in de online lessen. Ik ben erg tevreden over het resultaat, de eerste reacties zijn positief. En ik vind het heel mooi om te merken dat er veel vraag is en blijft naar ons aanbod en dat we als communicatiedeskundigen bij de overheid samen blijven leren. Ook in deze nieuwe realiteit.”



VLNR: AYSE MIZRAK, UDO HOEKE, VERA WAGENAAR, ATTY EIRÍKSDÓTTIR,
LÉONIE WOLTERS, JOLIYN LE RUTTE, MARIEKE VAN GILS.
DRIE MEDEWERKERS ZIJN GEDETACHEERD, EENTJE IS MET VERLOF.



Voorbij de grenzen



van gedragsbeïnvloeding



Ok al horen we dat niet graag, de mogelijkheden van gedragsbeïnvloedende communicatie zijn begrensd. Ondanks de goede resultaten van professioneel ontwikkelde interventies, is het nog altijd zo dat zo'n 75 procent of meer van de doelgroep het gewenste gedrag niet vertoont. De vraag is of daar iets aan te doen is. En wat.

Die grenzen van het effect gelden zowel voor de meer klassieke vormen – voorlichting en overtuiging – als voor het gebruik van psychologische technieken die inspelen op automatisch gedrag. Bij *voorlichting* geef je mensen uit de doelgroep relevante feiten op grond waarvan ze *zelf* kunnen besluiten hun gedrag wel of niet te veranderen. Zo kan bijvoorbeeld het op een rij zetten van de risico's van overgewicht mensen ertoe aanzetten serieus werk te maken van gewichtsverlies. *Overtuiging* gaat een stap verder: dan probeer je de doelgroep op grond van argumenten ervan te overtuigen dat een gedragsverandering belangrijk is. Zoals condooms gaan gebruiken als je wisselende seksuele contacten hebt. Om met voorlichting en overtuiging gedragseffecten te bereiken, is aandacht van de doelgroep nodig. Teksten moeten gelezen worden, films bekeken, bijeenkomsten bezocht, et cetera. Voor het beïnvloeden van automatisch gedrag met *nudges* is doorgaans geen of nauwelijks aandacht van de doelgroep vereist. De term *nudge* is, heel kort door de bocht, een verzamelnaam voor interventies die mensen op een subtiele manier beïnvloeden, buiten bewuste aandacht om. Bijvoorbeeld de verwijzing in tekst en/of beeld naar wat 'de meeste andere mensen doen', of de bekende voetstappen die naar de trap in plaats van de lift leiden.

Nudges en voorlichting/overtuigen sluiten elkaar overigens niet uit. Is iemand ervan overtuigd geraakt dat afvallen nodig is en heeft hij of zij daar een begin mee gemaakt, dan helpen *nudges* hem of haar om het gewenste gedrag vol te houden.

Nudging kan als beïnvloedingswijze zonder meer goede diensten bewijzen. We zien effecten in de zin van positieve gedragsverandering die kunnen oplopen tot tientallen procenten.¹ Er is echter wel een *maar*. *Nudging* heeft namelijk wel degelijk zijn grenzen. Het werkt vooral als het om gedrag gaat waarvan de consequenties op korte termijn voor de doelgroep niet heel ingrijpend zijn, zoals het op de juiste manier scheiden van huishoudelijk afval. Wie een leeg conservenblik bij het restafval gooit in plaats van in de PMD-bak (plastic, metaal en drankkartons), ondervindt daar zelf geen hinder van. *Nudging* werkt ook niet als iemand het doelgedrag niet kent of er geen idee van heeft waarom dat belangrijk is. Misschien heeft hij of zij nooit gehoord of begrepen dat het de bedoeling is dat je een leeg conservenblik in de PMD-bak moet gooien, of is hij of zij dat weer vergeten. Een *nudge* kan dan de juiste weg wijzen. Bijvoorbeeld in de vorm van een kaartje dat met een koelkastmagneet op een relevante plaats in het zicht hangt. Iemand die er geen idee van heeft dat veelvuldig eten van vet eten slecht voor de gezondheid is, gaat in de kantine toch echt op zoek naar de kroketten, ook als de cateraar op verzoek van de werkgever de gezonde producten vooraan heeft gezet en vette snacks helemaal achteraan.

Principiële redenen

Nudging werkt ook niet bij mensen die negatief tegenover het gewenste gedrag staan. Wie om principiële redenen tegen de coronamaatregelen is, zet geen mondkapje op. *Nudges* in de vorm van een bordje met een tekst als 'de meeste mensen hier dragen een mondkapje, dat is veiliger voor iedereen' brengen dan geen gedragsverandering teweeg. Daarvoor is dan toch een wettelijke maatregel nodig, of wellicht felle kritiek uit de omgeving.

Met *nudging* mensen – zoals dat heet – 'verleiden' om zich te laten vaccineren tegen corona, zal alleen helpen bij mensen die dat toch al willen. Zij hebben baat bij het 'duwtje in de rug'. Mensen die

om inhoudelijke redenen twijfelen – ‘zouden er echt geen, nog niet ontdekte, schadelijke bijwerkingen zijn die het middel erger dan de kwaal maken’ – zullen niet overstag gaan door een ingezette *nudge*. Hen kun je niet ‘verleiden’.² Je zal hen er eerst van moeten *overtuigen* dat er geen bijwerkingen zijn, of dat bijwerkingen niet levensbedreigend zijn. Zijn ze eenmaal overtuigd, dan is het gebruik van *nudges* zinvol om hen te helpen het gedrag uit te voeren dat ze ook *willen* uitvoeren.

Binnen de bovengenoemde grenzen kan *nudging*, zoals gesteld, substantiële gedragseffecten sorteren. Belangrijk is daarbij dat we ons realiseren dat het dan om risicoloos gedrag gaat. En voorts dat hoe minder moeite het gewenste gedrag kost en dat hoe meer men het eigenlijk zelf ook best wil uitvoeren, hoe groter het effect is.

Bij voor de doelgroep belangrijke zaken laat men zich niet tot ander gedrag overhalen door *nudges*. Dan moeten doorgaans goede argumenten gegeven worden om mensen te overtuigen. Ook bij gedragsbeïnvloeding via overtuigende of voorlichtende communicatie blijft het gedrag van het grootste deel van de doelgroep onveranderd.³

Vanzelfsprekend is dit allemaal geen reden om gedragsbeïnvloedende communicatie die op een goede manier gebruikmaakt van psychologische

inzichten, maar achterwege te laten. We moeten daar vooral mee doorgaan. Maar we moeten ons ervan bewust zijn dat gedragsbeïnvloedende communicatie zijn grenzen kent. En dat het gedrag van het aantal mensen wier gedrag onveranderd blijft, veel groter is dan het aantal mensen wier gedrag wel veranderd is. Daarbij ligt het voor de hand te denken aan manieren om de beïnvloedingsmethoden verder te ontwikkelen. En ook te werken aan vaardigheden van laaggeletterden of hulp aan mensen met een laag IQ.

Andere denkrichting

Maar waarom kijken we niet ook of juist naar verklaringen die uit een heel andere denkrichting komen. Er zijn situaties waarop communicatie in combinatie met psychologische technieken, geen vat hebben. Het gaat dan om verschillende interpretaties van eenzelfde realiteit, verschillende ideologieën, verschillende paradigma's, verschillende invullingen van zingeving.

Diepe overtuigingen hebben elk, wat Jean-François Lyotard noemt hun eigen *genre de discours*. De term *discours* is lastig te vertalen, maar je zou het een wijze van betogen kunnen noemen die ideologisch geladen is, die uitgaat van een bepaalde visie op de wereld of de maatschappij. De *discoursen* hebben vaak impliciete spelregels. Deze *genres de discours* verschillen van elkaar.⁴

Om een actueel voorbeeld te geven, het *discours* van de ontwikkelaars van het coronavaccin en de virologen die hun oordeel over het vaccin geven, is dat van de wetenschap. Je zet alle wetenschappelijk getoetste empirische bevindingen op een rij en maakt daaruit op dat vaccinatie de kans op besmetting bijzonder klein maakt, terwijl de kans op een ernstige bijwerking extreem klein is. Het *discours* van de pleitbezorgers van de coronavaccinatie is dat van volksgezondheids- en ook van het economisch beleid: hoe meer mensen zich zo snel mogelijk laten inenten, hoe eerder het virus onder controle is en de maatschappij weer kan functioneren als voor de pandemie.

Het betoog van degenen die zich *niet* willen laten vaccineren, behoort tot een ander genre, dat van de individuele emoties. Een motivator is het geloof of de diepe overtuiging dat het inbrengen van wat

‘Een vaak veel relevantere, fundamentele vraag is niet of de communicatie ‘goed’ was, maar of zender en ontvanger hetzelfde *genre de discours* hanteerden’

ervaren wordt als giftige cocktails met ziekteverwekkende bestanddelen niet goed voor je gezondheid is. Deze overtuiging is niet ontvankelijk voor argumenten die zijn gebaseerd op empirisch natuurwetenschappelijk onderzoek. En ook niet voor economische argumenten en die van maatschappelijke veiligheid.

Een heel duidelijk voorbeeld waarin *discoursen* botsen, is wanneer een overtuigd atheïst tegen een gelovig christen zegt: als je mij nu empirisch bewijs levert dat god bestaat, dan geloof ik dat meteen.

Over verschillen tussen standpunten die *binnen* hetzelfde *genre de discours* vallen, kan een door beide partijen erkend scheidsrechter een oordeel vellen waar beide partijen vrede mee moeten hebben op grond van algemeen geaccepteerde uitgangspunten en richtlijnen. Wie op grond van toetsbare en herhaalbare onderzoeksuitkomsten kan laten zien dat reeds bestaande bevindingen door nieuw onderzoek binnen dezelfde discipline nuancering behoeven, zal van veel collega's binnen zijn vakgebied gelijk krijgen.

Bij verschillen *tussen twee genres de discours* is dat evenwel nooit het geval. Dan is sprake van een *geschil*, waarbij een 'scheidsrechter' een oordeel nooit kan onderbouwen met argumenten die van kracht zijn binnen *beide* genres. Er is namelijk geen meta-genre waaruit een meta-oordeel volgt dat geldigheid heeft *binnen* de beide genres. Een rechter die vonnis wijst op basis van het Nederlands strafrecht, hanteert een andere toetssteen dan die van de sharia.

Archipel

Lyotard gebruikt het beeld van een archipel waarin de verschillende *genres de discours* eilanden zijn. Er varen, in die metafoor, wel schepen heen en weer tussen de eilanden, maar de eilanden blijven van elkaar gescheiden. Onze communicatie is niet één geheel, al veronderstellen we dat kennelijk wel. Boodschappen over een onderwerp kunnen effect teweegbrengen, zolang ze niet uit een ander *genre de discours* stammen, die samenhangt met een andere visie op het leven. Is dat laatste het geval, dan blijven de partijen tegenover elkaar staan, of doen ze elkaars standpunt af als flauwekul of een

misvatting.

Ook anno 2020 sturen (groepen) mensen belangrijk geachte boodschappen op anderen af. Doet de doelgroep daar niks mee, dan is de conclusie al gauw dat 'de communicatie niet deugde'. Die had 'duidelijker, simpeler, tijdiger, of eenduidiger' moeten zijn. Dat komt natuurlijk voor, maar een vaak veel relevantere, fundamentele vraag is niet of de communicatie 'goed' was, maar of zender en ontvanger hetzelfde *genre de discours* hanteerden.

Verstrekkende implicaties

De implicaties voor wat we van communicatie mogen verwachten, zijn enorm. Communiceren we vanuit eenzelfde *genre de discours*, dan zal het gesprek zin en effect kunnen hebben. Maar is sprake van heterogene genres, dan blijft communicatie oppervlakkig, zoals je een buurtgenoot die een compleet andere visie op de maatschappij heeft vriendelijk goedemorgen wenst. Terwijl je weet dat het geen enkele zin heeft met hem of haar in gesprek te gaan over het dragen van mondkapjes en het aanhouden van een veilige afstand.

In gesprek blijven, de dialoog aangaan, interactie zoeken, heeft zo gezien alleen zin met en binnen groepen die hetzelfde *genre de discours* voeren. Dat is schoppen tegen heilige huisjes in de communicatiewereld, maar misschien behoeven die heilige huisjes langzamerhand wel renovatie.

Dit inzicht over de *genres de discours* zou belangrijke consequenties moeten hebben voor bestuurders, politici en commentatoren die het uitblijven van de gewenste resultaten van ingrepen en beslissingen al snel toewijzen aan slechte of gebrekkige communicatie en stellen dat 'de communicatie beter moet'. In veel gevallen kan de communicatie simpelweg niet beter. En ligt de oorzaak van het uitblijven van gewenste effecten elders, te weten in de onverenigbaarheid van wat niet verenigbaar is. In heterogeniteit.

Dat geldt voor geschillen op alle niveaus: van de wijk tot bevolkingsgroepen, van landen onderling tot continenten.

Wie geen windmolens in zijn omgeving wil, hanteert een ander *genre de discours* dan de bestuurder die wijst op de maatschappelijke noodzaak.

Wie het aantal boerenbedrijven drastisch wil terugbrengen omwille van reductie van CO₂-uitstoot in het licht van klimaatproblematiek, hanteert een ander *discours* dan de boer. Het *discours* van de Hongaarse president weerspiegelt een andere ideologie en gaat uit van andere spelregels met een andere waardetoekenning aan dezelfde argumenten dan de Europese Commissie.

