



‘Moe en trots, elke keer weer’

COMMUNICATIETEAM GRONINGER MUSEUM

‘In een veld vol gele bloemen valt die ene rode bloem op’

NANCY POLEON, OPRICHTER-EIGENAAR BRANDEDU

‘Organisaties moeten beter leren snappen hoe generaties in het leven staan’

EVELINE TER LAAK EN MYRNA ROEFS



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

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 hoofdartikel**
droogte en de rol van communicatie bij bewustwording en gedragsverandering
- 09 column christian burgers**
- 10 kleiner dan tien**
de communicatieafdeling van het groningen museum
- 12 dossier corona**
14 achtergrond: logeion verbindt vakgenoten, juist in crisistijd
17 eerste logeion comm-lab
18 society: rotterdam-alexander eerste station dat digitaal opent na renovatie
20 handreiking: wat leert de communicatieprofessional van onze laatste wensen
22 toonaangevend: kees van den bos over het werkende mechanisme van empathie
- 26 reportage**
impact en risico's van ceo-activisme
- 30 over communicatie**
nancy poleon wil meer vrouwen aan de top
- 35 column mayke van keep**
- 36 kennis**
kuddegedrag, confusie en communicatie in tijden van corona
- 39 klantcase videonieuwsbericht**
- 40 jong**
sleutelrol communicatie in duurzaamheidstransitie
- 41 column amelie ribbers**
- 42 ontwikkeling**
herstel van de coronacrisis kan ook 'groen'
- 46 communicatietheorie van betteke van ruler
- 47 reportage**
pubcom 2020 met onder andere bart brandsma over polarisatie
- 52 recensies**
- 53 sprankel**
- 54 reportage**
hoe verbinden we generaties op de werkvloer
- 59 klantcase mett**
- 60 klantcase yellige**
- 61 column wieneke buurman**
- 62 makers van deze c**
- 63 colofon**

Zinvol

Het is een interessant gedachte-experiment. En de uitkomst is opvallend: vrijwel niemand neemt een herinnering aan zijn of haar werk mee naar het hiernamaals als je slechts één herinnering mee mag nemen. Het gaat om grote momenten in een mensenleven: de geboorte van je kinderen, de dood van je ouders, je eerste liefde of juist de liefde van je leven. Het gaat niet om de dagelijkse sores die je op kantoor ondergaat. De ene herinnering die je mee mag nemen naar het hiernamaals zal niet zijn: dat ik bij het koffieapparaat op kantoor stond ... Tenzij je een goor bakje stond te tappen en precies op dat moment die ene collega voor het eerst in je gezichtsveld kwam die de liefde van je leven bleek te zijn. Maar dat is een beetje valsspelen, want dat gaat eigenlijk niet over werk. En eigenlijk ook niet over koffie. Dat gaat over liefde. Zo bezien is het bruggetje van dit gedachte-experiment naar het standpunt van paleontoloog John de Vos niet meer dan een hupsje over een drooggevallede slootje. De Vos meldt in de Volkskrant van 31 augustus 2020 dat de zin van het leven ligt in voortplanting. De Vos, oud-conservator van de Dubois-collectie in Naturalis, een verzameling van veertigduizend fossielen uit Indonesië, wijst op de andere diersoorten om zijn punt te maken. Een giraffe of een bacterie heeft ook een zinvol leven. Omdat het zich voortplant. De voortzetting van ons leven in de vorm van een schare kroost, daar draait het om en de rest is amusement.

Nog een interessante gedachte: verandert de huidige coronasituatie iets aan die ene herinnering die je meeneemt? Als het om liefde en de gevolgen daarvan gaat, dan hebben we het afgelopen halfjaar veel gehad om met genegenheid op terug te kijken. Veel tijd met de kinderen, je geliefde of dierbare familie continu om je heen. Misschien is er in die hele thuishantoor-onderwijs-op-elkaar-lipperiode zelfs wel nieuw leven ontstaan. Dan komt die herinnering met stip binnen om mee te nemen. Laatste gedachte-experiment dat je dan nog wel even moet uitvoeren: geloof je in een hiernamaals?

Sander Grip
hoofdredacteur

Droogte: de rol van communicatie bij bewustwording en gedragsverandering

Auteur Christina Boomsma | *Fotografie* Marieke Odekerken

In Nederland krijgen we vaker te maken met lange periodes van droogte. Dat zijn we in dit land nog niet gewend. Welke rol speelt communicatie hierbij? C vroeg twee communicatie-experts naar hun ervaringen.



‘Veel mensen zijn bereid iets te doen aan waterschaarste’

‘Geef ons heden ons dagelijks brood en af en toe een watersnood.’ Het is een gevleugelde uitdrukking binnen de waterschappen. Als de urgentie groot is, komt de boodschap beter over. Daarom was het crisisjaar 2018 belangrijk voor de communicatie rond droogte, vertelt Jane Alblas, communicatieadviseur bij de Unie van Waterschappen.

“We hebben elk jaar een droogteseizoen, elk jaar is de watervraag groter dan het aanbod, elke zomer hebben we meer verdamping en lagere invoer vanuit de rivieren. In 2018 was het erg extreem.

Het was over de volle breedte droog, waardoor we in 2019 meteen met een achterstand begonnen. Omdat het zo urgent en zichtbaar werd, konden we deze problematiek, maar ook het werk van de waterschappen goed onder de aandacht brengen.”

Droogtemonitor

De Unie van Waterschappen is een landelijke organisatie die de belangen behartigt van de 21 waterschappen in Nederland. “Afgezien van de woordvoering in de pers communiceren wij niet direct met de consument”, zegt Alblas. “Dat doen de waterschappen zelf. Wij zorgen ervoor

dat het werk van de waterschappen en bepaalde problematiek landelijk op de kaart wordt gezet. Samen met Rijkswaterstaat zitten wij in de landelijke commissie waterverdeling. We stellen onder meer de droogtemonitor samen die door de landelijke media goed wordt gevolgd. Daarom ben ik samen met mijn communicatiecollega van Rijkswaterstaat ook nauw betrokken bij de teksten, die moeten duidelijk en toegankelijk zijn. Wij letten er als Unie van Waterschappen op dat regionale verschillen goed duidelijk worden. Als je van landelijke gemiddelden uitgaat, kan het lijken of het probleem niet zo groot is. Terwijl er regionaal wel een urgent probleem is. Op de hoge zandgronden heb je hele andere waterproblematiek dan in het westen. Wij willen ervoor zorgen dat onze leden zich goed vertegenwoordigd voelen en zorgen ook voor een goede verdeling van mediavragen onder waterschappen.”

Aaibare komkommers

Waterschappen communiceren zelf met de inwoners in hun gebied. Alblas: “Wij faciliteren waar mogelijk door bijvoorbeeld Q and A’s te maken. De waterschappen zelf zetten veel verschillende middelen in. Ze betrekken hun doelgroepen bij de problematiek door ook aan te geven wat mensen zelf kunnen doen. Bijvoorbeeld door klimaat- en regentonsubsidies. Als er een beregeningsverbod aankomt, proberen ze de agrarische sector daar ruim van tevoren op voor te bereiden.” Het helpt dat de droogteproblematiek in komkommertijd valt, stelt Alblas. “Daardoor kunnen we toch meer media-aandacht genereren, zowel voor droogte als voor het werk van de waterschappen. Soms vallen er beken droog waarin veel verschillende en ook zeldzame vissen leven. Het waterschap verplaatst de vissen dan tijdig naar ander water. Dat is een aaibaar onderwerp, daar betrekken we bijvoorbeeld het Jeugdjournaal bij.”

