



LOGEION



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



Fotograaf Sanne Donders

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

- 04 inleiding
- 05 hoofdartikel
ereleden van logeion
- 22 in memoriam anne van der meiden
- 23 column marjolein snellink
- 23 reportage
communicatieprofessionals van de toekomst
- 28 achtergrond
glenn metselaar, hoofd corporate communicatie dura vermeer
- 32 interview
gemeente hof van twente gehackt
- 35 top 5 beste blogs
- 36 onderwijs – een tweeluik
nieuwe manieren van communicatieonderwijs
- 41 column christian burgers
- 42 reportage
wie is je vader, wie is je moeder
- 46 top 5 beste communicatiemiddel
- 47 de pijnbank
waaghalzen aan het woord
- 54 interview
jacques wallage: twintig jaar communicatie in hart van beleid
- 60 ontwikkeling
de weg terug naar kantoor
- 63 schrijfwedstrijd
vijf leden schreven zich deze c in
- 73 verdieping
pleidooi voor ethische crisiscommunicatie
- 78 opinie
is lawfare ons vak binnengedrongen?
- 80 toonaangevend
hanan challouki over inclusieve communicatie
- 84 communicatietheorie van betteke van ruler
- 86 spotlight
hans faber en skye van gooswilligen winnen communicatieverkiezingen
- 92 interview
prof. dr. hendrik vos vindt dat we in de eu naar elkaar moeten luisteren
- 97 top 5 beste communicatiecampagnes
- 98 tweegesprek
een bespiegeling op interim-communicatie en de interimmer
- 101 boekrecensies
- 102 kennis
de gespletenheid die in ons vak ingebakken zit
- 105 top 5 beste boeken
- 106 reportage
arno visser, president van de algemene rekenkamer
- 110 makers
- 111 colofon

Ongelofelijk trots

Terwijl het land het juk van corona van zich afschudt, terwijl we de wonden likken van die smadelijke uitschakeling van Oranje op het EK2020 (dat door corona in 2021 gespeeld is), terwijl we nog steeds wachten op een beetje beweging in de formatie van een nieuw kabinet en terwijl we stiekem allemaal een beetje Formule-1-fan geworden zijn nu ‘onze’ Max wél kampioen zou kunnen gaan worden, viert Logeion feest. Het is dit jaar 75 jaar geleden dat ons vak officieel op de kaart gezet werd en sinds die tijd is communicatie als vak een steeds logischer en bovenal volwassener onderdeel geworden van het leven.

Ook in deze C kan dat feest niet uitblijven. En dus gaan onze leden en abonnees de zomervakantie in met een dubbeldikke jubileumeditie die tot de laatste pagina’s gevuld is met prachtige verhalen. Ereleden die terugblikken op hun verenigingsleven staan naast de nieuwe lichting die popelt om het roer over te nemen. Jacques Wallage blikt terug én vooruit op communicatie in het hart van beleid. Hanan Challouki neemt ons mee in de wereld van inclusieve communicatie en komt tot de conclusie dat het nog nét niet te laat is om hier serieus werk van te gaan maken.

Eigenlijk is het zonde om maar een paar van die prachtige verhalen uit te lichten. Daarom wil ik juist de schijnwerper zetten op de makers van C. De redacteurs die zich elk nummer inzetten om de lezers verse inzichten voor te schotelen. De eindredacteurs die plooiën gladstrijken en de fotografen die iedere editie op pad gaan om het blad te verrijken met prachtig beeld. Daarnaast de vormgevers die alles tot een logisch, prettig bladerbaar geheel maken en de drukker die altijd mee wil denken om de lezers iets bijzonders voor te schotelen. En de mensen van het bureau die er zijn als steun in de rug, als achtervang en klankbord.

Met elkaar zorgen we ervoor dat elke C net weer een tikkie beter, actueler, relevanter en mooier is; ook dit jubileumnummer. Altijd met de lezer voor ogen. En daar ben ik ongelofelijk trots op.

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteurs Wieneke Buurman, André Manning

75 jaar Logeion

Dit jaar vieren we onze 75^e verjaardag. Een mooie mijlpaal en we bevinden ons hiermee in goed gezelschap. In Nederland werd het Algemeen Dagblad in 1946 opgericht, zag de PvdA in hetzelfde jaar het levenslicht en ook de Wegenwacht. En internationaal was het ook een gedenkwaardig jaar; de Verenigde Naties kwamen in 1946 voor de eerste keer bijeen en in de slipstream daarvan werden de Unesco en Unicef in het leven geroepen. Maar er was ook luchtiger nieuws, letterlijk: 1946 was ook het jaar waarin op 5 juli in Parijs de eerste bikini werd verkocht, ontworpen door de Franse ontwerper Louis Reard en vernoemd naar het atol Bikini waar dat jaar een kernproef werd gehouden.

In 1946 zag ook de voorganger van Logeion het levenslicht: algemeen erkend beginpunt van het vak communicatie was de oprichting van het Genootschap voor Openbaar Contact. Perschef bij Philips Bram Seret was de initiatiefnemer van een bijeenkomst van perscheefs die uitgroeide tot dit allereerste Nederlandse communicatiegenootschap. Inmiddels zijn we 75 jaar verder en is Logeion natuurlijk veel meer dan een genootschap. Logeion is een bloeiende vereniging, een beroepsorganisatie die alle facetten van het vakgebied belicht en waar inmiddels bijna 4.500 vakgenoten lid van

zijn. Een beroepsorganisatie die zich inzet voor de positionering van het vak en de individuele professional. En een beroepsorganisatie die inmiddels ieder jaar meer dan zestig kennisbijeenkomsten organiseert – van op maat gesneden workshops, webinars en colleges tot grote congressen met honderden deelnemers. Ook hebben we de professionalisering van het communicatievak hoog in het vaandel staan. Dat doen we bijvoorbeeld met ons Centrum voor Strategische Communicatie waar de wetenschap en de praktijk bij elkaar komen, en met onze eigen bijzonder hoogleraar als belangrijk boegbeeld. We signaleren tweemaal per jaar de belangrijkste trends op communicatiegebied. Er zijn de beroepsniveauprofilen (BNP), op basis waarvan professionals hun loopbaan gericht vorm kunnen geven en die managers kunnen helpen hun teams samen te stellen.

Wij kijken vooruit en anticiperen op wat wij zien dat nodig is. De structuur van de vereniging heeft met de drie C's (CommLabs, Communities en Commissies) zodanig vorm gekregen dat we snel en flexibel kunnen reageren op actuele thema's en er tegelijk voldoende aandacht kan zijn voor de verschillende specialisaties die ons vak kent. Ook is er voldoende ruimte voor onze

'kroonjuwelen': dit mooie magazine C, de congressen C-Day en PubCom en de verkiezingen van de CommunicatieProfessional en het CommunicatieTalent van het Jaar.

En niet onbelangrijk: de vereniging is financieel gezond. Zeker na de coronacrisis is dat een prima prestatie.

Maar ook na 75 jaar is Logeion nog niet 'af'. Het vak blijft zich ontwikkelen en de vereniging ontwikkelt mee. De programmering blijft zich daaraan aanpassen: een snoepwinkel waarin voor alle specialisaties en voor alle niveaus lekkers te vinden is. De samenwerking met zusterverenigingen van verwante beroepsdisciplines gaan we verder verstevigen, ook internationaal. Natuurlijk is ons streven verder te blijven groeien, met leden die overal werken, van de overheid tot het bedrijfsleven en alles daartussenin en eromheen.

We zijn goed op weg om de autoriteit op communicatiegebied te worden die we willen zijn: de beroepsvereniging waar je als professional, als media en als organisatie niet omheen kunt als het gaat om kennis en vakmatige ontwikkeling.

We zijn klaar voor de volgende 75 jaar!

Auteurs Arjen Boukema, Guido Rijnja, Sander Grip

Ere wie ere toekomt

Wat is een beroepsorganisatie zonder ereleden? Mensen die zich met hart en ziel inzetten voor de club en deze verder brengen, simpelweg door hun inzet voor vakontwikkeling en voor het cement van een vakgebied. Want verenigingen zijn bij uitstek plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, waar zij kennis uitwisselen en van elkaar leren. De ereleden werden vaak verrast door de eretitel waar ze zelf geen aanspraak op zouden willen maken. Hun redenering: wie zet zich nou niet in voor zijn of haar vak? Een bescheiden mens is natuurlijk zijn vrijheid waard, maar bij het 75-jarig jubileum van Logeion was het wel tijd de ereleden eens in het zonnetje te zetten.

Logeion telt dertien ereleden. Acht van hen komen aan het woord in deze C.

Herman Loerakker, die in de politiek-bestuurlijke wereld van het lokale publieke domein zijn sporen verdiende, had niet de behoefte uit de schaduw te treden.

Huib Bosland, nestor van de Nederlandse Bedrijfsjournalistiek, overleed in 2012.

Henk van der Hilst, die in 1947 begon bij de Dienst Legercontacten in Nederlands-Indië en een eigen adviesbureau en opleidingsinstituut oprichtte, overleed in 2017.

Ben Warner, die vooral maatschappelijk en cultureel veel betekend heeft, kwam in 2020 te overlijden.

En tijdens het maken van deze serie portretten in juni 2021 bereikte ons het droevige nieuws dat ook Anne van der Meiden ons ontvallen is. Als eresaluut aan deze grootmeester sluiten we de eregalerij af met zijn in memoriam.



Fotograaf Rick Arnold

ERIC DENIG

‘Interactie is bepalend voor de kwaliteit van het leven’

Eric Denig was bestuurslid, vicevoorzitter en voorzitter van het Nederlands Genootschap Public Relations (NGPR) en vertegenwoordigde de beroepsgroep in IPRA en CERP. Hij publiceerde vele artikelen en boeken over de internationale dimensie van communicatie en was voorzitter van de eerste leerstoel Public Relations. Erelid sinds 1993. Hij was onder meer directeur voorlichting bij de ministeries van Landbouw en Buitenlandse Zaken en sloot zijn loopbaan af als consultant, eerst bij een internationaal adviesbureau, later zelfstandig. Denig publiceerde vanaf 2000 vooral over follies: bijzondere bouwsels, zoals theekoepels, ook wel betiteld als ‘fantastisch erfgoed’.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Van 1983 tot 1985 was ik voorzitter van de programmacommissie voor het Wereldcongres Public Relations. Mijn belangrijkste klus, als ik terugdenk. Ik heb geprobeerd het NGPR internationaal te maken. Internationale samenwerking en uitstraling van het vak is zo belangrijk. Als je je blik beperkt tot eigen land, doe je jezelf tekort – en je vak! Ik ben altijd met grenzen bezig geweest. Toen ik lid werd, zei de toenmalige voorzitter Bram Seret: ‘Je bent de eerste uit de overheid!’ We brachten ter gelegenheid van het wereldcongres een boek uit. Leg het vast, dat is zo’n belangrijke les. Daarom is een tijdschrift belangrijk, en moet je zorgen dat je verder brengt wat je meemaakt, wat je weet en wat je bijdraagt. Dat congres was een enorme uitdaging: het vinden van de sprekers in een tijd zonder internet, het regelen van de vluchten en dan de ontmoetingen. Want het gaat niet om het uitwisselen van theorieën, maar om de sprekers, de mensen die het vak maken.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Alles eigenlijk. Het is een stuk van mijn leven. Wat ik nu ben, ben ik geworden door de beroepsvereniging. Dat ik sinds 2000 niet meer over ons vak heb ge-

publiceerd, doet er niets aan af: ik kan steeds weer momenten aanwijzen dat ik heb genoten van het contact met andere leden en de manier waarop we iets voor elkaar kregen. Of ik een beter mens ben geworden, hm, completer, zou ik willen zeggen. Dankzij zoveel mensen. Als je namen noemt vergeet je altijd iemand, maar ik denk meteen aan Ben Warner, Paul Kok en Anne van der Meiden: mensen met wie we hebben gewerkt aan opleidingen, aan beeldvorming over het vak en over Nederland, wat ook samenhang met mijn werk voor de ministeries. Ik merk dat het steeds weer neerkomt op hoe we elkaar kunnen vinden. Ik ben een mensenmens. Contact vind ik bepalend. Communicatie is het belangrijkste bindmiddel tussen mensen. Interactie is bepalend voor de kwaliteit van het leven.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Ik lees C. Niet alles krijgt evenveel aandacht, maar elke keer blader ik met plezier door het tijdschrift. Het is echt belangrijk dat we de dingen vastleggen: anders bestaat het niet. Wat ik mis zijn de persoonlijke verhalen. Ik begrijp wel dat er ook zakelijke informatie in moet en ook dat theorieën en modellen uitgelegd moeten worden, maar ik vind het wat droog allemaal. Het is toch allemaal mensenwerk uiteindelijk? Dat mag je dan ook tonen. Dus probeer het menselijke element er in te leggen. Er zijn meer momenten waarop ik terugkijk en dan denk: dat is de kern. Zoals de minister die ik diende en zijn werk qua gezondheid niet meer aankon. ‘U moet aftreden’, zei ik hem. ‘Help je me de brief te schrijven?’, vroeg hij. Ik meldde het aan Gijs van der Wiel, de toenmalige hoofddirecteur van de Rijksvoorlichtingsdienst. Die mij vroeg of ik het de koningin zelf wilde melden. Dus ik bel Soestdijk: ‘De koningin wandelt, maar als het donker is komt ze thuis’, kreeg ik te horen. Waarna een gesprek volgde. Er gebeurt van alles in ons werk dat duidelijk maakt hoe we door aandacht iets kunnen betekenen: voor elkaar, voor het vak en de organisaties waarvoor we werken.”



Fotograaf Rick Arnold

GUIDO RIJNJA

‘Ons eigen leed. Ons mooie vak’

Guido Rijnja was vicevoorzitter van de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO), lid van de Onderwijsadviesraad en voorzitter van de jury van de Galjaardprijs. Hij is redactielid van C, tevens recensent van communicatieboeken en werkt als adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Het is zomer 1988. Ik hoor een hoop gevloek op een podium. Wij zijn in een zaal van Orpheus, het Apeldoornse theater, voor het jaarlijkse VVO-congres. Per ongeluk ben ik er naar binnen gelopen. Chiel Galjaard is in gevecht met twee diaprojectoren. Hij heeft een vernuftige presentatie in elkaar gezet, maar het loopt allemaal niet lekker. Als vers lid zak ik in een stoel neer en onderga ik later hoe de Grote Oprichter, nog altijd een beetje uit zijn doen, ons inpepert dat we niet behoedzaam genoeg met macht om kunnen gaan. Later heb ik ook menigmaal ‘zang en dans gedaan’, zoals ik het altijd maar noem: je hebt een onderwerp waarmee je tussen de collega’s gaat staan en samen bekijkt wat er wel en niet klopt. Neem de vloer maar. En staat het begrip Logeion niet voor het sprekersplatform in het amfitheater?”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Leedvermaak. Begrijp me goed, ik vind het écht een verdienste van de beroepsvereniging dat je dingen kunt uitproberen en met elkaar kunt verkennen en verdiepen wat er volgens jou toe doet. ‘Ons Eigen Leed’ noemde Galjaard dat overigens, wat-ie in één adem koppelde aan ‘Ons Mooie Vak’. Ik werd later ook lid van het NGPR en leerde mijn beroepsverenigingen benutten als een veilige haven. Dat was de kracht van de congressen, de bladen, de jaarboeken. Ik kan dan ook nergens waar ik lesgeef of spreek met collega’s – en dus ook nu niet – nalaten om te roepen: schrijf die nieuwsgierigheid van je af, vertel, ga d’r

op af! Zo herinner ik me dat we een keer studiewandelingen bedachten en dan deden we dat gewoon. Je wachtte op elkaar op een station, liep pakweg vijftien kilometer naar een ander station en onderweg leunde ergens bijvoorbeeld een hoogleraar over een hekje die ons een spontaan college gaf over een trend of theorie. Het bureau regelde de boel en je baas betaalde de kosten.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Ik droom wel eens van moresprudentie: rake beschrijvingen van kritieke momenten en gebeurtenissen. Denk aan situaties dat het schuurt, als ergens enorme weerstand op komt of neem de organisatie die in zwaar weer terechtkomt. Zoals juristen met jurisprudentie de praktijk van de wetstoepassing boekstaven, zouden wij ook als discipline ons gezag meer kunnen laten zien. Er is wel veel verklarende wetenschap, maar dit soort prikkelende en doorleefde case-studies... Enfin, in die droom rukken bij tijd en wijle ook de vliegende brigades uit, breekt ergens de pleuris uit en brengt Logeion even een dreamteam op de been.”



Fotograaf Rick Arnold

HENNY STROOIJ

‘Houd de oorspronkelijke doelstellingen hoog’

Henny Strooij maakte in 1974 de overstap van journalistiek naar overheidscommunicatie. Tot 2006 was zij in dienst van de gemeente Rotterdam, onder meer als hoofd van het gemeentelijk Hulp- en Informatiecentrum, woordvoerder van wethouders en college van B en W, coördinator concerncommunicatie en beleidsadviseur internationale betrekkingen. In 2000 werd ze projectleider communicatie na de vuurwerkramp in Enschede. Ze sloot haar loopbaan af als hoofd van de Stafdienst Communicatie van de Politie Rotterdam Rijnmond.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Dat is niet specifiek één moment geweest. Het begon bij mij begin jaren zeventig met de eerste cursus die ik deed bij de VVA, Vereniging van Voorlichtingsambtenaren van lagere publiekrechtelijke lichamen. Die werd toen voor de tweede of derde keer gegeven door ‘oude meesters’ als Chiel Galjaard, Jan Mastenbroek en Jan Lelieveldt. Zij leerden de jonkies de fijne kneepjes van het vak. Toen heb ik me wel echt gerealiseerd dat ik met een ander vak bezig was dan waarvoor ik was opgeleid. Dat kun je een ‘beroepsverenigingsmoment’ noemen. Ik leerde er voor het eerst vakgenoten kennen, waarna een lange periode van heel veel leren en plezier begon. We hebben talloze inspirerende en ook hilarische bijeenkomsten gehad. Als ik aan sommige terugdenk, schiet ik nog steeds in de lach.

Toen ik mijn eerste cursus deed, was dat de enige opleiding die er was voor overheidsvoorlichters. Nu zijn er talloze opleidingen op hbo- en universitair niveau. Dat zorgt ervoor dat de theoretische en wetenschappelijke basis veel steviger is.

Vakinhoudelijk veranderde er ook veel. In mijn tijd werd voorlichting gedefinieerd als ‘informer, verklaren, toelichten’, het tijdig betrekken van de burger bij beleid en beleidsvoornemens van de overheid. PR, daar moesten we verre van blijven, vonden wij, dat was de vijand. Chiel Galjaard, die jarenlang lid was van de examencommissie van het NGPR zei dan in zijn lessen: “Leer erover. Je moet je vijand kennen, om hem te kunnen bestrijden.”

Het is heel mooi dat er nu – als gevolg van digitalisering – veel meer mogelijkheden zijn om je publiek te bereiken. Ook zijn er veel meer mediatitels. Vroeger had je alleen geprinte media en radio of televisie. Dat vind ik een verandering ten goede. Maar dat gaat vaak wel ten koste van persoonlijk contact en dat

vind ik jammer. Wat betreft de inhoudelijke kant: daar ligt voor mij teveel de nadruk op beeldvorming voor de eigen organisatie. Er is minder oog voor klanten, burgers en andere publieksgroepen. Elke gemeente heeft de mond vol van burgerparticipatie, maar daar komt naar mijn idee vaak bedroevend weinig van terecht. Daar waren wij, zeker in Rotterdam, een heel stuk verder mee dan wat ik nu meekrijg van overheidsinstellingen in deze tijd.

We zijn bijna zestig jaar verder en het lijkt soms wel alsof we het wiel opnieuw moeten uitvinden. Door de sterke nadruk op beeldvorming krijgt participatiebevordering in de overheidscommunicatie veel minder aandacht en dat vind ik jammer. Ik zie dat ook bij Logeion en daardoor voel ik me toch een beetje afgedreven van de beroepsvereniging.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Ik werd in 1976 lid van de VVA/VVO, waar ik dertig jaar actief was, onder meer in de Commissie Opleidingen. In de jaren negentig maakte ik namens de VVO deel uit van de eerste visitatiecommissie van de HBO-raad voor het hbo journalistiek en voorlichting en werkte ik mee aan de totstandkoming van de eerste beroepsniveauprofielen voor Communicatie. Van 1984 tot 1988 was ik voorzitter van de VVO.

Het feit dat ik me als lid niet onbetuigd heb gelaten, heeft me een enorm netwerk opgeleverd van collega’s die ik waarschijnlijk nooit had ontmoet als ik geen lid was geweest van een beroepsvereniging. Daar ben ik dankbaar voor.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Ik vind dat Logeion en zijn leden de doelstellingen van communicatie meer in het oog moeten houden en hooghouden. Zoals in de oorspronkelijke definitie van PR: ‘Het stelselmatig bevorderen van contact tussen een organisatie en haar publieksgroepen’. Er mag wel wat meer op gelet worden dat dat overeind blijft en voorop blijft staan. Nu is het naar mijn idee vooral zorgen voor goede beeldvorming van de eigen organisatie.

Ook vind ik de vereniging onvoldoende zichtbaar in de media. Er wordt door journalisten heel veel gezeurd over woordvoerders als ‘bootafhouders’. Waar is dan de beroepsvereniging die de media van repliek dient? Als we nou zoveel weten van beeldvorming en imago, zouden we daar eindelijk eens wat aan moeten doen.”



Fotograaf Rick Arnold

JOAN SMITHUIS

‘We blijven een parochiaal vak’

Joan Smithuis was van 1991 tot 2001 voorzitter van de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO). Van 1985 tot 1996 was hij directeur Communicatie van de gemeente Amsterdam. Als zelfstandig adviseur werkte hij daarna voor gemeenten, provincies en de Raad van State.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Er is niet één moment. De VVO was een warme vereniging met als hoogtepunt het jaarlijks congres. Twee dagen met inleidingen en vooral een spetterend feest. De vereniging is ontstaan en gevormd vanuit de basis. We waren doeners zonder grote pretenties. Gemeentevorlichters op zoek naar opleiding en scholing. Die hebben we, met SRM, vooral zelf vorm gegeven. Universitaire en hbo-opleidingen kenden we nog niet. De Rijksoverheid beschikte weliswaar over veel kennis, maar had vooral genoeg aan zichzelf. Dat heb ik niet kunnen doorbreken.

De Beroepsvereniging voor Communicatie was veel meer PR gericht en werd in mijn ogen bepaald door de ‘baronnen’ uit de PR-industrie. We waren twee muizen, stampend op de brug. Ondersteund door kleine logistieke bureaus. Met Logeion hebben we een inhoudelijke slag gemaakt naar een stevig en hoogwaardig programma. Daarmee is ook de fusie een markant moment.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Veel contacten en vriendschappen. Dat had met de sfeer te maken: warm en betrokken. Op congressen ben ik meer een wandelganger, je zult me niet gauw met een blocnote op de eerste rij aantreffen. Bovendien: er moest altijd wat geregeld worden en daar zijn wandelgangen voor: een nieuwe hoofdredacteur, een werkgroep die nieuw bloed zocht. Tijdens mijn voorzitterschap ben ik in verschillende omringende landen geweest. Dan zie je hoezeer de overheidscommunicatie afhangt van de politieke cultuur. In Groot-Brittannië bracht de

winnende partij haar eigen PR-afdeling mee. In Duitsland sloeg de politiek de koppen tegen elkaar tot er bloed vloeyde. In Antwerpen vroeg ik hoe ze om waren gegaan met de ondergrondse HSL-lijn. ‘Welaan wij hebben gebust hè’, zei de baas: briefjes in de bus gedaan met de tekst: onder uw huis komt een HSL. Ik heb zelf meegeholpen. Maar in Vlaanderen kantelde de benadering en koos de politiek voor een nieuwe communicatie. Daaruit groeide een nieuwe beroepsvereniging; Kortom. Dus wij in 2000 naar Antwerpen, met ons congres en een jazzband.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Logeion is een geweldige verbetering. Professioneel, inhoudelijk gedreven met een gevarieerd programma. Maar we blijven parochiaal. Kijk, we kunnen wel van *Pie Ahr* spreken, maar dit is Nederland. Waar je weet dat je veel voor elkaar kunt boksen en deuren open kunnen gaan, als je je huiswerk hebt gedaan. Voor Logeion heb ik twee wensen. Denk nog eens aan Kortom: hoe gaat Vlaanderen om met de praktijk van de overheidscommunicatie. Wat dacht je van een soort Biënnale, of een wisselcolumn van de voorzitters in elkaars bladen? Dan blijven we aangesloten. En tot slot in de categorie uitdagingen: het blijft onduidelijk wat er in de boezem van de Rijksoverheid gebeurt. Doorbreek dat zelfgenoegzame milieu.”



Fotograaf Mafrieke Odekerken

BETTEKE VAN RULER

‘Zonder kennisontwikkeling glijdt ons vak weg’

De rode draad in de professionele en academische carrière van Betteke van Ruler is zonder meer de verbinding tussen theorie en praktijk. Zij was bestuurslid in meerdere vakverenigingen binnen ons vak, deed mee in talloze werkgroepen, stond aan de basis van de European Communication Monitor, was jarenlang internationaal actief binnen onder meer Euprera en schreef veel boeken en artikelen over en voor ons vak. Ze begon in 1968 als medewerker op een afdeling publiciteit en voorlichting, stapte in 1987 over naar het hbo en begon in 1996 haar wetenschappelijke carrière. Sinds haar emeritaat in 2010 verzorgt ze masterclasses voor communicatieprofessionals en blijft ze boeken en artikelen schrijven, zoals de serie Communicatietheorie in C.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“De leukste tijd was beslist de Onderwijsraad waarvan ik van 2001 tot 2005 lid was. Helaas was de vereniging in die tijd meer gericht op netwerken dan op professionalisering. Onze mooie voorstellen haalden het daarom vaak niet. We waren ook wel een staat in de staat; we bedachten zelf wat we het onderzoeken waard vonden. Nuttig dat het bestuur dat liever zelf wilde bepalen. Maar bij mij ging de energie er daardoor wel een beetje uit.

Het meest markante moment was voor mij de samenvoeging van verenigingsbladen. We hadden veel verenigingen in die tijd, met allemaal een eigen blaadje. Voor een uitgever was een vaktijdschrift pas interessant als de verenigingen meededen. Ik heb eindeloos onderhandeld maar na een jaar was het zover: Kluwer, die Adformatie uitgaf, begon Communicatie. Overigens op het laatste moment zonder de verenigingen. Na zeventien jaar viel het doek door gebrek aan abonnees. Online kennisplatform Communicatie Online sneuvelde ook vanwege onvoldoende belangstelling. En dat in een vakgebied met pakweg 100.000 mensen. Fijn dus dat C er is.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Dankzij het contact met vakgenoten heb ik mij kunnen ontwikkelen, werd ik

gewezen op interessante literatuur en ben ik in 1985 communicatiewetenschap gaan studeren. Daarna kwam ik in onderwijs en wetenschap terecht maar ik heb altijd nauwe banden met de praktijk gehouden. Dat contact voedt mij nog steeds.

Ik werd eind jaren zeventig lid van de NEVO, ontstaan vanuit de Vereniging van Eerlijke Voorlichters. Een groep mensen die vond dat organisaties niet alleen open moeten zijn als er een mooi verhaal te vertellen is maar ook als het minder mooi is. We leunden sterk op journalistieke principes en het rapport van de commissie-Biesheuvel over openheid bij de overheid. Op een gegeven moment werd de NEVO een sectie van de Vereniging van Journalisten, tegen de zin van veel van hun leden. Ik werd daarna lid van het NGPR en bleef actief bij andere verenigingen. Altijd gericht op professionalisering van ons vak.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Ons vak wordt onzichtbaarder als hoogwaardige expertise. Daar maak ik me ernstig zorgen over. Er verschijnen weinig boeken, we hebben geen onafhankelijk tijdschrift en kennisplatform meer, we worden steeds meer een sideline binnen andere vakgebieden, en die hebben weinig oog voor het ingewikkelde van goede communicatie.

Het aantal lectoren speciaal gericht op ons vakgebied is op één hand te tellen. Het aantal hoogleraren dat zich richt op (onderdelen van) ons vakgebied en zich om ons vakgebied bekommert, is eveneens uiterst mager. Wat op hogescholen en universiteiten gebeurt, is interessant maar versnipperd en het is weinig bekend in de beroepspraktijk.

Gelukkig is er dankzij het Centrum voor Strategische Communicatie beter contact tussen wetenschap en praktijk, maar vergeleken met de ontwikkeling in andere landen staat het in de kinderschoenen. Zonder systematische kennisontwikkeling glijdt een beroep weg, dat geldt ook voor het onze. Dat is zorgelijk.”



Fotograaf Rick Arnold

NOELLE AARTS

‘De praktijk zuigt wetenschappelijke kennis op als een spons’

Noelle Aarts was de eerste bijzonder hoogleraar op de Logeion-leerstoel: “De bedoeling was inzichten uit de wetenschap beter hun weg te laten vinden naar de communicatiepraktijk én die praktijk meer leidend te laten zijn voor vragen die de wetenschap zich stelt. Ik had een verbindende rol.” Aarts’ focus kwam te liggen op gesprekstechnieken en dialoog, onderwerpen waar ze ruime ervaring in had: “De problemen waar we voor staan zijn complexer, van vluchtelingen tot klimaatverandering. Er zijn veel invalshoeken en veel participanten bij deze conflicten. En dus moeten we steeds meer in staat zijn te communiceren met andersdenkenden.”

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Mijn binnenkomst, denk ik. Ik was nog geen lid van Logeion toen ik de advertentie voor de leerstoel zag en ik kende de club niet. In de vacature sprak die verbinding me aan, want ik werkte in Wageningen altijd al vanuit de praktijk: wat gebeurt er in de samenleving, wat kunnen we ervan leren? Ik ben me gaan verdiepen in Logeion en zag een samensmelting van oude verenigingen. Als nieuweling zag ik een club met een harde kern met kopstukken die je voortdurend overal tegenkomt, maar ook een club die blijft groeien en nieuwe vakgenoten aanspreekt. Dat is knap. De mensen kennen elkaar heel goed, het is echt een vereniging.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Ik kon in sneltreinvaart de taal van de communicatiepraktijk leren. Dat dit nodig was, is in zichzelf ook wel een teken dat de koppeling tussen wetenschap en praktijk beter moest. De communicatiewetenschap als such had vroeger weinig van doen met de praktijk, op de inspanningen van Betteke van Ruler na. Dat is echt veranderd in de laatste vijftien jaar. De leerstoel heeft hier ook aan bijgedragen. Ik voelde me gekoesterd en gesteund. In je eentje kun je niks.

Zo speelt iemand als Folkert Reith van het bureau in mijn ogen een grote rol in die stevigere band tussen praktijk en wetenschap, onder meer via de door ons samen opgezette communicatiecolleges.

Ik zie dat ook magazine C echt een bijdrage levert: het delen van wetenschap naar de praktijk is inmiddels vast onderdeel van het blad. Dat is een sterke zet geweest. Omgekeerd heeft de wetenschap steeds meer aandacht voor de beroepspraktijk en er is de ambitie om relevant te zijn voor die praktijk. Valorisatie – aantonen dat je van waarde bent voor de praktijk – is inmiddels een vast kwaliteitscriterium en wetenschappers worden daarop ook afgerekend.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“De praktijk zuigt wetenschappelijke kennis op als een spons. Dat heeft de leerstoel gebracht en dat is een grote stap naar een betere verbinding tussen beide werelden. Ook het centrum voor strategische communicatie loopt nu, mede door de inzet van bestuurslid Celia Noordegraaf.

De context waarin we werken wordt steeds gunstiger, maar er blijft een uitdaging liggen. Wetenschap moet zichzelf de tijd gunnen die verbinding in stand te houden. Geef wetenschappers de tijd want het kost tijd en ervaring om je goed met de praktijk te kunnen verstaan. Je moet aan elkaar wennen en op juist dat vlak kan Logeion van nog meer betekenis worden. Christian Burgers is een fundamentele wetenschapper. Heel mooi dat hij nu op de Logeion-leerstoel zit. Blijf wetenschappers uitnodigen als sprekers en op congressen. Blijf artikelen schrijven in C. Zorg dat je als vereniging volhardend bent. Geef niet op; de goede weg is ingeslagen. Behoud de energie die er nu is. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij in mijn ogen: vul de harde kern van Logeion aan met jonge honden. Verjonging zorgt voor vernieuwing. En dat zorgt ervoor dat die urgentie om praktijk en wetenschap met elkaar te verbinden gevoeld blijft worden.”



Fotograaf Rick Arnold

RIJK VAN ARK

‘Communicatie is bijna religie’

Rijk van Ark was in 2000 de eerste voorzitter van Logeion bij het samengaan van de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO) en de Beroepsvereniging voor Communicatie (BvC). Hij is momenteel directeur Communicatie bij de gemeente Amsterdam.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“In 1991 maakte ik kennis met de VVO tijdens een congres in Almelo. Een sterke herinnering, gevoelsmatig en visueel: een soort van tweede coming out. Ik kwam opnieuw uit de kast, in mijn eigen beroepsgroep waar je met gelijkgeaarden bij elkaar bent en dat dus heel normaal is. Herkenning! Logeion herkende ik als een soort gayscene: eigenlijk is het een feestje als je ‘ervan’ bent. Eerlijk gezegd dacht ik eerst: afschuwelijk al die communicatiemensen, maar toen: wow, wat fijn al die leuke collega’s. De zon scheen, we gingen picknicken, er was veel drank en we hadden het goed. Een verademing, zei ik toen ik weer terugkwam in Leiden, waar ik hoofd Communicatie was. Er is een tweede moment: ik was verrast en vereerd met de vraag om de eerste voorzitter te worden van Logeion. De communicatieverenigingen van overheden en bedrijven gingen samen, en vanaf de eerste dag was dat zo logisch: ik herinner me de verbazing: waarom heeft het zo lang geduurd? Het is een goed huwelijk gebleven. Ik was iets meer VVO dan BvC, maar dat was snel weg: moet je de rijkdom en de kruisbestuiving zien!”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Vooral lol met elkaar, als ik heel eerlijk ben. Bij mij is het nooit hoog-over. Ik ben meer van de organische benadering – kijk hoe het loopt, gebruik je boerenverstand en doe waar je goed in bent. Mijn favoriete openingszin bij een complex probleem: eigenlijk is het heel overzichtelijk. Maar wat ben ik ‘hoog-over’ ook gaan waarderen: dat we een leerstoel hebben, de beroepsniveauprofilen

(BNP) en de kennisdeling: stuk voor stuk zaken die helpen het gesprek aan te gaan en te laten zien wat we in huis hebben. Kijk eens waar we nu staan en vergelijk het met twintig jaar geleden! In mijn huidige werk hebben we de BNP benut voor onze Amsterdamse profielen. Niemand die dat gek vindt, en dat in Amsterdam! Als ik zeg ‘communicatie = beleid’ is er geen bestuurder of directeur die meer naar zijn of haar hoofd wijst. Dat heeft te maken met dat ik er zelf in geloof, maar vooral met wat we voor elkaar boksen. In onze Amsterdamse reorganisatie wil ik van het woord adviseur af. Al is het maar omdat het me aan advi-zeuren doet denken. Dan helpt Logeion me met het begrip ‘professional’ in de BNP, en om goed te omschrijven wat we echt doen.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Puntje bij het paaltje houden. Het draait om de essentie. Het is bijna een religie: waar gaat het nu echt om, wat is het echte probleem en wat is goed en kwaad. Dat is de grootste uitdaging. En man, wat doen we een prachtige ervaring op in deze coronacrisis. Hoe reageert een massa, hoe zit het met draagvlak, hoe ontwikkelt een imago zich, hoe ben je en blijf je geloofwaardig? Eigenlijk is communicatie een boerenverstandvak. Dat was ook de boodschap van het onlangs overleden erelid Anne van der Meiden. Hou de menselijke maat. Voer het echte gesprek, luister en kijk goed, en blijf je prettig verwonderen.”