Het gesprek zal hier de oplossing niet brengen. ■

Literatuur:

- 1 *Zie bijvoorbeeld enkele cases in Pol, Bert en Swankhuisen, Christine. Overheidscommunicatie. Een gedragswetenschappelijke aanpak. (2020) Bussum: Coutinho. 244-246 en 249-250.*
- 2 *Net zo min overigens als het een man of vrouw lukt iemand te verleiden die hem of haar totaal niet aanstaat. In dat opzicht is het gebruik van de term 'verleiden' in een communicatiecontext misleidend en verwarrend. Het suggereert namelijk dat communicatieprofessionals, bestuurders en beleidsmakers iets kunnen wat onmogelijk is. Die aanspraak maakt hen vatbaar voor onterechte kritiek. Is het niet gelukt om mensen van gedrag te laten veranderen, dan hadden ze hen moeten verleiden. Of op een behendiger manier moeten verleiden.*
- 3 *Overheidscommunicatie*
- 4 *Zie Peperstraten, F. van. Communicatie of reflexieve ontvankelijkheid? Lyotard en de grondslag van kritische filosofie. Krisis 42, 1991, p. 57-71.*

Auteur Guido Rijnja

Fotograaf Freek van den Berg

Reinier van Zutphen, de Nationale Ombudsman

‘Waar blijven de verhalen?’

“Wat is de impact van corona voor mensen? Laat die verhalen zien”, zegt Reinier van Zutphen, de Nationale Ombudsman, in een gesprek over overheidscommunicatie in tijden van corona. “De leercurve is wel heel lang”, voegt hij eraan toe, als we hem begin november om een rapportcijfer vragen. Het wordt een zesje. Er valt vooral veel te winnen door meer eenduidigheid en aan te sluiten op belevingen. Advies: benut de professionals in de uitvoering, ze zitten er met hun neus bovenop.

Kort voor corona uitbrak liet de Nationale Ombudsman onderzoek doen naar wat burgers van de overheid verlangen. Wees duidelijk en eenduidig, was de boodschap: zeg waar je wel

en waar je niet van bent. Van Zutphen haalt het onderzoek aan, als we hem vragen naar een oordeel over de overheidscommunicatie. “Er blijven teveel vragen, het schiet alle kanten op. Jij en ik snappen misschien dat bij de invoering van een mondkapje de grondwet om de hoek komt kijken, en dat je het gebruik slechts dringend kunt aanbevelen zolang de wet niet eerst door de Tweede Kamer en dan de Eerste Kamer wordt omarmd. Maar de burger heeft daar geen zicht op en er geen boodschap aan. Die wil gewoon van de overheid horen: ja of nee?”

Eén overheid

“Lukt het om de overheid zo te laten communiceren dat de lijn steeds helder is”, werpt hij retorisch

op. Verzucht: “De manier waarop deskundigen op honderd verschillende manieren over het onderwerp praten.” De ruimte die ontstaat veroorzaakt ruis, in de kranten, in de winkels, op scholen, op straat. “Natuurlijk”, voegt hij toe, “de overheid bestaat niet, in de zin dat er vele bestuurslagen zijn, maar burgers zien het als één geheel. Ik voel me soms ook een burger, en vraag me dan af: wie zegt me nou hoe we ons moeten gedragen?”

Wat de nationale publieke waakhond stoort is de aanhoudende fixatie op tabellen en grafieken. “Iedereen vindt twee uur in de middag het belangrijkste moment van de dag. Dan komen *de nieuwe cijfers*. We moeten aan de mensen duidelijk maken dat het niet om de cijfers gaat, maar om het ge-

drag. Het gaat wel heel veel over aantallen: hoeveel mensen op de Intensive Care belanden en hoeveel ontslagen er vallen. Dat zegt ons allemaal niets.”

De schakel mist

Van Zutphen mist ‘de schakel’ van al die documenten en onderzoeken en resultaten naar de dagelijkse werkelijkheid van de mensen hier in Nederland. “Je moet de verhalen erbij hebben. Laat zien wat de impact is. Neem de jeugd. Die moet je geen verwijten maken, wat nu heel veel gebeurt: prát met ze over hoe je kunt zorgen voor je opa en oma. Hoe pak je dat aan, als je ze wel wilt zien: wat betekent dat om niet een hand te geven of te omhelzen, en minder vaak te gaan en meer te beeldbellen? Jongeren kunnen laten zien wat zij bijdragen aan de beperking van gezondheidsrisico’s. Zo zou je ook met mensen met een beperking om moeten gaan en met ouderen in de zorg. Met mantelzorgers. Veel mensen hebben het gevoel dat het alleen maar gaat om cijfers en rapporten: de R moet onder de 1 om de besmetting tegen te gaan, anders krijgen we een nog strengere lockdown dan er ooit geweest is. Dat draagt niet bij aan meer en beter gedrag.”

Niet framen, serieus nemen

Welk advies heeft hij? Beslist: “Ik wens veel bewindspersonen communicatiemensen toe, die in staat zijn om wat ze aan techniek en data krijgen te vertalen naar een verhaal dat aanslaat. Let wel, dit is niet zoiets als: we gaan ze *framen*. Het komt erop aan, de slag te maken van de feiten naar hoe die mensen beïnvloeden. Een eerlijke slag, waarbij je vertelt wat je wel weet en wat je niet weet, wat je wel kunt overzien en wat niet. En daar horen je afwegingen bij. Het is zó belangrijk dat je mensen serieus neemt. Als je een IQ van 90 hebt, ben je niet dom, en heb je heus in de gaten of de minister of ambtenaar die je tegenover je hebt, eerlijk en serieus is. Iedereen voelt onmiddellijk aan of iemand bereid is naar je te luisteren en eerlijk antwoord te geven op je vragen.”

Sociaal contract?

Eind oktober wierp de minister-president op dat er misschien wel teveel werd gevraagd van burgers, als het om verantwoordelijkheid gaat. Wankelt het ‘sociaal contract’? Van Zutphen: “Als we de kaders

niet geven waarbinnen je verantwoordelijkheden kunt nemen, wordt het ingewikkeld. Bij dat contract hoort dat je als overheid helder bent: uw vrijheid wordt beperkter vanwege de pandemie om deze reden, en ik verwacht dat u zich op een bepaalde manier gedraagt. Mijn zorg gaat hierbij vooral uit naar de 15, 20 procent van de bevolking, die echt niet mee kan komen. Past dat modelcontract ook voor hen? Ik denk dus van niet. We kunnen moeilijk met modellen werken die voor iedereen gelden en moeten er dus aan wennen dat er een groep van 2,5 tot 3 miljoen Nederlanders is die een aangepast contract heeft. Met individuele ondersteuning – in de dienstverlening en in communicatie – kun je helpen voldoen aan wat dat contract verlangt, wat de overheid je vervolgens terug kan geven, in de contractverhouding. Dan komt het van twee kanten. Veronderstellen dat mensen die niet meekunnen, dat ooit voor een belangrijk deel wel kunnen, gaat maar voor een heel beperkt deel op.”

Professionele ruimte

De zorgen van de ombudsman spitsen zich toe op mensen die niet mee kunnen komen. Hij verwijst naar eerdere onderzoeken over de zorg, waaruit naar voren kwam hoe belangrijk individuele ondersteuning is. Zorgverleners pakten de aanbeveling op. “Optimisme haal ik uit de kleine stappen die je kunt zetten. Ik geloof niet in: vandaag aanbeveling en morgen uitgevoerd.” Hij grijpt het voorval aan om zijn bewondering voor professionals in de uitvoering te uiten. “Als je het aan de ambtenaren zelf vraagt, weten ze het prima. Zij hebben contact met de burgers, weten waar het aan schort en wat er beter kan. Luister naar ze. Ik weet dat we een land hebben waarin iedereen het beter weet dan de professional: de dokter, de leraar, de ombudsman en de Kamer. Daar moet wat aan gebeuren. We moeten het leren overlaten. Daar hoort vertrouwen bij.” Het is een thema dat zich in zijn ambtsperiode steeds nadrukkelijker aandient, zegt hij. “De professionele ruimte staat onder druk: de bovenbazen, zoals Marten Toonder ze noemde, moeten duidelijk zijn, verantwoordelijkheid geven en hun mensen steunen als ze die professionele ruimte nemen. Want regels zijn mooi, maar het gaat eerst en vooral om de mensen met wie je dagelijks te maken hebt.”

Alles begint met ruimte

Ruimte. Het begrip meandert door het gesprek. Waar komt het vandaan? Van Zutphen bedachtzaam: “Dat is: waar ik me zelf veilig voel. Als ik zelf de ruimte heb om mijn talenten te ontwikkelen, met de collega’s aan tafel te zitten en niet gebonden ben aan kaders en regels en frames: daar voel ik mij heel goed bij. En: er kunnen zulke mooie dingen uit naar voren komen, als je sámen de ruimte pakt. Dat gun ik iedereen. Ik heb een extreem mooie plek in Nederland, ik kan mijn eigen ruimte creëren, zo groot en klein maken als ik zelf nuttig vind. Die ruimte geeft ook hoop op zelfverwezenlijking. Ik vind dat we hier de opdracht hebben om mensen optimale ruimte te geven om zichzelf te verwezenlijken.” Na een korte stilte: “Communicatiemensen helpen me te vertalen naar zinnen en beelden, zodat iedereen kan begrijpen wat wij met z’n allen doen en waar ik voor sta. Ik ben zelf vrij talig, maar wat heb ik mensen nodig die mij voeden en dus helpen professionele ruimte te benutten.”

Auteur Eveline Waterreus en Sander Grip

PubCom20

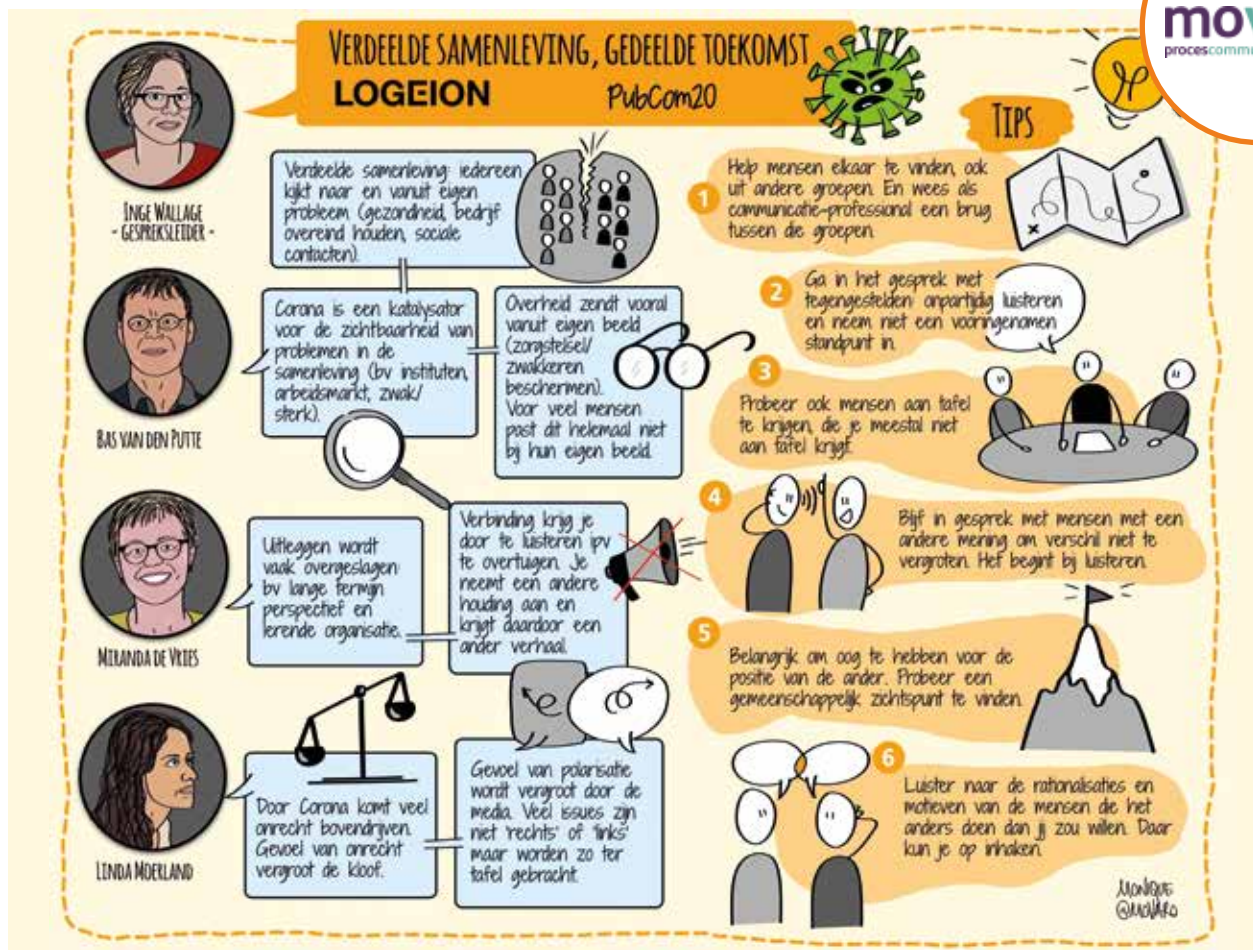
V e r d e e l d e s a m e n l e v i n g , *gedeelde toekomst*

Dit jaar stond PubCom20, het Nationaal Congres Publieke Communicatie, in het teken van de Logeion-trend verdeelde samenleving, een trend die breder getrokken is door vanuit die verdeelde samenleving te kijken naar een gedeelde toekomst. Wegens alle maatregelen rondom corona, koos de commissie van PubCom enkele maanden geleden al voor zekerheid: PubCom20 ging online. En met bijna 300 online deelnemers, 21 sprekers, 14 break-outsessies en panelgesprekken organiseerde Logeion niet eerder zo'n groot digitaal evenement. De deelnemers gingen met elkaar op zoek naar antwoorden die bijdragen aan verbinding in de samenleving.