Bewustzijn en draagvlak

“We communiceren over de problematiek om draagvlak te krijgen voor kortetermijnmaatregelen, bewustzijn over droogte, voor nu en de lange termijn”, zegt Alblas. “Wij komen aan de grenzen van wat wij als waterschappen binnen het huidige

watersysteem kunnen doen. In de toekomst moeten we ons watersysteem en watergebruik anders inrichten. Dat vraagt verantwoordelijkheid van iedereen. Laatst hebben we een publiekspelling gedaan. Daaruit blijkt dat veel mensen zich bewust zijn van waterschaarste en droogte en bereid zijn er iets aan te doen.

Dat draagvlak is ook belangrijk voor onze lobbyrol richting de landelijke overheid. Om voorbereid te zijn op een toekomst met meer waterschaarste zijn landelijke maatregelen nodig, andere inrichting van het landschap, ander waterbeheer. Om bestuurders daarvan te overtuigen is het van belang dat we blijven communiceren over de urgentie. We willen niet te laat zijn.”

Zorgen over droogte

Bijna de helft van de Nederlanders maakt zich zorgen over problemen door watertekort. Dat blijkt uit onderzoek van de Unie van Waterschappen. 68 procent van de Nederlanders geeft verder aan weleens last te hebben gehad van problemen door de droogte. Mensen die zich zorgen maken over de droogte denken daarbij vooral aan de gevolgen voor de natuur, mislukte oogsten en uitdroging van dijken. Bijna de helft van de ondervraagden verwacht vaker overlast te gaan ervaren door watertekort en 44 procent is bereid zelf maatregelen te treffen om schade te voorkomen. Hierbij geeft driekwart de voorkeur aan het installeren van een regenton. De aanleg van meer groen wordt genoemd door ruim 60 procent.

‘Soms vallen er beken droog waarin veel verschillende en ook zeldzame vissen leven. Het waterschap verplaatst de vissen dan tijdig naar ander water’

Bewustwording over duurzaam drinkwatergebruik, elk seizoen

Om ook in de toekomst voldoende betrouwbaar drinkwater te hebben, moeten we anders met water omgaan. Die boodschap neemt een centrale plek in bij de communicatie van drinkwaterbedrijf Vitens. “Enerzijds richten we ons op gebruikers om zich bewust te zijn van duurzaam drinkwatergebruik, anderzijds investeren we in een robuuste drinkwatervoorziening. Het hele jaar zetten we in op bewustwording, maar elk seizoen heeft z’n eigen thematiek”, vertelt Cornelis Vlot, woordvoerder en reputatiemanager van drinkwaterbedrijf Vitens.

“In het voorjaar communiceren we over handelingsperspectieven rond watervriendelijk tuinieren. Welke planten kun je het beste aanschaffen? Hoe kun je slim sproeien? Wat zijn de voordelen van een regenton? Daarna, in de zomerperiode, gaat het over tips om extra zuinig te zijn tijdens warme dagen. En in geval van piekbelasting, bijvoorbeeld tijdens een hittegolf, is er een extra dimensie: crisiscommunicatie. Dan geven we, indien nodig, een waarschuwing af en vragen klanten om maatregelen te treffen om drukverlaging, dus minder water uit de kraan, te voorkomen.” Vitens is actief in vijf provincies, elk met een andere waterproblematiek. In het oosten van Nederland is sneller sprake van waterschaarste dan in het westen. “Drinkwaterwinning uit grondwater, zoals we bij Vitens doen, is onderdeel van een complex watersysteem met meerdere gebruikers zoals natuur en landbouw”, legt Vlot uit. “Water is een natuurproduct waar je niet ongebreideld gebruik van kunt maken. We moeten het delen en nuttig gebruiken. En we vragen onze klanten daarbij te helpen.”

Investeren en bereidheid van klanten

Naast het beïnvloeden van de vraagkant, investeert Vitens ook in de aanbodkant, in de

vorm van een robuuste, klimaatbestendige drinkwatervoorziening. Deze investeringen zijn afgelopen jaren gegroeid tot ongeveer 200 miljoen op jaarbasis tot en met 2024. Deze investeringen zijn nodig om de stijgende drinkwatervraag vanwege de groei van de bevolking het hoofd te bieden, maar duurzaam met drinkwater omgaan blijft een centraal thema. En gelukkig kan Vitens rekenen op een grote bereidheid van klanten, vindt Vlot. “Onze klanten gaan steeds bewuster met drinkwater om. Uit onderzoek weten we dat sinds de zomer van 2018 meer klanten korter douchen, minder sproeien en vaker waterbesparende apparaten aanschaffen. De crisiscommunicatie tijdens de afgelopen zomerperiode geeft nog een extra zetje. Vrijwel alle klanten hebben onze oproep tot minderen tijdens de hittegolf gezien en 90 procent zegt ook daadwerkelijk maatregelen genomen te hebben. Wij zagen bovendien in onze gebruikscijfers dat de pieken afzwakten na de waarschuwing.”

Najaar

Dit najaar wordt positief voorbeeldgedrag van klanten centraal gesteld in de klantcommunicatie van Vitens. “Dan laten we voorbeelden zien van particulieren en bedrijven die een stap hebben genomen om hun watergebruik positief te veranderen, bijvoorbeeld door regenpijpen af te koppelen, een eigen wateropvangtank te plaatsen, of de tuin watervriendelijk in te richten. Om deze initiatieven te stimuleren, gaat Vitens ideeën en adviezen voor duurzaam watergebruik thuis, op het werk en op school bundelen op een centraal platform. Watervriendelijk wonen, werken en leven wordt daarmee steeds makkelijker, aantrekkelijker en leuker.”

Vitens

In het gebied waar Vitens opereert, wonen 5.780.000 mensen en zijn er 2.622.000 aansluitingen. De afgelopen zes jaar steeg het drinkwatergebruik met 7,5 procent. 80 procent van het drinkwater dat Vitens levert, is bestemd voor huishoudens, 20 procent voor bedrijven, waarvan de grootste verbruiker de voedingsmiddelen-industrie is (45 procent). Alle Vitens klanten samen gebruiken per dag ongeveer 1 miljard liter drinkwater. Dat is 40 keer de inhoud van een olympisch zwembad. Klanten gebruiken gemiddeld ongeveer 120 liter drinkwater per dag (terwijl zij denken maar zo’n 60 liter per dag te gebruiken). Oproepen tot waterbesparing zijn zinvol, zo blijkt onder andere uit het percentage klanten dat aangeeft zo kort mogelijk te douchen. Dit is gestegen van 36 procent in 2018 naar 53 procent in 2019. En 91 procent van de klanten die tijdens het pinksterweekend van 2020 het verzoek om minder water te gebruiken gezien heeft, geeft aan ook echt maatregelen genomen te hebben, zoals sproeien buiten piekuren, minder vaak of niet en korter douchen.

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

'Als je wilt dat ontvangers hun gedrag proberen te veranderen, moet je ze niet alleen een angst-boodschap bieden'

Angst

Veel communicatie-interventies zijn erop gericht om gedrag met ongewenste gevolgen te voorkomen of te veranderen. Zo is het beter voor je gezondheid als je niet rookt, is de kans op een nieuwe golf van corona kleiner als iedereen zich aan de maatregelen houdt, en moet je je wachtwoorden regelmatig veranderen om te voorkomen dat je wordt gehackt. Een klassieke communicatiestrategie hierbij is gebruikmaken van een waarschuwing waarin je duidelijk maakt wat de negatieve impact is als de ontvanger niet luistert. Denk bijvoorbeeld aan de waarschuwingen op sigarettenpakjes die rokers wijzen op de verschillende gezondheidsrisico's, zoals een verhoogde kans op longkanker. In de wetenschappelijke literatuur worden dit soort waarschuwingen *fear appeals* genoemd, omdat ze het doel hebben om angst op te roepen bij de ontvanger. Het recept voor een geslaagde fear appeal vinden we in het Extended Parallel Process Model (EPPM) van de Amerikaanse communicatiewetenschapper Kim Witte. Een effectieve fear appeal benoemt de dreiging (bv. een verhoogd risico op longkanker) en geeft een oplossing (bv. stoppen met roken). Bij het benoemen van de dreiging zijn twee dingen belangrijk. De ontvanger moet de dreiging zelf ernstig genoeg vinden om die te willen voorkomen. Daarnaast moet de ontvanger denken zelf risico te lopen en dat de dreiging hem of haar ook kan overkomen. Bij antirookcampagnes houdt dat laatste bijvoorbeeld in dat een roker inschat zelf gezondheidsproblemen te krijgen door het roken.