Fotograaf Rick Arnold

RON VAN DER JAGT

‘Meer inhoudelijke bagage is wenselijk’

Ron van der Jagt maakte vijftien jaar deel uit van het bestuur van de beroepsvereniging, verdeeld over drie verschillende periodes. Dat begon in 1992 tot 1996, toen hij op jonge leeftijd secretaris was in het bestuur van het NGPR, de rechtsvoorganger van Logeion. In de tweede periode, 2000 tot 2006, was hij bestuurslid van de Beroepsvereniging voor Communicatie, die fuseerde met de Vereniging voor Overheidscommunicatie tot Logeion. Van 2011 tot 2016 was hij voorzitter van Logeion. Onder zijn leiding maakte de vereniging toen de transitie tot de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Hij is een van de motoren achter de totstandkoming van de bijzondere leerstoel Strategische Communicatie.

Wat is jouw meest markante moment in de beroepsvereniging?

“Een mooi sluitstuk was een jaarcongres in Spant! in Bussum. Als afronding van de complete vernieuwing van de club presenteerden we daar de ‘why’ van Logeion. Een heldere koers en een duidelijke missie, met bovendien een heldere inrichting van Logeion op basis van drie pijlers: Professionalisering, Programmering en Positionering van het vak. Het mooie is: de missie, de organisatie, de drie pijlers en de huisstijl zijn sindsdien ongewijzigd.

Wat ook altijd blijft, zijn de grote, ingewikkelde, communicatief-strategische vraagstukken. Die vragen om analytische en strategische denkkracht, en om multidisciplinaire knowhow die je toepast. Zowel in corporate communicatie als in overheidscommunicatie zie je dit soort vraagstukken dagelijks langskomen. Bijvoorbeeld afgelopen jaar, in de coronacommunicatie van de overheid.

De belangrijkste verandering is de ‘megatrend’ van de digitalisering. Dat verandert echt alles. Hele sectoren, maar ook het gedrag van mensen. Als je nu het communicatievak instroomt en je denkt dat ICT niet iets voor jou is, heb je echt de belangrijkste afslag gemist.

Laat ik ter overdenking ook een prikkelend statement afgeven bij dit jubileum van onze beroepsorganisatie. Als voorzitter riep ik dingen als: ‘Communicatie als vaardigheid is voor iedereen, maar communicatie als vak is voor professionals’. Met andere woorden: ook nu iedereen met ‘de buitenwereld’ communiceert blijven vakmensen onmisbaar. Dat vind ik nog steeds, maar ik vind ook dat bij veel communicatieprofessionals eigenlijk meer inhoudelijke bagage gewenst is. Voor een serieuze adviesrol is vaak meer substantie nodig. Ik zie

soms hele goede mensen met hele andere achtergronden, die heel verstandig over strategische communicatievraagstukken kunnen nadenken en adviseren. Dat hoeven dus niet per se mensen te zijn die communicatie hebben gestudeerd. In mijn tijd als partner bij Boer & Croon werkte ik in een multidisciplinair adviesbureau waarin bijna niemand met een communicatieachtergrond zat. De meesten hadden politicologie, bestuurskunde of bedrijfskunde of iets dergelijks gestudeerd. Intelligente, maatschappelijk breed georiënteerde mensen die de meest ingewikkelde communicatievraagstukken deden. Misschien moeten we het hele idee van communicatie als apart vak waarvoor je moet studeren wel helemaal loslaten. En moet communicatie niet een aparte studie zijn, maar een vak in alle studies. Van arts tot advocaat: laat iedereen communicatievakken doen. Maak er een horizontaal kennisgebied van, dat door alle disciplines heenloopt. Want iedereen moet beter leren communiceren.”

Wat heeft het lidmaatschap je gebracht?

“Je bereikt alleen maar dingen als lid door actief te zijn. Als voorzitter word je echt gedwongen om te begrijpen hoe het zit met het vak, moet je de ontwikkelingen overzien, een visie hebben en moet je dat ook nog eens over kunnen brengen. Ik heb er enorm veel van geleerd en daar heb ik nog dagelijks voordeel van in mijn huidige werk als directeur/bestuurder.

En toen ik begon als voorzitter werd mij verteld dat ik moest gaan twitteren. Dat bleek enorm leerzaam. Je leert bijvoorbeeld heel snel wat wel en wat niet resoneert. De mogelijkheden om te communiceren zijn enorm verruimd. Hoe bereik je mensen in zo’n tijd van informatie-overkill en met zo’n versplinterd medialandschap? Dat vind ik fascinerend.”

Wat is de grootste uitdaging voor Logeion in deze tijd?

“Af en toe moet je bewust even stilstaan, om weer vooruit te kunnen komen. Jezelf heruitvinden en opnieuw koers bepalen. Na de coronaperiode zou het bestuur zo’n strategisch proces kunnen starten om tot een toekomstvisie te komen. Inclusief de vraag: hoe kan het communicatievak bijdragen aan oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd? Want je moet wel relevant blijven. De grootste uitdaging is dus wat mij betreft: Hoe vernieuwt Logeion het vak én zichzelf?”



Auteurs Roelf Middel, Frank Regtvoort en Guido Rijnja

4 JUNI 1929 – 2 JUNI 2021

In Memoriam Anne van der Meiden

Voor Anne van der Meiden vormden geloof en communicatie een vanzelfsprekende twee-eenheid, heilig of niet. Hij studeerde als zoon van een koster uit Twente theologie en promoveerde in 1972 in de godgeleerdheid. In zijn proefschrift 'Mensen winnen' stoffte hij het beladen begrip propaganda af. Zoals reclame wervende communicatie behelst over producten, is propaganda wervende communicatie ten faveure van politieke of levensbeschouwelijke opvattingen. Daar is a priori niks mis mee, zo weet hij. Voor de een was dit een eyeopener, voor de ander vloeken in de kerk.

In dienst als hoofd publiciteit bij de Universiteit Utrecht startte Van der Meiden op eigen initiatief colleges massacommunicatie, een dag in de week. Weldra werd hij aangesteld als wetenschappelijk hoofdmedewerker massacommunicatie en in 1978 werd hij aan de Universiteit van Utrecht benoemd tot bijzonder hoogleraar public relations namens het NGPR, een voorloper van Logeion. Hij richtte de blik op het bestuderen van het menselijk contact.

De studie massacommunicatie in combinatie met public relations was aanvan-

kelijk niet bedoeld om mensen in die richting hun brood te laten verdienen. Het was een keuzevak voor studenten die jurist, econoom, leraar, beleidsambtenaar of arts wilden worden, om een antenne te ontwikkelen voor het belang van communicatie. Van meet af aan trokken de colleges van Anne van der Meiden veel belangstelling. Hij was een begenadigd spreker die mensen enthousiasmeerde voor een betrekkelijk nieuw vakgebied. Vanuit alle Nederlandse universiteiten reisden studenten naar Utrecht om dit keuzevak te volgen. Al snel was er structureel sprake van meer dan duizend studenten op jaarbasis. Omdat de universiteit niet alle studenten kon herbergen weekt hij uit naar de Pniëlkerk. Van der Meiden legde zijn aantekeningen neer op de opengeslagen Statenbijbel. Dominee en professor vloeiden ineen.

De grote stroom studenten werd bediend door een minimale (wetenschappelijke) staf, aangestoken door de gedreven Van der Meiden, die gulziger was met het geven van vertrouwen dan het uitoefenen van controle. Hij was niet iemand die via methodologische hoogstandjes de ene interessante onderzoeksuitkomst aan de andere reeg. 'Significantieniveaus' legde hij uit via het verschil in ijsjesverkoop tussen zomer en winter. Hij was voor zijn gehoor een man van het woord met een open blik naar de praktijk. Hij haalde mensen uit de praktijk de collegezaal binnen die op hun beurt buiten de universiteitsmuren altijd een beroep op hem konden doen. Van der Meiden stelde de leerstoel Public Relations in dienst van vakgenoten, regionale ondernemerskringen, Rotaryclubs, jubilerende gezelschappen plattelandsvrouwen, groepen buitenlandse studenten, hier te lande en ook graag in buitenland. Hij droeg een onzichtbare hutkoffer met anekdotes met zich mee. Legde hij Die Schweigespirale van Elizabeth Noelle Neumann uit dan volgde steevast de mededeling dat deze wetenschappelijke coryfee als jong meisje Joseph Goebbels assisteerde.

Binnen het vak had de ethiek zijn levendige belangstelling. Ook daar koos hij vaak een pragmatische invalshoek. Dan ging het over het uitzicht vanaf een hotelbalkon op een wanstaltige torenflat waar de vakantiefolder juicht over 'een onderbroken uitzicht op zee'. Onvermoeibaar zette hij organisaties aan

De spreker

Anne van der Meiden stond op vele podia, om de geest van open en eerlijk communiceren te zaaien. Of hij nou studenten, professionals, bestuurders of kerkgangers voor zich zag, hij sprak zijn gehoor in begrijpelijke, doordachte bewoordingen toe. Tijdens C-Day 2016 reflecteerde Van der Meiden op het communicatievak en wierp de vraag op of 'ik weet het niet' nog tot het beroepsrepertoire wordt gerekend.



De schrijver

Anne van der Meiden zette in de openingszin van zijn proefschrift *Mensen Winnen* de toon: Van huis uit is de mens, als communicerend, sociaal wezen, propagandist. Het is een rode draad door zijn publicaties over ethiek, uitingenvrijheid, rhetorica en in de vrucht van de leerstoel Public Relations, *Profiel&Professie*. Hij heeft velen in studie en werk begeesterd door hen voor te houden wat het menselijk contact zo betekenisvol maakt. Veel van zijn publicaties zijn voor een (hernieuwde) kennismaking nog altijd te raadplegen. En mocht je hem niet kennen, neem de tijd om te weten wat hij ook jou heeft nagelaten.



om in het kader van welbegrepen eigenbelang ramen en deuren open te zetten op weg naar verbinding met de omgeving. Ethisch handelen behoort in communicatiewerk een basisvoorziening te zijn. Ethiek impliceerde voor hem het toestaan van beïnvloeding die eerlijkheid vereist. Het zou nog lang duren voordat generaties van spindoctors voor het onderdeel ethiek een automatische vrijstelling zouden krijgen.

Van der Meiden was de wegbereider voor de explosie aan opleidingen en formatieplaatsen die het vak na 1980 te wachten zouden staan. Huidige communicatieprofessionals hebben in zekere mate hun baan aan hem te danken.

Begin deze eeuw, rond zijn zeventigste, nam hij wat gas terug. Achter hun schermen hielp hij maatschappelijke organisaties in kwesties die hun publieke relaties aangaan. Hij bleef tot op zeer hoge leeftijd doende met wat hem nauw aan het hart ligt. Daarvan is de bijbelvertaling in het Twents een pregnant voorbeeld. De laatste jaren merkte je dat zijn ster minder fonkelde zoals je trouwens mag verwachten van een man rond de 90. In de laatste twee decennia van de vorige eeuw is de naam Van der Meiden voor iedereen die tot de beroepsgroep toetrad een ingeburgerd begrip. Velen uit die jaren zien hem als hun leermeester en vinden het een voorrecht met hem gewerkt te hebben. Natuurlijk is de emancipatie van een vak niet toe te schrijven aan een enkel persoon. Van der Meiden was bij uitstek het boegbeeld van die ontwikkeling. Het erelidmaatschap van de beroepsvereniging kwam hem van harte toe. Anne van der Meiden is 2 juni 2021 oet de tied kom'n. —



Marjolein Snellink
Voorzitter Young Logeion

Buddy gezocht!

“Ik ben Marjolein”, zei ik, terwijl ik zenuwachtig haar hand schudde. “Marjolein wie?”, vroeg ze streng. “Laat dat de eerste les zijn, stel jezelf altijd voor met je voor- én achternaam.”

Het waren de woorden van Ankie Broekers-Knol, destijds voorzitter van de Eerste Kamer. Ik mocht een paar jaar terug in het kader van Wereldmeisjesdag een dag met haar meelopen en haar functie 'overnemen'. Tussen de bedrijven door gaf ze me een paar wijze lessen die ik niet snel zal vergeten. Bovenstaande is de eerste, een andere is dat ik mezelf nooit moest verontschuldigen voordat ik aan iets begon. Geen 'sorry, ik ben niet zo goed voorbereid', of 'ik weet niet of ik dit kan'. “*Qui s’excuse s’accuse*”, zei Ankie. Dat knoopte ik in m'n oren.

In het (werkende) leven ontmoet je af en toe dit soort inspirerende mensen, met adviezen die je bijblijven. In mijn tijd als voorzitter van Young Logeion zijn daar alleen nog maar interessante mensen bijgekomen. Wat een mooi netwerk hebben wij! En hoe meer mensen je kent, hoe makkelijker je weer nieuwe kansen krijgt aangeboden. Maar waar te beginnen als je die eerste connecties nog niet hebt?

Zie daar: het nieuwe buddyprogramma van Young Logeion. We zijn werkzaam in veel verschillende sectoren: hoe leuk zou het zijn om eens te praten met iemand die je anders niet tegen zou komen? Dat kan een senior zijn in een sector waar jij meer vanaf wil weten, maar ook iemand waarmee je kan sparren over communicatie-issues. Jij vult in waar je behoefte aan hebt en wij matchen je met een buddy. Als ervaren Logeion-lid kun je je ook opgeven: zie jij het wel zitten om een starter wegwijs te maken in het communicatievak? Doe mee en houd onze kanalen in de gaten voor het inschrijfformulier. Stay tuned!

De communicatieprofessional van de toekomst

Young Logeion

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

Auteurs Rinske Schouls en Marjolein Snellink
Fotograaf Eran Oppenheimer

Logeion bestaat 75 jaar. Dat zijn tientallen jaren kennis en ervaring waar jonge communicatieprofessionals graag gebruik van maken. Maar over een paar decennia zullen zij de dienst uitmaken: hoe ziet het communicatievak er dan uit? Young Logeion interviewde drie jonge communicatieprofessionals over het vak over 75 jaar.



Adriaan Hogervorst

head of marketing bij Goboony

“Ik ben verantwoordelijk voor alles wat met branding/ marcom/ PR te maken heeft bij Goboony, de Europese ‘airbnb’ voor campers. Wij hebben twee klantgroepen (reizigers en campereigenaren) die we vooral online benaderen. Ik ben vooral benieuwd hoe we die klanten over 75 jaar nog mógen benaderen. Wat je vanuit onderzoek ziet is dat mensen het enerzijds fijn vinden dat ze relevante advertenties krijgen, maar tegelijkertijd niet getrackt willen worden online. Stel je nou voor dat dat laatste de overhand krijgt en dat privacy superbelangrijk wordt, gaan we dan weer terug naar massa-advertentie? Dat zelfs het kleine straatje waar ik woon een mega billboard wordt? Ik hoop zelf dat we volledig de andere kant opgaan; dat reclame juist heel persoonlijk wordt. Stel je voor dat je altijd echt

alleen maar video's te zien krijgt die voor jou relevant zijn, hoe fijn zou dat zijn? Ik heb af en toe een hekel aan reclame, maar dat komt grotendeels omdat het niet voor mij bedoeld is. Ik hoop dat dat over 75 jaar steeds meer tot het verleden hoort. Qua trends in 2096 zet ik mijn geld in op video. Tekst wordt alleen maar minder belangrijk. Als je kijkt naar welke trends sociale media doormaken, worden formats vooral korter (Reels, TikTok) en beeldender. In audio zien we long form juist ook weer opleven (podcasts, Clubhouse). De gemene deler van video en audio is in ieder geval dat beide geen plaats bieden aan geschreven tekst. Wat zou ik de communicatieprofessional van de toekomst mee willen geven? Misschien een open deur, maar dat je vooral niet werkt op basis van

aannames. Een markt is moeilijk te voorspellen, dus luister naar je doelgroep. Waar zitten ze mee? Waar zijn ze mee bezig? Dat kunnen wij zelf ook nog veel meer doen.”

‘Qua trends in 2096 zet ik mijn geld in op video’



Lior Sela

adviseur Overheidscommunicatie bij Babbage Company

“Vanuit Babbage Company werk ik op projectbasis voor verschillende overheden, onder andere voor de gemeente Almere en veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland. Overheden hebben nu al – en in de toekomst nog meer – de taak om zo transparant mogelijk te communiceren naar burgers en bewoners. Bij transparante communicatie hoort ook dat je de boodschap via kanalen verspreidt die de doelgroep daadwerkelijk gebruikt. Alleen zo kan je bewoners betrekken en bereiken met het verhaal dat je wilt brengen.

Ik vind dat de overheid flexibeler moet worden, dus sneller moet kunnen inspringen op die ontwikkelingen, met name via sociale media. Welke gemeente gebruikt bijvoorbeeld TikTok? Terwijl dat een van de meest snelgroeende socialemediakanalen is

onder jongeren.

Binnen de overheid zie je al dat we steeds meer interdisciplinair en op projectniveau gaan samenwerken. Ik verwacht dat deze ontwikkeling doorzet. Misschien heb je over 75 jaar wel geen communicatieafdeling meer, net als dat andere afdelingen misschien ook komen te vervallen: van afdelingen naar projectteams met collega's van verschillende disciplines waar we veel van elkaar leren en elkaar versterken.

Ons vak gaat de komende 75 jaar enorm doorontwikkelen en professionaliseren. Er komen steeds meer specialistische communicatiefuncties. Die ontwikkeling blijft de komende jaren doorzetten. De allround communicatieadviseur? Die bestaat over 75 jaar niet meer!”

‘De allround communicatieadviseur? Die bestaat over 75 jaar niet meer’



Soetimah Goos

marketing- en communicatiecoördinator bij Unica Fire Safety

“De afdeling Marketing en Communicatie bij Unica Fire Safety is verantwoordelijk voor alle communicatie-uitingen van de organisatie, zowel intern als extern. Wat over 75 jaar in ieder geval niet verandert, is dat we nog steeds op zoek zijn naar relevant zijn voor de doelgroep.

In de toekomst zal het wel efficiënter gaan. Ik verwacht dat onze keuzes nog meer gebaseerd gaan worden op data, niet alleen de digitale data, maar ook de offline data. Een voorbeeld is dat we beter vastleggen hoeveel persoonlijk contact oplevert of hoe effectief bepaalde gesprekken zijn. Als je dat kan monitoren, kan je je communicatie daarop aanpassen en deels standaardiseren.

Over 75 jaar werken we nog veel meer samen met andere disciplines, zoals HR, sales, sociologen en

gedragspsychologen. Ook geloof ik erin dat communicatie tegen die tijd een vaste plek aan de directietafel heeft: als verbinder en organisatorisch meedenkend.

Het is hierbij belangrijk dat we inzichtelijk maken wat we doen en bewijsvoering te hebben voor wat we uitdragen. Ook daarin speelt data een cruciale rol. Communicatieadviseurs gaan hopelijk meer tijd vrijmaken voor evaluatie en vooronderzoek. Momenteel schieten we nog steeds te snel in de uitvoer, terwijl vooraf meten en achteraf evalueren essentieel is om te leren voor de toekomst.”

‘Ik verwacht dat onze keuzes nog meer gebaseerd gaan worden op data, niet alleen de digitale data’

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Sander Nagel

Bouwen aan vertrouwen

Als hoofd corporate communicatie bij bouwconcern Dura Vermeer heeft Glenn Metselaar de afgelopen decennia veel zien veranderen. Dat het bedrijf al sinds 1855 eigendom van dezelfde familie is, voorziet zijn werk van een extra dimensie. “Het schept een bepaalde verantwoordelijkheid als de naam van je ceo ook echt op de gevel staat.”



Wat ooit begon als een kleine timmerwinkel in Rotterdam is 166 jaar later uitgegroeid tot één van de grootste bouwbedrijven van Nederland. Het familiebedrijf Dura Vermeer, inmiddels met een jaarlijkse omzet van 1,5 miljard euro en bijna 2.800 medewerkers, heeft een rijke geschiedenis. De handtekening van het bouwconcern staat onder diverse prestige-projecten: van de destijds revolutionaire winkelstraat de Lijnbaan in Rotterdam tot de Tweede Coentunnel en het onlangs gerealiseerde hoofdkantoor van het Europees Geneesmiddelenagentschap (EMA) op de Amsterdamse Zuidas.

Hoofd corporate communicatie Metselaar werkt al meer dan twee decennia bij het bedrijf, en maakte in 1998 de fusie tussen Dura en Vermeer mee, waaraan het concern de huidige naam te danken heeft. Metselaar, die een achtergrond heeft in de dagbladjournalistiek, kwam binnen als PR-medewerker en zag dat de fusie op communicatiegebied grote gevolgen had. Er werd een nieuwe communicatieafdeling opgetuigd en nadat hij in de jaren die volgden verschillende leidinggevendenden zag komen en gaan, besloot hij op een gegeven moment zelf maar naar die rol te solliciteren. “Ik zat inmiddels lang genoeg bij het bedrijf om te durven zeggen: wat mijn voorgangers kunnen, dat kan ik ook.”

‘Van de 2.800 werknemers die Dura Vermeer heeft, zijn er zo’n duizend mensen die bijna dagelijks een berichtje plaatsen. Vanuit hun eigen account, niet vanuit de corporate kanalen’

Van het peloton naar de koplopers

Dat was in 2008. Dertien jaar later heeft Metselaar de bedrijfsstrategie en daarmee ook de communicatieaanpak flink zien veranderen. De grootste sprong werd in 2015 gemaakt, vertelt hij. “Elke drie jaar actualiseren we onze bedrijfsstrategie. Toen we dat voor de periode 2015–2018 deden, zeiden we tegen elkaar: we hebben nu heel lang in het peloton gezeten, het is een keer tijd om richting de koplopers te demareren. De markt trok weer aan na de financiële en economische crises van de jaren daarvoor, en het bedrijf kon daardoor vooruitkijken.”

Er werd besloten om een stuk nadrukkelijker op goed werkgeverschap in te zetten. “Het werkgeversmerk moest op de schop. Daar hadden we een tijdlang niets aan gedaan. We hebben toen een digitale arbeidsmarktcampagne en een intern ambassadeursprogramma opgezet. We wilden niet langer alleen maar centraal vanuit het concern communiceren, maar echt onze collega’s laten vertellen hoe zij het ervaren om bij Dura Vermeer te werken.

Die inzet van ambassadeurs heeft zijn vruchten afgeworpen, ziet Metselaar. “Van de 2.800 werknemers die Dura Vermeer heeft, zijn er zo’n duizend mensen die bijna dagelijks een berichtje plaatsen. Vanuit hun

eigen account, niet vanuit de corporate kanalen. Dat heeft ons werkgeversmerk een enorme boost gegeven.” Wel was er een mentaliteitsverandering voor nodig, zeker vanuit het perspectief van reputatiemanagement – ook onderdeel van het takenpakket van Metselaar. “Reputatiemanagement draait grotendeels om controle. Dat moesten we loslaten. Als je wil dat medewerkers authentiek communiceren, kan je daar niet dwangmatig op blijven toezien. Je stelt een aantal kaders, en dat is het dan. Soms gaat er dan iets mis, maar daar heb je het dan achteraf met elkaar over.”

Vrijheid en vertrouwen

Die gekozen aanpak past volgens hem bij modern werkgeverschap. “Waar wij vroeger zelf bepaalden welke medewerkers we wilden hebben, is het nu andersom: je moet mensen overtuigen waarom ze voor Dura Vermeer zouden moeten kiezen. Daar hoort ook een ander verhaal bij. Wij kiezen ervoor om dat verhaal door onze werknemers te laten vertellen en ze daarin een grote mate van vrijheid en vertrouwen te geven.”

Ook op het gebied van interne communicatie is de rol van medewerkers – van de bouwplaats tot de kantoorvloer – steeds groter geworden. Daarbij helpt het dat Metselaar als hoofd corporate communicatie korte lijnen met de Raad van Bestuur heeft: hij rapporteert direct aan ceo Job Dura en cfo Lowick Barg. Bij het opstellen van de nieuwe driejarenstrategie schuift hij samen met zijn collega’s van HR, juridische zaken, financiën en ICT al in het voortraject aan. Communicatie zit daardoor in het hart van de organisatie, en dat komt volgens Metselaar het lerend vermogen van het bedrijf ten goede.

“Vroeger hadden de verschillende divisies en werkmaatschappijen allemaal hun eigen beleidscyclus. En werd er ook bij communicatie – gechargeerd gezegd – nog wel eens wat over de schutting gegooid. We hebben er bij de laatste operationele strategiewijziging toen bij de RvB op aangedrongen om onze medewerkers veel meer bij de beleidsvorming

te betrekken. Er zijn toen zogenoemde strategiebox-sessies georganiseerd waar enerzijds werd verteld over de strategische plannen, maar die anderzijds ook echt bedoeld waren om informatie op te halen.” Dat werd zeer gewaardeerd, merkte Metselaar. “Het geven van zulk vertrouwen zorgt voor een sterke verbinding van je medewerkers met je merk. Dat zag je ook direct terug in de feedback: wat gaaf dat ik hierover mag meepraten, zeiden mensen dan. De verschillende divisies en werkmaatschappijen zitten inmiddels veel meer op één lijn. Daardoor kan je veel beter van elkaar leren en elkaar inspireren. Het is mooi als je dat in een bedrijf met 2.800 medewerkers weet te bereiken.”

Bouwen op een postzegel

Naast het toegenomen belang van de stem van medewerkers, heeft Metselaar de afgelopen jaren ook een nieuwe discipline zien opkomen: omgevingscommunicatie. “Vroeger bouwden we vooral aan de randen van de stad, bijvoorbeeld in Vinex-wijken. Die ruimte is er nu niet meer, dus verschuiven onze projecten steeds meer naar de stad. Daar bouw je op een postzegel waar al van alles staat, en heb je dus ook veel meer met omwonenden en andere stakeholders te maken. Dat heeft natuurlijk een grote impact op je communicatie.”

“Kijk, als iemand ’s ochtends vrolijk fluitend naar werk fietst en er staat bij terugkomst een heistelling voor de deur, dan is dat doorgaans niet bevorderlijk voor het humeur. Zeker als er geen enkel bericht is geweest van het bedrijf dat die heistelling daar heeft neergezet. Als bouwer sta je dan meteen een paar doelpunten achter, en kan je erop rekenen dat je in het vervolg van het bouwtraject extra kritisch wordt gevolgd. Het is een kwestie van balans, want je kunt natuurlijk niet alles honoreren. Maar mensen moeten zich wel gehoord voelen.”

Dat gaat echt nog niet altijd goed, geeft Metselaar toe. “Soms zijn er projecten waar communicatie te laat bij wordt betrokken. Dan zitten alle relevante disciplines vanaf de start aan tafel, en zodra de eer-



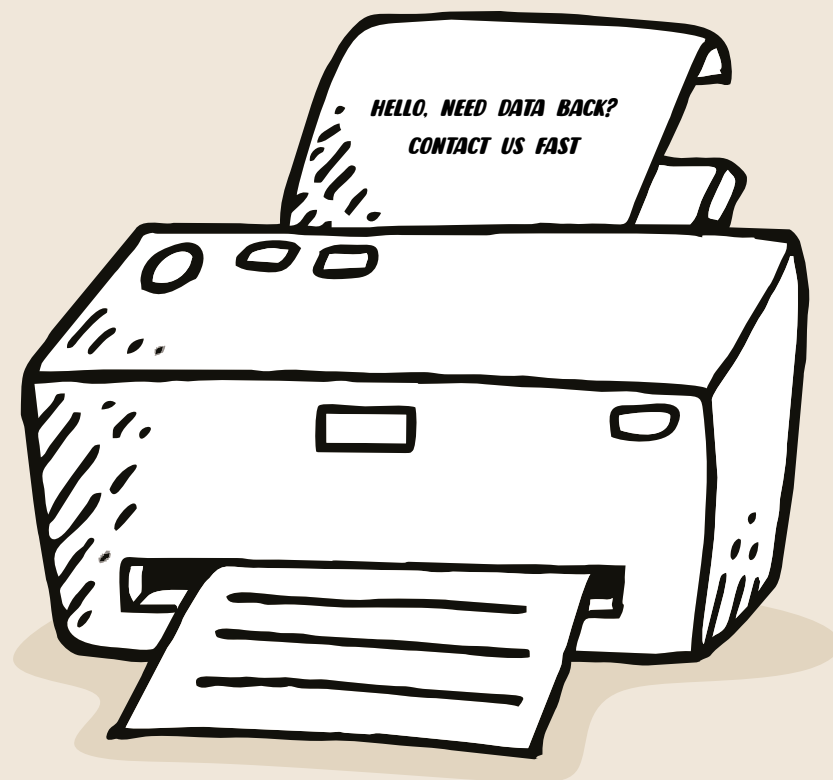
ste paal de grond in gaat denkt iemand: oh ja, we moeten ook nog communiceren. Dan ben je te laat. Hoe eerder in het proces je betrokken bent, hoe eerder je issues kan oplossen.”

Continuïteit op de lange termijn

Dura Vermeer heeft dan wel de omvang van een beursgenoteerd bedrijf, maar is het niet. “Die ambitie is er ook niet, we willen onze eigen broek ophouden. Natuurlijk, ook wij moeten geld verdienen,

maar onze belangrijkste drijfveer is de continuïteit op de lange termijn. Het bedrijf zit al 166 jaar in de familie, is vijf generaties geleden opgericht door de betovergrootvader van de huidige ceo. We hebben wereldoorlogen doorstaan, recessies. Het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie, daar gaat het om. Dat is de andere scope waar je bij een familiebedrijf als dit mee te maken hebt. Het schept een bepaalde verantwoordelijkheid als de naam van je ceo ook echt op de gevel staat.” —





De gemeente gegijzeld: *who you gonna call*

Het is de moderne variant van een gewapende overval: digitaal gegijzeld worden. De methodieken worden steeds vernuftiger en de overvallers steeds bruter. De gemeente Hof van Twente kan hier als slachtoffer over meepraten. En wil hier ook over praten. “Laat anderen van onze fouten leren en van de inzichten die we hebben opgedaan. Ook op het terrein van communicatie. Dan heeft deze vreselijke toestand in ieder geval nog iets positiefs opgeleverd”, zegt Jos Marinus, hoofd crisiscommunicatie op dit gijzelingsdossier.

Het is 1 december 2020 als de systeembeheerder bij de gemeente Hof van Twente de boodschap krijgt ‘Hello, need data back? Contact us fast.’ Ook verschijnt er een bericht over losgeld op meerdere systemen en ligt het geprint op meerdere printers. De gemeente wordt compleet in gijzeling genomen. Het ambtelijk apparaat komt per direct tot stilstand. De kantoorautomatisering ligt plat, er kan geen e-mail verstuurd worden. Inwoners kunnen niet meer terecht voor aanvragen, uittreksels en overige gemeentelijke producten en diensten. Uitkeringen kunnen niet meer uitbetaald worden.

Er wordt vrij rap een crisisorganisatie ingericht. “Op z’n houtjes-touwjes”, vertelt Marinus. “De e-mail van de gemeente was drie weken onbruikbaar met als gevolg dat veel communicatie per telefoon en alternatieve mailadressen verliep.” Communicatie krijgt wel meteen een prominente plek aan tafel. “Communicatie speelde vanaf de eerste minuut een cruciale rol. Daarin hebben we geen kostbare tijd verspild. Het is daarmee de belangrijkste aanbeveling die ik heb voor bestuurders.”

Marinus wordt benoemd tot hoofd crisiscommunicatie én hoofd woordvoering. Dat is op z’n minst opmerkelijk te noemen; hij heeft geen enkele com-

municatieachtergrond. In het dagelijks leven is Marinus afdelingshoofd Leefomgeving bij de gemeente. “Wegens privéomstandigheden was de aangewezen persoon bij communicatie niet beschikbaar. Toen kwamen ze bij mij uit: ik heb veel ervaring in crisismanagement en daarom veel te maken gehad met crisiscommunicatie. Ik wist hoe extreem belangrijk communicatie is in het beheersen van een crisis.”

Het team communicatie vond zijn komst volgens hem geen probleem. “Mijn ervaring werd heel prettig gevonden. Er werken hele goede communicatiemensen bij Hof van Twente, maar ze hebben weinig ervaring met crises. Een crisis van deze omvang vraagt om een duidelijke bevelstructuur in de communicatie waarbij er één iemand is die de commando’s uitdeelt. Niet dat ik als een bulderende generaal over de afdeling liep hoor. Het hoorde ook bij mijn werk om juist de persoonlijke verbinding te zoeken. In een crisis hebben mensen de neiging om maar door te werken, wekenlang dagen van achttien uur te maken. Dan moet je heel alert zijn of mensen dat écht wel trekken. En of het verstandig is.”

Nu een half jaar verder constateert Marinus dat zijn gebrek aan ervaring hem niet in de weg heeft gestaan. “We hebben de eerste grote evaluatie ge-

Jos
Marinus



had. De crisiscommunicatie is goed verlopen.” Hij stond er al die tijd ook niet alleen voor. Vanuit de Veiligheidsregio Twente werd tijdelijk extra communicatiehulp ingevlogen. Marinus: “Dat is ook een les: schakel externe hulp in.” De burgemeester kreeg een persoonlijke communicatieadviseur: oud-onderzoeksjournalist en specialist in ICT-beveiliging Brenno de Winter.

Naast de standaardonderdelen in crisiscommunicatie (informatievoorziening, betekenisgeving en schadebeperking) werd een aanvullende communicatiestrategie geformuleerd. “We gingen en gaan voor maximale transparantie. Vanuit de gedachte dat we als overheidsorganisatie in een glazen huis leven. Dus niks onder de pet proberen te houden, dat komt vroeg of laat toch uit.” Hij erkent dat die strategie wel soms tot dilemma’s leidde: “Transparantie heeft wel een grens. Bijvoorbeeld als het gaat om wel of niet onderhandelen met de gijzelaars. Die informatie kun je niet geven, of niet op het moment zelf. Dus soms moest ik op mijn tong bijten.”