Praktijkcases en interactieve sessies leverden nieuwe inzichten en kennis op. Live was te zien hoe Nederlandse Spoorwegen (NS) de Galjaardprijs én de Publieksprijs won. En als afsluiter wilde de commissie alle deelnemers de mogelijkheid geven virtueel te netwerken, want wat wordt dat echte netwerken gemist! Op het PubCom-eiland hebben vakgenoten elkaar weer ontmoet. Terugkijkend op het congres was het ontzettend spannend om via een livestream op deze schaal zo'n middag te organiseren. Logeion had zichzelf daarmee flink uitgedaagd, maar de

vereniging, de commissie én alle andere mensen en partijen achter PubCom kunnen trots zijn dat zij met elkaar de uitdaging zijn aangegaan.

Het is een periode waarin iedereen leert en zo ook Logeion. Het vraagt flexibiliteit en vertrouwen en we zijn daarom ook dankbaar voor al het vertrouwen van de partners, die Logeion steunen, en voor alle sprekers en commissieleden die hebben bijgedragen om dit congres tot een waardevolle en inspirerende middag te maken.

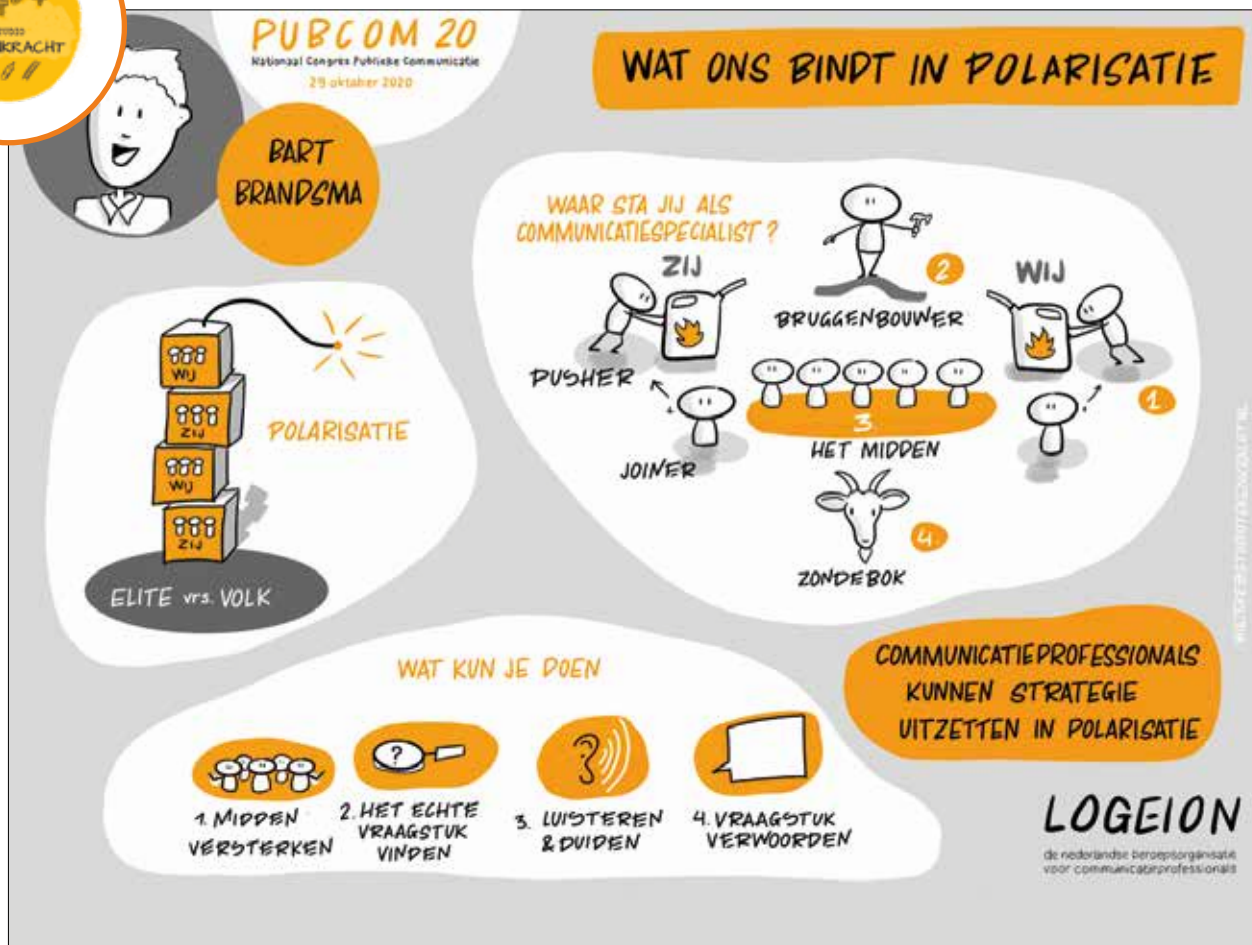


Een tekening zet je hersenen aan

MOVARO is het communicatieadviesbureau van Monique van Rooyen. "Tekeningen maken inmiddels een belangrijk deel van mijn werk uit, zeker als het gaat om aandacht vasthouden, ervaren, begrijpen. Je hersenen verwerken tekst trager dan beeld, dus de combinatie zorgt voor een sneller begrip en de juiste lading van je boodschap. Mijn bedrijf bestaat al bijna tien jaar en ik ben tekeningen steeds vaker gaan gebruiken in gesprekken, workshops en trainingen. Door de coronacrisis ben ik de tekeningen ook gaan maken als visuele samenvattingen van webinars; van daaruit is het uitgegroeid tot nieuwe tak van mijn bedrijf."

In vergelijking met andere tekenaars gebruikt Van

Rooyen relatief veel tekst in haar werk, maar dat is haar handschrift: "Een tekening is geen doel op zich, ik zie het als een middel om iets uit te leggen en te bewaren en om te inspireren. En het mooie van een tekening is dat het direct duidelijk is. Het geeft overzicht, helpt bij het nadenken en onthouden. En het zet andere delen van je hersenen aan, zodat je meer verbinding krijgt tussen tekst en beeld. Voor mij zit de effectiviteit van een tekening dan ook in dat aanzetten van meerdere delen van je hersenen zodat informatie beter beklijft. Als iemand me zegt dat ze bij het zien van mijn tekening de spreker weer horen praten, dan denk ik: dát is dus het effect van een getekend verslag."



Het verhaal verankeren

Wietske Westra richtte twee jaar geleden Studio Tekenkracht op. Na een burn-out merkte ze dat ze van tekenen energie krijgt: "Tijdens mijn re-integratie ontdekte ik de kracht van tekenen als middel om te communiceren." Haar stijl noemt ze liefkozend haar handschrift. "Dat is iets wat geleidelijk verandert met de tijd, met een focus op dat waar ik me op dat moment in verdiep. Zo ben ik nu bezig met digitaal tekenen en infographics."

Volgens Westra brengt tekenen een dialoog op gang en daarmee ontstaat samenwerking: "Dat maakt een getekend verslag zo anders dan een geschreven verslag, dat is in mijn ogen puur zenden. Met beeld veranker je het verhaal, waardoor

mensen het later ook beter terug kunnen halen. En dat zorgt er weer voor dat ze meer betrokken zijn en, voor mij het allerbelangrijkste, dat het ook gewoon leuk is. Wie kijkt er ooit naar de notulen? Een tekening daarentegen hangen mensen vaak op een prominente plek op kantoor op. Zo blijf je het verhaal vertellen en blijft het gesprek voortduren. Laatst na een sessie vertelde iemand van de afdeling communicatie dat ze de totstandkoming van de praatplaat die ik met de groep maakte voor geen goud had willen missen. Ze zei dat het gezorgd had voor een heel andere kijk op het project. Dat is toch mooi?"

PUBCOM

Nationaal Congres Publieke Communicatie
werd mede mogelijk gemaakt door:



mett

PUBLIQUEST

Leere Communicatie
Communicatiebureau Podium
Maatschap voor Communicatie



Welkom

babbagecompany
marketing, communicatie & online professionaliteit





Bas van den Putte

workshop

**COMMUNICEREN met een groot
MAATSCHAPPELIJK APPEL**

PUBC



Begrijpelijke taal

ernst Van de Situatie



Luisteren en zorgen serieus nemen



inzetten van Sleutelfiguren



Gain & loss framing



Bied Perspectief, Kijk naar Wat wél kan!

tekenwerk@kreas.eu

Complexe processen overzichtelijk in beeld

Naast adviseur bedrijfsvoering en ict bij het ministerie van Justitie en Veiligheid, is Christien ten Hoeve ook eigenaar van Kreas Tekenwerk. Eind 2016 kwam zij in aanraking met visueel communiceren en is zij bij haar werkgever praatplaten gaan tekenen. Zij ontdekte dat niet iedereen informatie op dezelfde manier opneemt: “De een wil iets lezen, de ander luistert en de derde moet de informatie zien. Maar sowieso geldt: hoe meer zintuigen geprikkeld worden, hoe beter de boodschap blijft plakken. Ik teken inmiddels elke dag en haal er ontzettend veel plezier en energie uit. En de grap is: als ik een verhaal niet kan vertalen naar een beeld, dan is er meestal iets in dat verhaal dat nog onvoldoende uit-

gedacht is.”

Een tekening vat de essentie van een verhaal, stelt Ten Hoeve. “De beperkte ruimte dwingt je hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden. Zo schep ik een overzichtelijk beeld van een complex proces wat voor de betrokken mensen goed te begrijpen is. Ik leg graag wat humor in mijn werk en ik maak er een sport van de platen fris en overzichtelijk te houden. Verder zorgen ankerpunten in de platen ervoor dat je het verhaal weer kunt oproepen. Dit levert een herkenbaar beeld op voor wie aanwezig was, en een duidelijke samenvatting voor wie er niet bij was.”

‘Wie goed doet, goed ontmoet’

Ook een markante ervaring of bijzonder professioneel moment? Mail g.rijnja@minaz.nl.

“Het is koud en regenachtig. Taxichauffeur Youssef stopt net naast de tramhalte om mij op te pikken. Ik vertel hem dat ik normaal met de fiets zou gaan, maar nu toch kies voor de warmte van een auto. En dat ik het toch even moeilijk vond daar nu geld aan uit te geven, omdat mijn inkomsten zoveel veranderd zijn. Een half jaar geleden ben ik voor mezelf begonnen. ‘Mevrouw, ik kom oorspronkelijk uit Turkije, maar woon al 25 jaar in Amsterdam. Al 25 jaar rijd ik mensen rond in de stad. Niets maakt mij gelukkiger. Ik ben als taxichauffeur een kleine ondernemer, bepaal mijn eigen tijden. Het is geen vetpot, maar ik heb precies genoeg.’ Youssef legt de vinger op de zere plek. Wat heb je nu echt nodig om gelukkig te zijn?

‘Mevrouw, ik geloof meer in waardevolle ontmoetingen’, gaat Youssef verder. ‘Een vriend van mij bracht een aantal jaar geleden een rijke zakenman naar Schiphol. De man liet een koffertje in de auto achter... vergeten. Mijn vriend liet zijn kaartje achter bij de receptie van het hotel van de man. Een half uur later werd hij gebeld: de man was met een andere taxi terug naar zijn hotel gegaan en wilde dolgraag zijn koffertje terug.’ Youssef vertelt dat er veel geld in het koffertje zat, maar ook een usb-stick en een stapeltje belangrijk ogende papieren. De man was er zo blij mee, dat hij het geld in het koffertje aan zijn vriend wilde geven. De vriend weigerde het geld en zei: ‘Ik wilde

uw koffertje niet teruggeven om er geld voor te krijgen, maar gewoon omdat dit het juiste is om te doen, omdat ik een eerlijk man ben.’ Na een kleine woordenworsteling gaf de man het op en beloofde hij Youssefs vriend contact te houden en hem af en toe werkopdrachten toe te spelen. ‘Met die opdrachten heeft mijn vriend veel geld kunnen verdienen, wat voor hem veel beter voelde dan het geld uit het koffertje aannemen. Zo zie je maar, wie goed doet, goed ontmoet’, besluit Youssef zijn verhaal. Inmiddels ben ik op mijn bestemming aangekomen. De rit kostte mij 10 euro, maar ik had het gevoel weer een stuk rijker te zijn geworden met de inzichten van Youssef.”

Jade Wissink is zelfstandig communicatieadviseur en heeft dit jaar samen met een vriend het bedrijf The Inclusion Studio opgericht, waarmee zij organisaties adviseert op de thema's inclusie en diversiteit.



Jade Wissink



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Kunnen we weer eens echt praten?

In de media wemelt het van grote uitspraken en monologen van mensen die precies weten hoe het zit en dat voortdurend uitdragen. Het duidelijkste voorbeeld is Donald Trump, maar het is ook in Nederland gemeengoed aan het worden. Iedereen vindt overal iets van en twijfelt aan de eigen mening is ver te zoeken.

Deze ontwikkeling was al langer zichtbaar, mede ingegeven door de opkomst van sociale media. Het lijkt erop dat we niet meer gewend zijn een goed gesprek te voeren. We praten wel tegen elkaar over elkaar, maar steeds minder met elkaar. We communiceren in statements, stellingen en meningen. Het uitwisselen van meningen is niet meer van deze tijd en samen zoeken naar nieuwe inzichten al helemaal niet.

Ook de reguliere media helpen daar niet echt bij. De meeste talkshows zijn een opeenvolging van meningen die na elkaar worden geuit. Vragen aan elkaar stellen mag eigenlijk niet, laat staan met elkaar in discussie gaan. Dat past niet binnen het format en vraagt te veel tijd. Juist wanneer een item interessant dreigt te worden omdat de gasten met elkaar in gesprek gaan, wordt het – omwille van de tijd – afgekapt. En aanwezige gasten lijken te worden geselecteerd op het feit of ze op een opvallende manier stelling durven te nemen, niet omdat ze kennis of inzichten over een bepaald onderwerp hebben en daar genuanceerd over kunnen praten.