Als een ontvanger een dreiging als ernstig inschat en zichzelf ook vatbaar hiervoor acht, roept de boodschap angst op. Maar alleen angst is niet voldoende voor effectieve gedragsverandering. Integendeel, het EPPM voorspelt dat een boodschap die alleen inspeelt op angst juist vaak een tegenovergesteld effect heeft. Het blijkt dat mensen de kop in het zand steken als hen een zwaard van Damocles boven het hoofd hangt en ze het gevoel hebben daar niets tegen te kunnen

doen. Ze reageren dan defensief en gaan de dreiging ontkennen of bagatelliseren. Een fear appeal met alleen een sterke dreiging werkt dus als een boemerang.

Als je wilt dat ontvangers hun gedrag proberen te veranderen, moet je ze niet alleen een angstboodschap bieden, maar ook een oplossing voor de dreiging. Belangrijk hierbij is dat het voor ontvangers duidelijk is waarom juist die oplossing de dreiging kan oplossen of verminderen. Ook moeten ze het idee hebben dat het uitvoeren van de oplossing voor hen haalbaar is. Bij een antirookcampagne moeten rokers het bijvoorbeeld realistisch vinden dat het ze echt lukt om te stoppen.

Een effectieve *fear appeal* biedt dus een sterke dreiging, gekoppeld aan een oplossing die de ontvanger in staat stelt om het gedrag aan te passen. Tegelijkertijd zien we dat lang niet alle campagnes met een angstboodschap ook een oplossing bieden. Gedragswetenschapper Gerjo Kok van de Universiteit Maastricht en zijn collega's geven aan dat het in verschillende contexten vaak moeilijk is om een oplossing te geven die voor iedereen in de doelgroep echt haalbaar is. Zo weten we dat een relatief groot percentage van de rokers die proberen te stoppen, daar niet in slaagt en uiteindelijk weer gaat roken.

Hoewel een fear appeal dus in veel situaties een goede communicatiestrategie lijkt, is dat lang niet altijd het geval. Een sterke angstboodschap zonder oplossing kan tot defensieve reacties leiden en dan het tegenovergestelde effect hebben van wat je wilt bereiken. Als je zelf een fear appeal wil gebruiken in jouw communicatie, denk dan vooral kritisch na over de oplossing. Geef het belang en de impact van je oplossing duidelijk aan en evalueer kritisch of deze oplossing voor je doelgroep ook haalbaar is. Mocht dit niet bij jouw context passen, overweeg dan een andere communicatiestrategie.

Auteur Sabine Funneman

Fotograaf Wouter le Duc

GRONINGER MUSEUM

Het verveelt nooit

“Ook al werk ik hier al tien jaar, het verveelt nooit.” Willemien Bouwers is coördinator communicatie en pr bij het Groninger Museum. Iedereen in het communicatieteam werkt al lang bij het museum, zoals dat in de museale wereld overal zo is, volgens Bouwers. Ze vermoedt dat het komt omdat er altijd wel iets bijzonders aan de hand is in een museum. In Groningen liep bijvoorbeeld de expositie over David Bowie, toen de beroemde artiest overleed. Het museum kreeg daardoor enorm veel over zich heen. Het werd een toevluchtsoord voor fans. Ze lagen huilend op de stoep, moesten natuurlijk opgevangen worden.

“Niet alleen heel grote tentoonstellingen zorgen voor variatie. Er gebeuren ook andere onverwachte dingen”, zegt Bouwers. Het museum ligt in een verbindingskanaal en toen er hoogwater was, moest in allerijl een ontruiming worden georganiseerd. En toen een van de Groninger Van Goghs uit museum Singer Laren werd gestolen, hingen de journalisten bij bosjes aan de bel. Daar staat tegenover dat het museum flink aan de bak moet om mensen ervoor te interesseren als het een interessante, maar veel minder bekende kunstenaar laat zien. “En ach, dat maakt het werk juist afwisselend.”

Volgens Bouwers is bijna alles bij het museum een teamprestatie. Het communicatieteam omschrijft ze als een kleine groep mensen met specialismen die elkaar overlappen. “We begrijpen elkaar goed en kunnen elkaar vervangen als iemand er niet is.” De dag na elke wat grotere opening is daarbij altijd een bijzondere voor het hele team. “We zijn moe en trots, elke keer weer. En reken maar dat we dan een feestje vieren.” Nu staat er een grote tentoonstelling voor de deur over The Rolling Stones, vanaf 14 november, het hele team is al lange tijd de opening aan het voorbereiden.

Het museum is dicht geweest van half maart tot begin juni in verband met de coronacrisis, maar het team heeft natuurlijk doorgewerkt, onder andere aan de heropening. Ze werkten aan de routing, de informatie op de site en alles wat samenhangt met ‘het nieuwe museumbezoek’. “En we hebben in dat kader natuurlijk ook doorgewerkt aan de voorbereidingen voor The Rolling Stones-tentoonstelling. Want die komt er, hoe dan ook!”

VLNR: ADEMIEK GERRITSMA (EVENEMENTEN & RELATIEBEHEER), SASKIA VAN HIJUM (EVENEMENTEN), KARINA SMRKOVSKY (HOOFD COMMUNICATIE/ PR/MARKETING) ANNETJE DE BOO (ONLINE COMMUNICATIE), WILLEMEN BOUWERS (COMMUNICATIE & PR).

De balans

Ons land komt beetje bij beetje uit de crisisstand. Tegelijk neemt het aantal besmettingen ook weer toe. De grote vraag die leeft: komt er een tweede coronagolf? En hoe erg zijn dan de gevolgen? Voor onder andere bedrijven, voor de horeca en de cultuursector, maar ook voor de evenementenbranche die eind augustus met een ludiek protest op het Haagse Malieveld aan de bel trok en om hulp vroeg.

Een ding weten we zeker: corona blijft nog wel even onder ons. We leren ermee leven, maar we laten ook onze stem steeds meer horen in een roep om meer vrijheid, om het nog verder opheffen van privacygevoelige en persoonlijke levenssfeer indammende maatregelen.

Intussen maken we ook voorzichtig de balans al op. Wat doen al die veranderingen in het sociale domein met onze empathie? Hoe staat de vereniging er zelf eigenlijk voor na een half jaar coronacrisis? En welke creatieve, nieuwe manieren van werken vinden we nog steeds uit in deze vreemde tijd?

Bericht van Logeion-directeur André Manning

Vakgenoten verbinden, juist in crisistijd

In het eerste Coronadossier in C#3 gaf ik de stand van zaken weer rondom de coronacrisis bij Logeion. En hoewel we toen al vol plannen en ideeën zaten, waren er ook zorgen. Zouden we genoeg leden blijven trekken? Houden we het thuiswerken vol? Hoe kunnen we doorgaan met onze kerntaken? Inmiddels is het tijd voor een update. Want we hebben met elkaar keihard gewerkt de afgelopen periode en onszelf met vallen en opstaan opnieuw uitgevonden.

Allereerst het bedrijfskundige deel. Want ja, minder bijeenkomsten, minder vacatures en minder leden betekent minder inkomsten. We zijn blij dat we vanuit de overheid gebruik hebben kunnen maken van de NOW-subsidies. Daardoor hebben we uiteindelijk alle medewerkers op het bureau kunnen behouden. Uiteraard hebben we ook bezuinigd. We moesten kritisch zijn op onze prioriteiten en besluiten onder meer een vernieuwing van onze website en de Strategische Communicatie Challenge uit te stellen.