Een ander uitgangspunt in de communicatie: intern is extern. “Ik geef toe: door schade en schande wijs geworden. Als we de eerste dagen intern iets vertelden, hingen meteen journalisten aan de lijn: ‘Hé



wat hoor ik nu...?’ Dus gold al heel snel: als we een persconferentie houden, maken we tegelijkertijd de informatie ook intern bekend. En vice versa. Onze ambtenaren zijn in veel gevallen ook inwoners, belanghebbenden en nieuwsconsumenten.”

De omgang met de media noemt Marinus leerzaam. “Wat is dat een volhardend volk zeg! Ik vond het soms wel een leuk kat-en-muisspel.” Sinds december 2020 heeft hij iedere dag journalisten aan de lijn. “Wat mij verrast heeft is de snelheid waarmee de journalistiek vandaag de dag opereert. Er wordt direct live verslag gedaan, ook door krantenjournalisten. De tijd dat de verslaggever nog naar de redactie terugkeert om zijn stukje over een persconferentie te schrijven, lijkt echt wel voorbij.” Ook verrast is hij door de kwaliteit van de verslaggeving. “Ik heb heel veel te maken met ICT-journalisten. Die zijn echt heel erg goed ingevoerd.”

Een heel bijzondere ervaring had Marinus met een journalist van de Volkskrant. Die had contact met een van de criminelen. Via de krant gaven de gijzelnemers aan hoeveel geld zij wilden hebben (750.000 euro) om de data vrij te geven. “Ben je dan boodschapper van het nieuws of boodschapper van criminelen? Het frustreerde het proces. Ik vond dat niet heel fris.”

Gevraagd naar zijn grootste blunder zegt Marinus dat die niet is gemaakt in de crisiscommunicatie. “Maar natuurlijk is niet alles perfect gelopen. We

kregen bijvoorbeeld veel kritiek op de uitspraak van de burgemeester dat ‘iedereen’ dit had kunnen overkomen. Daar dachten velen anders over. Dat leidt dan weer tot veel gedoe.” De gemeente kon gehackt worden doordat de beveiliging van het systeem onvoldoende bleek. Zo werd onder meer een te makkelijk te raden wachtwoord gebruikt: ‘Welkom2020’.

Inmiddels is Marinus weer zo goed als terug in zijn oude functie. “Ik doe de woordvoering en crisiscommunicatie er nu bij.” De crisis zelf is overigens nog lang niet voorbij. Er is geen losgeld betaald en heel veel data is vernietigd. “Tot voor enkele weken terug moest elke betaling nog handmatig worden uitgevoerd. Monnikenwerk.” Het duurt nog zeker een jaar voordat alle data is vervangen. En nog tot einde van het jaar voordat de ICT-systemen weer volledig draaien. “Maar ik denk dat we tegen die tijd wel het meest geavanceerde en best beveiligde ICT-systeem van Nederland hebben.” ■

Nadat de omvang van de crisis duidelijk werd, opende Hof van Twente een speciaal persnummer om het gewone informatiecentrum niet te overbelasten en regie te hebben op de persvragen. Jos Marinus: “Na bekendmaking van de hack, hebben we een informatienummer voor verontruste inwoners geopend. Deze is welgeteld één keer gebeld. We hadden er een compleet telefoonteam klaarzitten maar deze hebben we na een dag dus maar weer afgeschaald. Onze website is gelukkig webbased dus deze kon in de lucht blijven. We hebben via een banner een speciale hoek op de website ingericht om al ons nieuws daar te kunnen melden. Daar is ook een FAQ van vragen van inwoners en bedrijven opgenomen. Verder hebben we via nieuwsbrieven intern en extern gecommuniceerd. De burgemeester (voor inwoners) en de secretaris (voor medewerkers) hebben met grote regelmaat, in het begin zelfs twee keer per week, via een filmpje de mensen geïnformeerd en voor betekenisgeving gezorgd. Daarnaast wordt (ook nu nog) intensief gemonitord of er privacygevoelige gegevens ‘op straat’ liggen. Gelukkig is dat tot nu toe niet het geval geweest.”

Auteur Marjan Engelen

LIJSTJES

Top! blogs (en zo)

C vroeg vijf vakgenoten naar hun vijf favoriete blogs. Ze kwamen met prachtige tips, en niet alleen blogs, ook podcasts, boeken, nieuwsbrieven en columns. Hun toptip lees je hieronder. De hele top 5 lees je binnenkort op [Logeion.nl](https://logeion.nl).

#1

Renata Verloop

Specialist overheidscommunicatie

“Maïke Klip kijkt op een verfrissende manier naar hoe de (digitale) overheid een begripvolle verbinding kan hebben met mensen in Nederland. Dat is voor mij de vraag waar overheidscommunicatie om draait.” [Klipklaar.nl](https://klipklaar.nl)

Gert Koot

Marketing- en communicatieadviseur, eigenaar Branded Entertainment

“Monkeytalk is eigenlijk een gesproken nieuwsbrief. Deze serie van Irene Koel over creativiteit is een must voor iedere communicatieprofessional.” bit.ly/2TEN9ZE

#2

#3

Jacques Duijn

Docent Communicatie, Hogeschool Utrecht

“Tim Harford, Cautionary Tales (podcast). Harford kan een verhaal bouwen. Waargebeurde vertellingen over vreselijke fiasco’s. Altijd met humor, een twist en veel communicatieve invalshoeken. Luister vooral naar How Pepsi Nearly Went Pop en Martin Luther King Jr; the Jewelry Genius; and the Art of Public Speaking.”

Marisca Kensenhuis

Seniorspecialist interne en verandercommunicatie, Enza Zaden

“The Internal Communication Podcast van Katie Macauley. Mooie en leerzame gesprekken over interne communicatie met specialisten binnen en buiten het vakgebied, je krijgt zelfs tips van een gijzelingsonderhandelaar.” spoti.fi/3gHPZF8

Igor ter Halle

Docent online communicatie, Hogeschool Windesheim

“Erwin Blom maakt elke dag een nieuwsbrief met daarin een tip, een persoonlijk verhaal of iets wat hij online is tegengekomen. Vaak heel praktisch, altijd gewoon leuk om te weten.” bit.ly/35wwBpd

#5



SNEL, DOORWROCHT EN MET AANDACHT VOOR REFLECTIE

Een baan in de communicatie en tevens je bachelor halen? Het nieuwe flexstuderen helpt

Op sterven na dood... Zo leek de combinatie van werken-leren in het hoger onderwijs. Bijna tien jaar geleden maakte de toenmalige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met het afschaffen van het duale onderwijs een einde aan die combinatie. Maar, voortschrijdend inzicht bestaat. Vanuit datzelfde ministerie van OCW is de combinatie werken en leren in het hoger onderwijs nieuw leven ingeblazen: deeltijdonderwijs voor werkenden in de vorm van het flexconcept. Dat levert enorme kansen op voor ons mooie vakgebied. (Beginnende) communicatieprofessionals kunnen nu eenvoudig instromen in het bekostigde onderwijs en snel, doorwrocht en met aandacht voor reflectie een bachelordiploma halen. Nooit eerder zijn onderwijs en praktijk zo dicht tegen elkaar aangekropen.

Auteur Jan van den Hoff, docent, begeleider en assessor deeltijd communicatieopleiding Hogeschool Utrecht

Het concept van de flexpilot is even simpel als doel-treffend. Het gaat niet om hoe lang je aan een bepaald beroepsproduct of opdracht werkt, het gaat om wat je laat zien: leeropbrengsten. Dat mag nu logisch klinken, maar hiervoor waren de studiepunten met de daaraan gekoppelde studiebelasting-uren maatgevend. Een studiepunt stond voor 28 uur studiebelasting. Een hbo-studiejaar staat voor zestig van die studiepunten. Het behoeft hier geen betoog dat het voor mensen met een baan in de communicatie en eventueel een gezin nagenoeg ondoenlijk was om naast hun werk in deeltijd een studie op te pakken aan een van de bekostigde Nederlandse hogescholen. Maar inmiddels is dat verleden tijd. Twintigers, dertigers, veertigers en soms zelfs vijftigers halen naast hun werk een bachelordiploma communicatie dankzij het flexconcept.

Geen uren maar leeropbrengsten

Hbo-deeltijdoneopleidingen hebben voor de flexpilot de communicatieberoepstaken vertaald in leeropbrengsten. En of een deeltijdstudent nu tien, vijftien of twintig uur nodig heeft om zo'n leeropbrengst te laten zien, is niet relevant. Als hij of zij de leeropbrengst maar aantoont. De studiepunten blijven (240 voor een hele bacheloropleiding) maar ze zijn voor 100 procent gekoppeld aan wat de (aankomende) communicatieprofessional laat zien. De hbo-communicatieopleidingen drinken voor die leeruitkomsten allemaal uit dezelfde bronnen: de beroepsniveau-profielen (BNP) van Logeion en het Landelijk Opleidingsprofiel van het Loco (Landelijk Overleg Communicatieonderwijs). Daarom is het voor alle betrokkenen duidelijk waar het om gaat.

Instromen in een hoger jaar

De beroepsniveau-profielen komen uit het werkveld; het Landelijk Opleidingsprofiel uit het onderwijs. Door deze twee-eenheid is het eenvoudig om mensen uit het beroepenveld met werkervaring en eventueel andere opleidingen te laten zijinstromen. Kort en goed: aankomende studenten behoeven

niet langer met een propedeuse te starten, maar kunnen ook in jaar twee of drie instromen. Als zij op basis van hetgeen zij in de praktijk gedaan hebben en certificaten van andere opleidingen kunnen aantonen dat zij de beroepstaken uit het Landelijk Beroepsprofiel op BNP niveau 1, 2 of 3 beheersen, kunnen ze verderop in het curriculum van de opleiding beginnen.

Beroepsproducten als bewijs

Maar er is meer. Studenten die wel in de propedeuse starten en wellicht nog niet zo lang een baan in de communicatie hebben, kunnen hun producten uit de praktijk gebruiken om specifieke onderdelen van het curriculum af te ronden. Zij behoeven dan niet meer een hele module te volgen, maar gebruiken het in de praktijk gemaakte als bewijs van hun kunnen. Dat kan aanmerkelijke versnellingen opleveren en er dus voor zorgen dat het hbo-diploma in minder dan vier jaar wordt behaald.

Portfolio's en assessments

Duidelijk is dat beroepsproducten centraal staan in de nieuwe flexaanpak. Het is dan ook niet verwonderlijk dat studenten die bij de meeste deeltijd flexopleidingen in een portfolio verzamelen: zowel vanuit de studie- als de werkcontext. In een assessment staan die beroepsproducten centraal. Aan de hand van de kerngebieden van het Landelijk Oplei-

dingsprofiel en de landelijke beroepsniveau-profielen krijgt een deeltijdstudent een beeld van waar hij of zij staat en of ze het niveau in de volle breedte van alle kerngebieden beheersen. Elk assessment staat voor een vast aantal studiepunten.

Voorlopers

Op dit moment zijn er vier hogescholen die de communicatieopleiding in flexdeeltijd aanbieden. Dat zijn Avans, Fontys, Hogeschool Utrecht en de Christelijke Hogeschool Ede. Er is zeker wat variatie in de aanpak van het flexconcept bij deze vier hogescholen. Maar het basisprincipe is overal hetzelfde: het gaat om leeropbrengsten; de student bepaalt in grote mate zijn eigen studieroute en studiesnelheid en voorts staan bij alle opleidingen de beroepsproducten (uit de praktijk) centraal. Inmiddels zijn de accreditaties van deze opleidingen in volle gang. Het ministerie had behoefte aan een extra evaluatieronde om te zien hoe de flexpilot in de praktijk uitpakt. De resultaten van die accreditaties zijn tot nu toe zonder meer goed te noemen. Natuurlijk valt er gezien de relatief korte looptijd van de flexpilot nog meer uit het concept te halen en te verbeteren. Maar één ding is duidelijk: de werkende communicatieprofessional die een bachelordiploma wil halen is de winnaar. Op naar een volledig flexibele deeltijd master Communicatie.

**‘Of een deeltijdstudent
nu tien, vijftien of twintig
uur nodig heeft om zo’n
leeropbrengst te laten zien,
is niet relevant’**



KEUZES BIJ ONDERWIJSONTWIKKELING OPLEIDING
COMMUNICATIE HOGESCHOOL ROTTERDAM

Smart connectors hebben de toekomst

Hoe ziet een hbo-communicatieopleiding anno 2021 eruit? Sinds 2018 ontwikkelen we aan de Hogeschool Rotterdam ons communicatiecurriculum intensief door. De eerste twee jaar staan en draaien, in beide jaren 150 studenten. En, hoe staat het ermee? Wat leren ze? Waarom juist dat? En hoe leren we ze dat? Een blik in onze opleidingskeuken in drie uitgangspunten.

Auteur Ron van den Berg, hogeschooldocent, onderwijsontwikkelaar en communicatieadviseur (Hogeschool Rotterdam)

1. Onderwijsvisie: de communicatieprof als linking pin

De hoofdvraag die we ons stelden in de beginfase van de onderwijsontwikkeling was: welke rol zien we voor communicatieprofessionals in de wereld van nu en morgen? We merkten: hoe we de dingen doen hier in Rotterdam, daar zit – soms impliciet – al een dieper idee in over wat communicatie voor ons betekent. Dé communicatieprofessional is – in onze optiek – een smart connector. Iemand die mensen, organisaties, ideeën en kennis slim aan elkaar smeedt om binnen communicatievraagstukken tot synergie te komen. Wederkerigheid in plaats van scoren. Oog hebben voor de maatschappelijke context en opdracht van organisaties en de netwerken waar ze onderdeel van uitmaken. We zagen dat steeds meer in afstudeerprojecten, in cases die studenten doen voor opdrachtgevers, maar ook in wat studenten en docenten drijft: sec het belang van de organisatie dienen is niet het hele verhaal. Dat hebben we tot fundament gemaakt.

Smart gaat over een visie hebben als professional, je ideeën staven met argumenten, data, research. En die ideeën uitvoeren met slimme interventies. Liefst weg van de clichés. Een student kreeg bijvoorbeeld de vraag om als afstudeerproject de communicatie over een infrastructuurproject op te zetten. 'We zijn tevreden als je een geteste kernboodschap maakt.' Haar oplossing? Een workshopprogramma op basis van deep democracy waarmee de organisatie zelf met stakeholders tot afgewogen keuzes kan komen om communicatie rond projecten op te zetten. Een duurzaam product dus, dat interne- en externe partijen stimuleert om elkaar te vinden en samen vorm te geven aan communicatie.

Het begrip connector is verwant aan de linking pin-rol die Frank Körver de communicatiefunctie toebedeelt: "De linking pin brengt binnen- en buitenwereld met elkaar in verbinding. Organisaties zullen zich moeten verankeren in de samenleving. De linking pin weet wat er speelt en zorgt ervoor dat de organisatie op basis van die inzichten adequaat kan handelen." En natuurlijk kan de smart connector ook enabler,

brand leader, change accelerator zijn. Maar wat ons betreft komt de linking pin-functie vóór de andere: aan al onze vakinhoudelijke en didactische keuzes gaat verbinding vooraf.

2. Onderwijsconcept: vraagstukken en autonomie als epicentrum

Hoe leer je dat, een smart connector worden? Door met échte praktijkvraagstukken bezig te zijn. In de dynamiek van opdrachtgever-opdrachtnemer. Op het snijvlak van communicatie en een andere wereld, bijvoorbeeld zorg, techniek of overheid. En in de complexiteit van belangen, ongestructureerde informatie en cycli van ontwikkelen-testen-verbeteren. Ons collegejaar bestaat uit vier periodes, in elke periode komt een opdrachtgever langs. Het vraagstuk dat deze meeneemt, is het startpunt van een ontdekkingstocht van tien weken. Lokale omroep Open Rotterdam vroeg eerstejaars haar identiteit om te zetten in aansprekende verhalen. Creatieve ondernemers van de Keilewerf wilden graag een contentstrategie om hun innovatieve producten breder bekend te maken. En voor de eigen hogeschool ontwikkelden tweedejaars studenten gedragsinterventies om hun studiegenoten tot duurzamer gedrag te verleiden.

We verkennen gedurende de periode precies die vakinhoud waarmee het vraagstuk beantwoord kan worden. Geen losse vakken meer, maar één

groot vak – een major. Waarin studenten juist in time kennismaken met nieuwe theorie, uit de vier kennisdomeinen waarin we het communicatievak segmenteren: Reputatie & Relatie, Media, Customer Experience Management en Content. En met vaardigheden: rond thema's als onderzoek, taalkracht, ethiek en agile teamwork. De eindproducten variëren van gedragsinterventies en dialoogsessies tot interactieve strategiepresentaties. Naast die grote praktijkvraagstukken, zijn er ook individuele opdrachten. Schrijf een multimediale longread over een issue – in de zin van maatschappelijke discussie – dat jou raakt en verken de rol van de media binnen die discussie. Of: ontwikkel jouw eigen vertellersverhaal. Het levert honderdvijftig verschillende producten op. Maar ook dat is smart connecting: eigen keuzes kunnen en mogen maken. Hoe vaak zeggen we niet – ook in dit magazine – dat een nieuwe tijd om nieuwe communicatieprofessionals vraagt? Het smart connectorprofiel moet niet knellen, maar ruimte maken.

3. Smart connecting: een lerende communicatiecommunity

Drie bouwstenen van ons communicatieonderwijs kwamen al voorbij: contextrijk (de praktijk centraal), geïntegreerd (van losse vakken naar een grotere major) en autonomie (mogen afwijken, oorspronkelijke keuzes). De andere twee zijn: veilige leeromgeving

‘Het vraagstuk dat de opdrachtgever meeneemt, is het startpunt van een ontdekkingstocht van tien weken’

‘Onverwachte afslagen leiden niet meteen – in het nadeligste geval – tot studievertraging, maar tot reflectie, leren en, het liefst, innovatie’

en ruimte om fouten te maken. De opdrachten zijn complex, de smart connector is ambitieus. Dat matcht alleen als de begeleiding goed is. Een selecte groep studenten heeft elke periode dezelfde majorbegeleider. Coach, steun en inspirator. Ze zien haar of hem zo'n drie dagen in de week en samen werken ze interactief toe naar het eindproduct. Tussentijdse feedback vindt plaats in de vorm van reviewsessies. Onverwachte afslagen leiden niet meteen – in het nadeligste geval – tot studievertraging, maar tot reflectie, leren en, het liefst, innovatie.

En die veiligheid zit ook in onze zogeheten leer-teams: studenten verzamelen wekelijks in klein comité om met een coach aan hun professionele identiteit te werken, even los van de waan van de dag en opdrachten. Wie ben ik als professional, welke aspecten van het vak passen bij mij en hoe kan ik medestudenten helpen in hun zoektocht? Maar ook: welke thema's uit de samenleving raken me? Afgelopen maanden stonden racisme en discriminatie hoog op de agenda. Het maakt de band tussen studenten onderling en met docenten hecht en leidt steeds meer tot een lerende communicatiecommunity.

Tot slot. Vaak lees je dat communicatieprofs bij moeten blijven, aan moeten haken, de trends moeten volgen. Je kunt het ook omdraaien: wat als communicatieprofessionals richting geven aan die trends binnen – en soms buiten – het vak? Vanuit ons lectoraat doen docenten en studenten sinds twee jaar onderzoek naar de vermenselijking van merken, storytelling, virtual influencers en artificial

intelligence. We verrijken ons onderwijs met nieuwe inzichten op het snijvlak van communicatie, media en technologie. Niet voor niets zijn we binnen de hogeschool onderdeel van het Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie. We ervaren dat tech niet eng of ver weg is, maar ook gewoon smart en connecting.

Proef op de som

Onderwijsontwikkeling is een intensief traject. Er draait een bestaand curriculum, ondertussen bouw je aan iets nieuws. De werkdruk onder docenten neemt toe. We stellen grote vragen. Hoe kunnen we innoveren, zonder dat we de wortels van het vak vergeten? Zo zijn de bekende deelgebieden – intern, marcom, corporate – nu geen vastomlijnde onderwijseenheden meer. In de plaats komen meer generieke tools (storytelling, concepting, customer journey) die op tal van beroepssituaties passen. En de docent wordt zelf ook steeds meer linking pin: niet iemand die vooral stof overbrengt en zegt wanneer iets goed is, maar iemand die uitdaagt en coacht. Voelen we ons senang bij die rol? Uitdagend, maar tegelijk is dat ook de kwetsbaarheid die ons als docenten tot volwaardig lid van die lerende communicatiecommunity maakt.

Na de zomer gaan de studenten jaar drie in: ze gaan op stage en volgen de interne minoren Creative Business of Corporate Business. De praktijk heeft ze nodig. Juist in deze tijd. Daar zijn we echt van overtuigd. Genieten van hun verhalen? Eindproducten bekijken? Op ons blog smartconnecting.nl vind je ze. Meewerken aan ons onderwijs: welkom! —

Fotograaf Eran Oppenheimer



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

Rollen

Hoe ziet de toekomst van ons vak eruit? Dit is een vraag die we ons vaak stellen, en zeker in een jaar waarin we de 75^e verjaardag van onze beroepsvereniging Logeion vieren. De Europese Communicatie Monitor (ECM) geeft ons concrete inzichten in de stand van ons vakgebied. De ECM is het grootste jaarlijkse internationale onderzoeksproject naar trends binnen het communicatievak¹. Zelf ben ik de vertegenwoordiger voor Nederland binnen het consortium van de ECM.

De ECM 2021 is afgelopen februari en maart in 46 Europese landen afgenomen. In totaal deden 2.644 Europese communicatieprofessionals mee aan het onderzoek. De ECM vroeg de deelnemers te reflecteren op vijf verschillende rollen die communicatieprofessionals kunnen innemen in hun dagelijkse praktijk. De eerste was de communicatierol, waarin je zelf namens de organisatie communiceert, bijvoorbeeld bij reputatiemanagement of woordvoering. Een andere rol is die van ambassadeur, waarin je de corporate strategie intern en extern verspreidt. In de rol van coach maak je anderen communicatiever, bijvoorbeeld door het geven van communicatietrainingen of feedback. In de rol van manager ben je leidinggevende van andere (communicatie)professionals en houd je je bezig met de HR-vraagstukken binnen je team. De rol van adviseur houdt in dat je managers ondersteunt bij het maken van strategische en andere organisationele beslissingen.

De ECM laat zien dat Europese communicatieprofessionals over het algemeen meerdere rollen vervullen in hun beroepspraktijk. Met name de rollen van coach en adviseur worden vaak gecombi-

neerd. De communicatierol werd het minst vaak gecombineerd met een andere rol, omdat binnen deze rol relatief veel juniorcollega's werken die zich op één specifieke taak richten. Ervaring speelt ook een belangrijke rol bij het omgaan met de communicatierollen: de meest senior communicatieprofessionals zijn het meest flexibel en switchen in hun dagelijkse praktijk eenvoudig tussen de verschillende rollen.

Het onderzoek van de ECM geeft ook aanbevelingen voor de toekomstige ontwikkelingen binnen het vak. Zo zal het je waarschijnlijk niet verbazen dat bijna alle communicatieprofessionals aangeven dat ze alle competenties bevatten om namens hun organisatie te communiceren. Hier staat tegenover dat er met name binnen de managementrol nog veel groeimogelijkheden zijn. Slechts de helft van de Europese communicatieprofessionals uit de ECM geeft aan dat ze de managementrol op hoog niveau kunnen vervullen.

Een ander belangrijk inzicht vinden we binnen de adviseursrol. Het is belangrijk dat ook communicatieprofessionals aan de directietafel vertegenwoordigd zijn en betrokken zijn bij de strategische koers van de organisatie. De ECM laat zien dat dit steeds beter gaat, en dat communicatieprofessionals met een adviseursrol relatief vaak strategische adviezen geven aan de directie of aan belangrijke afdelingshoofden. Tegelijkertijd zien we ook dat met name het middenmanagement minder wordt bediend. Een belangrijke aanbeveling van de ECM is dan ook om als adviseur niet alleen op het topmanagement te focussen, maar ook op het middenmanagement. Op die manier kunnen we de organisatie zowel top-down als bottom-up communicatiever maken.

1. Een initiatief van European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) en European Association of Communication Directors (EACD), geleid door prof. dr. Ansgar Zerfass (Universität Leipzig)

‘Hoe ziet de toekomst van ons vak eruit? Dit is een vraag die we ons vaak stellen’



Angela van der Kooye over de belangrijkste vraag bij interculturele communicatie

Wie is je vader, wie is je moeder?



Auteur Angela van der Kooye

Fotograaf Rick Arnold

Het is een veelgestelde vraag in Suriname die veelal inzicht geeft in achtergronden, leefomgevingen en leefwijzen: wie is je vader, wie is je moeder? Dit is ook vertrekpunt van interculturele communicatie. In het communicatieboek met dezelfde titel en het onlangs gehouden CCPR online communicatiecongres, is de kern van interculturele communicatie besproken, in relatie tot de totstandkoming van verbindingen in het dagelijks leven. Logeion heeft, als zusterorganisatie van het Centrum voor Communicatie & Public Relations (CCPR), ook invulling gegeven aan het programma van het grootste communicatiecongres van het Caribisch gebied.

Om tot de kern van interculturele communicatie te komen, is het belangrijk te weten hoe onderlinge relaties ontstaan en verbonden zijn met verleden, heden en toekomst. Elk individu wordt geboren in een omgeving die direct invloed heeft op de kern van het bestaan van dat individu. Bepalende factoren zijn de omstandigheden, de leefomgeving en het leefklimaat waarin iemand is geboren. De belangrijkste pilaren van het bestaan, de ouders, bepalen hoe iemand komt tot een geoliede, bekende en voor hun acceptabele manier van communiceren. Door te begrijpen waar iemand vandaan komt, in relatie tot de huidige situatie waarin iemand leeft, kunnen je *interpersoonlijkheid* en *intrapersoonlijkheid* grotendeels worden bepaald. Interpersoonlijk door de wijze waarop je in het leven staat en richting geeft aan het leven en je zelfbeeld. En intrapersoonlijk door de wijze waarop je met anderen communiceert op basis van je eigen perceptie, leefgewoonten, gebruiken, kennis en expertise.

Wie is je vader, wie is je moeder

De vraag die vaak wordt gesteld in Suriname is daarom ook: *Wie is je vader, wie is je moeder?* De start van het bestaan is deels al beïnvloed door die vader en moeder. In hoeverre deze pilaren in meerdere of

mindere mate invloed blijven uitoefenen op je bestaan, is afhankelijk van een zichtbare en onzichtbare connectie. Is deze connectie bevorderlijk voor het voortbestaan? Dan zal deze geleidelijk aan worden geabsorbeerd en verfijnd en zal zichtbaar doorsijpelen naar de manier waarop je in het leven staat. Is de connectie echter bevekt, dan kunnen de zichtbare en onzichtbare connecties, een positieve en soms minder positieve invloed hebben op je bestaan. Het kan voorkomen dat er zichtbaar vervangende pilaren worden ingeschakeld en onzichtbaar onvolledigheden optreden bij de bron van dit bestaan.

Diversiteit is ook een gevoel

Diversiteit is niet eenvoudig te definiëren. Het is een leefwijze, gebonden aan tijd, op basis van overdracht. Het is soms gelimiteerd en soms niet. Het is zichtbaar en soms onzichtbaar. *Diversiteit is ook een gevoel.* Een gevoel dat niet altijd even zichtbaar is voor de buitenwereld. Hoe dit gevoel zichtbaar wordt voor een individu en andere groepen is een continue weerspiegeling van tijd en de mate waarin deze groep meebeweegt en zich transformeert. Diversiteit is dus niet variabel, het vraagt om continue verificatie en affirmatie.

Hoe breder de persoonlijkheid gedefinieerd, hoe effectiever de doelgerichte communicatie. Communicatie kan ook benaderd worden vanuit persoonlijkheden die afhangen van iemands culturele achtergrond. Het multicultiprincipe biedt handvatten om deze karakteristieken te onderzoeken vanuit overeenkomsten en uitdagingen in de communicatie. De kunst is het inzetten van deze overeenkomsten en uitdagingen in de communicatie voor de totstandkoming van korte- en langetermijnrelaties. Communicatie vanuit dit principe, biedt perspectieven om diepere en betekenisvolle verbindingen aan te gaan. Namelijk: hoe breder de persoonlijkheid gedefinieerd wordt, hoe effectiever de doelgerichte communicatie.



Over de auteur

Geboren in Paramaribo, gedreven, creatieve en dynamische voorzitter van de CCPR. Zij heeft als communicatieadviseur, trainer en coach in diverse organisaties in Nederland en Suriname kennis en ervaring opgedaan binnen het vakgebied. Met CCPR stimuleert zij kennisuitwisseling op het gebied van communicatie en specialisaties in Suriname. Als bestuurslid van Rotary Suriname voert zij diverse communityprojecten uit en levert zij haar bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken. En als docent communicatie zorgt zij continu voor de balans tussen theorie en praktijk.

Do's-and-don'ts van communicatie in Suriname

#1

Bereid een gesprek zorgvuldig voor: doe navraag naar de persoon of de organisatie en de sleutelfiguren die hierbij horen, voordat je een formeel gesprek wilt inplannen.

#2

Tutoyeren is geen vanzelfsprekendheid: spreek iedereen in eerste instantie met 'u' aan. Je kunt dit vergelijken met het geven van drie kusjes; dat doe je pas als er al een bepaalde relatie is tussen jou en de ander.

#3

Stel niet onnodig allerlei persoonlijke vragen: geef het opbouwen van een relatie de ruimte om te groeien en schat goed in wanneer jij persoonlijke vragen kan stellen.

#4

Wees altijd duidelijk over het doel van het gesprek of de benadering van de organisatie of de persoon.

#5

Probeer niet 'Surinaams' te praten: het komt voor dat niet-Surinamers met een Surinaams accent proberen te praten of de gesprekspartner proberen na te doen. Niet doen! Dit komt erg beledigend over.

#6

Bij een formeel gesprek op kantoor: kleeft je representatief. Doe geen slippers aan of een top met spaghetti bandjes.

#7

Is de afspraak bij een kennis of een zakenpartner thuis: doe je schoenen netjes uit, anders is het volledige fundament dat je aan het opbouwen was voor een onderlinge relatie meteen omvergeschopt. Surinamers stellen hygiëne binnen hun leefomgeving erg op prijs. Houdt hier dus rekening mee.

#8

Surinamers zijn erg enthousiast en communiceren ook zo: 'echt niet' met een luide stem en alle gebaren die er gemaakt kunnen worden met handen en voeten, waarbij het hele lichaam 'meepraat', is geen aanzet tot een confrontatie. Ga er dus niet vanuit dat er ruzie komt of dat men boos is. Het is de wijze van communiceren. Dit geldt ook voor situaties waar men bevestigend op reageert: Ja, echt wel!, ook met een luide stem en gebaren. De intonatie en klemtoon van woorden is anders dan u gewend bent. Ook als u uit een Nederlandssprekend land komt.

#9

Interrumperen is geen daad van onbeleefdheid of onvriendelijkheid: houd er rekening mee dat Surinamers erg enthousiast zijn en graag willen reageren als hun emotie van blijheid en/of onwaarschijnlijkheid naar boven borrelt. Pak daarna de draad van jouw verhaal gewoon weer op. —

mett

In gesprek met je doelgroep?

Een **community of burgerpanel** zorgt voor structurele en meetbare betrokkenheid.



Voldoet aan alle eisen van de overheid



Snel online en gemakkelijk in gebruik

Meer informatie of een demo?

Scan de QR code met de camera van je telefoon!

mett.nl • 030 711 5777



Top! communicatie-middel

C vroeg vijf vakgenoten naar hun favoriete communicatiemiddel. Dat levert verschillende inzichten op.

#1

Edwin van Scherrenburg

Teamcoördinator Communicatie
bij VNO-NCW en MKB-Nederland

“Voor ons Brugproject en onze nieuwe koers hebben we met hulp van een expert tientallen dialoogsessies (fysiek & online) georganiseerd met zelfstandigen, kleine en grote ondernemingen, experts, or-leden, jongeren en (lokale) politici. Deze diepgaande gesprekken legden een perfecte bodem voor onze nieuwe koers en waren een perfecte gelegenheid om inzichten te toetsen en verdiepen.”

Jochem van Loon

Directeur-grootaandeelhouder SocialLane in Den Haag

“LinkedIn. In de business-to-businessmarkt is LinkedIn veruit het effectiefst. Combineer een informatieve bedrijfspagina met advertenties en geef LinkedIn een dominante positie in een complete online marketingmix. Adverteren duur? Je kunt zo verfijnd targetten dat je 100 procent je doelgroep bereikt.”

#2

#3

Veerle Focke

Directeur-grootaandeelhouder
La Plume Media in Haarlem

“Voor ASML hebben we, in samenwerking met Creative Animal en MediaMonks, een virtuele medewerkersbijeenkomst georganiseerd in de vorm van een interactief ‘tv-programma’. Bijna 14.000 medewerkers waren als avatars aanwezig in de studio, konden praten met de directie, en invloed uitoefenen op het programma. De evaluatie liet ongekend hoge scores zien. ASML gaat hier zeker mee door en vele andere corporates volgen hun voorbeeld.”

Remy Steijger

Directeur-grootaandeelhouder van
Captains in Delft

“Videoland. Videostreamingplatforms groeien hard. Mede dankzij de coronacrisis zijn mensen verslaafd geraakt aan ‘video-on-demand’. De productie van content voor streamingdiensten zal de komende jaren flink toenemen. Voor Videoland maken wij Força Koeman, een documentaire over de terugkeer van Ronald Koeman naar Barcelona.”

Marije Perdon

Marketing- en communicatiemanager MVO Nederland

“Het eigen netwerk. Door het activeren van de communicatiekracht van onze partners en de tweehonderd deelnemers en zestienduizend stemmers tijdens de ‘Minister van de nieuwe economie’-campagne hebben we met een heel klein budget een hoop bereikt. Dankzij de kracht van het netwerk hebben we impact kunnen maken richting de politiek.”

#5

Waaghalzen aan het woord

Hoe zelfkritisch zijn communicatieprofessionals? Hebben ze het vermogen zichzelf op de korrel te nemen en om zichzelf te lachen? Kunnen ze zien wat anderen van ze willen wat zijzelf niet kunnen? Wat hebben zij te bieden waar niemand op zit te wachten? Wat wil hun opdrachtgever (echt)? En hoe kijken ze daar tegenaan?

C-redacteur Sabine Funneman vroeg de durfalten onder de communicado's over deze vragen met haar in gesprek te gaan. Het gesprek gaat niet over falende opdrachtgevers of over klanten die ‘er’ niks van begrijpen. Het gesprek gaat over henzelf en hun eigen falen en stralen. Over beide voelt Funneman ze stevig aan de tand.

En om te testen of ze echt zonder angst zijn, of ze zichzelf zonder bedenkingen op ‘de pijnbank’ durven leggen, krijgen ze hun tekst niet te zien voordat deze gepubliceerd wordt. Waaghalzen aan het woord die weten dat aan de rand van de afgrond de mooiste bloemen groeien.