Ik denk dat dit een slechte ontwikkeling is. Voor-

oordelen krijgen daardoor een kans. Mensen luisteren selectief en zoeken alleen naar een moment in het verhaal van de ander om hun eigen mening te ventileren en het ongelijk van de ander te bewijzen. Er is nauwelijks meer sprake van dialoog. Mede hierdoor neemt de polarisatie toe.

Juist nu hebben we, meer dan ooit, behoefte aan een goed gesprek. Een gesprek waarin je durft te luisteren naar de ander, geïnteresseerd bent in wat hij of zij wil vertellen, je kwetsbaar durft op te stellen, waar je elkaar probeert te begrijpen en laat uitpraten. Van een goed gesprek leer je meer dan van je eigen aannames. Tijdens een gesprek ontwikkel je ook je eigen mening. Je komt er anders uit, minder zwart-wit.

Voorbeelden dat dit kan werken zijn er inmiddels voldoende. Zo is de Volkskrant gestart met het initiatief *'Nederland in gesprek'*, waar meer dan achtduizend mensen uitgedaagd worden om samen met iemand die totaal andere denkbeelden heeft, een goed – constructief – gesprek te voeren. En wat te denken van de manier waarop Diederik Gommers Famke Louise in een talkshow benaderde. Hij was geïnteresseerd, stelde vragen en probeerde haar en andere jongeren te begrijpen. En wellicht heeft ook de groeiende populariteit van podcasts hiermee te maken: mensen hebben behoefte aan echte gesprekken.

Als communicatieprofessionals kunnen en moeten we hier een belangrijke rol in spelen. We moeten onze tegenstanders en grootste criticasters uitnodigen. Vragen stellen en blijven luisteren. Iedereen serieus nemen. Proberen te begrijpen wat hen drijft en samen met hen op zoek gaan naar wat je verbindt. Niet alleen voor onszelf, ook voor alle anderen binnen onze organisatie. Eigenlijk zijn communicatiemensen gespreksadviseurs. We moeten elkaar weer leren hoe je een goed gesprek voert en elkaar helpen ons daaraan te houden. Vanuit het inzicht dat door goed naar elkaar te luisteren problemen nog nooit groter zijn geworden.

‘We praten wel tegen elkaar over elkaar, maar steeds minder met elkaar’

Günay Uslu, medeoprichter Corendon, doctor en universitair onderzoeker
Cultuurgeschiedenis van Europa (Allard Pierson, Universiteit van Amsterdam)

De drang inzichten te geven



markante
personen /
markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

The College Hotel in Amsterdam-Zuid is gesloten. Günay Uslu zit op haar gemak in de lege, grote bar met een kop thee. Deze verstilde setting heeft iets surrealistisch en het stemt haar ergens droevig: de coronacrisis heeft het bedrijf hard geraakt. Toch voelt ze dat het wel goedkomt. Eens is de crisis weer voorbij en willen mensen weer reizen, ontspannen en nieuwe werelden ontdekken. Günay is de zus van Atilay Uslu en medeoprichter van reisorganisatie Corendon. Ze is daarnaast als onderzoeker verbonden bij Cultuurgeschiedenis van Europa aan de Universiteit van Amsterdam. Als directeur Hotel & Resort Ontwikkeling binnen het familiebedrijf bouwt zij de hotels. Hierin probeert ze cultuur en geschiedenis altijd een plekje te geven: “Met mijn hotels vertel ik het verhaal van de plek waar jij je vakantie viert.”

“Tijdens mijn afstuderen, liep ik stage op een ministerie. Ik kan me de eerste vergadering herinneren. Ik zat daar en ik merkte dat de deelnemers vooral met zichzelf bezig waren, met wat ze straks zouden gaan zeggen. Zij focusten zich op hún moment, in plaats van te luisteren, interactie te zoeken en echt in gesprek te gaan.

Misschien is dat de makke van een talige samenleving zoals de Westerse, waarin we geleerd hebben alles bespreekbaar te maken. Een samenleving waarin de aandacht voor non-verbale communicatie minder groot is, wat ertoe leidt dat mensen die minder assertief het woord durven nemen ook minder podium krijgen voor hun verhaal. En dat je dus heel goed op moet letten dat je jouw podium pakt als je de kans krijgt.

Voor mij was het de bevestiging dat ik anders wil communiceren. Ik wil me bewust zijn van de ander, van wat hij of zij te vertellen heeft. Ik zoek juist de interactie, ik luister of wat de ander zegt ook op mij overkomt zoals diegene het bedoelt.

Ik denk dat dit zich vertaalt in de manier waarop bij Corendon onze overlegstructuur ingericht is. Wij

zijn een open bedrijf, waarin we natuurlijk ook veel moeten bespreken. Maar ik denk dat we minder in vastomlijnde vormen gevangen zijn: we overleggen om oplossingen te vinden, niet om te vergaderen. Daar komt bij dat we een familiebedrijf zijn, waardoor loyaliteit en solidariteit nadrukkelijk in ons dna zitten. Wij willen geen subgroepen, geen uitsluitingen of verdeeldheid. Iedereen moet zich veilig voelen, zijn of haar mening en ideeën kunnen delen. En iedereen voelt dat daar vervolgens iets mee gebeurt. We laten zien hoe je idee is opgepakt en wat ervan geworden is.”

Kijk op de wereld

Of haar achtergrond en opvoeding iets te maken hebben met de manier waarop ze communiceert, is voor Uslu een lastige vraag. Natuurlijk heb je wat bagage meegekregen van je familie en ook je eigen culturele achtergrond is medebepalend voor wie jij bent als persoon. “Maar als iemand vraagt waar ik vandaan kom, is mijn eerste reactie: uit De Pijp, Amsterdam. De vraag is natuurlijk veelzijdiger bedoeld dan dat en daar ben ik me van bewust. Soms zie ik een serieuze honger naar het willen begrijpen.”

Op zichzelf is dit een mooi voorbeeld van een talige vraag met non-verbaal totaal andere signalen. Ze glimlacht: “Dan zie ik de persoon die voor me zit, denken: een andere huidskleur, een vreemde naam, maar ze spreekt wel vloeiend Nederlands. Wat is hier aan de hand? Maar de vraag die ik krijg is voor zoveel uitleg vatbaar. Soms wil ik best dieper ingaan op mijn achtergrond als ik die honger zie. Dat is echter pas mogelijk met nadere uitleg. Want wat wil je precies weten? Wil je weten waar ik me thuis voel, waar ik opgegroeid ben of waar ik geboren ben? Of wil je weten waar mijn ouders geboren zijn of zelfs waar hún ouders geboren zijn? Wat is, met andere woorden, mijn geschiedenis? Waar ligt je behoefte?” Het lijkt dus een simpele vraag vanuit het oogpunt van degene die hem stelt, maar Uslu kan er geen eenvoudig antwoord op geven.

Waarom zou het anders zijn voor ons dan voor een gezin uit Brabant dat naar Amsterdam verhuist?

Ze merkt overigens wel dat de vraag minder vaak gesteld wordt. Dat hij er minder toe doet dan toen ze jonger was. Langzaam maar zeker wordt de Nederlandse samenleving inclusiever en is diversiteit meer een gegeven dan voorheen, met name in grote steden. “Ik behoor tot de eerste gastarbeiderskinderen. Mijn ouders waren pioniers in dit voor hen nieuwe land. Vervolgens hadden ze het, denk ik, best moeilijk met kinderen die opgroeiden in een veel vrijere samenleving dan zijzelf gewend waren. Toch zijn ze op een mooie manier zichzelf gebleven en hebben ze ons de ruimte gegeven. Dat doet iets met hoe je naar mensen kijkt, hoe je functioneert en dat je, hoewel het een modeterm is, mensen *insluit*. Ik ben gewend aan de vragen over mijn achtergrond, omdat mensen je niet kunnen plaatsen. Maar ik denk tegelijkertijd ook: waarom zou het anders zijn voor ons dan voor een gezin uit Brabant dat naar Amsterdam verhuist? Ook zij komen in een andere wereld terecht dan ze gewend zijn. Ook voor hen geldt dat ze leren vanuit meerdere perspectieven te denken en kijken naar de wereld waarin zij leven. Dat is het meest bepalend voor de manier waarop je in die wereld staat, handelt en communiceert.”

Reizen via Teletekst

Uslu deed een master Cultuurhistorie en promoveerde op Homerus en Troje. In eerste instantie echter, wilde ze rechten studeren. Als ze een jaar of acht is, ziet Uslu mannen in pakken gewichtig doen op tv. Ze vraagt haar ouders waar ze naar zit te kijken; haar moeder antwoordt dat dit mensen zijn die beslissen over Nederland. “Ik dacht: waarom zitten daar geen vrouwen tussen? Dus werd het mijn ambitie om rechten te gaan studeren en de eerste vrouwelijke premier van Nederland te worden.” Ze krijgt echter een laag schooladvies. Dat krijgen

de kinderen van gastarbeiders in die tijd standaard: *zodat ze een vak geleerd hebben als ze terugkeren*. “Eind jaren tachtig, begin jaren negentig beseften regering en samenleving: ze gaan niet terug. Ik herinner me nog dat ik bij meneer Verkerk zat, de directeur van mijn lagere school. Hij zei: ‘Meisje toch, het is veel beter een beroep te leren, dan kun je dat uitvoeren als je straks in je thuisland bent.’ En ik dacht alleen maar: waar heeft die man het over? Ik ben thuis. Mijn zus vond dit belachelijk en nam me mee naar het Montessori Lyceum, waar ik bij de directeur over mijn ambitie vertelde en toegelaten werd. Mijn politieke ambities ben ik verloren tijdens mijn studie, maar het besluit van de directeur van het Montessori is wel bepalend geweest voor mijn verdere leven en carrière.”

Tijdens haar studie dient zich vervolgens wederom een bepalend moment aan. Uslu besluit wat bij te verdienen en met haar broer Atilay verzint ze een plan: ze starten een bedrijfje dat lastminute reizen gaat aanbieden via Teletekst. “Internet was nog lang niet wat het nu is, maar Teletekst had in die tijd veel potentie. We hebben het over 1997. Het leek ons wel wat dat mensen vanaf de bank, zappend over Teletekst een vakantie konden boeken. Zo is Corendon geboren. Ik heb het twee jaar geleid en heb me daarna gericht op mijn afstuderen en mijn academische carrière.”

Haar broer gaat door met Corendon en bouwt het verder uit. Maar als zij haar proefschrift ingeleverd heeft en met haar broer aan de koffie zit, stelt hij een hotelketen te ontwikkelen binnen Corendon. Of zij dat wil oppakken?

Een hotel is een verhaal op zichzelf

“De processen blijken niet zoveel te verschillen”, stelt ze onomwonden. “Het bouwen en inrichten

van een hotel is ook modulair, net als het opbouwen van een reeks colleges of het ontwikkelen van een expositie. Idee, informatie verzamelen, verwerken, opbouwen en afronden en het aan het publiek geven. Met een hotel doe je niet anders. Je wilt dat je proefschrift gelezen wordt, dat mensen naar die tentoonstelling komen, inzichten krijgen en overweldigd zijn door wat je aanbiedt. In een hotel wil je net zo goed dat de bezoekers een wow-gevoel krijgen.”

Dat effect overweldigd te worden, heeft alles te maken met verhalen vertellen, met communicatie. “Ik wil een boodschap overbrengen, iets verankeren bij onze gasten. Al in de ontwikkelingsfase lopen





er designers en architecten mee, kunstenaars en culturele instellingen. Een hotel is meer dan commercie, sterker nog: als je je alleen daarop richt, dan is het niet spannend en komt de ervaring niet goed over. Dan is het leeg, een omhulsel. Een resort krijgt pas echt een ziel als er creatievelingen, onderwijsinstellingen en milieuactivisten bij betrokken zijn. Je moet je product onderdeel maken van de samenleving waarin het zich bevindt.

Dat ik cultuurhistorica ben, helpt me enorm een verhaal te vertellen dat aansluit bij de omgeving. Dat ik een migrantenkind ben, helpt me evenzeer. Migrantenkinderen voelen de drang inzichten te geven, mensen te informeren, vooroordelen weg te

nemen, om zich te bewijzen. Hoewel migrantenkinderen, in tegenstelling tot hun ouders, niet meer het gevoel hebben dat zij te gast zijn, blijft die drang aanwezig. Dat is een verantwoordelijkheidsgevoel dat ingebakken zit in hen: je moet iets toevoegen en zo de samenleving verder helpen.

Ik denk dat kinderen die meertalig opgevoed zijn, flexibeler van geest zijn. Ik hoorde thuis Turks en zag Nederlands om me heen. Dat maakt je hoofd vrij flexibel en dat is een rijkdom. Ik kan schakelen van situatie naar situatie en daarop inspelen.”

Het verhaal ademen

Tussen broer en zus ligt een duidelijke knip als het

op Corendon aankomt: de commerciële kant van het bedrijf ligt volledig bij broer Atilay, zus Günay ontwikkelt de hotels. Ze glimlacht: “Atilay ziet goed waar behoefte aan is; daar is de commerciële kant van het bedrijf op ingericht. Wat dat is, zie je in de naam. Corendon staat voor de goede tweede, een prachtige edelsteen maar niet de allerduurste op de markt. Bij Corendon krijg je iets heel moois, maar het kost je een euro in plaats van twee. Mijn broer denkt eenvoudig en dat sluit aan bij veel reizigers: ik wil een goede vakantie voor niet te veel geld op een fijne plek.