Waar we nadrukkelijk niet op hebben bezuinigd is het behouden en vergroten van onze relevantie. We merken dat er juist in deze crisis behoefte is om

elkaar op te zoeken en kennis met elkaar te delen. Daar hebben we op ingespeeld.

Experimenteren met kennisbijeenkomsten

Een groot deel van onze kennisdeling vindt inmiddels online plaats. Daar experimenteerden we de afgelopen periode volop mee. Wat werkt en wat niet? Niet elk idee kwam even goed van de grond, maar veel plannen slaagden wel. Inmiddels zijn we erachter gekomen dat online kennissessies van zo'n drie kwartier, waarin een expert zijn of haar kennis deelt, het beste werken. En dat we daar ook best een bijdrage voor kunnen vragen.

Nu fysieke bijeenkomsten mondjesmaat weer zijn

toegestaan, werken we toe naar een meer hybride vorm van kennisdeling met zowel online als fysieke bijeenkomsten. Het recent opgestarte Comm-Labs – een idee dat door deze crisis in stroomversnelling is geraakt – is daar een voorbeeld van. Een ander nieuw initiatief is de Summercourse die we dit jaar organiseerden in samenwerking met Schaal X. Drie opeenvolgende, fysieke bijeenkomsten over de digitale aspecten van communicatie; zowel los als in serie te volgen. Ook hiervoor was interesse.

En het netwerken dan? Ja, dat is natuurlijk lastiger in deze tijd. Toch zien we dat mensen elkaar ook online weten te vinden. Ons online platform

Logeionline kent inmiddels een groeiend aantal actieve groepen waarin vakgenoten kennis met elkaar delen.

Kroonjuwelen

Je kunt dus wel stellen dat de afgelopen periode voor ons in het teken heeft gestaan van innovatie. Toch blijven we ook investeren in de zaken die er al waren (zij het soms in andere vorm): dit zijn onze kroonjuwelen. Denk aan C-day, PubCom, de beroepsniveau-profielen en het Centrum voor Strategische Communicatie. Maar ook dit vakblad is er een van; een middel dat zeer regelmatig bij onze leden thuis op de deurmat valt, vol actuele kennis en informatie. Dat is zeker ook in deze afgelopen periode zeer waardevol gebleken.

Onderzoek

Ook zeker het noemen waard is het onderzoek dat we in de afgelopen periode uitvoerden in samenwerking met Renata Verloop, over de impact van corona op communicatieteam binnen de publieke sector. Daar hebben we vol overtuiging tijd en geld in geïnvesteerd. Omdat we geloven dat we hiermee kennis en inzicht verschaffen in de huidige stand van zaken en daarmee onze leden echt verder helpen. Dat past goed bij wat we als vereniging willen zijn.

Het juiste gedaan

Terugkijkend op de afgelopen periode kan ik concluderen dat we als Logeion het juiste hebben ge-

daan. Ons ledenaantal is blijven groeien, ondanks of misschien juist wel dankzij de crisisperiode. Ook het aantal vacatures op onze website is weer op het oude niveau. En het aantal volgers op LinkedIn tikt inmiddels bijna de 10.000 aan. Het bewijst volgens mij dat we erin zijn geslaagd om veerkracht te tonen en om onze rol van verbinder juist in deze crisisperiode goed te benadrukken. Het betekent ook dat we er vertrouwen in hebben dat we het als organisatie gewoon gaan redden.

Blik op de toekomst

De coronacrisis is natuurlijk nog niet voorbij en hoe de toekomst er precies uit ziet is onzeker. Als vereniging gaan we in ieder geval voorlopig door op de weg die we zijn ingeslagen. Dat betekent: blijven innoveren, onze on- én offline kennisdeling doorontwikkelen en verder werken aan onze positie als verbinder binnen het communicatievak. Uiteraard hebben we daar ook de leden voor nodig. Er zijn zoveel mogelijkheden om binnen onze vereniging kennis op te halen, maar ook om kennis te brengen en te verrijken. Denk aan het schrijven van een blog of artikel, het deelnemen aan bijeenkomsten of het meedenken in een Comm-Lab. Ik zou zeggen: maak er gebruik van. Juist in deze tijd. —

'We merken dat er juist in deze crisis behoefte is om elkaar op te zoeken en kennis met elkaar te delen'



Auteur Alize van Zutphen

Fotograaf ANP

Giro555 daagt je uit voor het eerste Logeion Comm-Lab

Als er iets is dat de huidige crisis heeft bewezen, dan is het dat heldere communicatie een groot verschil kan maken. Aanleiding voor Logeion om na te gaan hoe ze de expertise van de ruim 4.000 Logeion-leden kan verbinden om snel in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit dat idee zijn de zogenoemde Comm-Labs ontstaan.

Marjan Jansen Manenschijn is vanuit het Logeion-bestuur betrokken bij dit nieuwe initiatief. "Het idee achter Comm-Labs is, dat we met elkaar nadenken over brede communicatievraagstukken en daarbij kunnen profiteren van elkaars expertise. Elk Logeion-lid mag via ons online platform Logeionline een vraagstuk, probleem of dilemma indienen en leden vragen om mee te denken. De vorm waarin dat gebeurt, staat niet vast. De enige eisen zijn dat het binnen zes maanden moet zijn afgerond en dat het een concreet product moet

opleveren. Logeion kan eventueel aanhaken voor ondersteuning en promotie."

Challenge: in 24 uur heel Nederland bereiken met een Giro555-actie

"Het vraagstuk voor ons eerste Comm-Lab kwam binnen via Logeion-lid Linda Tops. Zij was benaderd door Giro555 met de vraag om mee te denken over hoe zij hun impact kunnen vergroten. We besloten hier een challenge van te maken, namelijk: hoe bereikt Giro555 bij een grote actie in 24 uur heel Nederland? Op 29 juli 2020 was er een online C-café waarin de challenge is toegelicht en alle spelers aan het woord kwamen", aldus Jansen Manenschijn.

Doe ook mee!

Denk je dat jij dé communicatie-oplossing weet voor deze challenge? Werk het uit samen met

maximaal vijf anderen in een pitch van 1 A4 plus een filmpje van maximaal 2 minuten. Waarom je dat zou willen? Jansen Manenschijn: "Allereerst is het natuurlijk enorm leuk en interessant om met een groepje collega's of vakgenoten op deze manier een bijdrage te kunnen leveren aan een goed doel. Maar in dit specifieke geval krijgt de winnaar ook echt de kans om met Giro555 mee te denken over de uitvoering van de plannen. Bovendien krijg je aandacht via een artikel in C. De winnende pitch wordt gekozen door een jury met onder meer Communicatieman van het Jaar Sascha Becker."

[Wil je meedoen aan de eerste Comm-Lab challenge? Bekijk alle informatie, documenten en de opname van het C-café via Logeionline. Zelf een Comm-Lab opstarten? Ook daarvoor kun je terecht in de online community.](#)

Auteur Katja Torbijn

EERSTE DIGITALE OPENING OOIT

Het begon in februari 2020 als de organisatie van een gewoon openingsfeest voor het vernieuwde station Rotterdam Alexander. Dit eindigde in juli als de eerste digitale stationsopening van Nederland. Toen premier Rutte bekendmaakte dat evenementen geschrapt werden, stond het communicatieteam voor de keuze: een onzekere traditionele opening in het najaar, of een zekere digitale opening in juli, direct na afronding van de bouw.

Het communicatieteam overtuigde projectleiding en bestuurders van de betrokken partijen en al snel ontstonden de eerste ideeën voor een digitaal evenement. Die plannen zijn nogal eens bijgesteld, als pionier loop je nu eenmaal tegen zaken aan waar je vooraf niet aan denkt.