EVELINE SISSING,
TEAMMANAGER COMMUNICATIE VITENS

Werken met de onderstroom

Als iemand Eveline Sissing vraagt wat het communicatievak is, zegt ze: “Begrijpen en verbinden. Daar gaat het om. Het vak draait om relaties. Voor mij zijn relaties cruciaal. Ik ben altijd gericht op het goed houden van de relatie, als kind al. Vroeger zeiden mensen wel tegen mij: wat doe je moeilijk! Dat kwam omdat ik steeds dingen benoemde die ik zag en voelde gebeuren en dan navroeg hoe dat zat. Dat was soms lastig voor anderen als ze dat niet voelden.”

Sissing is een echt gevoelsmens. “Ik heb twee kanten in me, ik ben een confronteerder, kan behoorlijk direct zijn en aanwezig. En aan de andere kant kan ik ook altijd heel goed voelen wat er bij een ander speelt. Ik kan gerust iemand een beuk op zijn neus geven, maar leg dan wel goed uit waarom ik dat doe.”

Een voorbeeld uit haar tijd als strategisch adviseur en woordvoerder: “Als een opdrachtgever mijn advies niet goed opvolgde en tegen een journalist niet vertelde wat ik met hem tevoren had afgesproken, dan trok ik aan de bel. Ik weeg wel af of ik er wel of niet een punt van zal maken. Maar eigenlijk wil ik het altijd wel. Het is belangrijk om na te praten, af te wegen en te zorgen dat het de volgende keer niet weer gebeurt. De relatie blijft wel voorop staan”, lacht ze. “Ik ben nog nooit ergens weggestuurd vanwege mijn directheid.” En ze analyseert:

“Ik ben zo gericht op de relatie omdat ik kritiek op mijn werk snel opvat als persoonlijke afwijzing, dat is nou eenmaal een zwakte van me. Dus ik laat het nooit heel spannend worden en zorg dat ik die kritiek niet krijg. Ik zet het eerder om in iets positiefs. Want als de werkrelatie kapotgaat, dan ben je nergens meer als adviseur. Ik ben ervan overtuigd dat als je opdrachtgever ergens zijn credits heeft verspeeld, dat je dan als adviseur ook weg moet gaan. Dan kan je niet verder”, meent Sissing.

“Ja, natuurlijk heb ik fouten gemaakt en ja, natuurlijk erger ik me. Maar ik ben niet iemand die dat er dan wild uitflapt. Ik moet wel praten als ik ergens mee zit en in dit soort gevallen praat ik dan thuis een heleboel. En dan weeg ik af: doe ik er wat mee of niet.

Ik ben heel gevoelig op de onderstroom. En ben dan ook verbaasd als mensen dat niet voelen. Dan denk ik ‘huh?’ waarom in godsnaam communiceer je hier niet over? Maar veel mensen voelen het niet of zien het niet of willen het niet zien. Ik wel. Ik heb altijd gezocht naar hoe ik op een goede manier kon werken met die onderstroom. Toen ik Deep Democracy (een manier om breed gedragen besluiten te nemen waarbij alle standpunten in een groep gehoord worden) leerde kennen en hanteren heb ik eindelijk goed repertoire gevonden om die onderstroom te begrijpen en zachter te benoemen.”

FROUKE KRAMER,
COMMUNICATIE & PRESENTATIETRAINER UITGESPROKEN

Stevig in je schoenen

Onvervaard kijkt ze de wereld in. Wat ze niet kan? “Relativeren”, antwoordt Frouke Kramer vastberaden. “En humor. Ik kan geen humor toepassen om te relateren. Ik maak dingen vaak zwaar. Of ga ermee aan de haal.” Ontwapenend zegt ze: “Ik ben geen ondernemer, ik haat acquisitie. Ik heb ook geen visie. Sommige mensen kunnen zo goed vertellen waarom ze iets doen en een vergezicht schetsen. Ik niet. Ik wil gewoon húp aan de slag en iets doen. Iets bereiken. Ik help mensen die het lastig vinden zichzelf in het openbaar te presenteren. En het maakt me geen bal uit of ze dan asielzoeker of politicus zijn. Ik vind het allemaal gaaf. Ik train ze ook allebei met evenveel plezier. En ik geniet als ik ze stappen zie maken en hun verhaal zie doen. Natuurlijk zit ik te glimmen voor de televisie als iemand daar vol zelfvertrouwen in de Kamer zijn zegje staat te doen, en nee, ik ga je niet vertellen wie dat is. Maar als de angstige in elkaar gedoken statushouder uit zijn stoel komt en zich voor de groep even kort voorstelt, ben ik net zo beretrots.”

Kramer werkt met mensen die in de spotlights staan en met mensen die dat zo ervaren. Mensen die moeten solliciteren en zich daarmee geen raad weten, mensen die een prijs hebben gewonnen en zich ineens in de media moeten presenteren, poli-

tici die plotseling in de Kamer komen. “Ik vind het heerlijk om me dagelijks met mondelinge communicatie bezig te houden. Ik sta zelf ook graag op het podium en in de spotlights, als het niet over mezelf gaat. Als dagvoorzitter, discussieleider. Het is heel fijn om de impact van mensen te zien vergroten als ze in veiligheid zichzelf horen spreken en merken dat het helemaal niet zo eng of moeilijk is”, aldus Kramer.

“Er zit iets aanmatigends in om te zeggen dat ik beter zou weten hoe je dat moet doen: presenteren. Dat geldt misschien wel voor het hele communicatievak. Als ik werk met asielzoekers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijstandsmoeders die weer aan de bak moeten, dan heb ik meer last van schaamte dan wanneer ik een ceo van een of andere grote organisatie train. Dat komt waarschijnlijk omdat ik me met die eerste groep minder goed kan identificeren. Ik voel me ten opzichte van een hoogopgeleide vrouw uit Sierra Leone heel bleu als ik haar moet vertellen hoe ze een goed gesprek moet voeren. Wie ben ik om te denken dat ik haar dat zou kunnen leren? Daardoor ben ik beter gaan beseffen wat ik eigenlijk doe met mijn bedrijf. En ik heb me gerealiseerd dat ik mensen een pietsje steviger laat voelen in hun situatie.”

KARINE VAN DEN NOORT,
EIGENAAR VAN DE COMMUNICATIE EXPERTS

Grenzen van het vak

“Als er afstand is, moet het dicht.” Heel gedecideerd komt het eruit. Nog nooit heeft iemand het communicatievak zo compact beschreven. Karine van den Noort rekent dat ook tot haar taak met haar bedrijf. “Wij werken vraaggericht. Dat is echt onze missie. Ik zie adviseurs veel te vaak te snel adviseren. Dat is de reden waarom ik ondernemer ben geworden. Ik wil altijd beginnen met heel goed luisteren naar de klant. De vraag van de klant is leidend.” En als dat een domme vraag is? Van den Noort glimlacht. “Ik heb op een bepaald moment in mijn leven wel geleerd hoe ik daarmee om moet gaan. Ik blijf altijd dicht bij de vraag hoor, ook al is die in mijn ogen dom. Maar ik heb geleerd om geen opdrachten meer aan te nemen als ik bij voorbaat al weet dat het niet gaat lukken of dat het niet klopt.” Wat gebeurde er toen je dat wel deed? “Ik heb mezelf wel eens in zo’n lange gang met allemaal kamertjes aan weerszijden in een van de hokjes laten zetten met de opdracht een communicatiestrategie te schrijven. En ja, toen ontdekte ik dat dat niet kan zonder gesprek. Dat zou ik nu nooit meer doen. Maar het was wel een flinke zoektocht om mijn rol en plek als communicatieadviseur te vinden. In sommige organisaties wordt communicatie nu eenmaal als een irrelevant aspect gezien. In andere organisaties is dat weer anders.”

Hoe is het als mensen het vak niet snappen? “Dat vind ik niet erg. Het is een mooie aanleiding om het

gesprek aan te gaan. Ik vind het wel stom dat ik het vak geregeld moet verdedigen. Maar ik snap de bezwaren wel. Het wordt vaak zo serieus ingevuld, zo inhoudelijk en netjes. Ik zie maar weinig humor en creativiteit in het vak. Communicatie is het introverte zusje van marketing.”

Wanneer ben je tevreden over jezelf? “Dat is moeilijk te zeggen. We doen het altijd samen met anderen. Als er goede resultaten zijn, dan is dat nooit alleen aan communicatie toe te schrijven. Ik ben vaak betrokken geweest bij organisatieveranderingen en als die ingewikkelde processen dan goed verlopen, dan is dat net zo goed de verdienste van die charismatische directeur als van de hardwerkende HR-afdeling, als van communicatie. Wij zitten wel altijd ‘tussen’ alles. Daarbij komt dat ik altijd geneigd ben om me met het grotere plaatje te bemoeien en dat maakt het nog lastiger aan te wijzen waar ik moet stoppen en waar juist niet. In zo’n zelfde reorganisatie moet er bijvoorbeeld vaak aan de cultuur worden gewerkt. Ik vraag me dan af of ik dat zelf moet doen of me er juist niet mee moet bemoeien. Ik ben geen cultuurveranderaar, maar weet er wel veel van. Dat is zoeken. Dus voor mij gaat het vak altijd om de verbinding maken, ook al is dat een containerbegrip. Ik wil de afstand overbruggen en liefst beslechten. Maar dat is iets persoonlijks, dat gaat niet alleen over het communicatievak.”

Wat gebeurt er als er niks te overbruggen valt? “Dan moet het daarover gaan.”



JACQUES WALLAGE

Auteur Diane Bergman en Cor Vos

Fotograaf Corné Sparidaens

20 jaar communicatie in het hart van beleid

‘Openbaarheid is de zuurstof van de democratie’

Twintig jaar geleden verscheen het rapport van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie – bij de overheid ook wel bekend als de legendarische ‘commissie-Wallage’. Die commissie zette ‘communicatie in het hart van beleid’. Ook Factor C kwam eruit voort. En het communicatiebeleid van de Rijksoverheid is nog altijd voor een groot deel gebaseerd op dit rapport dat als titel meekreeg: ‘In dienst van de democratie’. C sprak nestor Jacques Wallage over twintig jaar communicatie in het hart van beleid. Kritisch en gedreven zet hij zijn aangescherpte visie uiteen.

“Wat is de staat van onze democratie? Met wat ik nu weet, zou ik dat aspect twintig jaar geleden veel scherper hebben opgenomen. Het rapport gaat sterk uit van het overbruggen van de afstand tussen de burger en de beleidsontwikkeling. Aan de ene kant de overheid, die beleid maakt. Aan de andere kant de burger. In die benadering zie je communicatiedeskundigen een beetje pendelen tussen burger en overheid. Eigenlijk ben ik nu, twintig jaar later, veel kritischer op het functioneren van onze democratie. Die invalshoek was er toen ook al; het rapport heette niet voor niets ‘In dienst van de democratie’. Maar nu zou ik veel meer benadrukken dat democratie meer is dan politiek alleen. De re-

presentatieve democratie moet aangevuld worden met tal van vormen van directe betrokkenheid. Dat onderstreept de actualiteit van wat ons rapport actieve openbaarheid noemde. Wie voor een breder democratiebegrip kiest, beseft dat actieve openbaarheid en directe betrokkenheid van burgers cruciaal zijn voor het functioneren van de democratie. Dat blijkt ook nu weer in de toeslagenaffaire. De politiek kan het niet alleen. Openbaarheid en transparantie vormen de zuurstof van de democratie.”

Reuzen op lemen voeten

“Ik denk dat door internet, (sociale) media en de dragers van al die informatie, smartphone en tablet,

de dominantie van de publieke ruimte veel groter is geworden. Niemand heeft de maatschappelijke werkelijkheid nog aan een touwtje. Het echte vraagstuk, waar ook het rapport zich over boog, gaat niet in de eerste plaats over communicatie of de adviezen van de communicatieprofessionals. Het gaat over wat ik de brede opvatting van de democratie noem en die volle democratie is meer dan partijpolitiek. We laten de democratie versmallen tot partijdemocratie en vervolgens die partijpolitiek versmallen tot neuzen tellen in parlement of gemeenteraad; dat smalle democratiebegrip is gevaarlijk. Mensen voelen zich niet gerepresenteerd en dat leidt tot het populisme. ‘Jullie van

de gemeente’ hoor je dan bijvoorbeeld. Of het nu wethouders, raadsleden of ambtenaren betreft, dat maakt kennelijk helemaal niet meer uit.

Als je daarvanaf wil dan moet je diep investeren in het ‘wij’-gevoel. Ik denk dat de wake-upcall van het populisme nog onvoldoende wordt gehoord. Het feestje dat wij ‘overheid’ noemen organiseren wij voor de burger, maar dat besef is diep weggezakt. En dat ligt niet aan de burgers. Op zich is politiek belangrijk, spelen politici en politieke bestuurders terecht een belangrijke rol. Het is een belangrijk ambacht. Maar de manier waarop het bestel functioneert, de rolopvatting, is deel van het probleem geworden.

Het vraagt een nieuwe benadering van het begrip representatie. Want de burger, vertegenwoordigd door de partijpolitiek, voelt zich onvoldoende partij. De ironie is dat verbanden van burgers, belangenorganisaties als vakbonden, pressiegroepen vanuit de natuur, de landbouw, de visserij, andere organisaties, exact hetzelfde probleem hebben als de politieke partijen en de departementen. Zij maken allemaal deel uit van het systeem, van wat ik noem de ‘verticale wereld’. En die wereld is min of meer *footloose* geworden. Het zijn reuzen op lemen voeten.

Ons rapport ging in zekere mate nog wel uit van een overheid die in autonomie kan besturen. Zo’n besturing is top-down. De werkelijkheid is dat er helemaal geen lineair verband tussen overheid en samenleving meer bestaat. Individualisering en globalisering hebben die autonomie van de overheid fundamenteel van karakter doen veranderen. Op zijn best is er een continue discussie en op zijn slechtst alleen een permanente botsing van opvattingen. Maar de overheid gedraagt zich nog net als vroeger. Politieke leiders denken nog steeds dat zij in een kabinetsformatie kunnen ‘regelen’ hoe het land er over vier jaar voor moet staan. De overheid zorgt voor prima nota’s en er worden besluiten genomen. Maar de relatie met de maatschappelijke werkelijkheid is betrekkelijk. Het coronabeleid en de reacties daarop zijn daarvan een mooi voorbeeld. Je ziet nu dat de publieke opinie niet meer de hoofdlijnen van beleid steunt en dus vliegt het alle kanten op. Dus wat zou ik nu anders doen, twintig jaar later? Ik zou de risico’s van vervreem-

ding van de burger van het bestuur, de aanleiding dat het rapport er kwam, veel meer aanzetten.

Ik zou de betekenis van actieve openbaarheid in een democratie scherper uiteenzetten. En de noodzaak van een fundamentele wijziging in de manier van besturen bepleiten. Gelukkig heb ik na dit rapport als voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur de kans gekregen die democratieopvattingen wezenlijk uit te werken.”

Regeren is reageren geworden

“Twintig jaar na ons rapport is de politieke en bestuurlijke werkelijkheid niet wezenlijk veranderd. De dingen waarover wij toen spraken zijn allemaal gebeurd, alleen veel erger en veel harder. Voor mij is cruciaal dat de ontwikkeling van ideeën en van de politieke agenda plaatsvindt in de publieke ruimte. En de overheid is maar één element in die ruimte. De burgers zelf, de horizontale wereld van (sociale) media, hebben daar zeer grote invloed op. Dus het idee dat het gebeurt in de verticale wereld, in het parlement, op de departementen en in de gemeentehuizen, dat klopt niet. De werkelijkheid is dat regeren de afgelopen jaren in hoge mate reageren is geworden. Reageren op wat in de publieke ruimte gebeurt.

Vroeger stond in de krant wat er in de politiek gebeurt. Nu is wat zich in de (sociale) media afspeelt de politiek geworden. De Kamer springt op elk incident. Ik kijk met alle zorgen van toen naar de actualiteit, omdat ik vind dat de kansen op een betekenisvolle dialoog tussen overheid en burger eerder zijn afgenomen dan toegenomen. Dichtgetimmerde regeerakkoorden symboliseren dat politici de ruimte die er voor het bestuur is, overschatten.

Het maakt de verbinding tussen de verticale wereld en de horizontale werkelijkheid moeizamer. Populisme komt ergens vandaan en is volgens mij de afrekening van de burger met het fenomeen dat ze eigenlijk hun zeggenschap uit handen moeten geven aan beroepspolitici, dat ze toeschouwer zijn geworden in het theater van de politiek. De overschatting van de ruimte die er voor de politiek is, maakt dat men top-down gaat denken. In beginsel denken politici precies te weten wat goed voor ons is en organiseren daar parlementaire meerderheden voor. Dat mag, maar ga dat niet verkopen als:

dat hebben we samen bedacht.

Een voorbeeld: het nieuwe pensioenstelsel stond in geen enkel verkiezingsprogramma. Geen kiezer heeft er ooit een oordeel over kunnen vellen. Wie zo handelt maakt de politiek deel van een probleem in plaats van een oplossing. Als de wethouder weet wat hij wil en hij zoekt alleen maar steun dáárvoor en hij of zij is niet bereid de plannen aan te passen: zeg dat dan. Stel geen vragen aan de omgeving, aan burgers, als je niet in het antwoord geïnteres-



seerd bent. Dat is de grootste pijn die je de democratie kunt toebrengen. Het gaat om het vormgeven van een betekenisvolle dialoog. Het gaat om een nieuwe en andere manier waarop de rollen van bestuur en samenleving aan elkaar gekoppeld worden.

Natuurlijk zijn er grenzen aan cocreatie. Grenzen die gaan over veiligheid en over budget. En over uiteindelijke parlementaire verantwoordelijkheid. Het gaat niet om een vrijbrief voor individuele bur-

gers. Maar vragen stellen, doen of je in het oordeel van de burger geïnteresseerd bent en dan niets met het antwoord doen, dat is de doodsteek voor een betekenisvolle dialoog.”

Stel het proces voor het product

“Het lijkt nu vaak of het voor het communicatievak cruciaal is dat we ‘de boodschap’ goed laten landen. Dan praat je over framing bijvoorbeeld. Wat de communicatiedeskundige primair zou moeten

doen is processen inrichten met de omgeving. Als we een beleidsontwikkeling willen dan zijn de cruciale vragen: ‘Langs welke weg komen we daar? Waar is de weg door de polder? In welke mate zijn actoren buiten de politiek van belang? Welke interne betekenis hebben de externe verbanden?’ Je kunt op alle mogelijke manieren dat proces inrichten. Dan verschuif je van productgericht naar procesgericht. En dat geldt ook voor de Kamer. Natuurlijk willen politici zichtbaar zijn, dat is een

‘Het populisme is de ziekte niet, en al helemaal niet het medicijn; het is de thermometer’

deel van het ambacht. Maar een eenzijdige focus op de berichtgeving in de media doet geen recht aan de verantwoordelijkheid van de overheid. Zo wordt de illusie versterkt dat gekozen ministers, wethouders en gedeputeerden voor vier jaar het mandaat van de kiezer hebben. Maar vertrouwen moet in het proces worden verdiend. De illusie, dat je als politicus voor vier jaar een mandaat hebt en dat je dus alleen maar hoeft te zenden, niet te ontvangen, dat voor jou de betekenisvolle dialoog niet zou gelden, omdat jij gekozen bent, die illusie brokkelt wel af, je ziet nu voor het eerst iets van onzekerheid in het Haagse. Politiek als theater met vastliggende rollen, dat is een zichzelf beschadigend systeem. En het zelfkritische en het zelfreinigende vermogen van de partijpolitiek is beperkt.

Het is dus veel ernstiger dan wat de commissie twintig jaar geleden als conclusie trok: de dominantie van de verticale wereld is nog groter dan de commissie toen signaleerde. ‘In dienst van de democratie’ vraagt een grondiger analyse van wat democratie eigenlijk is, hoe vertegenwoordig je een volk dat zich vooral zelf wil vertegenwoordigen? En wat vraagt dat van bestuur en van de ambtelijke organisatie? Daarom zou ik nu ook meer aandacht hebben besteed aan de positie van die ambtelijke organisatie. Ik vat dat nu maar samen als de civil service. Dat hoort een professionele, autonome organisatie te zijn, die weliswaar politiek wordt aangestuurd, maar die vanuit een eigen, professionele autonomie van zich af durft te bijten. En die als het nodig is tegen de minister kan zeggen: ‘Sorry, dat

vraag je nou wel, maar vanuit onze rolopvatting adviseren wij nadrukkelijk dit niet te doen’. Natuurlijk kan het bestuur zo’n advies naast zich neerleggen, maar in het proces moeten politici dan expliciet verantwoordelijkheid nemen voor het niet overnemen van een deskundig advies. Dat debat tussen de ambtelijke organisatie en de politiek is eigenlijk teruggebracht tot een soort commandostructuur: voer uit wat ik wil. En net zoals beperkte openbaarheid is een civil service die onvoldoende autonome professionele ruimte heeft, de dood in de pot voor een levende democratie. Tegen die achtergrond moet opnieuw worden gekeken naar de voortgaande politisering van de ambtelijke top van departementen, naar de snelle roulering van directeuren-generaal en hun vaak geringe verbinding met de cultuur en de historie van een werkveld.”

Verpolitiekte communicatiedeskundigen

“Ik vroeg eens in een interview aan een minister wat hij als rol van die ambtelijke organisatie zag. Antwoord: ‘zorgen dat het regeerakkoord wordt uitgevoerd’. De betekenis daarvan is dat je het apparaat alleen ziet als een hulpmiddel bij het verwezenlijken van je politieke doelstelling. En dat is het in zekere zin óók. Maar dat apparaat heeft tevens een eigenstandige rol: om de maatschappelijke werkelijkheid te betrekken bij de beleidsvorming. Goede beleidsafdelingen brengen de stem van de realiteit in de samenleving binnen in de beleidsvoorbereiding, voorkomen het isolement van de politieke leiding. Daar komt die communicatiedeskundigheid dus

kijken aan de voorkant. Ik denk dat daar het begrip bestuursstijl over gaat. Ik zou nu meer aandacht hebben besteed aan het feit dat je niet in de goede positie komt om communicatie naar het hart van beleid te brengen als de communicatiedeskundige mee verpolitiekt. Je staat dan immers al voor een opvatting en voert die uit in plaats van de horizontale wereld te laten vertellen hoe het voor hen werkt. Terwijl je er van moet zijn alle belangen en opvattingen een rol te laten hebben in het proces. Dan draag je bij aan de zuurstof en maak je een bestuurlijke afweging mogelijk. Omdat die daar ook hoort. De opvatting over de positie van de ambtelijke organisatie is cruciaal voor verandering.

Een belangrijke kans of een belangrijke beperking voor de communicatie zit besloten in de manier waarop de politiek werkt. Je kunt scholen wat je wil en trainingen geven wat je wil aan ambtenaren, maar als de politiek doorgaat het eigen gelijk uit te zenden, doorgaat de media te zien als ‘het kwaad’ dat moet worden bestreden en je gaat daar als communicatiedeskundige in mee, dan zijn de kansen op een open proces heel gering. Dan blijft het botsen tussen de verticale, hiërarchisch georganiseerde bureaucratie van de overheid en de horizontale wereld van individuen, buurtbewoners, het team op school, in de zorg of bij de politie, mensen die onderling contact met elkaar hebben. Die botsing van de horizontale en de verticale wereld speelt dus overal en is de oorzaak dat mensen zich niet meer vertegenwoordigd voelen. Zo krijgt populisme een kans.”

Lol hebben in het proces

“Het gaat erom dat het proces waarin beleid maken tot stand komt veel beter, en vooraf, moet worden beschreven. Dat daarover afspraken worden gemaakt. Dus die verschuiving van product naar proces moet zichtbaar worden in besluiten. Doe je dat serieus dan worden besluiten procesbeschrijvingen. Dat geldt ook voor het karakter van een regeerakkoord of een collegeprogramma. Procesarchitectuur moet ruimte bieden. Bijvoorbeeld: wij gaan niet onder het akkoord van Parijs zitten. Dat is een enorme verplichting die je moet uitlegen en toelichten in je akkoord. En vervolgens moet je zeggen: daar zijn een aantal opties voor en daar

maken we hier geen afspraak over. Zodra je een afspraak gaat maken dan krijg je politici die hun gelijk willen halen. Daar is ook cultuurverandering voor nodig. De grootste verandering is dat je lol als bestuurder moet gaan zitten in het feit dat je een hoogwaardig proces hebt georganiseerd, ook als het niet helemaal je favoriete product oplevert. Uiteindelijk moet de gemeenteraad een besluit zorgvuldig kunnen nemen. Een afweging maken tussen alle belangen. En dat schuurt altijd. Als je dat omdraait en bijvoorbeeld wijkorganen van onderop hebt laten ontstaan dan moet je die rolverdeling ook weer goed vooraf bespreken.

De plannen voor de Nieuwe Oostzijde van de Grote Markt in Groningen, kwamen zorgvuldig met de omgeving tot stand. We legden het resultaat in een referendum aan de stad voor. Het plan overleefde de stemming. Ik zei: ‘De stad heeft gesproken’. Toen kreeg ik van een fractievoorzitter in de Raad op m’n kop. Die zei: ‘Daar gaan wij als Raad toch over?’ Alsof je na zo’n zorgvuldig proces als gemeenteraad nog wilt afwijken van wat bewoners gekozen hebben. Het is dus niet probleemloos en daar tekent die nieuwe rolopvatting zich af. En als je het er echt niet mee eens bent, knok het dan uit. Dan zeg je dus als wethouder waar het op staat. Maar heb dan ook de guts om tegen de mensen te zeggen: ‘Ik hoor wat je zegt maar ik ben het niet met jullie eens’. Ik ben niet voor politici die met de pet rondgaan om op te halen wat ze ergens van moeten vinden. Politici zijn gekozen omdat ze ergens een mening over hebben. Maar als dat gekoppeld wordt aan de formele bevoegdheden van die verticale zuil dan is de burger eigenlijk kansloos. En dat maakt dat burgers er niet meer aan beginnen en op het soort partijen stemmen dat alleen maar boe roept.

Maar het populisme is de ziekte niet, en al helemaal niet het medicijn. Het is de thermometer. Als je er zo naar kijkt is het openbaar bestuur en vooral de partijpolitieke aansturing behoorlijk ziek.”

Je moet de tocht willen voelen

“De werkelijkheid zou zich niet alsmaar moeten aanpassen aan de organisatie, organisaties moe-

ten zich aanpassen aan de horizontale structuur. Het vertrouwen is terug te winnen als politici de kost gaan verdienen in de kwaliteit van het proces. Programma’s maken en campagne voeren en durven laten zien dat ze de verticaliteit te lijf gaan. Door te staan voor wat ze vinden en burgers serieus te nemen en de dialoog met hen aan te gaan. Als je de communicatiedeskundige ziet als de hoeder van de kwaliteit van het proces, dan moet je op kleine schaal en op momenten, iedere keer opnieuw laten zien: wij zijn nu van het proces.

Als jij, als wethouder, alleen maar een product wilt verkopen, doe dat dan, maar zonder ons. En doe niet net alsof dat communicatie en participatie is en dat jij de betrokkenheid van burgers belangrijk vindt. Dus de spanning die op dit onderwerp rust, kun je ook in professioneel handelen omzetten. Je ziet in Den Haag en op het stadhuis de reflex om politieke bestuurders uit de wind te houden. Dat is een heel belangrijke kwaliteit van ambtenaren en in zekere zin ook hun opdracht. Zorgen dat hun wethouder of minister overleeft. Dat komt door de dominantie van de publieke ruimte. Maar als in de publieke ruimte schade aan de reputatie ontstaat en ambtenaren allemaal om je heen staan om te voorkomen dat je verdere schade oploopt, dan is dat precies de verkeerde reflex. De reflex moet zijn: ik wil dat jij de tocht voelt die er is. Zodat je als bestuurder recht doet aan wat er in de werkelijkheid leeft.

Ik geef een voorbeeld. In Groningen was een schoolplein slecht onderhouden en een kind brak een been. Ik zette als wethouder meteen de troep open klaar om het plein op te knappen. Maar de onderwijsopbouwwerker die we hadden aangesteld, zei tegen me: ‘Wacht even tot de ouders morgen de handtekeningen hebben gebracht en praat met ze.’ De volgende dag kwamen de ouders naar het stadhuis. Het was een heftig gesprek, wij waren inderdaad nalatig geweest. Na afloop zei een van hen: ‘Dat is toch ook wat, wethouder, dat ik hier nu ben. Normaal kom je alleen in zo’n mooie zaal om te trouwen.’

Die opbouwmedewerker heeft me geleerd dat emoties ertoe doen, dat ze een plek verdienen in het proces. Dat dat iets betekent voor de relatie. Oplossingen moeten het gevolg zijn van

gezamenlijk erkende problemen. Zo doe je dat thuis toch ook? Samenleven betekent thuis toch ook samen besluiten nemen? Als je die cultuur van de horizontale wereld toepast op het gedrag van de verticale wereld dan doemt een heel simpele basiswet op: zou je het thuis ook zo aanpakken?” —

CV

Socioloog en PvdA-politicus Jacques Wallage werd al op jonge leeftijd wethouder van Groningen. In de Tweede Kamer was hij onder meer onderwijsspecialist en in het kabinet Lubbers-III bekleedde hij achtereenvolgens de functies van staatssecretaris van Onderwijs en van Sociale Zaken. Hij zat aan de onderhandelingstafel bij de totstandkoming van het eerste paarse kabinet van Wim Kok. Van oktober 1998 tot juli 2009 was hij burgemeester van Groningen. Hij was voorzitter van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, die in 2001 het rapport ‘In dienst van de democratie’ uitbracht, wat grote veranderingen in het communicatievak tot gevolg had. In 2018 publiceerde hij zijn memoires onder de titel ‘Land achter de heuvels’.

Vooruit naar kantoor

Vooruit naar kantoor. Zo noemen Maurice Berix en Miranda Koot van de provincie Zuid-Holland de terugkeerstrategie die zij, in co-creatie met de hele organisatie, opstelden. Het is een stap terug naar kantoor nu de coronamaatregelen stevig op hun retour zijn.

Een stappenplan dat in de fase is waarin er geëxperimenteerd en geoefend wordt met hybride werken en waar ontmoeten het belangrijkste uitgangspunt is. Berix en Koot gingen op zoek naar de wensen en behoeften van de medewerkers, om samen met hen een gedragen plan vorm te geven. Berix: “We bouwen een brug terwijl we erover lopen, op basis van kennis uit de hele organisatie. Als programmamanagers hebben we de wijsheid niet in pacht, dat zeggen we ook hardop.”



Auteur Katja Torbijn

*Fotografen Ivar Berix (foto Maurice Berix)
en Ann-Sophie Falter (foto Miranda Koot)*

Berix staat samen met Koot aan de lat voor de terugkeerstrategie, met een kernteam om hen heen: samen pakken ze de uitvoering op. Een organisatieadviseur en communicatieadviseur maken deel uit van het team, net als iemand die de planning en de financiën bewaakt en een aantal collega's die verantwoordelijk zijn voor deelactiviteiten uit de terugkeerstrategie. In totaal zo'n vijftien mensen. En de inhoud? Die komt van de circa tweeduizend medewerkers van de provincie.

Transparante aanpak

Als Berix en Koot ruim een jaar geleden starten, kiezen zij bewust voor een transparante aanpak waarbij de hele organisatie meedenkt tijdens een ontwerpend proces. Voor Berix, die zich binnen de provincie ook bezighoudt met participatie is dat vanzelfsprekend. “Hoe kunnen we als organisatie leren hoe we participatie extern inzetten als we het intern niet inzetten om de juiste dingen te doen?” Berix en Koot kregen de ruimte van hogere hand en gingen aan de slag. Koot: “We werken ‘hardop’, delen conceptstukken, nemen de geleerde lessen uit de thuiswerkperiode mee, luisteren waar collega's zich zorgen over maken en zoeken van daaruit met elkaar naar oplossingen. Dat doen we vanuit zorgzaamheid, inclusiviteit, autonomie en de gedachte te leren van de fouten die we maken. We doen daarbij een groot beroep op de verantwoordelijkheid van de medewerkers, terwijl we tegelijkertijd inzetten op vrijwilligheid.” Volgens Berix is dat wennen voor collega's. “Wanneer iets gepubliceerd is, voelt dat alsof het al besloten is. Het is een zoektocht naar wat je als medewerker van de plannen kunt vinden. Voor ons een kans om te bewijzen dat er wel degelijk ruimte is voor beïnvloeding.” Koot en Berix houden eerst een online driedaagse, waarin collega's tijdens verschillende werkateliers met elkaar het toekomstperspectief vormgeven: op het gebied van techniek, het fysieke kantoor, regelingen, juridische en fiscale aspecten en gedrag. Koot: “Van het begin af aan zeggen we ongeveer

te weten waar we heen willen, maar het eindbeeld nog niet kennen. Dat geven we met elkaar vorm, vanuit ieders kennis, ervaring en wensen voor de toekomst. Dat zorgt voor eigenaarschap en een meer gedragen plan.”

Ontmoeten

Koot en Berix doen uitvoerig onderzoek naar die wensen voor de toekomst. Naar voren komt dat medewerkers vooral naar kantoor willen om elkaar te ontmoeten. Koot: “De algehele behoefte om de hele dag op dezelfde werkplek te zitten is klein, voor de meesten is de concentratiewerkplek thuis, afhankelijk van de aard van het werk, de thuissituatie en hoe je als persoon in elkaar zit. Activiteiten zijn straks vooral gericht op ontmoeten, samenwerken, het informele gesprek. Kortom: het sociale aspect, dát is belangrijk. Daar richten we ons kantoor dus op in. Daarom stappen we af van afdelingsvlekken en richten we activiteitenzones in, waaronder ontmoetingszones en vergaderzones met de technische faciliteiten voor hybride werken. Door voor fysieke ontmoetingen het kantoor slim te gebruiken ondervangen we de nadelen van digitaal werken.”

Hoe nu verder?

Recent presenteerden Berix en Koot het plan aan het management. “Komende tijd nodigen we collega's in kleine groepjes uit op kantoor. We combineren dan de onderlinge ontmoeting met het opruimen van het kantoor. We vragen collega's

moodboards te maken voor de verschillende sferen in het opnieuw in te richten kantoor, waarbij we inzetten op een circulaire inrichting”, vertelt Koot. Berix vult aan: “Tot en met juli experimenteren we vooral: op kleine schaal oefenen we met de zones, hybride vergaderen en creatief brainstormen. De zomerperiode gebruiken we om het kantoor opnieuw in te richten, zodat we vanaf september open kunnen in een nieuwe werkelijkheid. Dan zijn we er nog niet: we meten continu wat werkt en niet werkt en halen ervaringen op bij medewerkers. Op basis daarvan sturen we bij.”