Ik werk redelijk autistisch aan die hotels; ik wil dat ze opvallen zonder dat ik me al te veel bezighoud



met de commercie erachter. Ik wil dat verhaal vertellen, ik wil dat de gast onderdeel wordt van dat verhaal. In onze hotels zoek ik naar elkaar versterkende elementen. Zo heeft de bar in The College Hotel ook de functie van kunstgalerie, er worden concerten gegeven. Ik probeer te bereiken dat dit een plek is die bruist van het leven. Maar als je kijkt naar Mangrove Beach Resort op Curaçao, daar wil ik een ander verhaal onder de aandacht brengen. Ik wil een connectie maken met het eiland en heb dus Nederlandse en Curaçaose kunstenaars gevraagd om patronen te ontwikkelen op basis van de flora en fauna die je op het eiland vindt. Dat vormt patronen in bijvoorbeeld het tapijt en behang. Zo kun je het eiland herkennen in het hotel. Daarnaast

hangen er werken van lokale kunstenaars, in samenwerking met het Curaçaosch Museum staat er een historisch kanon uit hun collectie op het terrein van het resort. Ik ben met milieuactivisten om tafel gaan zitten om te bespreken hoe we het koraal in de buurt van het hotel kunnen schoonhouden en beschermen en hoe we de boeren kunnen helpen door een ontziltingsprogramma te ontwikkelen waarmee zij hun groenten kunnen irrigeren. En samen met een organisatie uit de buurt hebben we opleidingen voor buurtgidsen ontwikkeld. Werkloze bewoners uit de omgeving worden opgeleid tot gids en brengen de gasten in contact met buurtbewoners en de historische buurt Otrobanda, waar ons resort staat.

En natuurlijk heb je een onvergetelijke vakantie in een mooi resort met een fijn zwembad. Maar je hebt in die tijd óók nieuwe ervaringen en inzichten gekregen. Het hotel moet uiteindelijk dat verhaal ademen: het resort, de beleving, de gidsen, de medewerkers. Alles is communicatie in het vertellen van dat verhaal, in het subtiel overbrengen zonder op te dringen. Dat is de balans die ik altijd zoek.”

Geen vergelijkingsmateriaal

En dan is er ineens die pandemie die jouw bedrijfssector hard raakt. Het is voor Uslu een moment om juist dóór te gaan. “Het is gek dat je ineens stilstaat, maar ons ondernemerschap gaat wel door. We hebben een moment van reflectie ingebouwd: waar staan we, wat willen we in een ineens onzekere toekomst? Wat hebben we bereikt? Moeten we iets veranderen? Het kietelt mijn creativiteit: kunnen we iets leren van deze periode?

De conclusie is, dat je bescheiden wordt van het moment dat het toerisme wegvalt. We moeten even bijkomen van corona: de crisis legt duidelijk bloot hoe kwetsbaar je bent. En dat maakt ons krachtiger, want hoe komen we uit deze crisis met de beperkingen die het ons oplegt? Vergeet niet dat dit een rare crisis is: universeel in de zin dat het iedereen raakt, maar het is ook zo dat de ene sector heel hard getroffen wordt, terwijl andere sectoren het juist heel goed doen en zelfs groeien.

Zie je normaal gesproken in een crisis dat rijk rijker wordt en arm armer, dat is nu anders: je hebt een scheiding naar sectoren waarbinnen het heel goed gaat – de levensmiddelenindustrie, techbedrijven, de bouwwereld – of heel slecht gaat – neem sport, horeca, hospitality, reizen, cultuur. Het is geen klassieke crisis en daarmee hebben we geen vergelijkingsmateriaal met voorgaande crises. Dat maakt het nog wel interessant hoe we als land en als samenleving uit deze crisis gaan komen.” —

Mensen van buiten ons vak die vertellen over ons vak. Die verhalen blijven we ook in 2021 brengen. We gaan deze rubriek echter wel op nieuwe leest schoeien. Vanaf Co1 2021 dopen we Over communicatie om tot de nieuwe rubriek Door andere ogen.

mett

Participatie op afstand?

Een online participatiewebsite biedt een waardevol alternatief voor bewonersavonden.



Ideeën ophalen, punten op de kaart zetten, stemmen, waarderen, reageren en 84 andere functionaliteiten.

**Snel online met een participatiewebsite?
Scan de QR code.**

Scannen kan gewoon met de camera van je telefoon!

mett.nl • 030 711 5777



Taal heeft de kracht om uit te sluiten: hoe voorkom je dat?



Sander Heithuis

Inclusiviteit is een begrip dat steeds vaker door organisaties wordt geagendeerd. Men streeft naar een werkvloer waarin gelijkheid en diversiteit de norm zijn. Dit vraagt van ons communicatieprofessionals een vorm van communicatie met aandacht voor mogelijke uitsluitingen en vooroordelen. Maar hoe doen we dat? We vragen het Sander Heithuis, redacteur bij WOMEN Inc.

Wat doet WOMEN Inc.?

“WOMEN Inc. strijdt al 15 jaar voor haar missie: gelijke kansen voor iedereen, ongeacht gender en sekse. Dat doen we onder andere door campagnes

te voeren op verschillende thema's, onderzoek te doen en door organisaties te adviseren. In mijn werk als redacteur speelt taal een grote rol, omdat ongelijkheid voor een deel is verankerd in ons taal- en beeldgebruik.”

Wat is dan inclusief taalgebruik?

“Woorden hebben impact. Zoveel, dat taal de kracht heeft om mensen uit te sluiten. Inclusief taalgebruik gaat er voor mij om dat je je bewust bent van dit proces en dat je belang hecht aan de woorden die je gebruikt. Wij kiezen er bewust voor om geen woorden te gebruiken die stereotypen bevestigen of negatieve verwachtingen creëren. Denk aan de toevoeging van het woord 'vrouwelijke' in 'vrouwelijke hoogleraar'. Die lijkt nodig omdat het woord 'hoogleraar' ons impliciet aan een man doet denken, terwijl dat precies de norm is die we willen doorbreken.

Door heel bewust inclusief te communiceren laat je zien dat je iedereen serieus neemt. Ik ben er wel van overtuigd dat volledig inclusieve taal niet bestaat. Het gaat voor mij over zo inclusief mogelijk communiceren, en dat kan op dit moment iets heel anders betekenen dan over vijf jaar. Net zoals ik nu in mijn werk andere woorden gebruik dan ik vijf jaar geleden deed.”

Dat is voor communicatieafdelingen best een uitdaging. Heb je tips voor ons?

“Je bevindt je als communicatieprofessional inderdaad in een spanningsveld. Enerzijds wil je inclusief communiceren en anderzijds wil je dat je boodschap bij jouw doelgroep goed overkomt. Inclusiviteit gaat dus ook over bepaalde keuzes maken en je daar bewust van zijn. Juist als

communicatieprofessional kan het geen kwaad om kritisch op jezelf te zijn en verder te denken dan de veilige kaders. Om te beginnen kan je een vierogenprincipe hanteren. Laat een collega je tekst nalezen. Niet om op d'tjes en t'tjes te letten, maar op de inclusiviteit. Stel zelfs een collega eens de vraag 'Waarom kies je voor dit beeld/deze woorden?' Dat zorgt ervoor dat je het onderwerp bespreekbaar maakt.

Het kan lastig zijn als je de enige bent in de organisatie die dit najaagt. Maar er is een wereld te winnen en het begint met kleine stapjes. Leg eens aan je collega's uit welke woorden je wel en niet gebruikt, en waarom. Stel, net als WOMEN Inc., een stijlguide op waarin je afspraken maakt over hoe je communiceert en hoe je dit verankert in je communicatiestrategie. Dit biedt houvast en zo neem je mensen mee in je keuzes. Inclusief communiceren doe je constructief. Vraag jezelf af: welke rol kan ik spelen op weg naar verandering? Ik vind dat een vorm van micro-activisme.”

YL University

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



Amelie Ribbers
Vicevoorzitter Young Logeion

Coro-na

Aangekomen in de laatste maand van mijn bestuursperiode en van dit schrikkeljaar. Wat was dit een bizar jaar voor Young Logeion, voor Nederland en voor mij persoonlijk. Schakelen van offline naar online events, niet meer naar kantoor en solliciteren via Teams. Deze periode vraagt veel van de veerkracht van (jonge) mensen. En dat allemaal door de hoofdrolspeler van de film 2020: het coronavirus. Je kunt geen nieuwsapp openen zonder ermee geconfronteerd te worden.

Het einde van het jaar is een moment van reflectie. Hoewel dit voor veel mensen niet makkelijk zal voelen biedt het ergens hoop. Er zal ook een coro-na komen, die hopelijk start in 2021. Afgezien van het negatieve nieuws dat 2020 met zich meebracht blik ik daarom terug op een aantal positieve nieuwsberichten van 2020:

Nog nooit is er in Nederland zoveel windenergie opgewekt als afgelopen oktober. Ruim acht miljoen Nederlanders hebben zich ingeschreven in het Donorregister (stijging 600.000). De otter is niet langer een bedreigde diersoort in Nederland. En de eerste zes maanden van dit jaar is de wereldwijde CO₂-uitstoot met 8,8 procent gedaald ten opzichte van dezelfde periode in 2019.

Daarnaast zijn er op politiek vlak mooie mijlpalen: Met de verkiezingswinst van Joe Biden wil de VS zo snel mogelijk terug in het klimaatakkoord van Parijs. En in oktober besloot de Eerste Kamer een parlementair onderzoek in te stellen naar discriminatie en racisme in Nederland – iets wat er niet gekomen zou zijn zonder de demonstraties vanuit de Black Lives Matter-beweging.

Dus niet alles was slecht in 2020. Corona is volgens de encyclopedie ook een krans van licht rond de zon tijdens een totale zonsverduistering: licht na de duisternis. Uit het positieve nieuws in 2020 is misschien wel een trend te ontdekken. Laten we samen sterk staan in plaats van te proberen meer verdeeldheid te zaaien. Zodat we onze krachten kunnen bundelen voor een samenleving waar iedereen zich op zijn of haar plek voelt. Ik hoop dat iedereen vast kan blijven houden aan het positieve nieuws en dat we elkaar in 2021 weer mogen omhelzen.

**‘Laten we samen sterk staan
in plaats van te proberen meer
verdeeldheid te zaaien’**



Auteur Alize van Zutphen

Illustrator Annemarie Kleywegt

De invloed van de coronacrisis op het vak interne communicatie

Hoe zit het met de ic-capaciteit?

Wie het in deze tijd over ic heeft, bedoelt dat in veruit de meeste gevallen natuurlijk in relatie tot de verzorging van ernstig zieke coronapatiënten. Maar voor veel communicatieprofessionals betekent ic ook nog iets anders: interne communicatie. Ook daarop heeft de huidige crisis een onmiskenbare impact. We praten hierover met experts Huib Koeleman, Ilse van Ravenstein, Bea Aarnoutse en Sherry Rafiq.

Dat er in alle organisaties meer aandacht is gekomen voor interne communicatie staat buiten kijf. “Er was een crisis voor nodig, maar dan zijn we er ook eindelijk”, grapt Sherry Rafiq, hoofd internal communication, culture & engagement bij VodafoneZiggo. In maart werkte half Nederland van de ene op de andere dag thuis, en waren veel kennisgerichte organisaties opeens op hun ‘ic-capaciteit’ aangewezen om alles draaiende te houden. “Bij VodafoneZiggo verplaatsten we in tien dagen ons gehele callcenter naar de woonkamers van onze medewerkers; een hele operatie. Om hen en onze andere collega’s betrokken te houden, ontwikkel-

den we een online activiteitenprogramma onder de noemer #stayconnected.”

Ook Huib Koeleman van Orange Otters ziet de ontwikkeling. “In veel organisaties werd vanaf dag één opeens naar interne communicatie gekeken. Zo moest er allereerst helder worden gecommuniceerd over coronamaatregelen. Maar ook werd er van alles opgezet om het online werken een beetje leuk te houden, denk aan online borrels, koffiementen en pubquizen.”

Sinds de zomer merken veel adviseurs dat de vraag verandert. Ilse van Ravenstein van Involve: “Organisaties beginnen in te zien dat deze situatie nog wel even zo blijft en dat grote organisatieveranderingen niet meer vooruit kunnen worden geschoven. De vraagstukken zijn dus steeds meer gericht op een duurzame toekomst en vragen nú om actie.”

Hét moment om als ic-professionals onze strategische positie meer te gaan claimen, vindt Bea Aarnoutse van PROOF. “Directies en managementteams zien opeens in waarom het zo belang-

‘Organisaties beginnen in te zien dat deze situatie nog wel even zo blijft en dat grote organisatieveranderingen niet meer vooruit kunnen worden geschoven’

rijk is om betrokken medewerkers te hebben die ook vanuit huis bij willen dragen aan gezamenlijke doelen en ambities. Dat is een enorme kans en die moeten we benutten.” Hoe we dat kunnen doen? Het succes van interne communicatie in deze crisis lijkt zich te concentreren rond drie thema’s.

Thema 1: Management communicatiever maken

De eerste belangrijke sleutel ligt in het ondersteunen en begeleiden van leidinggevenden, merken zowel Koeleman, Van Ravenstein als Aarnoutse aan de vragen die ze hierover krijgen. Aarnoutse: “We zien bij vrijwel al onze klanten dat directies, maar juist ook direct leidinggevenden veel meer zijn gaan communiceren. Uit onderzoek blijkt ook dat betrokkenheid bij de business en werkgeluk direct verband houden met hoe het contact met de manager wordt ervaren. Maar we zien dat leidinggevenden ook worstelen met deze verantwoordelijkheid. In het communicatiever maken van leidinggeven is dus echt nog een wereld te winnen.”

Het team van Rafiq heeft dit direct vanaf het begin van de crisis opgepakt. “We hebben leiders ge-

traint om ook in deze situatie hun rol te pakken, onder meer met webinars en coachingsessies. Omdat wij als team dicht op HR zitten hebben we dat snel kunnen regelen. En we blijven dit ook doen. Uiteindelijk gaat het erom dat je je leidinggevenden in hun kracht kunt zetten om het zo goed mogelijk te regelen voor hun eigen mensen.”