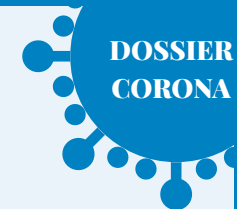
Doordat er niemand aanwezig kon zijn bij de opening, lag de focus op de kijker thuis. “De keuze voor je doelgroep heeft gevolgen voor de invulling van je programma. Wat op locatie interessant is, kan voor de kijker thuis te langzaam gaan en daarom saai overkomen”, vertelt Guy Verbeek van betrokken evenementenbureau De Burgemeesters. Online zag je dan ook meer dan het productieteam op locatie: vooraf opgenomen beelden van een estafette door Rotterdam werden afgewisseld met voice-overs door bestuurders, de officiële openingshandeling op het dak van het nieuwe station en een virtuele rondleiding door de stationshal, voor de reizigers die het station al enkele maanden niet bezochten.

Tijdens het YouTube-live-evenement keken ruim

750 mensen mee, in de eerste dagen erna liep dat cijfer op tot over de 10.000. “Daaruit concluderen we dat het een succes was. Het voordeel van online is dat je niet geremd wordt door het budget: één kijker kost net zoveel als 10.000 kijkers, en iedereen kan deelnemen”, stelt Verbeek. “Bijkomende voordelen zijn dat je kunt kijken op een ander moment en niet hoeft te schrapen op je genodigdenlijst.

Voor betrokkenen bij het project, zowel vanuit het projectteam als bijvoorbeeld omwonenden of reizigers, is het markeren van het einde van de overlast belangrijk. Verbeek: “Dat lukt met een gepland (live)-evenement wel, met een volledig vooraf opgenomen video niet. Toch blijft het jammer dat je het project, waar heel veel mensen jarenlang hard aan werkten niet samen met betrokkenen kunt afsluiten. Naar een manier om dat alsnog te doen zoekt het communicatieteam nog. Blijven communiceren is de belangrijkste tip van het communicatieteam: omdat het een nieuwe manier van vieren is, is het goed om continu verwachtingen en interpretaties te blijven spiegelen: hebben we nog hetzelfde voor ogen? En daarmee zijn we terug bij de basis van communicatie.”





'Het wordt steeds duidelijker dat klachten als depressie en burn-out ook gerelateerd zijn aan zingeving'

De communicatieprofessional als facilitator van betekenisvolle ontmoetingen

Jacky van de Goor werkt als organisatiecoach voor vitale organisaties.

Vragen op het gebied van zingeving spelen daarin een grote rol. Wie ben ik, wat doet er werkelijk toe? Het zijn vragen die haar na aan het hart liggen.

In het najaar van 2012 zit ze thuis tv te kijken en stuit ze op de film *After Life* van de Japanse regisseur Koreeda. Daarin krijgt een groep mensen die zojuist overleden zijn de opdracht om uit hun hele leven één herinnering te kiezen om mee te nemen naar het hiernamaals. Alle andere herinneringen worden gewist. Van de Goor is onmiddellijk gegrepen door deze vraag: die ene herinnering moet wel heel betekenisvol zijn!

Wat laten deze herinneringen zien over wat er werkelijk toe doet in het leven? Gefascineerd door deze vraag stelde ze deze aan mensen in haar omgeving en zette ze hem in tijdens haar werk, bij het begeleiden van teams en in leiderschapsprogramma's. Zo verzamelde ze honderden herinneringen. Nieuwsgierig naar de diepere betekenis van deze momenten startte ze in 2014 een promotieonderzoek aan het StoryLab van de Universiteit Twente, dat ze begin volgend jaar afrondt.

Van de Goor: "Wat opvalt is dat geen enkele herinnering gaat over geld, macht of status. Lange tijd heb ik bovendien maar één herinnering gehad die zich afspeelt op het werk, inmiddels zijn het er twee. Nu mag je op basis hiervan niet concluderen dat werk niet betekenisvol is, maar dit aantal zet wel aan tot denken. Hoeveel zin ervaren we eigenlijk op het werk? Hoewel de herinneringen gevarieerd zijn, gaan ze op een diepere laag over hetzelfde: over betekenisvolle ontmoetingen. Het zijn momenten van verbinding, met iemand anders, met de natuur of iets groters. Vanuit werk bezien, roept het de vraag op hoe het zit met betekenisvolle ontmoetingen op het werk."

Depressie is gerelateerd aan zingeving

"Het wordt steeds duidelijker dat klachten als depressie en burn-out ook gerelateerd zijn aan zingeving", zegt Van de Goor. "Vaak ligt er verlies van verbinding met anderen, met een hoger doel om voor te leven en te werken aan ten grondslag. Opvallend is dat één van de herinneringen die zich op het werk afspelen, van een non is. Iemand voor wie het werk een roeping is. Maar je hoeft geen

non te zijn om je werk als roeping te beschouwen. Iedereen die ziet hoe zijn of haar werk bijdraagt aan iets groters, ervaart zin. Het lastige in organisaties is dat we vaak gefocust zijn op prestaties, KPI's, procedures en regels dat de zin van het werk ondersneeuwt. De vraag: 'wat levert het op?' staat centraler dan: 'waar draag ik aan bij?' Hulpverleners in een zorgorganisatie vertelden hoe ze meer tijd kwijt zijn met het invullen van formulieren dan met echt contact maken met de cliënt."

Van de Goor: "Juist hier kan de communicatieprofessional een mooie rol vervullen. Wat aandacht krijgt, groeit. Als communicatieprofessional kun je ervoor kiezen om zin en betekenis van het werk in het licht te gaan zetten. Je bent bij uitstek in de positie om mensen te verbinden met het hogere doel waar ze aan bijdragen. Een doel waarvan ze zich misschien niet meer bewust zijn. Je kunt dat doel benoemen, maar ik vind het krachtiger als mensen zelf met elkaar over de zin en betekenis van het werk in gesprek gaan. Als communicatieprofessional kun je dit gesprek, de ontmoeting faciliteren."

Betekenisvolle momenten

"Verhalen zijn daarin een geweldig middel. In de verhalen die we vertellen laten we zien wie we zijn en wat ertoe doet. De herinneringen die ik voor mijn onderzoek verzamelde zijn ook verhalen. Verhalen waar de zin en betekenis van afspat zonder dat deze expliciet wordt benoemd." Op basis van haar onderzoek heeft Van de Goor een interventie ontwikkeld die gebruikmaakt van de kracht van het verhaal om betekenis te communiceren.

"Ik heb een groep verpleegkundigen begeleid

in een ziekenhuis waarin een reorganisatie plaatsvond. Ik vroeg mensen herinneringen aan elkaar te vertellen over een betekenisvol moment op het werk. Wat volgde waren prachtige verhalen over het dagelijkse werk waarin waarachtige ontmoetingen hadden plaatsgevonden. In de drukte van en de frustratie over de reorganisatie maakten de verpleegkundigen even contact op een andere laag, met elkaar en met datgene waar het echt om gaat in het werk."

"Voor de gezondheid van mensen én van de organisatie, zijn deze gesprekken wezenlijk", zegt Van de Goor. "Ik denk dat hier een wezenlijke rol ligt voor communicatieprofessionals. Om deze gesprekken, deze betekenisvolle ontmoetingen te faciliteren. Zodat ze in de haast en vaart waarin we doorgaans werken en leven, elkaar weer gaan zien, de essentie van het werk weer gaan zien en ook zichzelf weer gaan zien. Dat gevoel van verbondenheid, van zin is cruciaal voor gezondheid, geluk en welbevinden. De basis voor vitale organisaties."

Het boek over het onderzoek is getiteld 'Je leven in één herinnering' en verschijnt 10 november. Meer informatie over het onderzoek van Jacky van de Goor op www.lifeinonequestion.org

Auteur Diane Bergman, Guido Rijnja en Cor Vos

Fotograaf Rick Arnold

Na de intelligente lockdown en ‘samen schouders eronder’ zijn we beland in een tijd van toenemende polarisatie en weerstand. De overheid zit meer in het beklagdenbankje, en in verbinding blijven is moeilijker dan ooit. Snappen we wel goed wat individuen en groepen beweegt? Kees van den Bos ziet verklaringen voor gedrag én plaatst een stevige waarschuwing: pas op voor je eigen moraliteit. Het begint met timing en contact.