Onszelf gunnen dat we het niet weten

Berix noemt het noodzakelijk dat de organisatie het zichzelf gunt niet alles vooraf te weten, dat iets niet direct honderd procent lukt. “Als organisatie vinden we het heel spannend om stappen te zetten zonder te weten waar we uitkomen. We zijn gewend om goed doordacht te werk te gaan. Dat laten we met deze terugkeerstrategie helemaal los.” Koot: “Sinds een aantal weken is er een team dat op dinsdagen experimenteert met hybride werken, samen met verschillende externe partners. Op de eerste dag vond een hybride vergadering plaats. Collega's waren huiverig, ze wisten niet zeker of de huidige systemen hybride vergaderen wel aankonden, de schermen zijn wat ouder. Dat komt voort uit het idee dat we alles direct perfect willen. Die eerste dag hielp iedereen in te zien dat iets mág mislukken. Dat het juist goed is als zichtbaar wordt waar we mee aan de slag moeten als organisatie. Dat inzicht helpt, samen met het gevoel dat je ergens niet op afgerekend wordt, om dingen gewoon uit te proberen.”

Belangrijke rol voor communicatieadviseurs

Volgens Berix en Koot is communicatie een belangrijk onderdeel van de aanpak. “Onze communicatieadviseur helpt ons een communicatieve blik te hebben. Daarnaast overziet ze het grotere geheel, legt ze verbanden met andere processen binnen de organisatie. We hebben een verhaal met grote impact. Door dat op een goede manier te communiceren – zenden én vooral ontvangen – met de medewerkers maken we dat verhaal klein, tastbaar en concreet. Bijvoorbeeld door de oplossingen

Maurice Berix



beeldend te maken, zorgvuldig te zijn in de juiste tone of voice en de juiste taal- en woordkeuze,” stelt Koot. Berix vervolgt: “Taal is zó belangrijk bij een grote verandering als deze. We willen medewerkers de keuzevrijheid bieden, maar dat kan ook overkomen alsof ze ‘het zelf uit moeten zoeken’. We merken bij asynchrone communicatie dat het anders geïnterpreteerd wordt dan wij het bedoelen: mensen lezen wat ze al denken te weten.” Volgens Koot is er veel waardering voor de cocreatie waarin de terugkeerstrategie tot stand komt. “Medewerkers zien de plannen zitten, waarderen de keuzevrijheid en de mogelijkheid om mee te denken. Gepubliceerde stukken worden enorm goed gelezen, er komt veel reactie op vraagstukken en er worden ook zelfstandig gesprekken geïnitieerd.”

De belangrijkste tip die Berix meegeeft aan iedereen die met een terugkeerstrategie aan de slag gaat, is dat je niet moet doen alsof je weet hoe het moet. “Wees open en eerlijk, met al je onzekerheden en kwaliteiten, wees menselijk. Als je je zo opstelt, gaan mensen naast je staan in plaats van tegenover je, en krijg je begrip voor wat je doet.” Ook Koot deelt een belangrijke les: “Een participerende aanpak, het samen doen, vraagt de oprechte wil om te luisteren naar wat de ander te zeggen heeft. Door oprecht te luisteren naar zorgen en behoeften van anderen, en zo de wijsheid van collega's toe te voegen, vind je de juiste weg. Tegelijkertijd vind ik het belangrijk om stappen te blijven zetten, en te durven zeggen hoe wij denken dat de volgende stap eruitziet: durven én doen.” —



Miranda Koot

SCHRIJFWEDSTRIJD

Pareltjes van de leden

Schrijf jij jezelf de C in? In het kader van het 75-jarig jubileum van Logeion stelden we die vraag aan de leden. Een klein dozijn van hen pakte de pen op en deed mee aan de schrijfwedstrijd. Lengte: maximaal 800 woorden. We vroegen een link naar een van de trends in ons vak, maar daar hebben we niet al te strikt naar gekeken. Zwaarder wogen de andere eisen die we stelden: persoonlijk, vakinhoudelijk, prikkelend en uitdagend. We letten verder op stijl, relevantie en hoe logisch een artikel is opgebouwd. Het leverde mooie maar ook lastig met elkaar te vergelijken verhalen op. De vakkundige jury pikte de in haar ogen vijf beste verhalen eruit.

De winnende verhalen staan in willekeurige volgorde op de volgende pagina's, zoals ze werden ingediend, dus met minimale eindredactie. De auteurs krijgen een cadeaubon van 75 euro en natuurlijk eeuwige roem.

De jury:



Sander Grip

hoofdredacteur van C en van Gers! magazine, journalist, schrijver van boeken en intieme portretten. Een goed artikel heeft voor hem fijne cadans, een ritme dat je meevoert door het verhaal en pas aan het einde weer loslaat.



Corine Havinga

zelfstandig eindredacteur bij Blij Moment. Eindredacteur van C. Met scherp oog voor detail en een allergie voor contaminaties en verengelsing van de Nederlandse taal. Vanuit journalistieke achtergrond altijd op zoek naar de essentie van het verhaal.



Marieke Schouten

eigenaar van Schrijver met een missie. Verpakt grote hoeveelheden informatie in een lekker leesbaar verhaal. Met een achtergrond in voorlichtingscampagnes, online marketing en sociale media staat voor haar één ding vast: een goed verhaal is altijd de basis.

Maak van soft skills prioriteit

nummer 1



“De lessen die we kunnen trekken liggen voor de hand: dat het verstandig is de direct betrokkenen vanaf het begin in het project mee te nemen, dat communicatie eerder gericht moet zijn op luisteren dan op zelf aan het woord zijn én dat je bereid moet zijn om samen met burgers een proces in te gaan waarvan de afloop van tevoren niet vaststaat.” Het zouden zo maar drie aanbevelingen kunnen zijn die voortvloeien uit de communicatietrends van Logeion.

Wat mij het meest intrigeert zijn de drie woorden tussen haakjes: “waaronder soft skills” bij Trend 1, de trend die gaat over de noodzaak de *filter bubbles* te slopen, zodat organisaties zich kunnen committeren aan een gedeelde toekomst en gedeelde waarden. Wij communicatieprofessionals krijgen de aansporing hiertoe nieuwe vaardigheden te blijven ontwikkelen. En dus ook zachte vaardigheden. Nu weet ik eerlijk gezegd niet zo goed wanneer vaardigheden zacht zijn en waarin zij zich onderscheiden van harde vaardigheden. Wel weet ik dat het te maken heeft met luisteren, empathie, omgaan met conflict, verplaatsen in de ander, enzovoorts. Al kan iedereen die weleens een stevige ruzie heeft uitgevochten beamen dat daar niets softs aan is.

Ik kom er eerlijk voor uit: het stoort mij dat die *soft skills* tussen haakjes staan. Want sla ons clubblad C er maar op na. Hoe vaak lezen we daar dat de communicatie beter had gekund, dat we de medewerkers eerder hadden moeten betrekken of dat we teveel bezig waren met ons eigen verhaal in plaats van ons te verdiepen in de belangen en behoeften van de ander. Steeds weer die ellendige soft skills, of beter: het gebrek eraan, die ons de das omdoen. Het gaat dezer dagen veel over vertrouwen. In elkaar, in onze directe omgeving, in de dorps- én de landelijke politiek. Ontsporingen als de toeslagen-affaire, een bestuurscultuur die op de schop moet of de Rutte-doctrine helpen dan niet echt.

Hardleers

Maar laten we wel wezen, die vertrouwenscrisis is niet nieuw. Het citaat waarmee ik begon komt uit

een artikel dat ik schreef in 2005, toen een waterschap, een gemeente en een provincie een polder wilden omtoveren in een waterbergingslocatie, zonder daar de bewoners echt in mee te nemen. De vraag is dan ook, waarom is onze beroepsgroep toch ongelooflijk hardleers? Klopt dan wat Alfred Einstein zegt, dat je een probleem niet kunt oplossen met dezelfde manier van denken die het probleem heeft veroorzaakt? Wilden we destijds zó graag aan de bestuurstafel zitten, dat we in onze haast vergaten waarom ook weer? Was dat, zoals we zeiden, omdat we de buitenwereld binnen wilden brengen, of omdat we onze perceptie van de buitenwereld wilden binnenbrengen? Zijn we nog steeds vooral de zender van boodschappen, zonder ons echt af te vragen of die boodschap aankomt (en wordt gehoord, en verwerkt, en begrepen, en opgevolgd)?

In ongeveer elke lezing, elk webinar en elke zoom-bijeenkomst die ik de afgelopen maanden over communicatie of verandering heb bijgewoond, kwam de constatering voorbij dat we meer en vooral beter moeten luisteren. Alleen, we doen het niet. Of in ieder geval niet voldoende, zo laten de vele incidenten de laatste jaren zien. We willen niet luisteren, of we kunnen het niet. Betteke van Ruler zei het laatst al, in een van haar colleges: luisteren is het ondergeschoven kindje van communicatie.

Intentie

En dat is wel raar. We besteden heel veel aandacht en geld aan het optimaliseren van onze boodschap en de kanalen waarlangs we die boodschap overbrengen. We doen heel veel onderzoek naar doelgroepen, klanten, stakeholders, belanghebbenden of hoe de objecten van onze zendingsdrang ook mogen heten. Maar als die vervolgens iets (terug) zeggen, dan luisteren we niet. Met alle schadelijke gevolgen van dien, want niet luisteren leidt tot minder vertrouwen, minder gedragen besluiten, minder loyaliteit en tot meer uitsluiting en radicalisering. Luisteren, van downloading tot generatief luisteren, is een vaardigheid die je kan leren. Maar luisteren is meer, tenminste als je het goed doet.

Het is ook een intentie. Met luisteren laat je merken dat je de ander wil horen, dat je belangstelling hebt voor zijn/haar ideeën en opvattingen en dat je daar waarde aan hecht. Het is een vorm van erkenning en een basisvoorwaarde voor dialoog. En je kunt er zelf nog wijzer van worden ook! Polarisatiedeskundige en filosoof Bart Brandsma zei onlangs: ‘Het is, zonder uitzondering, het verlangen van elk mens gehoord te worden.’ Het is vervolgens zeker aan de communicatieprofessional om dat te faciliteren en het is aan onze opdrachtgevers om het mogelijk te maken. Want de stemmen zijn er wel, alleen ontbreekt het vaak aan de financiën, systemen en processen om die informatie te verwerken. Maar vooral moeten we de prioriteit op orde krijgen. En dat kan. Door de haakjes rond soft skills weg te halen en echt te gaan leren luisteren!

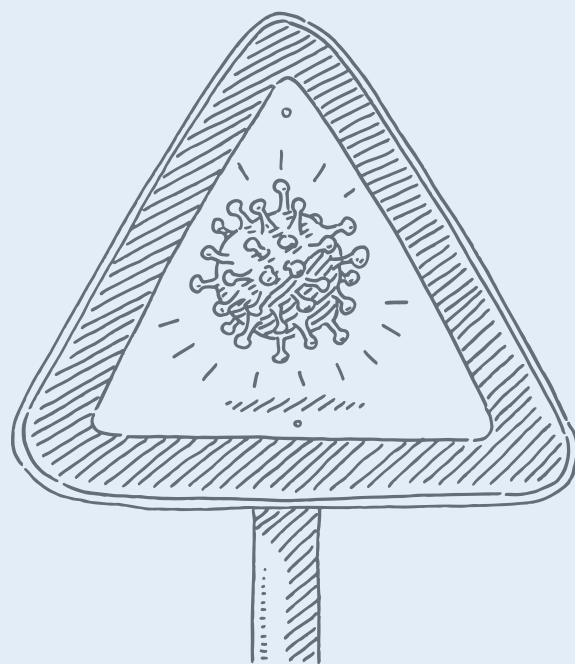


Erwin Albrecht

werkt als zelfstandig procesbegeleider en facilitator vanuit zijn bedrijf Talking Sticks. Hij begeleidt organisaties bij het voeren van zinvolle gesprekken op het snijvlak van communicatie en verandering, met innovatieve methoden als Lego Serious Play en Deep Democracy.

Hoe een crisis mijn vak veranderde

Corona als stroomstoot



De communicatieadviseur van vandaag is niet die van anderhalf jaar geleden. Noodgedwongen werd mijn vak een stuk digitaal dan het al was. Soms wat onwennig, vaker met goede moed en creativiteit. En van die creativiteit plukken we nu – nog voor de crisis goed en wel voorbij is – de vruchten. Of zoals ik laatst hoorde op een digitale infosessie: ‘Toch wel handig, zo alles digitaal. Veel leuker dan die chaotische infomarkten van vroeger.’

Jullie zien toch mijn presentatie?

Niemand van ons zag het aankomen, maar ineens was het zover. Samen met een pandemie, startte in maart vorig jaar ook de grootste snelcursus Online Communicatie. De vergaderverzoeken via Zoom, Teams en andere Google Meets vlogen me ineens om de oren. Ook binnen mijn projecten veranderde er plots van alles. Voor een infomoment trokken we in virusvrije tijden toch vaak naar een parochiezaaltje in de buurt. Om daar met enkele tientallen burgers in gesprek te gaan rondom infopanelen op schildersezels. Niet meteen coronaproof dus. In plaats van een parochiezaal, moesten we het nu doen met een kille digitale bunker. Met de constante dreiging van een haperende wiferverbinding, net voor je een presentatie deelt. En waar iedereen ook nog eens zijn eigen koffie moet zetten. Om dan aan het eind van elke sessie af te sluiten met: ‘Het kan nu even niet anders. Hopen dat we snel terug rond een echte tafel zitten!’

Participeren op pantoffels

Ondanks dat gezocht werd snel duidelijk dat corona niet meteen het land uitging. En dus staken we bij Connect de digitale koppen bijeen. We gingen op zoek naar manieren om ondanks de beperkingen onze projecten naar de burger te brengen. Het bureau keek naar mij en de jonge, digivaardige collega's – niet dat de rest zo oud is trouwens – om alle digitale snufjes onder de knie te krijgen. Spannend hoor, die eerste digitale infosessie voor publiek! Ik kon wel alles tot in de puntjes voorbereiden, maar dan nog was ik afhankelijk van iets kwetsbaars als stabiele wifi. Ondanks het nodige angstzweet verliep alles vlekkeloos. Na verloop van tijd schoten de best practices als paddenstoelen uit de grond. Van livestreams en webinars tot participatiesessies via Miro. Interactieve digitale kaarten of Facebook Live, alles passeerde de revue. Na nog wat probleemoplossend denken, vonden we ook oplossingen in de analoge wereld. Zo vielen hier en daar al papieren participatiepakketten in de brievenbus, waarmee je al knutselend vanaf je eigen bank kon meedenken. Op verschillende pleinen en markten in de Lage Landen staan ook onze informatiezuilen te pronken. Het kon digitaal, maar het hoefde niet altijd.

len uit de grond. Van livestreams en webinars tot participatiesessies via Miro. Interactieve digitale kaarten of Facebook Live, alles passeerde de revue. Na nog wat probleemoplossend denken, vonden we ook oplossingen in de analoge wereld. Zo vielen hier en daar al papieren participatiepakketten in de brievenbus, waarmee je al knutselend vanaf je eigen bank kon meedenken. Op verschillende pleinen en markten in de Lage Landen staan ook onze informatiezuilen te pronken. Het kon digitaal, maar het hoefde niet altijd.

Churchill

Eerlijk: wat gaat het fijn zijn om straks weer met mensen rond een échte tafel te zitten. Om onze whiteboards en post-its af te stoffen ter vervanging van die digitale aftreksels. Toch nemen we veel mee van de afgelopen maanden. Al is het maar een veel breder pakket aan communicatiemogelijkheden om uit te putten. En het besef dat technologie onze bondgenoot is, zoals ook Logeion opmerkte. Maar we leerden vooral een goede les over ons eigen vak: dat we als communicado's ons nooit hoeven te beperken tot wat er op dat moment voorhanden is en dat er op creatieve oplossingen echt geen grenzen staan. ‘Never waste a good crisis’ heet dan het cliché. Was die Winston Churchill trouwens ook geen communicatieadviseur?



Manon Notermans

werkt elke dag met veel plezier als communicatieadviseur voor maatschappelijk relevante projecten bij Connect Communicatie. Dit doet ze met een gezonde portie nieuwsgierigheid en enthousiasme.

No comments please...



‘Hoeveel likes hebben we?’ Menig marcomprofesional is dagelijks bezig met interactie. Iedereen probeert, soms op ludieke wijze, reacties te ontfutselen. Want: meer likes, comments en deelacties zorgen inherent voor meer zichtbaarheid. Niet alleen extern, maar zeker ook intern. Informeren is geen doel meer an sich. Nee je blog, nieuwsbericht, social update of video is pas écht geslaagd als deze wordt geprezen met hartjes en duimpjes omhoog. Viral gaan, al is het maar voor één dag, we willen het allemaal. *Of zit er ook een keerzijde aan alle aandacht?*

Douze points. Je kent het vast nog wel. In de hoogtijdagen van Twitter had iedereen het ineens over *second screen*. Stond het Songfestival op televisie aan, zat je steevast met de tablet of smartphone op schoot om te lachen, gieren, brullen om de tweets van onbekenden. De ene tweet nog scherper en grappiger dan de ander. Heerlijk! Oké ik geef eerlijk toe, ik weet niet of de deelnemers nu zo blij waren met al ons leedvermaak, maar onschuldig was het zeker te noemen.

De stemming wordt grilliger

Het comment-landschap lijkt sinds De Toppers en Sienke helaas wel een stuk grilliger geworden. Scroll eens naar beneden op NU.nl of bekijk de comments op Instagramprofielen van bijvoorbeeld Hugo de Jonge, Sigrid Kaag of Famke Louise. Binnen een paar swipes kom je haatreacties tegen met scheldwoorden, doodsb bedreigingen en afgunst. Bovendien kun je kennismaken met Neerlands zelfverklaarde deskundigen en professionals. Verscholen in anonimiteit kun je plaatsen wat je wilt en te pas en te onpas je mening verkondigen. Vaak geschaard onder het welbekende: vrijheid van meningsuiting. Maar waar verbondenheid en mét elkaar lachen eens centraal stond, is de humor nu vaak ver te zoeken. Onrust veroorzaken, je gal spuwen en mensen kleineren voert de boventoon.

Einde online anonimiteit

Al jaren is er discussie over digitale identificatie en het einde van online anonimiteit. Als je je gezicht

op straat niet volledig mag afdekken, zou dat online ook niet moeten kunnen. Misschien ziet de wereld er wel een stuk positiever uit als alle haatdragende internetters ineens vol geïdentificeerd worden. Of blijkt dan dat het overgrote deel van deze online bedreigingen afkomstig is van Russische trollenfabrieken? Want eerlijk is eerlijk, veel posts staan vol rare zinsverbanden en spel fouten... De keerzijde van zo’n online paspoort is censuur. Want durf je nog wel je mening te verkondigen als iedereen meeleest? Als de online wereld van plastic wordt, komen Black Mirror-achtige praktijken, waarbij je sociale status afhangt van likes van anderen, ook wel eng dichtbij. Nee, ik gedij nog wel goed in het anonieme landschap waarin zich ook nepnieuws en nepcomments bevinden. Want zeg nu zelf ‘I just came here to read the comments’ blijft ook mijn *guilty pleasure*.

Blijf je doel voor ogen zien

Maar hoe ga je er als marcomprofessional mee om als jouw bericht meer aandacht krijgt dan je lief is? Negeren? Direct reageren? Tegenin gaan? Mijn tip: vindt het wiel niet continu opnieuw uit. Ga er één keer goed voor zitten en ontwikkel een *negative comment*-strategie. Op die manier schep je duidelijkheid voor jezelf, je collega’s én aangrenzende afdelingen zoals voorlichting en woordvoering. Maak afspraken met elkaar en zorg dat de werkwijze breed gedragen én nageleefd wordt. En als je, tot slot, de kernwaarden van de organisatie verwerkt in deze strategie heb je een win-win te pakken. Dus of je nu te maken hebt met een grappenmaker, een zelfverklaarde deskundige, een troll-account óf een zuurpruim; ook in tijden van negatieve aandacht kun je op een positieve manier bouwen aan je reputatie en identiteit.



Marike Peeters

werkt als communicatieadviseur bij het Directiebureau van CIO Rijk, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zij houdt zich bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van een communicatiestrategie, -plan en -agenda rondom de thema’s informatiebeveiliging, informatievoorziening en ICT.

Manus van alles



Mijn moeder was allereerst een lieve moeder. Dat was ze ook voor mijn zusjes en broertje. Natuurlijk. Maar ze had veel meer in haar mars. Ze was een kundige **verpleegster**. Als mijn broertje weer eens onvoorzichtig was geweest en met een bloedende knie aan kwam rennen was zij degene die rustig bleef, zijn tranen droogde, de wond desinfecteerde en er een kleurige pleister opplakte. Mijn moeder was **manager overblijf en de naschoolse opvang**. Destijds was er nog geen gereguleerde buitenschoolse opvang, dus kwamen wij alle vier tussen de middag naar huis, om thuis aan de gedekte tafel te eten. Pas op de middelbare school bleven we weg, maar in die tijd kregen wij van haar een lunchbox met boterhammen mee. ’s Middags na school zat ze met de theepot op tafel op ons te wachten en hield ze de kleintjes in de gaten als ze buiten speelden. Ze was onze chef catering. Wij gingen ’s morgens nooit zonder ontbijt de deur uit. In de keuken stond zij haar mannetje. Niet spectaculair, maar elke avond stond er een gezonde en goed klaar-gemaakte AGV (aardappelen, groente, vlees) op tafel. Daarbij hield ze ook nog rekening met wat wij wel en niet lekker vonden.

Mijn moeder was ook **manager housekeeping**. Ze hield het huis schoon volgens een vast principe. Woensdag wasdag, vrijdag stofzuigen. Op vaste tijdstippen werd er gestreken en gesopt. Eigenlijk weet ik niet op welke dag ze wat deed, want ons als kinderen vermoede ze er niet mee. Elke avond stapten wij in een opgemaakt bed. Wij konden onbekommerd kind zijn in een schoon huis.

Ze was **coach** met haar luisterend oor voor ons, de gezinsleden, maar ook voor onze burens die toen al op leeftijd waren, voor haar zussen, haar ouders en schoonouders. Eigenlijk voor iedereen die het even niet zelf aan kon, want mijn moeder kon het altijd aan.

Voor mijn vader was ze **echtgenote**. Wat dat precies inhield wist ik natuurlijk niet exact. Maar ik zag wel dat als mijn vader doordeweeks

thuiskwam, hij vermoeid in zijn leunstoel mocht neervallen, want zijn pantoffels en zijn krantje had ze al voor hem klaargelegd. En op zondag, als we op familiebezoek gingen, of als we visite kregen, zag ze er tiptop uit in een mooie, zelfontworpen jurk en met bijpassende schoenen en make-up. Hij kon trots met haar voor de dag komen. Ze had van haar hobby, zelf kleding maken met de naaimachine, een deugd gemaakt. Mijn vader was geen grootverdiener en met vier kinderen in de groei kwam haar opleiding tot coupeuse goed uit. Zelfs spijkerbroeken, niet van ‘echte Levi’s’ te onderscheiden, kwamen onder haar kundige handen vandaan.

Het tekort aan geld begon nijpend te worden toen de opgroeiende kinderen op een zeker moment naar de middelbare school gingen en schoolspullen moesten aanschaffen. Ze besloot drie ochtenden per week betaald te gaan werken, als **thuiszorgmedewerkster** voor ouderen. In die job deed ze licht huishoudelijk werk en bracht ze de buitenwereld bij demente ouderen binnen door een gesprek bij een kop koffie of door samen boodschappen doen. Dat kon er ook nog wel bij. Nu hoor ik je denken, waar komt dit verhaal nu vandaan en waar gaat het naartoe? Ik zal het je vertellen. In mijn allereerste marketingcommunicatiefunctie bij een IT-bedrijf maakte ik afspraken met softwaredealers en organiseerde ik seminars. Het was een leuke functie waar ik veel van mijn talenten in kwijt kon en het was overzichtelijk. Ik kende de klantsegmenten en wist wat er bereikt moest worden. Het was duidelijk wanneer mijn werk een succes was: als er genoeg softwarepakketten werden verkocht via de deelnemers van de seminars.

Toen ik de trends voor 2020/2021 tot mij nam zag ik de parallel. De hedendaagse (marketing-) communicatiespecialist lijkt op mijn moeder, een duizendpoot met vele expertises. Ik lees: ‘de communicatie-expert is vandaag de dag **spelverdeler tussen marketing, gedragswetenschappen, design thinking, gaming, nudging en framing**’ en

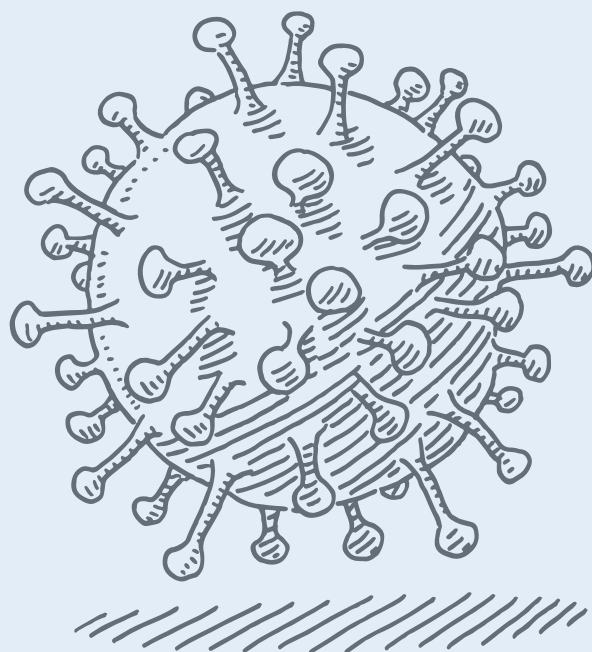
ik weet uit eigen ervaring dat hij/zij onafgebroken kennis en kunde vergaart op al deze speelvelden. Onder andere via Logeion. En dan vraag ik me af: is dit nou vooruitgang of zijn we als **communicatiemanus-van-alles** weer terug bij af? —



Mirjam Soeterbroek

verandermanager in verandering. Managet, ondersteunt, coördineert, representeert, creëert, blogt, examineert, leest, luistert en communiceert. Verder tennist, duikt, reist, schildert, musiceert en zorgt ze... Details weten? [Mimprovise.nl](https://mimprovise.nl)

De voordelen van de coronacrisis voor communicatie in de zorg



In maart 2020 sloop het coronavirus alle ziekenhuizen in Nederland binnen. Al snel belandden we in een crisissituatie, die uiteindelijk voor een cruciale verandering op het gebied van communicatie zorgde. Hoewel de coronacrisis ontzettend veel impact heeft (gehad) op het ziekenhuiswezen, bleken er voor onze afdeling communicatie ook veel goede ontwikkelingen uit voort te komen. Doordat we gedwongen werden anders te werken, lijkt de afdeling in bijna niets meer op wat het voor de crisis was.

Verdeelde samenleving, gedeelde toekomst

Tijdens de coronacrisis dienden zich dagelijks in hoog tempo veranderingen aan. Tegelijkertijd werd de tegenstelling tussen de groepen met verschillende meningen groter dan ooit. Als ziekenhuis lagen we onder het vergrootglas. Alle communicatielijnen liepen richting het ziekenhuis en we kregen als ziekenhuis als het ware een vertrouwenspositie toebedeeld. Niet alleen patiënten kwamen bij ons omdat ze wilden weten waar ze aan toe waren, ook de tegenhangers van het coronavirus richtten hun pijlen op ons ziekenhuis. De verdeelde samenleving, die zich op onze sociale kanalen had verzameld, moesten we door middel van onze communicatie verbinden. Eenduidigheid en duidelijkheid waren de toverwoorden, zodat het voor iedereen duidelijk was waarom wij bepaalde keuzes maakten.

Welkom in de belevingswereld

De coronacrisis vroeg om een andere aanpak, door de snelheid waarmee we dagelijks communiceerden en door de vraag van de verschillende doelgroepen. We zijn daarom in de belevingswereld van onze verschillende doelgroepen gedoken: wat vinden zij nou écht belangrijk en hoe maken we onze communicatie zo passend mogelijk en op welke kanalen zijn de specifieke doelgroepen actief. Een volledig integraal communicatiekanalen-middelenmix was het resultaat, wat soms met het uur kon wijzigen. Door middel van online analyses en omgevingsanalyses analyseerden we het in- en externe krachtenveld waardoor we direct konden inspelen op de verschillende doelgroepen. Grote

vraag was: hoe houden we het hoofd koel. Snel denkende social experts en woordvoerders, pijlsnelle adviseurs die van hot naar her door het huis renden om media, burgers en personeel te woord te staan. Technische ondersteuners pasten ons online landschap continue aan. We werkten bijna de klok rond en liepen op adrenaline. De basis van de strategie was: eerst intern dan extern. Voor de crisis hanteerden we een tone of voice die niet aansloot bij onze identiteit en onze doelgroepen. Deze tone of voice was afstandelijk en zakelijk, waarbij het persoonlijke aspect van onze zorg weinig tot geen aandacht kreeg. Tijdens de coronacrisis hebben we onze tone of voice aangepast naar een meer persoonlijke toon op zoek naar harmonie met de omgeving. Ook de inhoud van content en de invalshoeken pasten we hierop aan. Al snel bleek dat deze persoonlijke en authentieke tone of voice en verhalen van zorgverleners en patiënten over het coronavirus ontzettend goed aansloegen. We boden een kijkje achter de schermen, van video's over het ontwerpen van een nieuwe corona-afdeling tot de ervaringen van zorgprofessionals en patiënten. Deze onderwerpen kenden een groot bereik. Het aantal volgers op sociale media en daarmee het bereik van onze berichten, groeide enorm. De informatievoorziening zorgde ook voor waardering. Zo oordeelden respondenten in een onderzoek positief over ons ziekenhuis als geheel. Ze uitten hun vertrouwen in het ziekenhuis en zijn te spreken over de inzet van zorgprofessionals. Een mooi gevolg van de nieuwe manier van communiceren.

Technologie als bondgenoot

De coronacrisis heeft ons geleerd dat je door het inzetten van waardegedreven communicatie ook veel data terugkrijgt. Mensen zochten ons ziekenhuis veelvuldig op, met allerlei coronagereleerde zorgvragen. Zodoende hebben we een automatisch antwoord met disclaimer ingesteld, zodat mensen met vragen direct antwoord kregen. Dit zorgde voor vertrouwen bij onze volgers. Daarnaast analyseerden we de data die binnenkwam op onze sociale kanalen en pasten hier onze

communicatie op aan. Daarbij werden fysieke bijeenkomsten afgelast, en keken we naar nieuwe manieren om expertises van ons ziekenhuis een podium te geven. We werden als het ware gedwongen om versneld te digitaliseren en meer te vertrouwen op data. Uiteindelijk bleek dit een gouden greep. Vanaf maart 2020 tot einde van 2020 groeide ons volgersaantal op de verschillende kanalen exponentieel, zo was er een groei van 75 procent te zien op Instagram. De waarde van communicatie werd in deze crisis ineens heel duidelijk. De trends die we in 2020 gedwongen door corona zijn begonnen, bevallen zo goed dat we er mee door blijven gaan. Onze volgers groeien nog steeds, we bereiken veel meer mensen door digitale middelen en weten beter welke emotie speelt bij ons publiek.

Een crisis is dus dé manier om veranderingen door te voeren, anders te communiceren en mee te gaan in de snel veranderende wereld. Het vak communicatie heeft ineens een zoveel duidelijkere plek geclaimd in de zorg, die niet meer te stoppen is. Hoe gek het ook klinkt, deze crisis heeft dus ook positieve dingen met zich meegebracht.



Anne Biemans

werkt als communicatieadviseur bij ziekenhuis Medisch Spectrum Twente (MST). Het afgelopen jaar was ze nauw betrokken bij crisiscommunicatie: van sociale media tot persvoorlichting. Nu is ze onder andere bezig met branding: MST herkenbaar maken via onder andere duidelijke foto- en videorichtlijnen.



Auteurs Nico de Leeuw en Frank Vergeer

Pleidooi voor ethische crisiscommunicatie

Het gaat om de relatie, niet om de reputatie

Binnen communicatie wordt crisiscommunicatie verward met reputatiecommunicatie, terwijl dit twee totaal verschillende takken van sport zijn. Aldus Nico de Leeuw en Frank Vergeer in hun whitepaper 'Pleidooi voor ethische crisiscommunicatie'. De strategieën en aanpakken in beide vormen van communicatie komen niet met elkaar overeen en er is al langer sprake van een maatschappelijk belangenconflict. Dat doet afbreuk aan de integriteit van het vakgebied en het zorgt voor een groot aantal gemiste kansen. Daar komt bij: het draagt niet bij aan het versterken van het vertrouwen van burgers in de samenleving. Vergeer en De Leeuw breken in hun whitepaper én in deze C een lans voor een consistente aanpak en het gebruik van een vakterm voor crisiscommunicatie die de lading dekt.

We acteren in een mediatijdperk waarin het recept 'voortdurende zichtbaarheid' verplicht is voorgeschreven. Reputaties worden immers gezien als een waardevol, immaterieel goed. Economisch kan het voordelen opleveren en daarom moet deze reputatie zo goed mogelijk 'shinen'. Inmiddels is het te ver doorgeschooten. Hoe groot de reputatiekoorts inmiddels is bij veel bedrijven, en ook de overheid, blijkt uit het aantal in opspraak geraakte organisaties. Ze zijn niet meer zonder rekenmachine bij te houden. En waar blijkt dat men vooral in de problemen is gekomen omdat men inmiddels gevangen zit in het zelf gecreëerde systeemdenken, maar desondanks focust op het eigen belang. Zelfs als men in opspraak komt, dan nog is het doel het eigen straatje schoonvegen. De toeslagenaffaire is misschien wel het meest pijnlijke voorbeeld hiervan. Sheila Sitalsing omschreef het in haar column naar aanleiding van de openbaarmaking van de notulen in de Volkskrant zeer treffend: het beeld dat oprijst uit de 37 kantjes is dat van een ministersploeg die vooral aan het vergaderen was over beeldvorming. Naar schatting 75 procent van de vergadertijd over het toeslagenschandaal is gaan zitten in het praten over vervelende Kamerleden, over wat in de media moest worden benadrukt en wat absoluut niet.

Vertrouwen all time low

De probleemstelling is inmiddels duidelijk: bij reputatiecommunicatie ligt de focus op de organisatie: hoe creëren we een beeld dat onze belangen dient en

hoe pakken we het aan dat we er tijdens issues of een crisis zo ongeschonden mogelijk uitkomen? Bij crisiscommunicatie staan juist de getroffen centraal. Een aanpak die volgens ons haaks staat op de manier waarop reputatiecommunicatie is vormgegeven. Inmiddels is het vertrouwen van burgers en consumenten in de overheid en het bedrijfsleven all time low. Uit de Trust Barometer (jaarlijks onderzoek naar vertrouwen in bijna dertig landen) bleek vorig jaar al dat mensen door een groot gebrek aan vertrouwen ethisch handelen veel belangrijker vinden dan competenties. Recent zijn de cijfers qua vertrouwen wereldwijd gedaald tot een zoveelste dieptepunt, mede dankzij de coronapandemie.