Thema 2: De technische basis op orde

Ook het gebruik van technische systemen brengt nieuwe vraagstukken met zich mee, ziet Van Ravenstein. “Je ziet dat organisaties in maart/april versneld allerlei technologieën hebben geïntroduceerd, zonder daarbij te kijken naar een goede implementatie – daar was simpelweg geen tijd voor. Nu alles langer lijkt te duren moet die implementatie alsnog goed worden aangepakt. Gebruik van technologie is niet hetzelfde als goed gebruik van technologie. Daar kan interne communicatie bij helpen.” Sterker nog, daar moeten we een actieve rol in oppakken vindt Koeleman. “Er zijn op dit moment nog teveel mensen die niet of niet goed met de systemen kunnen werken. De engagementpiramide begint met praktische condities: als je niet eens in de

systemen kunt, dan ben je ver weg van een discussie over de waarden van een organisatie. Als communicatieadviseur kun je er in deze tijd dus niet omheen om zélf in de technische systemen te duiken en medewerkers en leidinggevenden te faciliteren hiermee om te gaan”, aldus Koeleman. “Een klacht die je nu ook veel hoort is dat mensen gek worden van acht uur naar een beeldscherm staren. Er zijn natuurlijk allerlei leuke vormen die online discussie en dialoog veel levendiger kunnen maken. Denk aan online polls, geeltjesmuren. Waarom doen we dat niet veel meer? Ik zie dat management deze rol vaak niet pakt en ict’ers kiezen altijd voor een ingewikkeld systeem. Communicatie kan hierbij dus helpen: hoe zorgen we er samen met ict voor dat systemen worden gekozen die iedereen kan én wil gebruiken? En hoe kunnen we teamleiders, die ook hier een cruciale rol spelen, ondersteunen bij het gebruik ervan?”

Thema 3: Luisteren, luisteren, luisteren

“Om op de juiste manier met al deze ontwikkelingen om te gaan, ontkomen we er als ic-professionals niet aan om meer te luisteren. Stap je organisatie in”, zegt Aarnoutse. “De behoefte van elk mens is anders. Er is geen one size fits all. Dus ga mensen bellen, vraag wat ze nodig hebben en speel daarop in.”

Ook bij VodafoneZiggo hebben ze dat gedaan. Rafiq: “Normaal gesproken verspreiden we drie keer per jaar een survey onder medewerkers. Met corona hebben we dat omhoog geschroefd met het doel om echt vinger aan de pols te houden: waar ligt je behoefte, hoe zit je in je vel, wat heb je nodig? Zo kregen we onder meer terug dat mensen behoefte hadden aan een toekomstperspectief. Dat heeft ervoor gezorgd dat wij als een van de eerste organisaties in Nederland hebben gezegd dat wie dit wil, zijn werk ook na de crisis deels vanuit huis

en deels vanuit kantoor kan blijven doen. Een hybride model, zeg maar.”

Nadenken over de positie van ic

Van Ravenstein verwacht dat veel organisaties uiteindelijk gaan kiezen voor een model waarbij thuis en op kantoor werken naast elkaar blijven bestaan. Voor ic-professionals betekent dat keuzes maken. Van Ravenstein: “Het vraagt om een herijking van je ingerichte communicatiestructuur. Welke onderdelen van het werk kun je online organiseren en wat is belangrijk om offline te blijven doen? De keuzes die je daarin maakt, bepalen je structuur. De nieuwe vraag daarbij: als ik kies voor online, hoe richt ik dat dan goed in? Het antwoord verschilt per organisatie, en dus ook de manier waarop je ic positioneer. Maar nu is wel de tijd om daarover te gaan nadenken.”

Recessie

“Aandacht voor de betrokkenheid van medewerkers, communicerende en zichtbare leidinggevers, luisteren in de organisatie; eigenlijk zijn het zaken waar we ons als ic-professionals al veel langer hard voor maken, maar waarvan het belang nu opeens veel zichtbaarder lijkt te zijn. Toch moeten we niet op onze lauweren rusten”, vindt Koeleman. “Er dreigt weer een recessie aan te komen en dat betekent meestal minder geld voor interne communicatie. Dit is dus hét moment om met je leidinggevers in gesprek te gaan en hen te wijzen op het belang van ic.”

“Voor afdelingen die nog zijn blijven hangen in het schrijven van nieuwsbrieven en het organiseren van digiborrels is het nog niet te laat om een meer strategische plek te claimen,” aldus Aarnoutse. “Ga samen met HR het gesprek aan en zie waar de kansen liggen. Alleen dan kun je werken aan echte betrokkenheid, en pluk je daar de vruchten van.” —



Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

De wijze lessen van Watzlawick

December is de maand van reflectie.

Dus ook maar eens terugkijken op alle communicatieactiviteiten van het afgelopen jaar. Hoe helpt de communicatietheorie ons om daarop terug te kijken?

Communicatie is een vorm van sociaal handelen met tekens en symbolen, schreef ik in januari in mijn bijdrage over communicatietheorie. Ik had daar nog bij kunnen zetten: en daarmee brengen we iets teweeg. Dat ik dat nu doe, komt omdat ik de afgelopen week het boek van een van de beroemdste communicatiewetenschappers, Watzlawick, nog weer eens overlas. Hij ontwikkelde vijf fundamentele kenmerken van communicatie.

Axioma 1: Je kunt niet niet communiceren

Je kunt wel proberen om er 'even niet te zijn' maar ook dat is informatief voor een ander: 'Je wilt kennelijk niet met mij praten.' Vandaar dat

Watzlawick et al. zeggen: alle gedrag laat iets zien en is dus communicatie. Ik zou liever zeggen: alle gedrag is informatief voor een ander, maar dat komt verder op hetzelfde neer. Niets zeggen is ook een boodschap. Dat er in de zomer geen persconferenties waren van Rutte en De Jonge, liet ons van alles zien, en we vulden dat in naar eigen inzicht. Het virus is niet meer zo belangrijk, of zij vinden ons niet meer zo belangrijk, etc.

Axioma 2: Elke communicatie bezit een inhouds- en een betrekking-aspect

Als je communiceert, bied je een boodschap aan (inhoud/content) maar tegelijkertijd doe je ook een voorstel hoe jij jouw relatie met de ander ziet en hoe jij wilt dat de ander die relatie bekijkt (zo zie ik mezelf, zo zie ik jou, zo zie ik onze relatie). Het betrekking-aspect gaat over hoe je iets zegt. 'Wie zich niet aan de regels houdt is asociaal' doet een ander aanbod over de onderlinge verhoudingen dan 'Ik weet hoe lastig het is maar we moeten het met z'n allen wel proberen'. Over de inhoud wordt vaak goed nagedacht, over dat relationele aspect veel minder. Watzlawick noemt praten over het 'hoe' metacommunicatie (praten over de manier waarop je jouw inhoud overbrengt) en stelt dat dat uiteindelijk ook bepaalt hoe je over de inhoud denkt.

Axioma 3: Het karakter van de betrekking is afhankelijk van de interpunctie van de reeksen communicaties tussen de communicerende personen

Interpunctie is de interpretatie van het eigen gedrag als een reactie op dat van de ander.

'Communicatie is een vorm van sociaal handelen met tekens en symbolen en daarmee brengen we iets teweeg'

Onenigheid over de juistheid van reacties is gemakkelijk de basis van strijd en dat leidt bijna altijd tot de beschuldiging over en weer dat de ander slecht of gek is. De enige manier om dan toch weer tot elkaar te komen is door erover te praten hoe je tot jouw interpretatie komt. Opvallend genoeg blijken mensen het dan heel vaak tot op grote hoogte met elkaar eens te zijn, en gaat het vooral over dat betrekkningsniveau waardoor de onenigheid is ontstaan.

Axioma 4: Mensen communiceren digitaal en analoog (verbaal en non-verbaal)

Als je woorden of beelden kiest, veronderstel je dat een ander dan weet waarover je het hebt. De relatie tussen het object waarover je het hebt en de gekozen woorden is altijd abstract en complex. Analoge communicatie is elke niet-verbale manifestatie en lijkt simpeler om te interpreteren. Maar juist die kan voor veel misverstand zorgen. Een glimlach kan medeleven of minachting overbrengen, stilzwijgen kunnen we zien als tact maar ook als onverschilligheid. Hoe je die non-verbale kant interpreteert hangt af van cultuur, maar vooral ook van het karakter van de betrekking die eerder is ontstaan. 'Ik weet bij voorbaat dat jij erop uit bent om mij een hak te zetten', leidt tot een andere interpretatie dan 'Ik vertrouw jou als degene die voor mij zorgt'.

Axioma 5: Elke interactie is ofwel symmetrisch of complementair

Een interactie kan zijn gebaseerd op gelijkheid of op verschil. Bij symmetrie zijn de gedragspatronen van de partners elkaars spiegelbeeld, bij complementariteit is de een leidend en de ander

volgend. Symmetrie lijkt het fijnste, maar kan ook leiden tot tegen elkaar opbieden: 'Als jij harde taal gebruikt, doe ik er nog een schepje bovenop'. Complementariteit is gebaseerd op conventies over de verhoudingen ('de minister neemt maatregelen die wij moeten volgen'). Zodra een van de gesprekspartners niet in die conventie meegaat, is er geen interactie meer mogelijk en moet je eerst over de onderlinge verhoudingen praten. Ik moest erg denken aan Famke Louise en Diederik Gommers als lichtend voorbeeld hoe je die relatie totaal kunt omkeren door te proberen uit de fuik van de symmetrie te komen.

Al deze aspecten bepalen patronen van hoe mensen op elkaar reageren, of dat nu privé

is of zakelijk. We besteden doorgaans veel aandacht aan de inhoudskant en vergeten de betrekkningskant, terwijl die zeer bepalend is voor het verloop.

In hun onderzoek voor het Instituut voor Psychiatrisch Onderzoek in Palo Alto, Californië, richtten zij zich op de vraag wat regels zijn van goede communicatie en laten zij zien hoe je in een fuik terecht kunt komen als je je daar niet aan houdt. Dat hebben zij beschreven in 5 axioma's (kenmerken), die we waarschijnlijk wel kennen, maar te gemakkelijk naast ons neerleggen.

'We besteden doorgaans veel aandacht aan de inhoudskant en vergeten de betrekkningskant, terwijl die zeer bepalend is voor het verloop'



MARJAN JANSEN MANENSCHIJN, LINDA TOPS EN HELEEN
PLATSCHORRE (VLNR) GINGEN OP DE FOTO IN BEELD EN GELUID
DEN HAAG, HET MUSEUM VOOR COMMUNICATIE.

CommLab Giro555:

de grote finale

Hoe prikkel je binnen 24 uur de geefbehoefte na een ramp? Ook bij jongeren? Hoe worden de incidentele gevers van nu, de duurzame gevers van morgen? Het bureau van Giro555 meldde zich voor het eerste CommLab van Logeion. Leden en belanghebbenden bundelden hun communicatiekracht en het resultaat is een adviesplan op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In dit artikel blikken we terug op het proces en de resultaten, en kijken we vooruit naar de toekomst van de CommLabs.

“Communicatie krijgt een steeds sterkere positie, zeker bij crises. Kijk maar naar hoe er steeds op communicatie wordt gehamerd tijdens de huidige corona-aanpak. Wij willen als vereniging een platform zijn voor communicatieprofessionals. Een platform waarmee we ook snel in kunnen spelen op actuele vraagstukken. Met een CommLab kan dat, omdat daarin tijdelijk wordt samengewerkt aan een heel concreet communicatieproduct”, zegt Marjan Jansen Manenschijn. Zij vertegenwoordigt het Logeion-bestuur in dit initiatief. “Uitgangspunt is dat we de ervaring en denkkraft van onze leden bundelen en beschikbaar stellen. En dat die samenwerking een concreet advies of product oplevert.”

Energie

Voor dit eerste CommLab meldde zich het bureau van Giro555. Logeion-lid en interim

communicatieadviseur Linda Tops legde de verbinding. “Naast mijn werk zet ik mij ook in voor de communicatie van non-profitinitiatieven. In die hoedanigheid kwam ik in contact met Giro555, waar een communicatievraagstuk op tafel lag.” Tops zag direct de verbinding met de knowhow van Logeion en benaderde Jansen Manenschijn. “In een sessie met Giro555 hebben we op een A4 een centrale onderzoeksvraag – de *challenge* – en aanpak geformuleerd.” Heleen Platschorre is verantwoordelijk voor media en communicatie bij Giro555. Zij was van het begin af aan betrokken bij het CommLab: “Het was heel boeiend en leerzaam om gezamenlijk te brainstormen en ons vraagstuk concreet te maken. We keken goed naar wat voor ons belangrijk was en waar de *challenge* aan moest voldoen,” vertelt Platschorre enthousiast. “Vanaf de start kwam er direct enorm veel energie vrij in het CommLab, het ging echt leven.”

Generatie

Hoe bereikt Giro555 bij een nationale actie in 24 uur heel Nederland? Met een knipoog naar de vijf, zijn de teamleden vijf weken aan de slag gegaan met de *challenge* voor Giro555. Al vrij snel werd duidelijk dat de perceptie op Giro555 verschilde per generatie. Daarom zochten de initiatiefnemers naar een vertegenwoordiging van ‘generatie X, Y, Z en pragmaten’. Dat lukte, met als resultaat dat de CommLab-vraagstelling vanuit al die verschillende perspectieven werd

CommLab, hoe werkt het?

Een CommLab begint bij leden die vanuit hun organisatie, of zelf als professional, een vraagstuk signaleren. Dan volgt een plan van aanpak. Dit bevat het onderwerp, het tijdspad, de aanpak en de gewenste output. Via de community Logeionline gaan de initiatiefnemers op zoek naar leden die hun CommLab-team willen versterken. Whitepapers, events, adviesplannen of nieuw beleid kunnen allemaal voorbeelden zijn van de output. Zolang het maar een concrete bijdrage levert aan het vraagstuk.