Thuis in Utrecht valt de sociaal-psycholoog een herinnering in. “Een van mijn beste vrienden zat op de lagere school in Bovensmilde die gegijzeld werd door Molukkers. Hij was daardoor tijdens de eerste anderhalf jaar op de middelbare school heel schrikkerig. Dat heeft bij mij destijds een aversie ten opzichte van Zuid-Molukkers opgeleverd. Het duurde een tijd voor ik me in hen ging verplaatsen. Wat hebben die mensen meegemaakt? Dat is onrechtvaardig geweest. En dat wordt als narratief van generatie op generatie doorgegeven. Je moet proberen om uiteindelijk in een lerende fase te komen en proberen te begrijpen. Om recht te doen aan beide kanten. En dat alles wel binnen de grenzen van de democratische rechtsstaat (dus geweld scherp afkeuren) en de Verlichting (dus op basis van argumenten met elkaar omgaan).”

Waargenomen rechtvaardigheid. Het wat plechtig klinkende begrip vat het thema samen, dat de hoogleraar sociale psychologie aan de Universiteit Utrecht al lang bezighoudt. Veel houdingen en gedragingen van mensen zijn te verklaren uit dominante waarden-oriëntaties, zo maakt hij duidelijk. “Ongeveer zeventig procent van onze samenleving bestaat uit mensen die gericht zijn op coöperatie en willen navolgen wat het gezag van hen vraagt. Een gezonde dosis wantrouwen kan goed zijn, maar kost ook veel energie. Mensen zijn ontvankelijk voor concrete handelingsperspectieven. Er is ook een belangrijke groep mensen, die veel individualistischer in het leven staat. We hebben het dan over pakweg twintig procent van de bevolking. Hun eigen hedonistische plezier staat voorop, hoe belastend dat is voor anderen, is een blinde vlek. En dan is er een derde groep van zo’n tien procent. Zij zijn meer op competitie ingesteld. Die anderen bestaan wel voor ze maar ze willen hen vooral beter af zijn. Met een hoger salaris. Het slimste jongetje van de klas dat vindt dat zijn mening meer telt dan die van anderen.”

We oscilleren

Van den Bos tekent meteen aan dat niet sprake is van statisch gedrag. Integendeel: “We oscilleren, bewegen heen en weer tussen een hedonistische reactie en een klemmend beroep zoals de anderhalve meter afstand. Dat

‘Ongeveer zeventig procent van onze samenleving bestaat uit mensen die gericht zijn op coöperatie en willen navolgen wat het gezag van hen vraagt’

heeft met cognitieve belasting te maken. Als je bijvoorbeeld voor dezelfde inspanning oneerlijk veel meer geld krijgt dan een ander, en je hebt er veel voor moeten onthouden, dan kom je er niet meer aan toe om dat te corrigeren en ben je blij met dat geld. In plaats van dat je opkomt voor het tekort dat de ander wordt gedaan. Na de lange lockdown gingen mensen hun impuls bevredigen – ‘Ik mag nu weleens met vakantie of even los in de introductieweek’ – om daarna terug te bewegen naar sociaal-verantwoordelijk, oppassend gedrag. Je zag bestuurders daarmee worstelen. De toon van de premier in de ingelaste persconferentie begin augustus – ‘vader is teleurgesteld’ – hoe begrijpelijk ook, sloot niet aan op dat heen en weer bewegen. Er is dan geen sprake van erkenning.”

Waargenomen rechtvaardigheid

Hoe doen bestuurders het dan wel goed? Van den Bos verwijst naar het symbolisch interactionisme: wat mensen communiceren die macht over je hebben of op een andere manier belangrijk voor je zijn, heeft een symbolische waarde. “Zij staan symbool voor waargenomen rechtvaardigheid. Je wilt in communicatie serieus worden genomen. Je wilt respect, en worden gezien als volwaardig en competent. Hoe meer tegengas de overheid geeft,

‘Het werkende
mechanisme
van **empathie**’

KEES VAN DEN BOS, SOCIAAL-PSYCHOLOOG

hoe meer mensen in de contramine gaan. Het was dus slim van de nieuwe burgemeester van Den Haag om eind juli een voorgenomen demonstratie juist wel te accommoderen. De oproer doofde als een nachtkaa's uit. Mensen kalmeren in zo'n situatie, en worden weer voor rede vatbaar. Niet de voortrekkers misschien, maar wel de sympathisanten. Die hebben niet meer het idee dat ze worden onderdrukt of tegengewerkt."

Zwarte Piet

"Het zwartepietendebat leert ons veel. Dat wordt door beide uiterste partijen vaak in termen van onrechtvaardigheid of immoraliteit uitvergroot. Tegenstanders zeggen dat het over het slavernijverleden gaat en wanneer jij je surprises

Bubbels vragen maatwerk

Kees van den Bos: "In onzekere tijden doen mensen aan meaning-making. Je probeert chocola te maken van wat er gebeurt. Wie al wantrouwend staat tegenover gevestigde macht, is geneigd nu ook sceptisch te zijn, en gaat op zoek naar alternatieven. Zeker met het internet, waarbij je in je eigen gelijk wordt bevestigd of nog extremere informatie krijgt aangereikt. In die bubbel voel je je ook thuis, daar kun je een bepaalde identiteit aan ontlennen. Dat geef je dus niet op, want hoe meer tegengas je krijgt, hoe meer je je eraan gaat vasthouden. Die mensen heb je ook. Het zou me niet verbazen als het een kleine groep is. Wat je daarmee kunt doen? Er wordt nu vooral een algemene boodschap gecommuniceerd. Die kan verwateren. Je moet voor verschillende groepen verschillende boodschappen hebben."

Met welke bubbels heb jij te maken?

Daar leren we graag meer over.

Mail: c.vos@amsterdam.nl, info@dianenbergman.nl of g.rijnja@minaz.nl.

uitpakt dan ben je een racist. Mensen die dat te horen krijgen zeggen: ik ben geen racist, ik wil een onschuldig sinterklaasfeest vieren. Je moet dus proberen om het weg te krijgen uit de sfeer van moraliteit. Op het moment dat het in morele termen wordt gegoten dan ben je voor of tegen ons. Je moet proberen het inclusief te maken, help mensen verder te kijken dan hun eigen gelijk. Dat is wat je als bestuurder voor elkaar moet krijgen."

Empathie

Wat is hier nou het werkende mechanisme? "Als ik mijn geld moet inzetten, dan is het op empathie: je verplaatsen in de gevoelens van een ander. Ik had zelf veel moeite met de kwestie van het slavernijverleden, tot ik een column van Ybo Buruma in het Nederlands Juristenblad las. Ook hij zei dat het begint met je verplaatsen in wat er nou is gebeurd, en wat voor verhaal mensen aan elkaar doorgeven. Beter begrijpen helpt. Waar komt het vandaan? En dan niet tegengas geven met argumenten als: er waren ook zwarte slavenhandelaren. De essentie is: mensen voelen zich onrechtvaardig, onheus bejegend en niet serieus genomen. Zien ze dat jij dat ziet?"

Focus op individu

Van den Bos waarschuwt voor een reflex om polariserende groepen met elkaar aan tafel te krijgen. "De simpele contacthypothese werkt vaak contraproductief. Dat lukt alleen op het moment dat die groepen afhankelijk van elkaar zijn. Waar ik voor pleit is je gevoelsmatig zoveel mogelijk proberen in te leven. In beide kanten. Hoe meer je weet, door je onbevooroordeeld te verplaatsen in anderen, hoe meer concrete handvatten je hebt om in contact te komen. Op individueel niveau ontstaat er gemakkelijker begrip voor elkaar en afstemming over gevoeligheden. Makkelijker en eerder, dan wanneer groepen in aanraking met elkaar komen, en juist dan in spanning niet van elkaar leren."