De wereldwijde infodemie die is ontstaan, heeft er daarnaast voor gezorgd dat het vertrouwen in nieuwsbronnen – welke dan ook – eveneens een dieptepunt heeft bereikt. Mensen weten niet (meer) bij wie of waar ze betrouwbare infor-

Over de auteurs

Nico de Leeuw werkt op het snijvlak van ethisch communicatiemanagement en corporate communicatie. Daarnaast is hij auteur, gastdocent, blogger en spreker. Bij Rochdale had hij tussen 2008 en 2017 een rol in een van de grootste mediacrissen in die periode. Met Jan Merton heeft hij, in samenwerking met IPD Beroepsopleidingen een nieuwe, internationaal erkende, leergang opgezet: 'Betrouwbaarheid en ethiek in organisaties'.

Frank Vergeer begon op achttienjarige leeftijd als agent op straat. Hij werkte onder andere als onderzoeker. Tijdens een reorganisatie (1990) is hij omgeschoold naar het voorlichtings- en communicatievak. Sinds 1 september 2008 is hij medeoprichter en trainer bij Inconnect, een bureau dat zich richt op ethische crisiscommunicatie.

matie kunnen krijgen. De grootste uitdaging is het herstellen van dit vertrouwen en een daarbij behorende visie richting de toekomst. Gezien de tijdsgeest en daarbij behorende ontwikkelingen in de samenleving, is een update noodzakelijk van hoe we als communicatieprofessional met issues en crisissen moeten omgaan. Daarvoor is een eensluidende definitie nodig voor crisiscommunicatie. In samenhang met deze definitie pleiten wij voor een nieuwe vakterm die meer de lading dekt; ethische crisiscommunicatie. Het schept, anders dan het begrip reputatiecommunicatie of reputatiemanagement, meer duidelijkheid over wanneer bepaalde kwesties in aanmerking (moeten) komen voor crisiscommunicatie of issues en hoe deze aan te pakken.

Maatschappelijke informatiebehoefte

Het uitgangspunt voor een doeltreffende aanpak ligt besloten in de definitie die is vastgesteld door Frank Regtvoort en Hans Siepel, grondleggers van crisiscommunicatie bij de overheid. Crisiscommunicatie is niets meer en niets minder dan 'communicatie tijdens een crisissituatie, waarmee de crisisorganisatie voorziet in de maatschappelijke informatiebehoefte'. Zij zeggen met deze omschrijving iets heel belangrijks: niet de zender of de organisatie die de crisis heeft veroorzaakt of daarbij betrokken is staat centraal, maar degenen die hierdoor het meest zijn getroffen of geraakt. Wat je uit deze visie kunt opmaken, is dat in feite alle gebeurtenissen of kwesties een basisaanpak behoeven waarbij er, naast afbreukrisico met betrekking tot negatieve (publieke) aandacht, een maatschappelijke informatiebehoefte bestaat. Dan maakt het dus niet uit of het nu gaat om rampen met veel slachtoffers of grote dreigingen, of allerlei andere negatieve gebeurtenissen die veel publieke aandacht krijgen.

Betrouwbare bijdrage

Crisiscommunicatie is gebaseerd op integer en moreel handelen en communiceren. Alleen op die manier kan er een betrouwbare bijdrage worden geleverd aan het beheersen van de crisis en het oplossen van problemen die bijdragen aan maatschappelijke onrust. Het is essentieel voor het creëren van verbinding en voor bouwen en zoveel mogelijk behouden van relaties in de samenleving. De maatschappij heeft verder recht op moreel juist gedrag en betrouwbare informatie. Natuurlijk zijn de eigen belangen van een organisatie belangrijk, maar het algemeen belang mag nooit uit het oog worden verloren. Voor degenen die zich bezighouden met het verspreiden van informatie, brengt dat maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Tenslotte creëren zij werkelijkheden waarvan ze (van tevoren) niet weten wat dit teweegbrengt. Een reputatie is per definitie onvoorspelbaar en kan nooit een doel op zich zijn. Deze krijg of behoud je bij de gratie van de buitenwereld. Communicatieprofessionals moeten weten dat, als er geen consistente aanpak is in kwesties die het vertrouwen van het publiek en de stakeholders (ernstig) kunnen schaden, ook het vertrouwen van zowel de crisis- als de reputatiecommunicatie op het spel staat. Dan zijn er alleen maar verliezers. Wie zich afvraagt hoe je dat in de praktijk aanpakt: in ons whitepaper, waarin ook met behulp van veel wetenschappelijke inzichten uit diverse vakgebieden het hoe en waarom wordt toelicht, zijn belangrijke conclusies getrokken. Aan de hand van 'klassieke' praktijkvoorbeelden worden handvatten aangeboden hoe het anders kan.

Perspectief van de ontvanger

#1 Het perspectief van de ontvanger moet altijd centraal staan

Frank Peters, Virtus Communications:

“Complimenten voor Nico de Leeuw en Frank Vergeer. Hun pleidooi voor focus op de relatie in plaats van de reputatie is mij uit het hart gegrepen. En sluit ook heel mooi aan op de woorden van Guy Kawasaki die zich in het boek Enlightenment hard maakt voor het communicatiemotto ‘Be a mensch’. In zijn ogen moet iedere organisatie in de communicatie gericht zijn op de ontvanger en daarin de principes transparant, eerlijk en empathisch hanteren. Dan is het mogelijk om zowel in goede als slechte tijden verbinding met de omgeving te creëren.

Reputatie kan en mag absoluut nooit het doel zijn van (crisis)communicatie. Het is hooguit het gevolg van het integere gedrag van een organisatie. Het effect van communicatie moet sowieso niet worden overschat. Het draagt slechts in zeer beperkte mate bij aan de beeldvorming in de omgeving. Het beleid en gedrag van de organisatie zijn allesbepalend.

Het voorstel om reputatiemanagement en crisiscommunicatie te scheiden begrijp ik, maar zou in mijn ogen niet nodig hoeven zijn. Reputatiemanagement is ook alleen effectief als deze is vormgegeven vanuit de verwachtingen en belangen van de ontvanger. Ook hier vormen luisteren en het doen van omgevingsanalyses de basis voor de communicatie. Zoals ook alle (crisis)communicatie ethisch behoort te zijn.

Dat doet echter niets af aan de waarde van het pleidooi van De Leeuw en Vergeer. Het kan niet vaak genoeg benadrukt worden dat reputatie niet over communicatie gaat, maar

over het beleid en gedrag van organisaties en de bestuurders. En dat het perspectief van de ontvanger altijd centraal staat.”

#2 Crises maken vooral de cultuur van organisaties zichtbaar

Jeroen Duijvestein, senior communicatieadviseur leiderschap en cultuur:

“Naar mijn mening is het wat kort door de bocht dat bij reputatiemanagement de belangen van de organisatie voorop staan en bij crisismanagement de gedupeerden centraal staan. In de praktijk zoals ik die ken bij NS, Coöperatie VGZ of de Belastingdienst denk ik dat beide door elkaar lopen. Net als onder spanning of in crisis bij personen bepaalde mindere kanten van iemand naar boven komen, zo is dat ook met organisaties. Sommige organisaties reageren zeer defensief op een crisis en laten zich vooral leiden door juristen en de collega's van risicomanagement, zoals United Airlines die een verwijderde passagier een ‘object’ noemde tot grote woede van miljoenen klanten. Andere organisaties reageren op een crisis door de belangen van hun stakeholders centraal te stellen. In beide gevallen zijn het cultuuraspecten die boven komen.

Kortom, crises maken vooral de cultuur van organisaties zichtbaar. Reputatiemanagement bouwt niet aan beeldvorming, maar aan een gewenste organisatiecultuur (intern reputatie) en goede stakeholderrelaties (extern reputatie) die beide tijdens een crisis van cruciaal belang zijn. Tegelijk kunnen crisissen natuurlijk zeer leerzaam zijn voor het versterken van reputatie- en stakeholdermanagement. In een crisis wordt vaak de frictie tussen de belangen en verwachtingen van de organisatie en die van haar stakeholders zichtbaar. Ik denk dat het maken van onderscheid tussen crisis- en reputatiemanagement voortborduurt op de idee dat reputatiemanagement over het beïnvloeden van beeldvorming gaat. Er is niet alleen ethisch crisismanagement nodig, maar ethisch crisis- en reputatiemanagement, al hoop ik dat dit in de

toekomst vanzelfsprekend is binnen ons vakgebied.”

#3 Integriteit is op zijn minst een kwestie van welbegrepen eigenbelang

Edwin van Wijk, founding partner Value@Stake:

“Ik heb de whitepaper van Nico de Leeuw en Frank Vergeer met veel belangstelling en instemming gelezen, maar heb wat moeite met de woorden ethisch, maatschappelijk verantwoord en moreel. Zelf kies ik liever voor: integer, in de betekenis die prof. Michael Jensen hanteert: ‘je woord (beloftes, verwachtingen) eerbiedigen.’ Integriteit niet als juridisch, moreel of ethisch begrip, maar als een bedrijfskundig, economisch (en communicatief) principe. In die zin kan het worden beschouwd als een van de belangrijkste productiemiddelen voor waardecreatie (naast kapitaal, arbeid, grondstoffen, kennis/ techniek en ondernemerschap). Het waarmaken of – tijdig – bijstellen van ge-

wekte dan wel gerechtvaardigde verwachtingen is de belangrijkste voorwaarde voor werkbare relaties, optimale performance en vertrouwen van stakeholders.

Een organisatie die niet integer handelt of communiceert heeft daar zelf misschien nog wel het meeste last van omdat het meer tijd, energie, moeite en ergernis (en reputatieschade) kost om een minder goed resultaat te behalen. Integriteit is dus op zijn minst een kwestie van welbegrepen eigenbelang, maar medewerkers, businesspartners, klanten en andere stakeholders profiteren er ook nog eens van. Win-Win-Win dus.

En het mooie is, dat integer communiceren (gecombineerd met integer gedrag) ook nog eens issues en crises helpt voorkomen. Want als er iets negatiefs gebeurt waardoor de gedane of gewekte beloftes niet kunnen worden waargemaakt, meldt hij dit zelf aan de gedupeerden en draagt hij een acceptabel alternatief aan.

Ik heb dus geen behoefte aan een nieuwe definitie van crisiscommunicatie, aan een nieuwe naam voor dit vakgebied door er het bijvoeglijke naamwoord ethisch aan toe te voegen.” —

‘Het waarmaken of – tijdig – bijstellen van gewekte dan wel gerechtvaardigde verwachtingen is de belangrijkste voorwaarde voor werkbare relaties, optimale performance en vertrouwen van stakeholders’

Is *Lawfare* nu ook binnengedrongen in ons vak?

Eind 2020 besloot BNNVARA de Raad voor de Journalistiek niet langer te erkennen. Aanleiding vormde een uitspraak van de Raad over het programma Zembla. Wat is de oorzaak van deze stap en wat zegt het over de ontwikkeling van ons vak?

Auteur Cees van Doorn MA

Begin dit jaar werd ik getriggerd door een berichtje dat doorgaans ‘gewoon’ ondersneeuwt in de waan van de dag. Volgens mij zet het echter de bijl aan de wortel van ons vak. BNNVARA besloot de Raad voor de Journalistiek niet langer te erkennen. De redactie van Zembla was op 7 december 2020 op de vingers getikt voor een uitzending over de Granulietaffaire (*De afvaldump van Rijkswaterstaat*).¹ Dit is een – vermeend – ongevaarlijke stof die vrijkomt bij de productie van asfalt. Met de, volgens Zembla na ambtelijke druk, afgegeven vergunningen van Rijkswaterstaat wordt dit goedje gestort in het verondiepingsproject Over de Maas waar voorheen zand is gewonnen. De uitspraak van de Raad liegt er niet om.² Zij verwijt Zembla gedeeltelijk eenzijdige, onevenwichtige en tendentieuze berichtgeving waarmee het programma journalistiek onzorgvuldig heeft gehandeld. Dat kun je met recht een oorviig noemen én het vormt de ideale voeding voor het narratief dat de hele uitzending journalistiek broddelwerk is.

Trumpiaans?

Als lid van het trouwe kijkvolk van Zembla heb ik mijn verbazing en teleurstelling uitgesproken over de ‘rabiaat Trumpiaanse’ opstelling van de Zembla-redactie. Boos van het veld lopen als je geen gelijk krijgt, dat is flauw. Maar dat bleek toch anders te liggen. Eindredacteur Manon Blaas reageerde destijds meteen op mijn klacht en deelde het persbericht met de motivatie de Raad niet langer te erkennen.³

Ze gaf met goede argumenten aan waar de pijn zit: in de – ook al vermeende – onafhankelijkheid van de Raad en de inhoudelijke kwaliteit om complexe onderzoeksjournalistieke processen te kunnen beoordelen. Slechts twee van de vijf leden van de Raad komen uit de journalistiek. Blaas ziet dit met lede ogen aan en schrijft: ‘Een professionele, goede beoordeling kan alleen slagen als de beoordelaar van het onderzoeksjournalistieke werk ten volle is doordrongen van het krachtenveld waarbinnen de onderzoeksjournalistiek opereert, en kennis heeft van de onderzoeksjournalistieke methoden en werkwijzen. Dat is alleen mogelijk als de beoordelaar in staat is de voorliggende, inhoudelijk

delijk complexe materie ten volle te begrijpen en te duiden. Als de beoordelaar niet aan de voorwaarden kan voldoen, heeft het voor de onderzoeksjournalistiek geen zin zich te verantwoorden.’

Schadevergoeding

Maar er zit nóg een angel in het vlees. Steeds vaker zijn het professionele juristen die het gevecht bij de Raad voeren. Heeft de Raad eenmaal uitspraak gedaan in het voordeel van de klager, dan is stap twee een gang naar de rechter met een eis tot schadevergoeding.

De slotzin in het persbericht van Zembla spreekt wat dat aangaat boekdelen: ‘BNNVARA en Zembla voelen zich belemmerd om verder inhoudelijk commentaar te geven op het oordeel van de Raad vanwege de dreiging van een rechtszaak met een omvangrijke schadeclaim.’ Een dreiging is inmiddels ook werkelijkheid geworden.⁴

Juridisering en doorgeschooten polarisatie

We zien, volgens mij, twee maatschappelijke ontwikkelingen samenkomen: de ‘juridisering’ van onze samenleving, en de doorgeschooten polarisatie waarbij een opponent tegelijk vijand is. Het juridisch systeem wordt hier ingezet als middel, of wapen, om Zembla tot ander gedrag te dwingen. Wanneer we dit vanuit een ander vak bekijken, bijvoorbeeld de *security studies* of *war studies*, dan heeft deze aanpak alle kenmerken van *lawfare*. *Lawfare*, een samentrekking van *law* en *warfare*, gaat over het gebruik van het (internationaal) recht om je tegenstander je wil op te leggen. Joel P. Trachtman schreef er een lezenswaardig paper over.⁵ De vraag is hier gerechtvaardigd of we dat met zijn allen moeten willen in ons vak. Ik denk het niet. Laten we vooral een beetje normaal blijven doen en ons iedere dag weer realiseren hoe ongelofelijk waardevol onafhankelijke journalistiek is. Ook al doet dat soms een beetje pijn als je even aan de andere kant zit.

Opmerkelijk tot slot is het betoog van Frits van Exter, voorzitter van de Raad voor de Journalistiek en oud-hoofredacteur van Trouw op de Opiniëpagina’s van de Volkskrant van zaterdag 8 mei.⁶ Exter roept journalisten op geen vakken-

Over de auteur

Cees van Doorn is zelfstandig communicatieadviseur. Op verzoek van de redactie reflecteerde hij op de tweespalt tussen BNNVARA en de Raad voor de Journalistiek.

vullers te zijn in het publieke debat maar propageert een soort nieuw dualisme tussen journalistiek en politiek. Bijzonder om een lans te breken voor kritische journalistiek enerzijds terwijl hij met zijn Raad dezelfde kritische journalistiek opdraagt niet zo kritisch te zijn.

Naschrift

De Raad heeft uiteraard ook gereageerd⁷ op de stap van BNNVARA. Daaruit blijkt pijnlijk hoe ver de standpunten uit elkaar liggen. De Raad reageert niet inhoudelijk op de door BNNVARA geuite bezwaren.

Literatuur:

- ¹ https://www.npostart.nl/zembla/24-09-2020/BV_101401012 (geraadpleegd 1 juni 2021)
- ² <https://www.rvdj.nl/2020/41> (geraadpleegd 20 december 2020)
- ³ https://www.bnnvara.nl/zembla/artikelen/bnnvara-erkent-raad-voor-de-journalistiek-niet-meer?fbclid=IwAR3_taGG-cfEo8bEm58PPgoA6wdaVrv7TK-fECfutiswEX4goa9b3l3Wzn4 (geraadpleegd 4 januari 2021)
- ⁴ <https://www.bnnvara.nl/zembla/artikelen/gib-sleept-zembla-voor-de-rechter-om-granuliet-uitzending> (geraadpleegd 5 juni 2021)
- ⁵ Boston College International & Comparative Law Review 2016, Vol. 39 Issue 2, p267
- ⁶ <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/journalisten-wees-geen-vakkenvuller-in-het-publieke-debat-b67d5883?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- ⁷ <https://www.rvdj.nl/over-de-raad/berichten/raad-betreurt-voorlopig-vertrek-bnnvara> (geraadpleegd 4 januari 2021)

‘Kom voorbij je eigen onwetendheid’

HANAN CHALLOUKI

Auteur Sander Grip

Fotograaf © Nadia El Makhfi

Hanan Challouki schreef een boek over inclusieve communicatie. Omdat er op dat vlak nog zo veel te doen is. En omdat het vijf over twaalf is, volgens haar. “Inclusief communiceren had gisteren prioriteit moeten zijn.” Maar ze heeft een positieve boodschap. “Het is nog niet te laat; het kan nog. Als je maar wel echt wil, dat is een harde voorwaarde.”

Google even haar naam en het eerste wat opvalt, is dat stilzitten niet bepaald haar ding is. Ze schiet in de lach en erkent: “Ik moet me ertoe dwingen. Iemand vroeg me ooit: ‘Waar ben je naar op zoek? Wat is die spanning die in jou zit?’ Ik zie veel dat gebeuren moet en ik neem graag het heft in eigen hand. Dat is de reden dat ik niet stilzit.

Er is gewoon nog zoveel werk. Op alle vlakken in onze samenleving is er een groot gebrek aan zaken als diversiteit en inclusie. Of het nu gaat om cultuur of beleid, media of communicatie. Ik hoop de mensen daar bewust van te maken en er oplossingen voor aan te reiken.”

Er is zóveel werk te verrichten, dat Challouki zich vastbeet in een boek over inclusief communiceren. Het idee werd haar jaren geleden aangereikt. Iemand vroeg haar in de pen te klimmen, maar pas een jaar afgestudeerd vond ze zichzelf te jong, te onervaren. “Ik was nog volop op zoek naar oplossingen en was aan het uitzoeken wat wel en niet werkt, wat noodzakelijk is en wat we misschien eens op een andere manier moeten proberen aan te pakken.”

Maar goed, stilzitten is als gezegd niet haar ding. Dus vijf jaar na die vraag voelt ze zich zeker genoeg om wat ze inmiddels weet toe te vertrouwen aan het papier. “Als het gaat over inclusie kijken we naar landen als de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, maar dat is lang niet altijd relevant voor onze eigen situatie. Wij kennen bijvoorbeeld een ander soort migratiegeschiedenis dan deze landen en hebben een andere kijk op en geschiedenis rond lhbtqi-rechten. Bij inclusie, en in wezen geldt dit bij elk onderwerp, ben je sterk afhankelijk van de lokale context.” Haar ogen twinkelen als ze eraan toevoegt: “En er zijn gewoon erg weinig handvatten in de Nederlandstalige context. Mijn boek is bedoeld als antwoord op het excuus van mensen dat ze niks kunnen vinden over inclusie dat aansluit bij hun situatie.”



Wat je niet ziet, is er niet?

Inclusief communiceren is nog altijd geen vanzelfsprekendheid, stelt Challouki. Er zijn volgens haar nog veel te veel mensen die vooral *denken* dat ze inclusief communiceren maar dat in de praktijk niet doen. “Dan hoor ik: ‘we sluiten niemand uit, dus zijn we wel inclusief bezig.’ Maar met die houding vergeet je waar je jezelf niet zo snel bewust van bent. Het is lastig vanuit je eigen positie écht

‘Inclusie had gisteren jouw prioriteit moeten zijn, maar als je er vandaag aan gaat werken kun je nog het verschil maken’

goed stil te staan bij *alle* groepen. Wie niet goed oplet sluit ongemerkt groepen buiten zonder daar erg in te hebben.”

De idee ‘wat je niet direct ziet, dat is er niet’, is volgens Challouki te simpel. Inclusief communiceren is in haar ogen een manier van communiceren waarmee je zoveel mogelijk mensen bereikt zonder in te boeten op je relevantie. Dat betekent óók groepen die we normaal al te makkelijk vergeten, écht zien. En het betekent écht kijken voorbij eigen vastgeroeste beelden: “Die heeft iedereen, of we dat willen of niet. Stel jezelf de vragen: wie zijn de mensen en groepen die je normaal gesproken niet bereikt? Welke groepen zijn er nu ondervetwoordigd? En: hoe kunnen we bij hen begrip kweken en hen een stem geven? Kom voorbij je eigen onwetendheid.”

Dat vraagt reflectie, kritisch naar jezelf kijken. “Dat is niet voor iedereen even gemakkelijk. Zeker niet als je je job al twintig jaar op dezelfde manier doet. Kom ik je dan vertellen dat je moet bijleren, dat je moet veranderen? Neen, dat doe ik niet. Al was het alleen al omdat niemand daarop zit te wachten. Ik probeer wel handvatten te geven om het beter te doen, inclusiever. Ik probeer te laten zien hoe divers de samenleving intussen is geworden en wat je kunt doen om iedereen erbij te betrekken.”

Hanan Challouki (1992) werd geboren in Borgerhout, het in oppervlakte kleinste district van de stad Antwerpen. Zij rondde in 2015 haar masterstudie Communicatiewetenschappen aan de Universiteit Antwerpen af. In dat jaar richtte ze samen met Taha Riani ook nieuwsplatform mvslim.com op, gericht op het doorbreken van stereotiepe beelden rond de moslimgemeenschap. Het is nog steeds 2015 als beiden communicatiebureau Allyens oprichten om inclusieve en digitale strategieën op de agenda te krijgen.

Zakenblad Forbes nam haar in 2018 op in de *30 Under 30 Europe*-lijst (categorie media & marketing) als een van de meest toonaangevende jonge mensen in Europa. In de coronacrisis startte Challouki de podcast *Wat Zij Wil*, een serie waarin ze in gesprek gaat met ambitieuze vrouwen.

[@HananChll](https://twitter.com/HananChll) (Twitter)

[@hananchallouki](https://www.instagram.com/hananchallouki) (Instagram)

Empathie

Volgens Challouki moeten communicatieprofessionals constant hun *mindset* blijven ontwikkelen: “Blijf met het onderwerp bezig, bedoel ik daarmee te zeggen. Wat we vandaag verstaan onder inclusie is anders dan tien jaar geleden en tien jaar na nu zal het ook anders zijn. Kijk alleen al naar de debatten die we nu voeren over de genderaanduiding in openbare toiletten. Gesprekken die tien jaar geleden nooit gevoerd zouden zijn. Ander voorbeeld: ik zag pasgeleden een filmpje op Instagram waarom het Engelse woord *master bedroom* niet meer kan. Dat woord blijkt nog te verwijzen naar de slaapkamer van de slavenmeester. Ik had daar zelf nog nooit bij stilgestaan. En dat is wat ik bedoel: iedereen blijft constant bijleren, nieuwe vaardigheden aanleren. Sta daarvoor open, blijf je inleven in de ander en stel je open voor beelden en associaties van die anderen. Want hun associaties en beelden verrijken jou ook.”

Ze vat het samen met het woord empathie. “Heb empathie voor elkaar, dan geraken we vooruit. Het is soms moeilijk om je in te leven in anderen, soms zelfs onmogelijk. Geef dat gewoon toe en haal er hulp bij. Als je het moeilijk vindt om je in te leven, ga dan gesprekken aan met mensen die er wel wat

vanaf weten. Dat lijkt kwetsbaar, maar dat helpt je te leren inzien hoe anderen de wereld zien en hoe zij staan in het leven. *Fake it till you make it* werkt niet bij inclusie. Ga niet doen alsof je het allemaal al weet, want je valt door de mand. ‘Ik ken het antwoord niet, maar ik ga het voor je uitzoeken en een oplossing vinden.’ Dat is zoveel krachtiger.”

Valkuilen

Interessante vraag, die Challouki zelf ook opwerpt in haar boek, is wat inclusief communiceren vooral niet is. “Middelen als *tokenisme* (symbolisch communiceren), *cultural appropriation* (cultuurkaping) en etnisch communiceren zijn niet inclusief. Wie zich hiervan bedient, houdt de schijn op inclusief te zijn. Een paar mensen van kleur en iemand met een hoofddoek aan je communicatie-uitingen toevoegen is nog niet inclusief communiceren.”

Pas dus op voor dit soort valkuilen, waarmee je snel de fout in gaat als je echt werk wil maken van je inclusieve communicatie. Neem die net beschreven focus op beeldvorming: “Beeldvorming is hooguit een onderdeel van inclusief communiceren. Denk verder dan het visuele. Het heeft niet zo veel zin iemand in een rolstoel op je affiche te zetten als je campagne in zijn geheel niet toegankelijk is voor mensen met een visuele of lichamelijke beperking. Dat is alleen maar *window dressing*. Terwijl je het goed bedoelt.”

Een andere valkuil is werken vanuit stereotypen. Een klant die een Marokkaanse setting wil voor die ene reclame en vraagt om een lege woonkamer met een grote kitscherige leren bank en een foto van koning Mohammed VI aan de muur. Nou, dan ben je nog nooit binnengewandeld in een woonkamer van een Marokkaans gezin. De kracht is te erkennen dat het beeld dat jij hebt *misschien* stereotiep is en dat je vervolgens verder denkt, op onderzoek uitgaat. En misschien klopte je beeld wel, dat is dan mooi. Maar *misschien* kom je tot de ontdekking dat je de film Aladdin voor ogen had. Tussen die twee zit heel veel ruimte, kan ik je verzekeren.”

Waarden

Maar *hoe heurt het dan*, zou Jort Kelder zeggen. Challouki benoemt drie waarden als handvatten in je handelen: authenticiteit, transparantie en moed. Geen hemelbestormende ontdekkingen, kun je zo op het eerste gezicht stellen. Want gelden die waarden niet voor alle communicatie? Challouki glimlacht minzaam: “Klopt. Het zijn vanzelfsprekendheden maar als het gaat over inclusie dan verdwijnen ze te vaak uit beeld. Dus is het toch belangrijk ze te benoemen. Als je niet over deze waarden beschikt, is het onmogelijk inclusief te communiceren. Als je inclusie inzet als marketinginstrument, maar je bent er als bedrijf niet mee bezig en je hebt een discriminerend personeelsbeleid, dan is je boodschap een lege huls. En dat doorzien mensen. Daarnaast moet je jouw manier van werken durven delen met de wereld. Laat maar zien en durf eerlijk je fouten te tonen. En tot slot heb je ook gewoon de moed nodig om echt divers en inclusief te communiceren. Je kunt *backlash* krijgen uit extremistische hoek, die het niet tof vinden dat jij inclusief werkt. Dan moet je stevig in je schoenen staan. Maar sta wel waarvoor je staat. Ga *all the way*. Zonder die drie waarden gaan er gaten zitten in je inclusieve communicatie.”

Groeiend bewustzijn

Zeker die laatste waarde is interessant: het ontbreekt nogal eens aan moed, heeft Challouki gezien. Het verhaal is dan dat een bedrijf de mensen niet wil verliezen die ze al bereiken. “Maar als je echt achter je boodschap staat, kan je publiek zich daaraan relateren en kunnen ze er echt in meegaan. En beseft: wie zich niet kan vinden in jouw waarden, is niet werkelijk de doelgroep voor jouw bedrijf. Maak een coherent verhaal en bereik de mensen die zich met jouw bedrijf en jouw producten kunnen en willen associëren.”

Gelukkig ziet Challouki steeds vaker bedrijven die echt werk maken van inclusie: “Bedrijven geven er steeds meer om. Ze beseffen dat het belangrijk is. En natuurlijk zorgen ontwikkelingen als de *Black Lives Matter movement* ervoor dat de witte bedrijfsleider gaat denken: wacht even, hier moet ik echt iets mee. Het bewustzijn is heel hard gegroeid de laatste jaren. En natuurlijk hadden we dertig jaar geleden al inclusief moeten zijn in ons doen en laten. Maar inclusie is nu eenmaal geen vanzelfsprekendheid.”

Risico

Dat is zonde, trouwens, want er zit een risico aan te weinig vaart maken met inclusie, stelt Challouki: “De jongere generatie te verliezen. Dat is een gevaar voor het voortbestaan van bedrijven. Kijk naar digitalisering. Bedrijven die hier

dertig jaar geleden niet aan begonnen, bestaan niet meer. Datzelfde zal het geval zijn met inclusie. De bedrijven die wit communiceren, gaan de diverse generatie van nu verliezen. Die generatie gaat investeren in de merken die wel inclusief zijn. En zij zal, als ze straks de groep met de meeste koopkracht is, blijven investeren in die inclusieve bedrijven. Zij gaat niet ineens terug naar de witte merken die haar een generatie lang hebben genegeerd. Ik denk dus ook dat een versnelling in inclusief communiceren een kwestie van tijd is. Het is vijf over twaalf: inclusie had gisteren jouw prioriteit moeten zijn, maar als je er vandaag aan gaat werken kun je nog wat bereiken. Maar ga niet meer wachten, want het bewustzijn rond inclusie leeft. Nú moet je gaan laten zien dat je er werkelijk iets om geeft.”

Economisch belang

Bemoedigend zijn onder andere de inclusieve casting en storytelling van veel Netflix-series, reclames van Zeeman die tegenwoordig stereotiepe beelden aanvechten en Bol.com die een standpunt durft in te nemen en daarvoor staat. Dat is nog wel pionieren, meent Challouki: “Dit zijn de bedrijven die *good practices* vormen voor anderen. Zij zullen fouten maken waar anderen van kunnen gaan leren, en dat nemen ze voor lief. Zij tonen de moed om te staan voor wat ze doen.”

Dit soort voorbeelden maakt dat de Belgische zakenvrouw geloof heeft in de toekomst: “Economisch kan het niet anders dan goed komen. Het klinkt pijnlijk, want ik zeg dat je de economie nodig hebt om inclusie werkelijk op de agenda te krijgen, maar geld is de meest overtuigende reden om je ermee te moeten verstaan. Ik begon zelf vijf jaar geleden ook met maatschappelijke argumenten: geloof mij, je moet het goede doen. Maar dat is veel minder overtuigend dan de boodschap: zoveel miljoenen ga jij verliezen als je niet inclusief bent.” Het is om dit soort inzichten dat Challouki vijf jaar gewacht heeft voordat ze die pen eindelijk opgepakt heeft. Maar of het nu maatschappelijke redenen zijn waarom bedrijven ‘omgaan’ of economische, de wereld zal inclusiever worden: “Mensen zijn ermee bezig en ik zie verandering om me heen. Al hoop ik dat het sneller gaat zijn dan ik vermoed.” —



Fotograaf Marieke Odekerken



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

‘We moeten oppassen voor verschil in expliciete purpose en impliciete purpose. Dat komt onze effectiviteit niet ten goede en onze geloofwaardigheid ook niet’

**Organisaties zijn allemaal bezig met hun
purpose, de vraag waartoe zij op aarde zijn en
hoe dat wat ze doen maatschappelijk relevant
is. Ook binnen vakgebieden zoals marketing
zie ik deze vraag opkomen. Hoe zit dat in ons
vakgebied? Wat is onze purpose, ons moreel
kompas? Waarom doen we wat we doen en
wie moet dit ten goede komen? Je visie daarop
bepaalt je dagelijkse handelen en bovendien je
relatie met je opdrachtgevers.**

Ons communicatievakgebied komt voort uit het
negentiende-eeuwse beroep van de voorlichter. In
het achttiende-eeuwse ideaal van de Verlichting,
waarin de mens als individu centraal gesteld werd,
moest iedereen zelf durven weten (cf. Kant, 1784:
‘sapere aude’), want alleen dan komt hij verder.
Wetenschap werd niet langer gezien als iets voor
ingewijden, maar moest worden verbreid, want
daar kunnen we allemaal profijt van hebben. Zo
kregen we rond 1850 de eerste voorlichters, die

kennis verspreidden over landbouw, budgettering,
hygiëne en seks. Hoogleraar voorlichtingskunde
Van Gent (1985: 6) laat zien dat velen ook bang
waren voor de gevolgen van het mondig maken
van de bevolking: ‘Verkeerd en nadelig is elke al te
ver uitgestrekte verlichting: alles wat het volk tot
weet-allen maakt’. Dat klinkt misschien gedateerd
maar zie ik nog dagelijks bij bestuurders die bang
zijn om naar buiten te treden over op handen
zijnde veranderingen of dilemma’s.

**Communicatie als hulp bij menings- en
besluitvorming**
Op deze purpose was ook de definitie gebaseerd
van de eerste hoogleraar voorlichtingskunde, Anne
van den Ban: ‘Voorlichting is hulp bij menings- en
besluitvorming’, d.w.z. anderen kennis verschaffen
die hen helpt om een mening te vormen en een
besluit te kunnen nemen over het thema. Deze
purpose was ook terug te vinden in het rapport
Openbaarheid Openheid van de commissie-
Biesheuvel (1970) over de relatie tussen overheid
en burgers. Voorlichting werd gezien als de
effectuering van het recht van de burger op
informatie over het handelen van de overheid. De
leidraad voor de voorlichtingsacties moet dan dus
zijn dat het de burger ten goede moet komen. Ook
in de purpose van public relations, zoals het vak
in het bedrijfsleven werd genoemd, was eenzelfde
bedoeling te vinden: public relations gaat om het
stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip
tussen een organisatie en haar publieksgroepen
(Van der Meiden, 1993). De organisatie moet
daarvoor haar deuren openen, open en eerlijk
laten zien waar zij mee bezig is. Het lastige was
dat de bedoeling binnen ons vakgebied er was,
maar de praktijk er meestal heel anders uitzag.