Het CommLab-team, dat werkte aan het advies voor Giro555, bestond naast Linda Tops uit nog vier Logeion-leden. Twan Timmermans vond het leuk om zijn vakkennis eens buiten zijn normale werk om te kunnen inzetten. Zeker omdat, stelt Guido Jansen, zij zich konden verdiepen in een organisatie die wel bekend is, maar waarvan je tegelijk ook zo weinig af weet. Sowieso vindt Vera Roovers de manier van werken in een CommLab ontzettend leerzaam en ook Claudia Doosje is enthousiast over deze manier van samenwerken: “Zonder aandacht is er geen verbinding.” En die aandacht is precies wat CommLab te bieden heeft.



benaderd. Platschorre: “Het was heel gaaf dat ook specifiek de leden van jongerentak Young Logeion aanhaakten. Onze vraag kwam namelijk mede voort uit het feit dat we oudere doelgroepen goed bereiken, maar jongeren een stuk minder.”

In de lijn van de opzet van deze nieuwe Logeion-tool, heeft het CommLab555-team een adviesplan opgeleverd met heel concrete aanknopingspunten. Tops: “Binnen het team sloeg iedereen aan op een ander deel van het vraagstuk. Zo dachten we na over de positionering op strategisch niveau, maar ook over donatiegemak en gedragsbeïnvloeding. We hebben dit gebundeld en aandachtig gekeken naar de methodes die we hierbij kunnen toepassen.”

C-Café: de eindpresentatie

Op dinsdag 3 november presenteerde het CommLab555-team haar advies tijdens een online C-Café. Vanuit de *challenge*-gedachte werd het advies voorgelegd aan een jury. De jury was heel erg enthousiast, maar zag ook uitdagingen. Het meten van de resultaten bijvoorbeeld. Dat meten van succes is iets dat ook in volgende CommLabs

een belangrijke rol krijgt. Zo worden het concept en de uitkomsten tevens klaargemaakt voor de toekomst.

Platschorre is enthousiast over het resultaat: “Het adviesplan staat los van alle vanzelfsprekendheden binnen Giro555 en is vanuit vakspecialistische invalshoek gegeven. Het is een complex vraagstuk, met zowel interessante als uitdagende aanknopingspunten. Op alle niveaus.” Om daar een goed vervolg aan te kunnen geven, hebben de deelnemers aangegeven ook na afronding van het CommLab betrokken te blijven. Ze helpen Giro555 bij de uitrol van de adviezen en de implementatie ervan. En dat benadrukt de toegevoegde waarde van het CommLab des te meer.

Zelf aan de slag

Ieder lid kan een CommLab starten. Op Logeionline is een format voor een plan van aanpak te vinden. Ook is de voortgang of uitkomst van een CommLab op Logeionline te vinden. Je vindt hier ook de volledige uitkomst van het CommLab met Giro555. —

Het advies

Om Giro555 in het algemeen beter te positioneren, is er gekeken naar diverse aspecten uit de fanstrategie en het 3H-model. Vanuit de fanstrategie ligt de focus op verrassen, verleiden, boeien en binden. Maar ook op een duidelijk verhaal rondom oorzaak en gevolg. En het realiseren van noodhulp. Het 3H-model geeft invulling aan content. Hiermee krijgen niet alleen nationale acties, maar ook succesverhalen en praktische informatie een belangrijkere rol. Hierdoor werkt Giro555 aan duurzame relaties met alle generaties.

Auteur Marjolein Nieuwdorp

Fotograaf Ruben Schipper (foto Janka Stoker) en Sicco van Grieken (foto Mariëtte Hamer)

The Times They Are a-Changin'

*You better start swimmin'
Or you'll sink like a stone
For the times they are a-changin'*

Iedereen kan het roer vasthouden als de zee kalm is. Maar aan welk soort leiderschap hebben we behoefte in een tijd van grote veranderingen waarin oude en vertrouwde structuren onder druk staan? Is het de vuist op tafel of juist bedachtzaamheid, een langetermijnvisie of gaan met die banaan, simpele narratieven of context en nuance? Welke eigenschappen zijn een must voor leidersfiguren en hoe communiceren ze het best? We vroegen twee experts naar het leiderschap van de toekomst want zoals Bob Dylan al zong: 'The Times They Are a-Changin'.





Janka Stoker

Janka Stoker is hoogleraar **Leiderschap en Organisatieverandering** aan de **Universiteit Groningen**, waar ze tevens leidinggeeft aan haar eigen leiderschapscenter 'In the LEAD' (Leadership, Evidence, Advice & Data).

Hoe kijkt u naar de roep om nieuw leiderschap?

"Ik krijg altijd een beetje jeuk van die term. Er is zoveel wetenschappelijke kennis en er is een groot aantal leiderschapsconcepten. We hebben niet meer 'nieuw leiderschap' of meer gebakken lucht nodig. Onderzoek laat zien dat het soort leiderschap dat nodig is, sterk afhangt van de context waarin iemand opereert. Kijk naar de situatie van de medewerker, het type team, de taken, de strategie, et cetera. Op het moment dat je veel mensen hebt die thuis of in multidisciplinaire teams werken, dan betekent dat dus iets voor je leiderschap."

Ziet u in de context van de coronacrisis aspecten in leiderschap veranderen?

"Door thuiswerken hebben leidinggevendenden minder 'controle'. Uit onderzoek dat we deden blijkt dat leidinggevendenden ervaren dat ze zelf daarom ook minder directief zijn en meer verantwoordelijkheden uit handen geven. Opvallend is dat werk-

nemers ook ervaren dat hun leiders minder sturen, maar dat ze geen verschil ervaren in de mate van delegeren. We veronderstellen dat het in tijden van crisis lastiger is om verantwoordelijkheden te delegeren, door alle onzekerheden."

Leiderschap is een manier van denken, een manier van handelen en, vooral, een manier van communiceren, stelde auteur Simon Sinek. Wat is volgens u op het vlak van communicatie van belang om een goede leider te zijn?

"We hebben afgelopen maanden gezien dat je continu en consistent moet communiceren. Onvoorspelbaarheid van leiders is onveilig, dat is net als bij een ouder-kindrelatie. Transparant zijn over wat je niet weet en begrip tonen voor zorgen: empathie. Daarnaast is het van belang om richting te geven, bijvoorbeeld via zo'n routekaart die het kabinet gebruikt, die helpt om kaders te geven. Op het moment dat de routekaart wordt aangepast moet je uitleggen waarom de situatie is veranderd en daarmee de aanpak."

We zien dat er vaak nog ruimte bestaat voor andere interpretaties, het welbekende nepnieuws en complottheorieën. Hoe moet een leider hierin acteren?

"De rol van communicatie is misschien wel belangrijker dan ooit gezien de alternatieve bronnen die mensen hebben. Er is sprake van een paradox: we zijn enerzijds sceptisch en willen autonoom zijn. We geloven niet meer in absolute kennis of macht. Tegelijkertijd willen we, juist in tijden van crisis, een sterke leider en kaders. We zoeken dan naar leiding, maar laten ons niet graag sturen."

Wie is uw inspiratiebron, uw voorbeeld, als het gaat om leiderschap?

"Als het gaat om organisaties in verandering denk ik meteen aan Herna Verhagen, ceo van PostNL. Hoe zij in de krimpende postmarkt en in deze crisis de organisatie leidt én tegelijkertijd vernieuwt is bewonderenswaardig."

'Onderzoek laat zien dat het soort leiderschap dat nodig is, sterk afhangt van de context waarin iemand opereert'

Mariëtte Hamer

Mariëtte Hamer werd vorig jaar verkozen tot meest invloedrijke vrouw in de categorie openbaar bestuur en openbare orde in de Opzij Top 100 vanwege haar werk als voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER). Ook leidt zij de Denktank Coronacrisis.

U heeft diverse leidinggevende posities gehad en u heeft ruime ervaring in 'de politieke polder'. U houdt zich bezig met een breed palet aan sociaaleconomische vraagstukken zoals diversiteit, klimaat, pensioenen, armoede. Is er per thema een ander soort leiderschap nodig?

"Nee, op zich draait het bij de verschillende vraagstukken van de SER echt om verbinden en mensen bij elkaar brengen. De SER is natuurlijk een uniek instituut waar we met ondernemers, werknemers en kroonleden regering en parlement adviseren over sociaaleconomische vraagstukken en op basis daarvan de discussie verder brengen. Goed luisteren is voor mij als voorzitter een belangrijke eigenschap. Het is ook heel belangrijk om te weten waar je met elkaar heen moet. Het proces is vaak niet zo belangrijk als het einddoel om langetermijnveranderingen te realiseren."

Ziet u dat transformationeel leiderschap, waarbij een duidelijke visie en het algemene belang centraal staan, steeds meer opportuun wordt nu?

"Zeker, denk aan een sterke en duurzame economie, waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn, met een redelijke verdeling van inkomens. Dat zijn langetermijndoelstellingen, die tot uiting komen in gedragen adviezen, akkoorden en convenanten en die ondersteunend zijn aan de transities waarvoor de samenleving staat. In de politiek spelen kortetermijnbelangen een grotere rol. We leven in een turbulente tijd. Problemen zijn de afgelopen jaren complexer geworden en de politiek is meer versnipperd. Er is een zichtbaar ongenoegen in de samenleving en de kloven zijn vergroot. De coronacrisis verscherpt dit. Dan is het des te belangrijker

dat de SER dat breed gedragen langetermijnperspectief blijft benadrukken."

Wat is uw belangrijkste inzicht door de jaren heen met betrekking tot leiderschap?

"Veranderen doe je met elkaar. Zo hebben we gezamenlijk met de werkgevers en werknemers besloten om de ramen en deuren van de SER open te zetten en meer partijen te betrekken bij onze adviezen. Dat is nodig omdat veel thema's niet meer het exclusieve domein van werkgevers, werknemers en de wetenschap zijn. Kijk bijvoorbeeld naar nieuwe samenwerkingsverbanden als het Klimaatakkoord, het SER-jongerenplatform en de Denktank Coronacrisis waarin diverse partijen vertegenwoordigd zijn."

Wie is uw inspiratiebron als het gaat om leiderschap?

"Mij spreken verbindende leiders aan, zoals Jacinda Ardern, de premier van Nieuw-Zeeland. En daarnaast zijn er gelukkig veel goede politici in Nederland, Europa en daarbuiten, die staan voor saamhorigheid."

Wat valt u op als het gaat om benodigd nieuw leiderschap?

"Mijn ervaring is dat de kwaliteit van besturen beter wordt als de diversiteit groter is. Daarom heb ik bij mijn aantreden het initiatief genomen tot de oprichting van het SER-jongerenplatform. Het is belangrijk dat jongeren meebeslissen over hun eigen toekomst. Ook is het goed om de monocultuur in besturen te doorbreken. Dankzij ons advies 'Diversiteit in de Top. Tijd voor Versnelling' wordt per 1 januari 2021 het vrouwenquotum voor de raden van commissarissen van beursondernemingen van kracht. Ook zijn de vijfduizend grootste bedrijven verplicht om met ambitieuze plannen te komen over hoe zij vrouwen door laten stromen naar de (sub)top."

Leestip:
Leadership in
the times of COVID-19
tinyurl.com/y23k44j4

Zijn er door corona aspecten in leiderschap die belangrijker zijn geworden?

"Met corona staan we voor enorme uitdagingen. Dan is verbindend vermogen nóg belangrijker. En daarnaast het in kunnen leven in de mensen die persoonlijk voor enorme omwentelingen staan, onverwacht en ongewild."

Wat is volgens u op het vlak van communicatie het belangrijkste om een goede leider te zijn?

"Luisteren om te willen begrijpen wat andere mensen drijft. En je verhouden tot iedereen in de samenleving. Maar ook laten zien waar je passie ligt en voor wie je het doet."





ROOSMARIJN BUSCH VANUIT HUIS IN VIDEO-OVERLEG MET HAAR COLLEGA'S (VANAF LINKSBOVEN MET DE KLOK MEE) SANDER DORST, HUIB KOELEMAN, LISA KORTEKAAS EN MICHAEL MEYER.

‘Oranje staat voor cocreatie en dat past uitstekend bij ons’

Orange Otters is als communicatiebureau gespecialiseerd in verandercommunicatie en interne communicatie. Het bureau bestaat dit najaar vijf jaar en is in die tijd partner geworden van Logeion, met als missie: het communicatievak helpen te blijven ontwikkelen.

Orange Otters werkt voor de publieke sector (ministeries, gemeenten en waterschappen), profitorganisaties, internationale klanten en is ook in Vlaanderen actief. Over hun ontstaan, hun manier

van werken en de toekomst spraken we via Teams met Roosmarijn Busch en Michael Meyer. Zij zijn, samen met Huib Koeleman, Orange Otters van het eerste uur.

“Klopt, het is inderdaad vijf jaar geleden dat we als bureau zijn begonnen. Huib en ik hadden dezelfde achtergrond, dezelfde interesse in interne communicatie en verandering, keken op dezelfde manier naar communicatie en kwamen elkaar professioneel geregeld tegen”, zegt Meyer. “Op een

gegeven moment kreeg ik een telefoontje van Huib waarin hij me vertelde dat hij in Amsterdam een werkkruimte had gehuurd en of ik mee wilde doen. Samen ontmoetten we Roosmarijn die aanvullende kennis van communicatietechnologie inbracht.”

Busch: “Huib kende mij van een opdracht bij de afdeling Economische Zaken van de gemeente Amsterdam. En zo begon een samenwerkingsverband dat in de afgelopen vijf jaar is uitgroeid tot een bureau gespecialiseerd in verandering en interne communicatie.”