Tijdige piketpaaltjes

"Waar mensen voortdurend naar kijken is: deugt die bewindspersoon of die burgemeester? Vertrouw ik hem of haar, of juist niet? Waargenomen rechtvaardigheid behelst niet het pampere van mensen. Je moet je proberen te verplaatsen in die ander en tegelijk uitgaan van de normen en waarden van de democratische rechtsstaat of de eigen groep. Pal staan voor wat je piketpaaltjes kunt noemen. Het kan niet zo zijn dat homo's niet meer hand in hand in Amsterdam kunnen lopen. Boeren die bij de varkensboerderij de Meat the Victims-actievoerders aanpakten en hun auto's in greppels gooiden zijn daar ongestraft mee weggekomen. Daar had een grens gesteld moeten worden. In het voorstadium kan je nog veel doen en voorkomen een woedende menigte voor je te krijgen. Als mensen eenmaal op een tractor zitten wordt het lastig. Veel mensen kunnen het best hebben als je luistert, maar anders beslist. Bij de rechtbank zien we ook dat mensen een boete of vonnis accepteren. Je moet er begrijpelijk en zo concreet mogelijk over communiceren. Op een manier die laat zien dat je mensen echt gehoord hebt. Je moet het zo doen dat je mensen erbij houdt, mét oog voor wat mensen kunnen doen – met elkaar, voor elkaar – en wat daarbij de grenzen zijn." —



'Hoe meer je weet, door je onbevooroordeeld te verplaatsen in anderen, hoe meer concrete handvatten je hebt om in contact te komen'

Auteur Robin den Hoed

Foto ANP

Impactvol en onderscheidend, maar een goede voorbereiding is essentieel

Op 18 juni van dit jaar werd Henk Jan Beltman, directeur van chocolademerkt Tony's Chocolonely, opgepakt door de politie wegens het aanbrengen van een Black Lives Matter-graffiti naast de beeltenis van Jan Pieterszoon Coen in de Oudebrugsteeg in Amsterdam. De graffiti toonde een chocoladereep van het merk, die een bordje vasthoudt met daarop de bekende tekst 'Black Lives Matter'. Aanleiding voor de actie lijkt overigens de opening te zijn geweest van de nieuwe chocoladebar in de Beurs van Berlage.

HEEL SNEL NA DE ACTIE VAN TONY CHOCOLONOLEY'S CEO WERD DE GRAFFITI ALWEER VERWIJDERD.

'Zorg er ook voor dat bestuurders en ceo's weten wat ze kunnen verwachten als zij zich uitspreken over een maatschappelijk onderwerp'

Een woordvoerder van het bedrijf gaf in eerste instantie aan dat het ging om een eenmansactie van de directeur, maar kwam daar later weer op terug. Volgens de woordvoerder staat het bedrijf wel achter de boodschap, niet achter de actie. Het merk vecht immers tegen de moderne slavernij en dan ben je, aldus de woordvoerder, in de bron tegen elke vorm van slavernij. "Het is echter tegen ons advies in om de uiting op een monumentaal pand aan te brengen, maar de directeur is nogal activistisch." Is hier sprake van een weloverwogen vorm van ceo-activisme, dat bijdraagt aan de reputatie van Tony's Chocolonely? Of van een ondoordachte actie die juist niet bijdraagt aan datgene waar dit bedrijf voor staat?

Ceo-activisme is het publiekelijk innemen van een standpunt door leiders van bedrijven op sociale en maatschappelijke issues. Het is geen nieuw fenomeen en diverse internationale onderzoeken tonen aan dat het innemen van een standpunt verschillende voordelen kent en impact heeft. Internationaal onderzoek* laat zien dat bijna acht op de tien Amerikaanse consumenten het erover eens zijn dat ceo's zich moeten uitspreken over issues die spelen in de maatschappij waarbij de waarden van hun bedrijf worden geschonden of bedreigd. Bijna de helft van de Amerikanen geeft in het onderzoek aan dat zij geloven dat

ceo-activisme de beslissingen en acties van de overheid beïnvloedt. Ceo-activisme lijkt niet alleen reputationele of politieke voordelen te hebben, volgens het onderzoek heeft ceo-activisme ook een positieve invloed op de aankoopbeslissingen van consumenten. Bijna de helft van de ondervraagden in het onderzoek zou meer geneigd zijn om te kopen van een bedrijf dat wordt geleid door een ceo die zich expliciet uitspreekt over een actueel issue. Slechts 10 procent zou geneigd zijn om minder te kopen. Louter voordelen dus, zo lijkt het, ook voor Tony's Chocolonely.

Waarover moeten ceo's zich dan uitspreken? Het eerder genoemde onderzoek geeft aan dat uitspraken dan vooral moeten gaan over banen en opleidingskansen voor werknemers, over gelijke betalingen voor mannelijke en vrouwelijke medewerkers en over seksuele intimidatie. Recent onderzoek over relevante onderwerpen bij ceo-activisme is niet voorhanden, maar de onderwerpen zullen anno 2020 niet heel anders zijn in vergelijking met 2018. De case van Tony's Chocolonely toont aan dat er ruis zat op de lijn tussen de ceo van het bedrijf en haar woordvoerder/de afdeling communicatie. De ceo vindt zijn actie legitiem, de woordvoerder haastte zich te zeggen dat een uiting op een monumentaal pand niet past. Het onderzoek naar ceo-activisme

geeft aan dat 67 procent van de communicatie- en marketingmanagers van bedrijven, waarvan ceo's zich over actuele issues hebben uitgesproken, vindt dat dit activisme een positieve invloed heeft gehad op hun bedrijfsreputatie. Het onderzoek heeft ook aandacht voor de risico's van ceo-activisme. De top drie van risico's betreft de mogelijke kritiek van klanten, ongewenste aandacht en discussies op sociale media en de mogelijke financiële impact. Daarmee kom je op een ander aspect van ceo-activisme: de risico's op zowel de reputatie als de business van bedrijven.

De toenemende druk van zowel binnen als van buiten de organisatie maakt dat ceo's, als leiders van bedrijven, spreekwoordelijk met de billen bloot moeten. Los van reputationele of financiële voordelen verlangen medewerkers en externe stakeholders dat leiders zich uitspreken over maatschappelijke vraagstukken en bij voorkeur komen met oplossingen daarvoor. Recente issues zoals de MeToo-beweging, nationale en internationale duurzaamheidsdoelen of COVID-19 maken dat van bedrijven verlangd wordt dat zij hierover een mening hebben en deze ook expliciet delen. Er lijkt dus geen sprake meer te zijn van vrijwilligheid, maar van verplichte in- en externe communicatie. En voor je het weet gaat daar de schoen wringen.

En juist daarom kan ceo-activisme geen spontane

actie zijn, maar vergt ook deze discipline een gedegen voorbereiding en nauwe afstemming met de verantwoordelijken voor corporate communicatie. Het inspelen op maatschappelijke issues kan en mag nooit een eenmansactie zijn van het bestuur en/of de ceo. Bovendien moet een ingenomen standpunt passen bij de kernwaarden en de verwachtingen van medewerkers van het bedrijf. Het delen van het standpunt begint intern. Laat medewerkers dus weten wat het standpunt is en welke interne acties ondernomen worden om gestalte te geven aan het standpunt. Zorg er ook voor dat bestuurders en ceo's weten wat ze kunnen verwachten als zij zich uitspreken over een maatschappelijk onderwerp en hoe zij zich het beste kunnen voorbereiden. En besef goed dat een spontane actie opeens kan leiden tot veel en soms ongewenste aandacht voor de onderneming en vragen van media en stakeholders.