Voorlichting als beleidsinstrument
Tegelijkertijd leidde deze purpose ook
voortdurend tot discussie. Managers hadden
er niet veel mee op en binnen de overheid
ontstond de discussie tussen de ‘rekkelijken’
en de ‘preciezen’: mag de overheid uitsluitend
openbaar maken, verklaren en toelichten om
de burger te helpen zich een mening te vormen
of mag zij voorlichting ook gebruiken om het
beleid geëffectueerd te krijgen? Anders gezegd:
mag voorlichting uitsluitend dienstverlenend
zijn aan de burger of ook instrumenteel voor de
afzender? Het in 1984 gepubliceerde rapport
van de commissie ‘Heroverweging voorlichting
Rijksoverheid’ van de commissie-Van der Voet
gaf antwoord op die vraag: ja, de overheid
mag en moet ook aandacht besteden aan de
bevordering van een positieve beeldvorming over
de overheid en aan voorlichting ter effectuering
van het beleid, dus als beleidsinstrument. De
wetenschappelijke onderbouwing kwam uit de
marketingtheorie en de daarin gebruikte ideeën
uit de consumentenpsychologie en de daarmee
samenhangende gedragswetenschap. Daarmee
werd de bedoeling veranderd: voorlichting komt
de afzender ten goede en de ander (patiënt,
burger, stakeholder) is geobjectiveerd, dat wil
zeggen object geworden t.b.v. de effectuering van
beleid.

Voorlichting maakt plaats voor communicatie
Dit leidde tot een discussie over de vraag of de
term voorlichting nog wel paste. Hoogleraar Cees
van Woerkum stelde voor drie typen voorlichting
te onderscheiden: informatieve, educatieve
en persuasieve, maar vrij snel werd gekozen
voor de meer algemene term communicatie als

koepelbegrip. Maar daarmee is de discussie over
de purpose niet beslecht. Het lastige van de term
communicatie is dat het een zogenaamd plastic
woord is: we gebruiken het heel gemakkelijk en
gaan ervan uit dat het iets goeds betekent maar
we voelen niet de behoefte om uit te leggen wat
we bedoelen. Het maakt echter nogal wat uit of je
communicatie inzet om de ander (patiënt, burger,
stakeholder) stem te geven, te helpen om zich
een mening te vormen, zich als mens (patiënt,
burger, stakeholder) kenbaar te maken, of dat
je communicatie inzet om de ander zodanig te
laten denken/ handelen dat het de organisatie ten
goede komt.

Tweezijdige communicatie
In ons vak zie ik veel communicatieprofessionals
hiermee worstelen. Opdrachtgevers lijken vaak te
verwachten dat zij communicatie eenzijdig inzetten
om anderen positief te laten denken over de
organisatie of het project, of om hen tot gewenst
gedrag te verleiden (of communicatieprofessionals
denken dat zij dat verwachten). De purpose is
dan dus eenzijdig het opdrachtgeversbelang.
Tegelijkertijd zie ik dat we in toenemende mate
woorden gebruiken die laten zien dat wat wij doen
(ook) anderen dan alleen de opdrachtgevers ten
goede moet komen. Zoals ‘verbinden, betrekken,
cocreatie, open en eerlijk, het gesprek aangaan,
stem geven aan, organisatie en samenleving met
elkaar verbinden, de organisatie helpen om het
gesprek aan te gaan’. Daarmee lijkt de purpose
van ons vak op z’n minst gericht op tweezijdigheid
in het profijt. Maar dat kan alleen als onze
opdrachtgevers ons daartoe legitimeren. En dat
kan alleen als je daar het gesprek over aangaat,
eerst met elkaar, daarna met de opdrachtgevers.

Expliciete en impliciete purpose
We moeten oppassen dat de tweezijdigheid geen
speeltje van de communicatieafdeling blijft. Want
dan krijgen we verschil tussen onze expliciete
purpose (dat wat we zeggen waar we het voor
doen) en onze impliciete purpose (dat wat we
werkelijk doen). Dat komt onze effectiviteit niet ten
goede en onze geloofwaardigheid ook niet.

Literatuur:

1. Ban, Anne van den (1974). *Inleiding tot de voorlichtingskunde*. Meppel, Boom.
2. Commissie-Biesheuvel (1970). *Openbaarheid Openheid. Rapport van de commissie heroriëntatie overheidsvoorlichting*. Den Haag, Staatsuitgeverij.
3. Commissie-Van der Voet (1984). *Eindrapport van de interdepartementale heroverwegingswerkgroep*. Den Haag, Staatsuitgeverij.
4. Frambach, Ruud (2018). *Doet marketing ertoe? Effectieve marketing door te sturen op waarde*. Amsterdam, Boom.
5. Gent, Bas van (1985). *Voorlichtingskunde*. Meppel, Boom.
6. Ruler, Betteke van (2019). *Communicatie in positie in 3 stappen*. Amsterdam, Boom.
7. Stamsnijder, Paul (2019). *Purpose, het verhaal van de moraal*. Culemborg, Van Duuren Management.

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Germán Villafane

**HANS FABER (COMMUNICATIEPROFESSIONAL
VAN HET JAAR) EN SKYE VAN GOOSWILLIGEN
(COMMUNICATIETALENT VAN HET JAAR)**

‘Negatieve ervaringen kun je omzetten in positieve energie’

Hans Faber is gekozen tot CommunicatieProfessional 2021 en Skye van Gooswilligen won de titel CommunicatieTalent 2021. De twee winnaars werden bekendgemaakt tijdens C-week21 op 21 juni. Overeenkomst tussen beide winnaars is dat ze hun expertise inzetten voor mensen die normaal gesproken niet direct de beschikking hebben over een communicatieadviseur, maar wiens situatie absoluut aandacht en interesse verdient. Hans Faber ondersteunt met Namens de Familie personen die na een dramatische gebeurtenis onverwacht en ongewild met de media in aanraking komen. Skye van Gooswilligen brengt met gedegen omgevingsanalyses het humeur, de taal en de informatiebehoefte van ‘de straat’ naar binnen om zo organisaties te helpen het goede te doen.





CommunicatieProfessional 2021: Hans Faber

Hans Faber kwam in 2017 in een rol terecht die hij nooit had voorzien. Zijn 25-jarige nicht Anne werd na een fietstocht vermist en bleek later om het leven gebracht, een zaak die heel Nederland bezighield. Faber trad in die periode en de nasleep ervan op als woordvoerder namens zijn familie en hield de regie te midden van de massale media-aandacht, hoe moeilijk dat ook was. Zijn rol viel op en via de politie werd hem gevraagd of hij verbindingsmakelaar wilde worden tussen slachtoffers en media. Met zijn achtergrond als journalist en communicatieadviseur was dit bijna een natuurlijke stap voor hem. Hij richtte samen met anderen Namens de Familie op. “Wij staan families, slachtoffers en nabestaanden bij in de omgang met de media”, zegt Faber. “We helpen hen regie houden in een moeilijke periode. Mede door ons werk voelen mensen zich minder slachtoffer omdat ze zelf de controle kunnen houden op beeldvorming in de media. Ze zijn in staat hun verhaal te vertellen zoals ze dat zelf willen en blijven uit de media als dat hun wens is.”

Onafhankelijke partij

In het pilotjaar 2019 stond Namens de Familie 38 families bij, in 2020 waren dat er 74 en inmiddels staat de teller in totaal op 250. Hoe zit het met financiering van het werk van Namens de Familie? Faber: “Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft ons in de pilotfase gefinancierd. Vanaf het begin hadden we onderdak bij Slachtofferhulp Nederland. Gaandeweg bleek het de logische plek voor ons. Slachtofferhulp Nederland is er puur voor het slachtoffer en wij staan slachtoffers bij in de omgang met de media. Het is belangrijk dat een onafhankelijke partij dat doet. Natuurlijk heeft de

politie wel oog voor de belangen van slachtoffers als het gaat om mediaoptredens, maar de politie heeft primair een andere rol. Datzelfde geldt trouwens voor gemeenten en andere partijen. We zijn nu onderdeel van het aanbod van Slachtofferhulp Nederland. Dat zorgt voor continuïteit, daar ben ik blij mee.”

Nog beter op de kaart

Faber ziet de prijs als een blijk van erkenning voor het harde werk van de afgelopen jaren. “En het helpt ons om Namens de Familie nog beter op de kaart te zetten, bij slachtoffers, in de strafrechtketen en bij vakgenoten. Zo kunnen we nog meer mensen helpen. Ik hoop dat we met ons werk laten zien dat je hele zinvolle dingen kunt doen op het gebied van issuemanagement voor mensen die dat echt nodig hebben. Ons vak heeft vaak een aura van spindoctors voor ceo’s, ministers en burgemeesters, van mensen die ook af en toe ‘een bochtje afsnijden’ en het niet zo nauw nemen met de waarheid.”

Wat kunnen vakgenoten van jou leren? Faber: “Ik wil niet aanmatigend klinken, maar misschien inspireer ik een paar mensen dat je negatieve ervaringen kunt omzetten in positieve energie. Wat mijn familie is overkomen wens je niemand toe. Ik heb tijdens die hele donkere periode de rol van woordvoerder gepakt omdat het simpelweg moest. Nu, vier jaar later, voelt het goed om met die ervaring via Namens de Familie andere mensen te kunnen helpen die in soortgelijke omstandigheden verkeren. Ondanks alle ellende die je voorbij ziet komen geeft dat me energie en houdt het me positief.”

Uit het juryrapport:

‘Faber heeft dit als communicatieprofessional intelligent, strategisch en uiterst betrokken aangepakt. Hoewel hij dit alles als een gezamenlijke verdienste ziet van zichzelf en de mensen met wie hij samenwerkt, is zijn persoonlijke inbreng onmiskenbaar en leidend geweest. Hij verdient de titel Communicatieprofessional 2021 ten volste.’



CommunicatieTalent 2021: Skye van Gooswilligen

Toen Skye van Gooswilligen in 3 havo zat, zag ze een woordvoerder van de politie. Ze wist het meteen: dat wil ik ook doen. Ze studeerde communicatie en ging vervolgens aan de slag bij de politie, als omgevingsanalist bij het crisiscommunicatieteam. Inmiddels staat ze bekend als Miss Omgevingsanalyse en heeft ze in 2020 haar eigen bedrijf De Omgevingsanalist opgericht. Haar missie is om het instrument omgevingsanalyse verder te professionaliseren én te normaliseren.

Hoe ziet dat normaliseren eruit?

“Ik ben groot geworden in crisiscommunicatie, maar gaandeweg ontdekte ik dat een goede omgevingsanalyse onmisbaar is. Sterker nog: ik vind dat elk communicatieadvies gebaseerd moet zijn op een gedegen analyse van de media, stakeholders en publiek. Daar wil ik me met mijn werk voor inzetten. Dus mensen opleiden en de tool die ik in mijn opdracht bij Rijkswaterstaat heb kunnen verbeteren zo veel mogelijk verspreiden.”

Wat is precies een omgevingsanalyse?

“De buitenwereld naar binnen halen of het sentiment bepalen zijn twee veelvoorkomende omschrijvingen. Dat kan makkelijker. Een omgevingsanalyse is een overzicht van de vragen, geruchten, percepties en gedragingen over een organisatie, persoon of gebeurtenis. Door het maken van een omgevingsanalyse wordt duidelijker wat de communicatiebehoefte van de buitenwereld, dus klanten, publiek, stakeholders, gebruikers en zelfs interne medewerkers is. Dat doe je op basis van veel online data, maar ook gebruik je de ogen en oren van wijkagenten, klantcontactcentrummede-

werkers, vuilnisophalers. Die zijn van grote waarde. Het gaat erom dat je met die informatie beter kunt communiceren in het belang van de ontvanger.”

Dat is toch niet nieuw?

“Inderdaad, dat doen we al een jaar of tien in crisisland. Ik wilde het instrument makkelijker, hanteerbaarder en toepasbaarder maken. Zodat niet alleen communicatieadviseurs ermee kunnen werken, maar ook andere mensen in de organisatie zoals bijvoorbeeld projectleiders. Het effect hebben we echt kunnen zien in deze case: Rijkswaterstaat kon verwarring over filemeldingen tijdens de hevige sneeuwstormen van afgelopen februari snel oppikken en samen met andere stakeholders de berichtgeving bijstellen.”

Als CommunicatieTalent van het Jaar heb je een taak. Hoe zie jij die taak?

“Ik ben een rasechte Rotterdamse, van niet lullen, maar poetsen. Ik vind het erg leuk om voorop te lopen en met deze prachtige casus en prijs mag dat nu ook. Ik wil het werken met omgevingsanalyses makkelijker maken en breder toegankelijk, bijvoorbeeld ook buiten de overheid. Deze prijs gaat daar absoluut bij helpen. Ik hoop er zo aan bij te dragen dat communicatie steeds transparanter, eerlijker en eenvoudiger wordt. Communicatie maakt met deze tool namelijk echt het verschil. Dat het steeds normaler wordt dat een omgevingsanalist bij de gesprekken zit, net zoals de financiële en de juridische medewerker.”

En je ambities?

“Mensen zeggen: nu ga je vast een boek schrijven.

Inderdaad, dat ga ik doen, ik zoek alleen nog een uitgever. Verder ben ik per half september, na een welverdiende vakantie, beschikbaar voor nieuwe opdrachten. Als laatste wil ik vooral niet vertellen maar doen: in de praktijk laten zien hoe het werkt. Dus samen met opdrachtgevers het verschil voor hun organisaties maken. Ook zou het mooi zijn als studenten zich hierin gaan specialiseren, want er is nog genoeg te doen.” —

Uit het juryrapport:

‘Met een goede dosis energie viel niet alleen je case, maar ook je persoonlijkheid op. Je bent overtuigend en weet op een waardevolle én concrete manier iets bij te dragen aan het vak. Andere (vak)mensen neem je daar gemakkelijk in mee en je zoekt graag het gesprek op. Ook digitaal profileer jij je zichtbaar. Je bent en blijft een doorzetter en durft dit ook te laten zien. Houd dat vast! We hopen veel van je te horen en te zien.’



Auteur Claudine Hogenboom
Fotograaf © ID/Jonas Lampens

PROF. DR. HENDRIK VOS, DIRECTEUR CENTRUM VOOR EU-STUDIES

‘Je zult naar elkaar moeten luisteren’



Het interview vindt plaats tegen de achtergrond van Herenboerderij De Bunker in Valkenswaard. In 1942 bouwden de Duitsers hier een bunker, 'vermomd' als herenboerderij. Met muren van drie meter dik. In deze bunker verborgen zij apparatuur om radiosignalen op te vangen vanuit Londen en door te sturen naar Berlijn. Een bijzondere plek in het kader van dit interview.

In de Vlaamse krant De Morgen van 17 februari 2021 zegt prof dr. Hendrik Vos: “Sommige opiniemakers wekken de indruk dat wij worden bestuurd door een bende pummels en idioten.” Vos is verbonden aan de Universiteit Gent waar hij ook directeur van het Centrum voor EU-studies is. Zijn specialisaties zijn Europese Politiek, Besluitvorming in de EU en actuele vraagstukken van de Europese politiek.

Waarom zijn opiniemakers zo negatief over Europa, over de Europese Unie?

“Ik denk dat dat voor een stuk uit luiheid is. Het is makkelijk om te zeggen dat je een bepaald ideaalbeeld hebt van hoe je dingen zou moeten organiseren in een land. Als dat ideaalbeeld dan niet klopt met datgene wat Europa doet, is het snel gezegd dat de EU van alles regelt in achterkamertjes en dat Europa de dingen verknalt. Wat opiniemakers over het hoofd zien is dat als je democratisch wil zijn met 27 lidstaten en bijna 500 miljoen mensen die de meest uiteenlopende voorkeuren en priori-

teiten en belangen hebben, dat je dan naar elkaar zult moeten luisteren. In zo'n grote groep weet je dat je a priori met elkaar zult botsen. Alles waar je met elkaar uitkomt, is per definitie een compromis. De EU is een compromissenfabriek. Het zou anders ook niet kunnen werken. Als je aanvaardt dat je samen beslissingen neemt, dan betekent dat dat je water bij de wijn moet doen. Dat betekent dus ook dat niemand echt helemaal gelukkig zal zijn met het eindresultaat. Dus is het te gemakkelijk om te zeggen dat Europa er een potje van maakt. Want het ene alternatief is dat je een dictator hebt, zoals dat in China het geval is. Of dat je geen compromissen sluit en dan is het elk land voor zich. Dan weet ik niet of je in de wereld van vandaag nog kan voortbestaan.”

Wat voorkomt dat we uiteindelijk niet alleen nog maar water hebben als we voortdurend water bij de wijn doen?

“Als we bijvoorbeeld kijken naar de buitenlandse politiek zoals de conflicten in het Midden-Oosten en het zware conflict op de Balkan in de jaren negentig, dan zien we dat individuele lidstaten deze niet hebben kunnen voorkomen of stoppen. Het conflict op de Balkan is gestopt, omdat de Amerikanen op een gegeven moment zijn gaan bombarderen. Wij waren zo versnipperd dat we niet eens het materiaal hadden om dit soort interventies te kunnen doen. De prijs die je betaalt als je je eigen beleid en budgetten wilt houden, is de totale trivialeit. Je hebt sowieso al winst als je samen iets wil doen. Dat is alleen niet genoeg. Ook de richting die je eraan geeft, doet ertoe. Dan is het zoeken naar domeinen die meerwaarde hebben voor meerdere landen. De Europese commissie die nauwelijks beslissingsmacht heeft, probeert toch in dit verband wel lijnen uit te zetten. Zij probeert dit nu bijvoorbeeld door een 'green deal' voor te stellen. Maar het uitwerken van concrete wetgeving is onvermijdelijk een proces van onderhandelen en sjacheren. Als dat echter tot resultaat heeft dat we een kleine stap in de juiste richting gaan, dan is dat toch een goede stap. Ook ploeterend kun je een weg afleggen. Ook ploeterend kun je uit een moeras raken. Als je terugkijkt naar de eurocrisis, dan zeg je: dat

was verschrikkelijk. Achteraf bekeken hadden we toch veel sneller dit of dat moeten doen. In de context waarin men toen zat is het zwoegen en strompelen geweest, maar het ergste ligt toch wel achter ons.”

Als we de EU zien als een huwelijk, welk huwelijk is dat dan? Is het een verstandshuwelijk, een huwelijk uit liefde, een gedwongen huwelijk?

“Ik kijk er nuchter naar. We hebben de toevallige omstandigheid dat wij geografisch bij elkaar liggen. Doorheen de geschiedenis zijn we hier in kleine stukjes uiteengevallen. Elders in de wereld zijn er veel grotere spelers. Zelfs in Afrika probeert men iets van eenheid te krijgen. Als je dan de illusie hebt dat je het als klein land allemaal op eigen houtje kan regelen, dan weet je van tevoren dat je economisch op geen enkele manier nog kan meespelen in de wereld van vandaag. Dat en het feit dat we twee wereldoorlogen gehad hebben, heeft doen besluiten om samen te gaan. We hebben ons geformeerd rond een aantal gedeelde waarden, zoals de menselijke waardigheid en een democratische besluitvorming. Bovendien gaan we uit van vrije pers en vrije meningsuiting en we baseren ons niet op een goddelijke orde. Vanuit de wetenschap dat er een grote diversiteit is, zullen we in de eerste plaats een verstandshuwelijk hebben. Wat niet wil zeggen dat dat lelijk hoeft te zijn. Zeker niet.”

Wat is het positieve verhaal van dat verstandshuwelijk?

“Wat we ons niet altijd realiseren is dat er geen enkele plek op de wereld is waar mensen zo goed beschermd zijn als binnen de landen van de EU. Als het gaat om consumentenbescherming zoals veilig speelgoed en voedselveiligheid, liggen de normen nergens zo hoog als in de EU. Alles wat te maken heeft met milieu of dierenwelzijn gaat uit van een bepaald beschermingsniveau dat gemiddeld hoger ligt dan elders. Hoewel de Unie geen paradijs is, is het een plek die aantrekt. Vluchtelingen en migranten dromen ervan om ergens in Europa terecht te komen. Moest het hier kommer en kwel zijn, dan zou je die beweging niet zien. Nergens op de wereld zie je dat 450 miljoen mensen gemiddeld zo welvarend zijn en zo lang leven als hier. Minstens



voor een deel komt dat omdat we na de Tweede Wereldoorlog gezegd hebben dat we met elkaar willen samenwerken om een bepaald niveau van bescherming te bereiken. Wat dat betreft is de EU toch echt geen mislukt project.”

Opiniemakers krijgen het blijkbaar toch voor elkaar om dit beeld weg te laten. Want die luiheid waar u het over heeft leidt tot extreme denkbeelden. Wie moet dit tij keren?

“De Europese integratie is natuurlijk nog erg jong. Ze is eigenlijk pas begonnen in de jaren negentig. Van alle regels dateert zo’n 90 procent van de jaren 90 of later. Veel van de opiniemakers van vandaag zijn opgeleid in de periode van daarvoor. Die zijn zelf helemaal niet vertrouwd met Europa. Zij hebben zelf niet meteen de reflex om te zeggen dat we samen moeten werken. Ik denk dat het voor de jongeren van vandaag veel vanzelfsprekender is om vanuit een breder perspectief te kijken. Er zijn jongeren die guldens of francs niet gekend hebben en die met allerlei Europeanen in contact komen. Ze spreken allemaal een soort van Engels waardoor ze makkelijker met elkaar kunnen communiceren. Voor hen is de Europese context veel vanzelfsprekender.”

Wat heeft corona voor gevolgen gehad voor de EU?

“De gezondheidszorg is precies zo’n onderwerp dat landen het liefst op hun eigen manier willen vormgeven. Bij de eerste lockdown zag je dat landen als reactie meteen hun grenzen dichtgooiden. Maar als direct gevolg daarvan kwamen landen met lege rekken te zitten, omdat het ene land afhankelijk was van de export van het andere land. We moesten snel regelingen treffen, zodat het vrachtverkeer kon doorstromen. Op het moment dat men zich realiseerde dat sommige landen heel zwaar getroffen waren, zoals Italië, kwam de vraag: moeten we solidair zijn met dat land of niet? Moeten we een Europees herstellfonds opzetten of niet? Nederland bijvoorbeeld vond in eerste instantie dat samenwerking niet zo nodig was. Maar ja, als Italië over de kop gaat, wie koopt dan nog de Nederlandse tulpen? Als een land in de problemen komt,

‘Corona heeft het besef wel getriggerd dat als het ene land in de problemen komt dat dat meteen effect heeft op andere landen’

heeft dat meteen effect op de andere landen. Corona heeft het besef wel getriggerd dat als het ene land in de problemen komt dat dat meteen effect heeft op andere landen. En dat we meer aan elkaar hangen dan we aanvankelijk beseften.”

Het Europees proces lijkt een voortdurende dans van aantrekken en afstoten.

“Dat is zo inderdaad. Die nationale staten vormen voor ons het kader waarin we aanvankelijk zijn opgegroeid. Problemen proberen we dan ook binnen dit kader op te lossen. Maar kwesties als groot-schalige belastingontduiking en migratiebewegingen gaan ons vanuit dat kader geen oplossingen bieden. We hebben ons gedurende de geschiedenis op allerlei manieren georganiseerd. Ergens in de negentiende eeuw zijn we ons gaan organiseren in de landen zoals we die vandaag kennen. Elke organisatievorm heeft echter een periode waarin die effectief is. De geschiedenis stottert soms en ik denk dat we vandaag de dag in een stotterperiode zitten, maar wat de geschiedenis nooit doet is terug naar het witte blad. Wij gaan ons niet meer terug organiseren in helen of in stadsstaten of in vorstendommen en zo zullen we de problemen van de eenentwintigste eeuw ook niet aanpakken met de nationale staten, elk apart. Alleen zullen die natiestaten zich natuurlijk niet gelijk gewonnen geven. Niemand heeft belang bij de relativering van

zijn eigen bedrijf, dus politici zullen niet zeggen dat natiestaten hun langste tijd gehad hebben. Het is nooit zo geweest dat landen met plezier bevoegdheden hebben afgestaan aan Europa. Het is altijd met aarzeling en ploeteren gegaan. Vandaag niet anders dan vroeger.”

Wat voor invloed heeft het afscheid van Angela Merkel op de EU?

“Telkens als er een nieuwe kanselier komt, wordt gezegd: nu gaat het niet meer werken! Merkel zit al zolang op die post dat het voor de opvolger wel even zoeken zal zijn om meteen hetzelfde gezag te kunnen opeisen. Merkel is het geheugen van twintig jaar samenwerking in Europa. Die ervaring maakt wel degelijk een verschil. Ook zij heeft echter nooit haar visie kunnen doordrukken als dé Europese. In het geval van de crisis in Griekenland verweet men haar dat ze te star was en in de vluchtelingencrisis was ze weer te meegaand. Haar ‘wir schaffen das’ heeft ze niet kunnen realiseren op Europees niveau. Zo zie je dat ook het grootste land water bij de wijn moet doen. Ik ken geen enkel Europees dossier waarbij de grote landen het hebben gewonnen van de kleinere. De breuklijnen liggen altijd veel ingewikkelder en het is nooit gewoon groot tegen klein. En dat is toch echt een verdienste van het democratisch proces binnen de EU.” —

LIJSTJES

Top! communicatie-campagnes

C vroeg vijf vakgenoten naar hun favoriete communicatiecampagnes aller tijden. Van Netflix tot Zeeman en de Albert Heijn: allemaal wisten ze ons te raken.

#1

Suzanne Jansen

Docent Communicatie,
Hogeschool van Arnhem en
Nijmegen

“Voor mij zijn dat alle kerstcampagnes van John Lewis. De commercials zijn elk jaar de start van de kerstperiode. Deze traditionele campagnes laten prachtig zien hoe de kracht van emotie maakt dat je zou willen dat de reclame langer zou duren. Dat die emotie maakt dat je het merk sympathiek vindt.”

Freek Snelting

Communicatieadviseur, NS

“Netflix. Rondom de film Ferry. Elke boodschap werd perfect afgestemd op het kanaal waar de doelgroep komt. Helemaal in de stijl van de film. Het valt op, spreekt aan, en nodigt uit om de trailer te kijken. Dat ze Ferry ook nog levensgroot op een ferry hebben bedrukt, maakte het af.”

#2

#3

Linda Tops

Senior communicatieadviseur,
Rijkswaterstaat

“Sinds 2015 voert de Plastic Soup Surfer fulltime campagne tegen plastic vervuiling. Het begon met expedities op een supboard. Met documentaires, een film, een boek, de plastic avengers app, een manifest, conferenties, talkshows en zelfs een motie in de Tweede Kamer bundelt hij krachten tegen plastic vervuiling. De invoering van statiegeld op (kleine) plastic flesjes vanaf 1 juli 2021 is door hem gerealiseerd.”

Olaf Geysendorpher

Eigenaar Proven Context

#4

“Dat is de rebranding van Zeeman. Bruidsjurken voor € 29,99, transparante sokken en sneakers van € 12,99 óf € 200 per paar. Fantastische rebranding van het traditionele merk Zeeman. Inclusief veel gratis publiciteit in verschillende media, waarmee meerdere doelgroepen worden bereikt. Ontzettend knap en vernieuwend.”

Melinda Thomas

Online Marketeer, Achterhoek Performance Center

“Een tijdje terug brak de hel los toen de KNVB, Jumbo aansprak op de juichcape reclame. Wat we daarvan vinden is aan iedereen zelf te bepalen, maar de vette knipoog van Albert Heijn kan je niet zijn ontgaan. Hun reclame met daarin alle Oranje-producten van verschillende concurrenten – waaronder Jumbo – was het beste antwoord dat ze hadden kunnen geven.”

#5



NICO POSTMA EN MARIELLE VIS

Auteur Marjon Kranenborg

Fotograaf Eran Oppenheimer

Een bespiegeling op interim-communicatie en de interimmer

‘Ons vak wordt alleen maar relevanter’

Deze maand werd bekend dat Bureau voor Overheidscommunicatie en Communicatiemensen.nu hun krachten en expertise bundelen op het gebied van bemiddeling van communicatieprofessionals bij overheden. Een mooie aanleiding om in gesprek te gaan met bureau-directeuren Marielle Vis en Nico Postma. Waarom is samen beter dan alleen? Hoe ziet de interim-markt er nu uit? En wat maakt een interimmer goed in zijn of haar vak?

Vis (Communicatiemensen.nu) en Postma (Bureau voor Overheidscommunicatie) vonden elkaar al jaren geleden. Onlangs besloten ze dat de twee bureaus qua dna wel erg goed matchten en besloten ze officieel samen te gaan. Vis: “We willen allebei mensen helpen ontwikkelen. We krijgen er energie van om kandidaten te plaatsen, zeker als dat niet op de standaard plek is. Niet alleen die persoon met acht jaar gemeente-ervaring weer bij een gemeente plaatsen. Vaak zijn kandidaten en opdrachtgevers juist op zoek naar dat ‘nét even anders’. Zo zei ik drie jaar geleden tegen een kandidaat die journalist was: ‘Jij moet woordvoerder worden, echt wat voor jou’. We hebben contact gehouden en laatst zag ik een mooie functie bij ProRail waar ze vroegen om een journalistieke achtergrond, niet per se ervaring als woordvoerder. Het bleek een fantas-

tische match, en voor hem echt een stap die zijn leven kan veranderen. Dat geeft me enorm veel energie.”

Vissen uit dezelfde vijver

Het opent een levendige discussie over een veelgehoorde frustratie van zzp'ers: veel overheidsorganisaties vragen vaak hele specifieke ervaring. Doordat wordt gewerkt met een geautomatiseerd dynamisch aankoopstelsel, vallen mensen die die ervaring of opleiding niet exact hebben direct af. Zes jaar ervaring als er zeven wordt gevraagd? Vergeet het maar. Postma blijft voorstander van het persoonlijk contact. “We zoeken het liefst samen met de opdrachtgever naar wat nou echt belangrijk is. Natuurlijk opleiding en ervaring, maar ook het type mens. Het is in die geautomatiseerde trajecten namelijk erg moeilijk om achter de sfeer op de werkvloer te komen, de pijnpunten die niet in het profiel staan, de vraag achter de vraag. Het is immers uiteindelijk toch echt mensenwerk. Ik zag enkele jaren geleden een G4-gemeente (de vier grote steden Utrecht, Den Haag, Rotterdam, Amsterdam) die een systeem hanteerde waarbij werknemers extra punten krijgen als ze een aantal jaren specifieke ervaring op hebben gedaan bij een andere G4-gemeente. En zelfs nog meer punten als die ervaring is opgedaan bij die eigen gemeente. Ik ben met ze

gaan praten en heb uitgelegd dat ze zo continu dezelfde mensen zoeken, uit dezelfde vijver vissen. Ik snap natuurlijk dat mensen sneller zijn ingewerkt, maar krijg je wel de frisse blik van buiten? Mis je niet de heel goede kandidaten? En wat gebeurt er als die vijver opdroogt? Sindsdien hebben ze die eis vaak laten vallen in nieuwe functies.” Vis: “Bedenk wel: een verandertraject bij een grote corporate is ook heel waardevol. Daar kan je veel hebben geleerd wat je kan verwerken in zo'n traject bij een gemeente.”

Leren luisteren

De kern van het bemiddelingswerk blijft echt maatwerk: de juiste persoon op de juiste plek. Vis: “De vraag is: zien we het iemand doen? Je moet je realiseren: bij de Belastingdienst, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) of bij de mijnbouwschade in Groningen nu; dat is echt Champions League op communicatiegebied. Logisch dat opdrachtgevers dan eisen stellen aan kandidaten. Je moet bijvoorbeeld de politieke gevoeligheid van de overheid dan wel kennen én kunnen.”

Wat maakt een interimmer eigenlijk goed in z'n vak? Postma is helder: “Allereerst moet je basis-kennis gewoon op orde zijn. Vragen als: ‘Wat is

‘Communicatieadviseurs kunnen goed zenden en zijn heel enthousiast. Maar het is zo belangrijk om een stap terug te doen om te weten wat er echt speelt’

factor C?’ passen echt niet bij onze kandidaten. Maar ben je bijvoorbeeld ook sparringpartner van het management of bestuur, dan moet je goed kunnen inschatten hoe je een bestuurder adviseert. Je moet snel kunnen schakelen en die spiegel durven voorhouden. Daarvoor is een helikopterblik heel belangrijk; je moet afstand kunnen houden, ook van je collega’s. Zo maak je goed gebruik van het voordeel dat je als externe hebt; die onafhankelijkheid is heel waardevol. En misschien wel het allerbelangrijkste: leer luisteren.”

Vis: “Daar zijn communicatieadviseurs niet altijd goed in. We kunnen goed zenden en zijn heel enthousiast. Maar het is zo belangrijk om een stap terug te doen om te weten wat er echt speelt. Natuurlijk is dat enthousiasme een hele waardevolle eigenschap, maar veel communicatieadviseurs zouden er goed aan doen dat op de juiste momenten wat in te dammen.”

De twee zijn het erover eens dat ook een interimmer een deel van de invulling van de opdracht zelf in de hand heeft. “Je kan zelf de uitdaging in je opdracht zoeken”, zegt Vis. “Ga het gesprek aan en kijk wat jij kan betekenen en echt kan toevoegen op die plek.” Postma: “En deel je ‘verwonderpunten’ met je opdrachtgever. Jij als externe ziet misschien dingen die al jarenlang zo gebeuren. Waarom eigenlijk? Als je zo open in gesprek gaat, komen daar vaak hele mooie dingen uit.”

Specialisten voor een vak dat ertoe doet

Corona heeft veel veranderd, voor ons allemaal. Zo ook in de markt van interim-communicatieprofessionals. “De coronacrisis is echt een enorme communicatieopgave; overheden staan aan de lat”, zegt Postma. “We zien dan ook vanaf eind maart vorig jaar een sterk gegroeide vraag. Natuurlijk direct op het gebied van corona, bijvoorbeeld bij het ministerie van VWS of bij Veiligheidsregio’s. Maar ook op gemeenteniveau zitten veel communicatieafdelingen al een jaar in crisistand, de emmer loopt over. Tijdelijke versterking kan dan heel waardevol zijn.”

De twee zien de afgelopen jaren een duidelijk verschil in soorten uitvragen. Zo komt er een veel grotere vraag naar echte specialisten, zoals bijvoorbeeld voor de newsroom. Of juist mensen met ervaring op een bepaald thema, zoals de Omgevingswet, het stikstofdossier, verandercommunicatie of het sociaal domein. Vis: “Die vraag naar specifieke ervaring komt doordat het vak zich heeft bewezen, meer is gepositioneerd.” Postma: “Twintig jaar geleden werd communicatie nog als eerste wegbezuinigd in een crisis, dat is nu echt niet meer zo. Veel opdrachten zijn de laatste jaren uitdagender geworden. En juist door die betere positionering van het vak, wordt communicatie eerder in het proces betrokken. Het kan zo een grotere rol spelen, maar daar heb je wel de goede mensen voor nodig.”

De ontwikkelingen gaan razendsnel. Van nepnieuws en continu reageren op sociale media tot virtual reality, community building en participatie. Tot aan organisatieadvies. Allemaal vraagstukken waar communicatie een grote rol speelt. “Vroeger hadden veel communicatiemensen het Calimero-gevoel: we werden niet serieus genomen, laat geïnformeerd. Nu is communicatie echt een essentieel onderdeel, het vak is relevanter geworden en de communicatieprofessional doet ertoe. Dat zal ook nog wel zo blijven, maar stelt ook hoge eisen aan de professionals”, aldus Postma.