Auteur André Manning
Fotograaf Eran Oppenheimer

‘We houden van complexe vraagstukken, ook omdat ontwikkeling van het vak onze drijfveer is’

de otter symbool voor ons bureau. En als je dan bedenkt dat oranje de kleur is die onder meer staat voor cocreatie, dan is de naam Orange Otters een naam die prima bij ons past.”

We zijn inmiddels in 2020, in welk opzicht onderscheiden jullie je van andere bureaus?

Busch en Meyer: “We zijn inmiddels met z’n vijven en gespecialiseerd in interne communicatie en verandering en we combineren dat met kennis van communicatietechnologie. Het is onze inzet om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, want daar gaat het in onze ogen om. We houden van complexe vraagstukken, ook omdat ontwikkeling van het vak onze drijfveer is. We proberen voortdurend bovenop nieuwe ontwikkelingen in het vak te zitten, en die kunnen zowel uit de praktijk komen als uit de wetenschap. En daarom vinden we het ook belangrijk om partner van het Centrum voor Strategische Communicatie (CSC) van Logeion te zijn. De brug tussen wetenschap en praktijk is belangrijk en daar dragen we graag aan bij en dat levert ons ook nieuwe inzichten op.

In de afgelopen vijf jaar hebben we een eigen manier van werken ontwikkeld, waarbij we bijvoorbeeld opdrachten graag beginnen met wat wij luistersessies noemen. We zijn in onze ogen pragmatisch, praktisch en handelen snel. We maken graag waar wat we beloven. En we geloven ook in de lange termijn van met elkaar samenwerken: ben je eenmaal een Otter, dan ben je altijd een Otter.”

En de naam Orange Otters, waar komt die vandaan?

Meyer: “Ja, dat is wel een leuk verhaal. We wilden iets aaibaars in de naam. Huib werkte in die tijd bij Wetlands International, een wereldwijde non-profitorganisatie die zich toelegt op de bewaring en het duurzame beheer van draslanden. En daar zag hij mooie foto’s van otters. Het bleek een slim beest dat zich goed aanpast aan veranderingen. Met de hulp van ontwerper Yuri Huijg van Soopknife werd

En hoe zit het met de impact van corona op jullie werk?

Busch: “Ons werk is gelukkig gewoon doorgegaan. Wel in een andere vorm natuurlijk. Ik denk dat we ons snel hebben aangepast aan de veranderende omstandigheden en de manier waarop we onderling en met onze opdrachtgevers samenwerkten. En daar hoort natuurlijk ook bij welke middelen je gebruikt, hoe en wanneer je deze inzet. Ik ben van nature erg geïnteresseerd in hoe we technologie in kunnen zetten bij complexe communicatievraagstukken. De afgelopen maanden hebben we met verschillende methodes en technieken geëxperimenteerd en onze kennis daarover en ervaring daarmee fors uitgebreid. Die kunnen we vervolgens weer bij onze opdrachtgevers toepassen. We delen onze kennis hierover graag in onze blogs of via webinars.”

Kijkend naar de toekomst, waar staat Orange Otters over vijf jaar?

“We hebben inmiddels een mooie, stevige basis; een goed fundament om verder door te groeien, ook in aantal medewerkers. We zullen zeker tijd en energie blijven steken in vakontwikkeling en ook blijven kijken naar hoe we de balans tussen interne communicatie, change, technologie en ook HR verder kunnen versterken om de betrokkenheid van medewerkers te optimaliseren”, vat Meyer samen. “En dat is waar het ons om gaat.”

Samenstelling Eveline Waterreus



Gouden bergen

Doortje Smithuijsen, De Bezige Bij 2020
978-94-0318-390-9, 224 pagina's, € 20,99

Nog niet zo lang geleden stond er een leuk interview met Mascha Feoktistova in C over haar rol als influencer.

En mijn jongste zoon is bijzonder geïnteresseerd in hoe gemakkelijk de zoons Roelvink hun geld verdienen. Voldoende reden om mijzelf te verdiepen in de wereld van de *social influencers*. En het eerder dit jaar verschenen 'Gouden bergen' van journaliste Doortje Smithuijsen (van onder meer de Volkskrant en Vrij Nederland) heeft mij daarbij enorm geholpen.

In Gouden bergen geeft Smithuijsen een intiem en interessant inkijkje in de wereld van jonge vrouwen die als het ware door algoritmes geleefd worden.

De schrijfster (een generatiegenoot) volgde deze influencers een jaar lang en laat op een boeiende manier zien hoe de huidige influencerwereld is ontstaan.

De interviews en beschrijvingen worden afgewisseld door verwijzingen naar interessante achtergrondinformatie – zoals opvoeding, digitalisering en de op succes gefocuste samenleving – en relevante literatuur.

Ik heb Gouden bergen in een ruk uitgelezen en vond het bij tijd en wijle beklemmend. De verhalen van influencer-mommy Eva die een succesvol leven in Amsterdam-Zuid na een scheiding in moest ruilen voor een heel ander leven vond ik hartverscheurend omdat ze ondanks alles bleef vasthouden aan haar droom om succesvol influencer te worden. Gouden bergen heeft mij aan het denken gezet over de wereld van Instagram, sociale media en influencers, de wereld van de algoritmes. Ik vind Gouden bergen de moeite van het lezen meer dan waard. Om meer inzicht te krijgen in de drijfveren van de digitale generatie en ook in die van mijzelf.

André Manning



Ladders tegen wolken

Hans Bakker, Dirk-Jan de Bruijn en Michiel Jak,
Publiek Denken 2020, 978-90-8302-030-3,
199 pagina's, € 19,99

In de titel van dit boek zag ik een uitdagende illusie:

die van maakbaarheid én die van dromen die je wel helder voor je ziet, maar waarvan je het realiteitsgehalte al afserveert voordat je wakker wordt. Dat is wat de auteurs willen met dit boek, namelijk voorzien in de behoefte aan antwoorden op de hoe-vraag. Hoe stuur je complexe maatschappelijke processen waarvan niemand eigenaar is, waarbij je met verschillende partijen naar oplossingen toewerkt, wetende dat wat je vandaag bedenkt morgen wellicht al niet meer past? Dan krijg je behoefte aan een stappenplan – ja dat wordt geleverd – maar meer nog aan handvatten om ongreepbaarheid te omarmen, om het inzicht dat het hele 'ecosysteem' aan zet is, aan de hamvraag: welk verlangen naar een nieuwe werkelijkheid bindt ons? Ondertussen houden zij een vurig pleidooi voor werken vanuit waarden, voor de customer journey als leidraad en voor storytelling.

Dit alles onderbouwd met real life cases en afgesloten met waardevolle lessons learned. Kortom: dit boek biedt heel wat ladders die je tegen jouw eigen wolk kunt zetten. Heb je te maken met thema's als energietransitie, transformatie in de jeugdzorg of mobiliteit, dan raad ik je aan dit boek te lezen. Het biedt veel aanknopingspunten op het gebied van procesontwerp en interventies én het helpt je om als communicatieadviseur met je poten midden in de systeeminnovatie te gaan staan.

Marjan Engelen



CommunicatieZie

Nicole van Ladesteijn, Communicatiewijs 2020
978-90-8308-861-7, 95 pagina's,
€ 12,50

We snakken naar verbinding, op alle mogelijke plekken en momenten. Hoe komt het dat dat

soms ogenschijnlijk zomaar lukt en je dan intens met elkaar verbonden bent? Nicole van Ladesteijn heeft een bijzonder boekje gemaakt over de 'magische momenten' die op haar weg kwamen, en hoe die haar helpen vormen als professional en om te beginnen als mens.

In een compacte vertelling neemt ze je mee langs die ervaringen en inzichten, waarbij ze put uit uiteenlopende praktijken en wetenschappen. Zoals de verwondering die de docent oogstte toen hij een leerling vroeg: 'Wat levert het jou nou op als je een joint opsteekt?' Of de journaliste die merkte dat het verschil maakt of je een vraag begint met 'wat' of met 'hoe'. Echt contact maken met anderen haalt alles naar boven, lichamelijk en geestelijk, bedoeld en onbedoeld. Geen moment heb ik bij lezing gedacht: wat een zweverig boekje. Hoewel ik regelmatig even met mijn gedachten aan de haal ging en eerdere ontmoetingen en ervaringen in een ander daglicht zag. Stevige kost lichtvoetig bezorgd. Heilzaam en handig.

Guido Rijnja



Wieneke Buurman

Voorzitter Logeion

Persoonlijk contact scoort in digitale coronatijden

Door de coronacrisis is online communicatie in een stroomversnelling gekomen. Noodgedwongen werken we zoveel mogelijk vanuit huis. De anderhalvemetersamenleving, *social distancing*, zoomen, teamen, videobellen en facetimen: het virus bepaalt, op last van de overheid.

Dus vervangen we onze fysieke afspraken door digitale. We overleggen, leren, vergaderen, informeren, evalueren, onderzoeken, verkopen, solliciteren, kortom, we communiceren, online. Zelfs borrelen en een feestje vieren, doen we digitaal via een beeldscherm.

Niet alleen begrijpelijk, maar zelfs noodzakelijk om onszelf en anderen te beschermen tegen de gevolgen van een naar virus.

Het heeft een aantal voordelen: zo houden we tijd over doordat we veel minder hoeven te reizen.

Nadelen heeft het ook, zoals iedereen met schoolgaande kinderen, een werkende partner of allebei heeft ondervonden. Als alle huisgenoten vanuit huis opereren, wordt het daar druk.

Om mij heen merk ik dat een nadeel steeds groter wordt, namelijk het gebrek aan persoon-

lijk contact. En hier ligt een enorme kans voor communicatieprofessionals. Persoonlijk contact was nooit eerder zo onderscheidend. Juist nu kun je als organisatie opvallen door een hele bewuste afweging te maken tussen efficiënt digitaal contact of het zoeken van het persoonlijke gesprek. Uiteraard verantwoord en coronaproof door afstand te houden, het aantal deelnemers tot twee of drie te beperken en ontsmettingsmiddelen te gebruiken.

Natuurlijk blijven we zoveel mogelijk vanuit huis werken. Maar af en toe bewust de keuze maken om iemand persoonlijk op te zoeken is belangrijk. Het laatste gesprek met een sollicitant, een keer de bila met je baas 'live' doen, het vieren van een succes met een collega, een belangrijke stakeholder uitleggen waar je mee bezig bent: er zijn veel situaties waarin persoonlijk contact meerwaarde heeft.

Het kost meer tijd, maar de winst aan non-verbale communicatie en het praatje in de gang zou dat maar zo de moeite waard kunnen maken. En persoonlijke aandacht, waar een bewuste afweging voor is gemaakt en goed over is nagedacht, valt op tussen alle beeldschermafspraken.

‘Persoonlijk contact was nooit eerder zo onderscheidend’



Rick Arnold
Fotograaf



Martijn Beekman
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Soetimah Goos
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Claudine Hogenboom
Redacteur



Annemarie Kleywegt
Illustrator



Valerie Kuypers
Fotograaf



André Manning
Redacteur



Marjolein Nieuwdorp
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Bert Pol
Redacteur



Guido Rijnja
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Jenny Spierenburg
Vormgever



Melinda Thomas
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator



Hugo Zelders
Redacteur



Alize van Zutphen
Redacteur

C

careenza*

Op zoek naar een creatief bureau vol frisse ideeën? Gevonden.

careenza.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

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Christina Boomsma, Arjen Boukema, Sabine Funneman, Soetimah Goos, Robin den Hoed, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Marjolein Nieuwdorp, Annemarie van Oorschot, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Salari, Dick-Gert Smid, Melinda Thomas, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Hugo Zelders, Alize van Zutphen.

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Bureau Van Vliet B.V.
023 571 47 45
www.bureauvanvliet.com

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is donderdag 31 december.

Cover
Rick Arnold



LOGEION-KALENDER

COMMUNICATIECOLLEGE

16 DECEMBER ONLINE

Strategische communicatie:
Hoe word je een goede
gesprekspartner?

Prof. dr. Betteke van Ruler

WORKSHOP

17 DECEMBER ONLINE

Samen voor cyberveiligheid:
online veilig gedrag

*Young Logeion i.s.m. Behavior
Change Talents*

MIDDAG-SEMINAR

17 DECEMBER ONLINE

Communicatie & Gedrag

*Met o.a. prof. dr. Rick van Baaren
en dr. Marieke Fransen*

NIEUWJAARSBIJEENKOMST

7 JANUARI ONLINE

De Logeion-nieuwjaars-
bijeenkomst 2021

Met bijdrage van Joep Schrijvers

COMMUNICATIECOLLEGE

12 JANUARI ONLINE

De toekomst van
reputatiemanagement

Prof. dr. em. Cees van Riel

COMMUNICATIECOLLEGE

14 JANUARI ONLINE

Organisatieverandering
op afstand

Monica Wigman

VAKIMPULS

19 JANUARI ONLINE

Communicatie 2.0:
Data gedreven content

*Maarten Ros, Paul Gremmen
(i.s.m. Contenture)*

WEBINAR

25 JANUARI ONLINE

Crash Course Brussel – Hoe
werkt het in de Europese Unie?

Diverse sprekers

COMMUNICATIECOLLEGE

28 JANUARI ONLINE

Tussen waanzin en waarheid

I.s.m. Issuemakers

WORKSHOP

4 FEBRUARI ONLINE

Non-verbaal communiceren

Daniëlle Regnerij

WORKSHOP

11 MAART locatie volgt

Het organiseren van
goede woordvoering

Andy Wiemer (i.s.m. SRM)

WORKSHOP

25 MAART AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

WORKSHOP

7 APRIL DEN HAAG

Dagvoorzitter in één dag

I.s.m. dagvoorzitter.nl

WORKSHOP

13 APRIL AMERSFOORT

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini



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

Of neem een kijkje op:
www.logeion.nl/agenda