Je eigen propositie

Het vak is dus steeds beter gepositioneerd. De communicatieprofessional zelf nog lang niet altijd. Postma: “We gaan juist graag in gesprek met mensen met een afwijkend CV. Heel vaak vinden we dan een interessant haakje, waarom iemand toch geschikt is voor een uitvraag, maar dat zelf nog onvoldoende over het voetlicht bracht.” Vis: “We merken ook dat de kandidaten dat verhelderend vinden. Hoe vaak zit je nog tegenover iemand die de inhoud begrijpt, de markt kent en daadwerkelijk geïnteresseerd in je is als mens? Het helpt je op een andere manier naar je eigen propositie te kijken. Generalisten blijven zeker ook nog waardevol en gevraagd door opdrachtgevers. Maar bij kennismakingsgesprekken met kandidaten die beginnen als generalist komen we vaak toch nog specifieke expertises tegen. Er is altijd wel iets dat iemand toch vaker heeft gedaan, of juist waar die persoon heel enthousiast van wordt.”

Communicatieprofessionals zijn beroepsmatig continu bezig met de doelgroep, van buiten naar binnen denken, etc. Maar ze vergeten nog wel eens hun eigen profilering, leven zich onvoldoende in hun opdrachtgever, weten niet wat hun eigen propositie is. Het is een beetje als de arts die zelf rookt of de bakkerskinderen die oud brood eten. Ga eens na voor jezelf: wie ben je, waar ben je goed in, wat voeg je toe? Denk vanuit de opdrachtgever, hoe kan ik het verschil maken en waarde creëren? Het kan je heel veel brengen.” —

Samenstelling Eveline Waterreus



Socrates op sneakers

Elke Wiss, ambojanthos 2020
978-90-2634-689-7, 256 pagina's, € 20.99

Socrates op sneakers, een boek dat eigenlijk iedere communicatieprofessional in zijn of haar boekenkast zou moeten hebben, want dit boek gaat over de kunst van een goed gesprek. Als communicatieprofessional is goed luisteren een belangrijke eigenschap. Maar als vragen stellen uit nieuwsgierigheid de indruk kan wekken dat je onwetend bent en dat gezien kan worden als zwakte, dan wordt het in deze maatschappij niet aantrekkelijk om met een onwetende houding open vragen te stellen. We willen vaak snelheid en knopen kunnen doorhakken, want daarmee scoor je punten. En twifelen is niet sexy. Hiermee scoor je dus geen punten. Met een sterke mening daarentegen vaker wel. In deze tijd waarin iedereen door elkaar roeptoetert en meningen al snel dezelfde waarde krijgen als feiten, is er van verbinding weinig sprake. Kortom, het is een zeer relevant boek voor communicatieprofessionals en biedt vanuit de filosofische hoek interessante inzichten over het stellen van goede vragen, die zullen bijdragen aan een goed gesprek met meer verbinding met de ander en jezelf.

Eveline Waterreus



Vitalogie

K. Koster, Boom 2020
978-90-2442-826-7, 189 pagina's, € 23,95

Een vitaler leven/ team/ organisatie creëren. Daar gaat dit boek over, met hoofdstukken zoals ‘fysiologisch’, ‘psychologisch’ en ‘ecologisch’. Koster geeft je citaten, leefstijltips, lichamelijke

oefeningen en reflectievragen.

In Vitalogie komt hij met manieren om anders naar problemen te kijken. Of eigenlijk... volgens hem moeten we wat vaker ‘Denken In Mogelijkheden’.



Communicatietheorie

Désirée van Osch, Econtent en Zo 2021
978-94-2272-41-0, 197 pagina's, € 27,50

‘Comprofs’ noemt hogeschooldocente Désirée van Osch ons allemaal in een verrassend compacte en ronduit prettige introductie van grondslagen in communicatie. Een onbegonnen werk zou je denken, na de vele uitgaven die er al zijn, maar wat proef je hier de verwantschap met mensen die in de praktijk of de aanloop ernaartoe vragen stellen als: wat maakt nou dat bepaalde woorden of beelden wel of niet aanslaan, hoe komt het dat ik in het ene adviesgesprek blokkeer en het andere floreer of hoe benut ik het leiderschap in deze groep.

Ontdek met dit boek je eigen voorkeuren en talenten. Durf te schipperen tussen eenvoud en complexiteit. Proef zo'n zin in een hoofdstuk over ‘essentials’ als ‘De zender maakt communicatief en de ontvanger maakt informatief’ (afkomstig van Guido Fauconier, die met Anne van der Meiden veertig jaar geleden met ‘Profiel & professie’ met zo'n zelfde begeestering in de pen klom). Met enkele frisse kwinkslagen. Je ziet de zebra met andere ogen.

Guido Rijnja

Nee, het is geen typische communicatieliteratuur. Verre van. Zie het meer als een zelfhulpboek.

En nu de vraag: is het er eentje die toegevoegde waarde heeft? Zou ik deze met stralende ogen top-of-mind aanbevelen als het gaat om levensveranderende inzichten? Nee, totaal niet. Beter slapen en gezonder eten, dat weten we inmiddels wel. Een keer per week vette vis consumeren is voor mij als veganist niet echt bruikbaar. Toegegeven, de passage over het Japanse ‘ikigai’ is wel interessant; het hebben van een purpose kan veel zingeving bieden. Maar om het daarom in huis te halen? Laat het lekker liggen en steek je tijd in andere literatuur. Dat is pas een vitaal zingevend besluit.

Alwin van der Blom

Lees maar, er staat niet wat er staat¹



Auteur Bert Pol

Er zit een gespletenheid in ons vak die al terug te vinden is in de Griekse mythologie, waarin de god Hermes, zoon van Zeus, de boodschapper van de goden was. Zijn taak was het, berichten van de goden over te brengen aan de stervelingen. Behalve boodschapper van de goden was hij onder meer ook beschermheer van de handelaren en de dieven. Dat vraagt een bijzondere combinatie van vaardigheden.

In die lijn noemt Socrates Hermes behalve 'boodschapper' een 'gewiekste sjacheraar en een bedrieger in woorden', juist dankzij diens excellente taalbeheersing. Excelleren in taal heeft voor Socrates twee kanten en dat is niet positief.² Taal, communicatie, maakt informatieoverdracht en dialoog mogelijk, maar ook het zand strooien in de ogen van de gespreksgenoot, toehoorder of lezer. Ook nu kent de communicatieprofessie beide kanten van de medaille.

Hermeneutiek

De benaming van de geesteswetenschappelijke studie van het interpreteren, *hermeneutiek*, verwijst rechtstreeks naar de Griekse god Hermes en diens vaardigheden. Omdat mensen de taal van de goden niet verstaan, moest Hermes deze omzetten in mensentaal. Maar om de boodschap over te kunnen brengen, moet je hem eerst doorgronden. Je moet de boodschap, met andere woorden, interpreteren. Interpreteren kan een neutraal doel dienen, het simpelweg omzetten van een boodschap in voor de doelgroep verstaanbare taal. Omdat taal ambigu is, leent de tekst zich echter ook bij uitstek voor subtiel bedrog: woorden gebruiken en de tekst zo opbouwen dat de lezers of toehoorders in hun interpretatie op het verkeerde been worden gezet.

Vertalen of verdraaien

Wie de boodschap van een organisatie, bestuur of een directie wil of moet overbrengen naar een in- of extern publiek, zal bewust of onbewust interpreteren. En de boodschap zo brengen dat hij begrepen wordt op een gewenste wijze. De boodschap moet

immers ook als hij zonder bijbedoelingen gebracht moet worden en niet hoeft te overtuigen, van de ene context in de andere overgebracht worden. Bijvoorbeeld wanneer bij de nieuwbouw van een flatgebouw in een bestaande woonwijk de woorden uit de bestuurlijke context moeten worden vertaald naar die van omwonenden. Ze moeten antwoord geven op de vraag 'wat betekent dit voor mij'. Dat is een voorwaarde voor een goed begrip.

Maar ook de andere kant van de interpretatie is in ons vak prominent aanwezig. Wie de taal excellent beheerst, heeft een instrument in handen om zijn publiek te beïnvloeden, getuige alleen al de lessen van de retorica. Gecombineerd met het gebruik van psychologische inzichten, wint dat beïnvloedingsinstrument aan kracht en effectiviteit. Ook dat hoeft zeker niet te getuigen van slechte bedoelingen. Je kan proberen mensen met nudges te helpen hun voornemens om gezonder te leven vol te houden. Of om zich zo in het sociale leven of in het verkeer te gedragen dat zij anderen geen schade toebrengen, bijvoorbeeld door niet teappen als ze achter het stuur zitten.

Maar dat de intenties niet per definitie neutraal zijn of positief voor de doelgroep, is geen geheim. Spinning is daar een voorbeeld van, als woordvoerder de halve waarheid vertellen is een ander voorbeeld, en reclame die erop gericht is kinderen aan te zetten tot het eten van slechte snacks is nog weer een andere. Ook politieke communicatie en lobbyen kunnen zowel respectabel als van bedenkelijk allooi zijn.

‘Excelleren in taal heeft voor Socrates twee kanten en dat is niet positief’

Tinker, tailor, soldier

In die zin zit er ook in de huidige tijd dus een gespletenheid en spanning in ons vak, door de uiteenlopende intenties die achter communicatie schuilgaan. Communicatieafdelingen worden bevolkt door wat je naar analogie van een bekende film *tinkers, tailors* en *soldiers* zou kunnen noemen.³ Er zijn professionals die zo duidelijk mogelijk boodschappen moeten overbrengen naar in- of externe belanghebbenden. Professionals die moeten adviseren over *hoe* boodschappen moeten worden overgebracht op zo'n manier dat ze de doelgroep bereiken en het gewenste effect sorteren. Onder meer door de juiste middelenmix en de combinatie van boodschap en passende psychologische inzichten. En er zijn de professionals die de contacten met media onderhouden en waar nodig of verlangd bestuurders en directies uit de wind moeten houden. Met name bij de adviseurs en de woordvoerders is die tweespalt latent of manifest. Maar ze lokt, anders dan bij Socrates, in onze professie geen felle reacties uit. Zelfs van een gesprek over de beide kanten van ons vak is weinig te merken.

Wellicht is dat het gevolg van het feit dat communicatieadviseurs tegenover interne opdrachtgevers hun bestaansrecht niet meer hoeven te verdedigen. Beter dan zo'n tien jaar geleden zijn ze in staat om door een goede combinatie van communicatie en psychologische inzichten gedrag, maar ook attitudes en kennis in een bepaalde richting te sturen. De voordelen daarvan voor welzijn en welbevinden wegen kennelijk op tegen het potentiële gevaar van bedrog.

Overspannen verwachtingen

Dat heeft echter geleid tot overdreven hoge verwachtingen, bijvoorbeeld dat je met de inzet van psychologische technieken de hele Nederlandse bevolking in beperkte tijd zou kunnen bewegen tot spontane en vrijwillige naleving van de coronamaatregelen.

Regelmatig viel de uitspraak te horen dat het teruggedringen van de epidemie primair een gedragsprobleem is en dat je het vooral langs de weg van psychologische interventies zou moeten oplossen. De bestrijding *is* ook in belangrijke mate een gedragsprobleem, maar dat neemt niet weg dat je met de inzet van actuele inzichten en technieken uit de psychologie de pandemie kan oplossen. Je kan er met het bestaande instrumentarium een *bescheiden bijdrage* aan leveren. Onderschat wordt dat sterke attitudes uiterst moeilijk te beïnvloeden zijn, dat groepsgedrag een rol speelt en tot slot dat het uiterst lastig is met communicatie door te dringen tot mensen die moeite hebben met het verwerken van informatie, bijvoorbeeld door een lager dan gemiddeld IQ (dat geldt in ons land voor ruim twee miljoen mensen).

In het algemeen is het zo dat je met de combinatie van communicatie-uitingen en psychologische inzichten bij voor de doelgroep onbelangrijk automatisch gedrag – zoals het achterlaten van afvalzakken naast ondergrondse containers in plaats van ze erin te gooien – in een aantal gevallen resultaten kan bereiken van veranderingen die tussen de tien procent en soms meer kunnen liggen. Maar bij ander gedrag en in andere contexten zijn de effecten veel geringer, zeker als interventies niet kunnen plaatsvinden op de plaats waar het gedrag wordt uitgevoerd. Dan gaat het eerder om hooguit een paar procent gedragsverandering, wat overigens nog altijd de moeite waard is.

De sterke comeback van gedragsbeïnvloedende communicatie in de afgelopen tien jaar heeft echter geleid tot een remmende voorsprong: een situatie waarin je zo vervuld bent van het succes van een aanpak, dat het niet nodig lijkt andere manieren van benadering te overwegen. Dat luidt uiteindelijk vaak tot een terugval omdat er vanaf een bepaald moment geen vooruitgang meer wordt geboekt.

Dat moment lijkt inmiddels aangebroken. Het feit dat het overgrote deel van gedrag ondanks je interventies niet verandert en er geen zicht op is dat daarin een spectaculaire verandering zal optreden, wijst erop dat er meer aan de hand is dan met de psychologische inzichten bevroed kan worden.

Terug naar de hermeneutiek

Op dat punt komt de hermeneutiek weer om de hoek. Je moet begrijpen wat de doelgroep(en) beweegt. Dat betekent dat je er inzicht in moet hebben hoe men uitingen van de afzender begrijpt, welke betekenis men toekent aan woorden en beelden. Maar ook dat je als communicatieprofessional *achter* de woorden moet kunnen kijken waarin men zijn mening geeft over wat gevraagd of geadviseerd wordt. Bijvoorbeeld over inenting of over energiematregelen. In de woorden van Martinus Nijhoff: Lees maar, er staat niet wat er staat.¹ Taal kleurt de ervaring van de empirische realiteit. Wat we ervaren, wordt in een lichte of dichte nevel gehuld. Die nevel bemoeilijkt communicatie, zowel de communicatie die niets anders beoogt dan het zo goed mogelijk overdragen van een boodschap, als de communicatie die beoogt te beïnvloeden. Dat laatste helaas als de beïnvloeding goede bedoelingen heeft en gelukkig als de bedoelingen niet respectabel zijn.

Kennisbehoefte

De communicatieadviseurs hebben zich de afgelopen jaren in zeer groten getale gestort op de psychologie achter gedragsverandering om daarover kennis te verwerven zodat ze die inzichten kunnen toepassen in hun werk. Terecht, want die kennis blijft belangrijk en de toepassing is behulpzaam voor het bewerkstelligen van de gewenste gedragsverandering. Die insteek is echter, zoals hierboven betoogd, te beperkt. Kennis over de totstandkoming en de in principe eindeloze verandering van betekenis is nodig, alleen al om te begrijpen waarom er een grens is aan wat het veranderen van gedrag met behulp van inzichten en technieken uit de sociale psychologie vermag.

Als het om het interpreteren en de mogelijkheden van taal gaat, de beperkingen die dat aan commu-

nicatie oplegt en de facilitering die taal aan bedrog biedt – denk alleen al aan de actuele problematiek van cybercrime – heb je andere kennis, uit een andere discipline nodig. In casu kennis van de werkwijze(n) van de hermeneutiek, bestudeerd in de geesteswetenschappen, die qua methode onvergelijkbaar zijn met de experimentele sociale psychologie. In de geesteswetenschappen gaat het – uitzonderingen daargelaten – niet om generalisaties en wetmatigheden, zelfs niet om regelmatigheden. Betekenisgeving verschilt bij de ene mens in principe van de andere, afhankelijk van referentiekaders, ervaringen, trauma’s, angsten, genetische factoren, breinprocessen etc.

Hermeneutiek is geen methodologie die, als je haar volgt, naar het enige juiste antwoord leidt. Ze is niet toetsbaar met onafhankelijke en afhankelijke variabelen, controlegroepen zijn niet mogelijk. Hermeneutiek is lezen – of bij beelden: kijken – en herlezen, verbanden en problemen zien, je interpretatie waar mogelijk toetsen aan die van anderen. De kunst en kunde van interpreteren moet worden ontwikkeld. Met de hulp van geleerden uit de geesteswetenschappen, niet met wetenschappers uit experimentele of natuurwetenschappelijke disciplines. —

Literatuur:

- 1 Uit: *Martinus Nijhoff gedicht Awater (1934).*
- 2 *Zie onder meer daarover de diepgravende studie over hermeneutiek van Gert-Jan van der Heiden: Heiden, G-J van der, (2012) De stem van de doden. Hermeneutiek als spreken namens de ander. Nijmegen: Van Tilt.*
- 3 *Tinker Tailor Soldier Spy. 2011. Regie: Tomas Alfredson.*



Auteur Marjan Engelen

LIJSTJES

Top! boeken

C vroeg vijf vakgenoten naar hun vijf meest favoriete boeken. Ze kwamen met prachtige tips. En dat zijn lang niet alleen vakboeken! Hun toptip lees je hieronder. De hele top 5 lees je binnenkort op Logeion.nl.

#1

Bart Scholten
Afdelingsmanager Communicatie en Dienstverlening, gemeente Almere

“Geweldloze Communicatie van Marshall B. Rosenberg. Communicatie gaat voor mij over contact maken. De theorie van Rosenberg is daarin toepasbaar op alle niveaus, zowel op het kleine, het interpersoonlijke als op meta-niveau, tussen groepen mensen. Een must voor iedere (communicatie)professional.”

Marieke van Dommelen
Manager Communicatie, De Amerpoort

“Machteld Kooij, Het monster met de gouden ogen. In dit boek leer je hoe je spreekangst (het monster) kunt ombuigen naar plezier in spreken (de gouden ogen).”

#2

#3

Mark van Vuuren
Professor Organisatie Communicatie, Universiteit Twente

“Magnus Mills, Het plan voor volledige werkgelegenheid. Heerlijke roman voor wie van organisaties, de zin van het leven en donkere humor houdt. Supergrappig met grote lessen (hoewel vooral impliciet).”

Remko Hoogstraten
Communicatiestrateg, gemeente Roermond

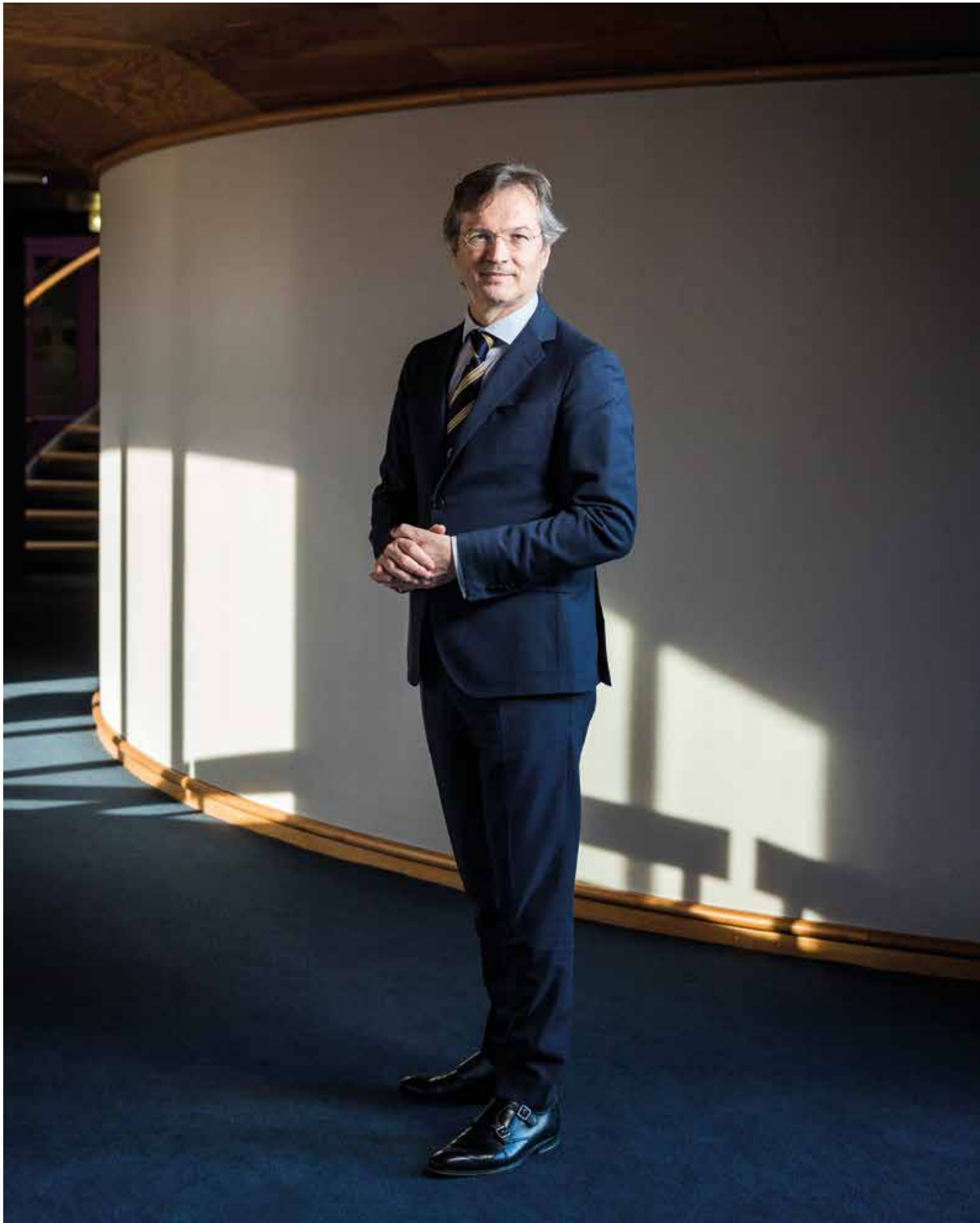
#4

“Psychologie van communicatie van Gonda Duivenvoorden en Gerald Morsinkhof. Over communicatie die nu eens écht de ontvanger centraal stelt. Dit boek zou een standaardwerk voor iedere communicatieopleiding moeten zijn.”

Reint Jan Renes
Gedragswetenschapper, lector psychologie voor een duurzame stad Hogeschool van Amsterdam

“Skin in the game van Nassim Nicholas Taleb. Dit boek laat voelen wat er gebeurt als je met volledige verantwoordelijkheid ergens instapt, een pleidooi voor niet meer zomaar iets roepen en zorgen dat je kunt staan voor je adviezen.”

#5



Auteur Els van der Pool en Guido Rijnja

Fotograaf Jiri Büller (portretfoto)

Arno Visser, president van de Algemene Rekenkamer

‘Wat we meemaken is uniek. Wat leren we ervan?’

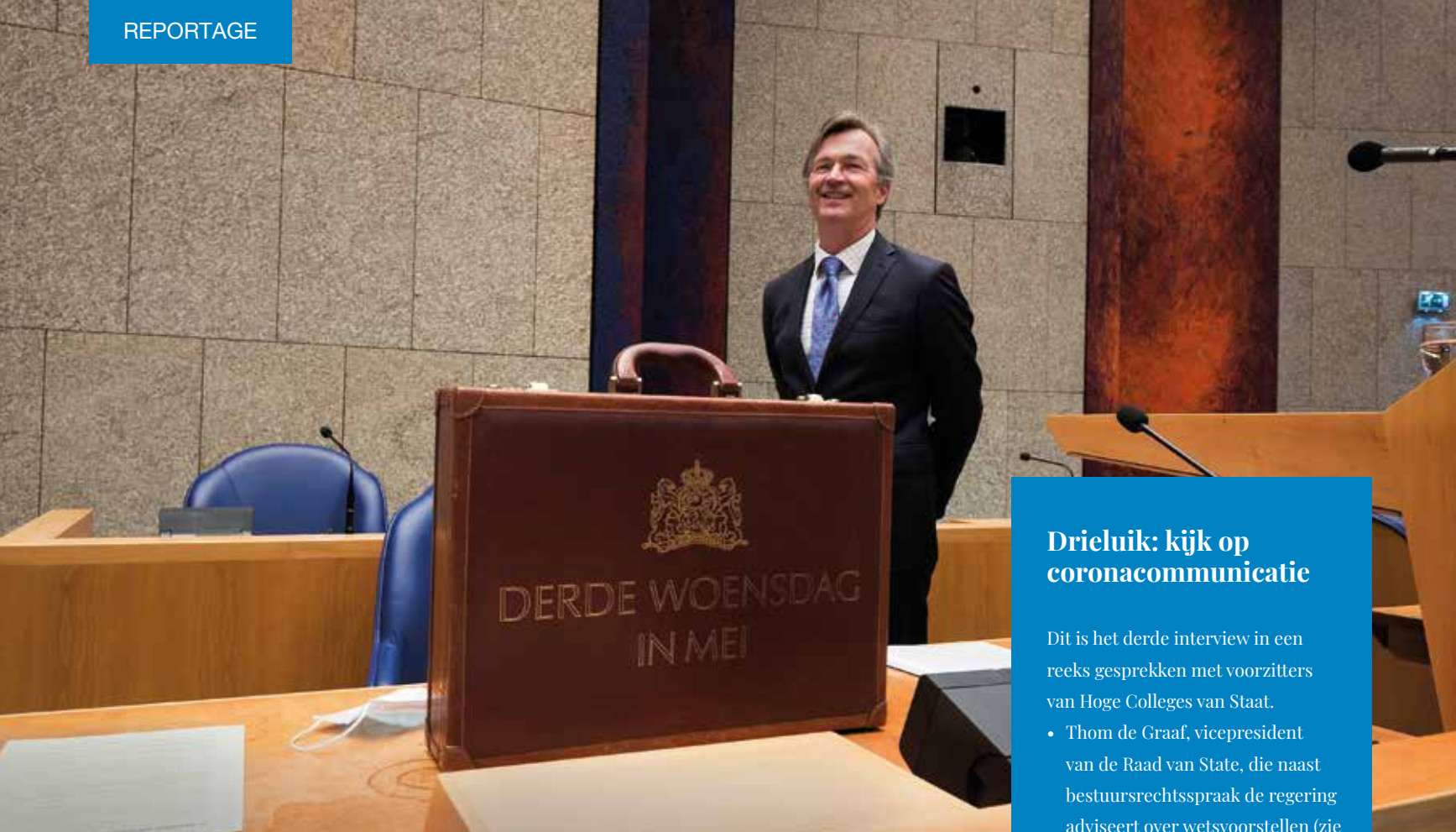
“We zijn meestal gericht op waar het niet goed gaat en dat is geen leuke boodschap. Maar kijk naar de luchtvaart en de medische wereld: daar telt elke fout als een kans op verbetering. Ze zijn daar gewend om een veilige omgeving te creëren, waarin je kunt zeggen: dit deed ik niet goed. Om vervolgens samen de vraag te beantwoorden: hoe kan dit beter?” C sprak met Arno Visser, president van de Algemene Rekenkamer. Over leren, rolvastheid en duidelijkheid: “In de wereld van de overheid vindt dat gesprek plaats in de openbaarheid. Dat maakt het een stuk lastiger, maar niet minder relevant.”

“Wat leren we ervan?” De vraag klinkt als een mantra door in dit gesprek en in meerdere publicaties en interviews van de voorman van de publieke verantwoording. Eerder diende hij een minister als politiek assistent, een stad als wethouder en het volk als vertegenwoordiger in de Tweede Kamer. “Zorg dat je feedback-loop stevig in elkaar zit, creëer een spiegel en benut die”, zegt hij en wijst op het veranderende speelveld waarin de overheid handelt en dus communiceert. “Lang geleden, in het papieren tijdperk, was het tempo rustig, was er volgtijdelijkheid en één uniek exemplaar van een document. Wij onderzochten de informatie daarin vanuit onze unieke bevoegdheid. Die bevoegdheid is gebleven, maar in het digitale tijdperk is alles reproduceerbaar. Veel gegevens zijn vrij verkrijgbaar, stukken zijn niet meer uniek, gaan en komen over meerdere kanalen. Dat vraagt om oplettendheid en

zorgvuldigheid in je informatiehuishouding. Wij zijn als Algemene Rekenkamer onderdeel van het collectieve geheugen en reiken aan wat je kunt leren van vorige crises.”

Pak je rol

De rol van de media intrigeert hem, waarbij bezorgdheid doorklinkt. “Het is heel opmerkelijk hoe de drie lagen in het werk van de media – de registratie, de duiding en het oordeel – door elkaar kunnen lopen.” En hij verzucht: “Snelheid doet wat met je oordeelsvermogen”, om de bal meteen door te tikken naar communicatie-afdelingen: “Hoe komt het dat bewindslieden soms onze rapporten beoordelen op wat hun adviseurs melden dat de media erover hebben gezegd?” Visser maakt dan duidelijk dat het meer dan ooit aankomt op duidelijkheid over de eigen rol: bij het kabinet, het parlement, de



Drieluik: kijk op coronacommunicatie

Dit is het derde interview in een reeks gesprekken met voorzitters van Hoge Colleges van Staat.

- Thom de Graaf, vicepresident van de Raad van State, die naast bestuursrechtsspraak de regering adviseert over wetsvoorstellen (zie C#3 2020)
- Reinier van Zutphen, de Nationale Ombudsman, die burgers helpt bij klachten over de overheid. De ombudsman doet onderzoek en brengt advies uit aan de overheid (zie C#8 2020)
- Arno Visser, president van de Algemene Rekenkamer, die controleert of de uitgaven van de rijksoverheid zinnig, zuinig en zorgvuldig zijn en daarover verslag doet aan de Tweede Kamer

De drie instituten zien ieder vanuit een eigen rol toe op het functioneren van de democratie. Ze hebben het afgelopen jaar vaker van zich laten horen als het gaat om de corona-aanpak van de overheid. Terugkerende thema's zijn: duidelijke informatie aan burgers, leren van eerdere ervaringen en samenhang tussen beleid en uitvoering.

media en de Rekenkamer zelf. “In een dynamische context is het zaak rolvastheid te tonen. Je moet je eigen positie ten volle nemen. Als je je rol niet pakt, ben je weg en verdwijnt de dialoog.” Andersom de neiging om elkaars rol over te nemen doet het samenspel van kabinet, parlement en media ook geen goed. Over de rol van de Algemene Rekenkamer kan geen misverstand bestaan: “Feiten bekijken, het plaatje maken en dan kijken wat de film is. Dat is een precies werkje, daarin past ons geen *jumping to conclusions*.”

Makkelijk is moeilijk

Steeds weer in het beeldbelgesprek vestigt Visser de aandacht op de noodzaak om te streven naar heldere boodschappen. Het werk van de Algemene Rekenkamer is ervan doordeesemd: “Hoe zijn we verhalend, duidelijk, kort en toegankelijk voor het grote publiek. Bij het verantwoorden gaat het om het vertellen. Om eenvoudig maken wat moeilijk is. Anders blijf je de onbegrijpelijke expert. Dat laatste probeer ik tegen te gaan.” De van oorsprong letterkundige benut veelvuldig de kracht van verhalen. “Het gaat in ons huis om taal, om tekst, niet om

cijfers. In een toelichting gebruik ik graag een metafoor of val ik terug op een roman of een film.” Bij de aanbieding van de rapportage aan het parlement op Verantwoordingsdag (2017) benutte hij een scene uit Flauberts boek Madame Bovary. Daarin stapt een getrouwde vrouw in een koets met een man die niet haar echtgenoot is en de gordijntjes sluiten. Wat binnen gebeurt, wordt niet beschreven, wat destijds ophef veroorzaakte. Het boek ging in de ban. Men liet zich door de verbeelding leiden. Moet de Kamer ook fantaseren over het presteren van het Rijk, omdat er niets op papier staat, werpt Visser dan retorisch op, en hij vraagt om niet de fantasie maar de feiten te laten spreken. “Hoe zorg je dat je verstaanbaar bent? Eigenlijk is communicatie het moeilijkste onderdeel van ons werk. Na de analyse begint het pas. Dan moet je het verhaal vertellen en je verplaatsen in de ander: de onderzochte instantie, het parlement als geadresseerde en het grote publiek. Als wij regering en parlement niet kunnen overtuigen, hebben wij geen macht. We hebben alleen maar onze overtuigingskracht.” —

LOGEION-KALENDER

WORKSHOP

13 JULI ONLINE
What about LinkedIn?
Marieke Schouten,
Christ Coolen

SUMMERCOURSE

26 AUGUSTUS, 2 SEPTEMBER, 9 SEPTEMBER UTRECHT
Digitaal vooruit met je communicatiestrategie
I.s.m. SchaalX, met Martin van Kranenburg, Peter Haan, Bas van Glabbeek en Ment Kuiper

WORKSHOP

7 SEPTEMBER ONLINE
Beroepsniveauprofilen, wat kun je er mee?
Esther Holster

WEBINAR

9 SEPTEMBER ONLINE
De medewerker als organisatie-ambassadeur
Met o.a. Joost Verhoeven en Jos Bartels

WORKSHOP

14 SEPTEMBER AMERSFOORT
Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini

WORKSHOP

15 SEPTEMBER ONLINE
Aan de slag met de Omgevingswet – het opzetten van participatiebeleid
Diverse sprekers

COLLEGE

23 SEPTEMBER ONLINE
Storytelling in het (post-) coronatijdperk
wegens succes herhaald
Theo Hendriks

WORKSHOP

23 SEPTEMBER AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
I.s.m. Van der Hilst
Communicatie, met Lilian van den Berg en Edi van Gelder

VAKIMPULS

28 SEPTEMBER ONLINE
Communicatie 2.0: Datagedreven content
Paul Gremmen, Maarten Ros

MASTERCLASS@HOME

30 SEPTEMBER ONLINE
Stemtechniek en overtuigen
Pacelle van Goethem

WORKSHOP

4 OKTOBER NIEUWEGEIN
Business Intelligence & Medialogica
I.s.m. SRM, met Sirous Kavehercy

WORKSHOP

7 OKTOBER ONLINE
Zelf nieuws maken in de praktijk
Rick Hunink, Angelique van Trirum

WORKSHOP

12 OKTOBER UTRECHT
Ontdek de kracht van een coachende adviesstijl
I.s.m. Van der Hilst
Communicatie, met Lilian van den Berg en Edi van Gelder

VAKIMPULS

25 OKTOBER ONLINE
Online tools voor succesvolle interactie
Roosmarijn Busch

WORKSHOP

28 OKTOBER ONLINE
Schrijven met impact
Genieke Hertoghs

VAKIMPULS

8 NOVEMBER NIEUWEGEIN
Het organiseren van goede woordvoering
I.s.m. SRM, met Andy Wiemer

WORKSHOP

16 DECEMBER locatie volgt
Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini



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



Over Communicatie het boek van de serie

Van 2015 tot en met 2020 vertelden ceo's, bestuurders, directeuren, kunstenaars, artiesten en andere markante Nederlanders in C hoe communicatie voor hen werkt. Deze verhalen zijn nu gebundeld in dit monumentale boek. Zeven bureaus duiden de lessen die we kunnen leren: PROOF, Tappan, Bex* Communicatie, Tabula Rasa, Leene Communicatie, Customer Revolution en Bureau voor Overheidscommunicatie.

Bestel nu alvast jouw exemplaar:

www.kyosei.nl/overcommunicatie



design by
careenza*

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.

Hoofdredeur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk

VELDHUIS MEDIA
Door krijg je een kleur voor!

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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 20 augustus 2021.