Bezint eer ge begint dus. Denk als organisatie goed na welk standpunt je inneemt over maatschappelijke issues en bedenk goed hoe dit standpunt effectief in- en extern te communiceren. Goede afstemming met de afdeling corporate communicatie is essentieel vanwege de juiste voorbereidingen, de inschatting van risico's en mogelijke reacties van media en stakeholders. ■

** Weber Shandwick (2018, The Purposeful CEO)*

careenza*

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

careenza.nl

Nancy Poleon, oprichter-eigenaar Branded Personalities en BrandeLU

Wees nooit je eigen beperkende gedachte'

markante
personen /
markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Nancy Poleon is op een missie: “Meer vrouwen aan de top. Niet door keiharde tantes te kweken, maar door vrouwen in hun kracht te zetten. Een kracht die in henzelf zit. Een kracht die de ruimte krijgt als je jezelf durft te blijven.” Het voordeel daarvan: er ontstaat grotere diversiteit van karakters aan de top en uiteindelijk in alle geledingen van het bedrijfsleven. Poleon weet dat het gaat lukken, maar ook dat het een proces van lange adem is. Maar al wat we nodig hebben is communicatie: “Communicatie is genoeg om verandering te laten slagen.”

Als ze op haar vijfde met haar moeder vanuit Suriname naar de Rotterdamse wijk Charlois verhuist, is Poleon voor haar gevoel ineens een minderheid: “Ik kwam in een ander land, in een nieuwe wijk waar de meeste migranten van Turkse komaf waren en wij pasten ons aan. Jaren later verhuisden we naar de G-buurt in de Amsterdamse Bijlmer. Daar woonden veel zwarte mensen en ik herontdekte er mijn eigen cultuur. Ik leerde Surinaamse spelletjes, Surinaams koken van mijn vriendinnetjes die al vroeg zelfstandig waren. En ik ontdekte dat je vrij kunt zijn. Er heerste een vrijheid in de wijk waarin je jezelf mocht zijn, je niet hoefde te gedragen naar maatstaven van de omgeving.

Het was thuiskomen, maar het was ook een harde confrontatie met de realiteit. Er waren veel drugs, die openlijk gebruikt werden, er was veel seks. Dat was confronterend, maar ik had een moeder die overal over praatte met me. Zij gaf mij adviezen hoe om te gaan met die realiteit en zij fluisterde me één keer in, één keer maar: ‘Jij gaat mij geen schande geven.’ Ik dacht onmiddellijk: oké, ik moet je hiermee helpen, ik ga je trots maken. Dus leerde ik snel in te kunnen schatten met wie ik me wel en niet moest inlaten, wie welke reputatie had en hoe dat op jezelf afstraalt. Natuurlijk wil je ook gewoon er-

gens bij horen, maar ik ben altijd selectief geweest, zocht de mensen aan wie ik me kon optrekken. Wat mijn tijd in de Bijlmer me vooral geleerd heeft, is jezelf zijn. Authenticiteit is je grootste wapen.”

Gele en rode bloemen

Ze neemt die houding mee naar haar eerste baan bij muziekmaatschappij BMG, al lukt het haar in die tijd toch niet dicht bij zichzelf te blijven. “Goed weten wat je wil *comes with some territory*. Ik stak nooit mijn mening onder stoelen of banken. Dat straalde vervolgens op me af: ze vonden me recalcitrant en ik was ook nog een van de weinige *persons of colour* op kantoor. Dus ben ik zelf in die gedachte gaan hangen en werd steeds harder. Ik heb later pas ontdekt dat er nog iets meespeelde: het ging niet alleen om mijn houding of huidskleur, maar ook om het feit dat ik vrouw ben. Dát had ik eerst niet door.

En dat vrouw-zijn komt met een andere mentaliteit, een mentaliteit die ik op dat moment niet koppelde aan mijn vrouwelijkheid. Dat mijn collega's achter de baas aanliepen, terwijl ik dacht: waarom zouden we?! Die baas is een of andere clown met een grote muil, die alles neukt wat los en vast zit en verder enkel uit lucht bestaat. Ik wilde niet mee met de massa en ik was toch de enige zwarte in de ruimte en die ene recalcitrante. In een veld vol gele bloemen valt die ene rode bloem op. *You might as well own it*, dus ik knalde overal tegenin en had al snel de reputatie een bitch te zijn.”

Haar houding levert uiteindelijk vooral strijd met zichzelf op: stoer op kantoor en op weg naar huis half instorten omdat ze zich continu groter houdt dan ze wil zijn. “Ik had veel meer van mijn kwetsbaarheid moeten laten zien. Waarom *one of the guys* spelen? Achteraf zag ik dat ik dit niet nodig heb. Ik had mezelf moeten blijven en niet een imago moeten creëren. Ik ben in precies de valkuil gestapt waar ik mijn vrouwelijke klanten nu voor waarschuw.”

Tegenwerken

“Maar weet je”, waarschuwt ze te zeggen: “Ik heb uiteindelijk ook belangrijke positieve lessen geleerd in die tijd, waar ik nog steeds veel aan heb. Vooral van de artiesten. Mijn belangrijkste les: wees nooit je eigen beperkende gedachte. Ik dacht altijd dat ik 2-0 achterstond, omdat ik zwart én vrouw ben en op den duur ging ik me daardoor ook hard en bitchy gedragen. Maar dat is diep vanbinnen niet wie ik wil zijn. De grap is, dat je met die houding in eerste instantie veel bereikt, omdat je twee keer zo hard werkt, maar tot een bepaald niveau. Daarna gaat het je tegenwerken. Het is te eendimensionaal. Je moet in staat zijn mensen ook op andere manieren mee te krijgen. Het mooie is dat je vrouwelijkheid je die optie biedt; je zit nou eenmaal anders in elkaar dan je mannelijke collega's.

Bij BMG in Amsterdam was ik een bulldozer, maar toen ik in Londen ging werken voor BMG moest ik opnieuw beginnen en kwam ik er niet meer mee weg. Ik ging nadenken over wat ik zei en welk effect dat heeft. Wie wil je zijn, hoe wil je dingen in werking zetten en in beweging houden? Wees je bewust van je kernwaarden en gedraag je daarnaar. Ik merkte dat ik niet langer *fake* kon zijn. En dat was het moment dat ik in mijn werk eigenlijk pas echt de koppeling legde tussen de vrijheid die ik in de Bijlmer gevoeld had en hoe ik in mijn werk wil zijn: eerlijk, authentiek, mezelf. We zijn te vaak bezig met wat anderen van ons vinden, maar de vraag is wat je zelf wil. Daar draait het om.”

Met deze kennis keert Poleon de muziekindustrie de rug toe en begint een bedrijfje voor branding en reputatiemanagement van creatieve beroepen, zodat zij aan meer opdrachten komen. “Wees jezelf en zet jezelf daarmee goed in de markt. Dat idee. Maar ik raakte ook betrokken bij TedX Amsterdam Women en daar zag ik hetzelfde probleem: je moet jezelf goed positioneren en vrouwen doen dat te vaak niet voldoende!

Ik ben seminars gestart en heb me gestort op een nieuw initiatief: BrandedU. Daarmee richt ik me op positionering van vrouwen aan de top, want we hebben aan de top veel meer vrouwelijke rolmodellen nodig. Niet bitches die one of the guys spelen, maar echte vrouwen. Er is meer vrouwelijk leider-

schap nodig om balans te krijgen in de top van het bedrijfsleven. Een vrouw werkt en denkt anders dan een man. Dat is niet beter of slechter, het is een andere stijl. Met meer vrouwelijk leiderschap krijg je een *diversity of minds* aan de top en daar profiteren we allemaal van.”

Monocultuur

Een loffelijk streven, maar ook vechten tegen uiterst klassieke denkbeelden die diepgeworteld zijn in de samenleving. Ze schiet in de lach: “In Nederland! We denken dat we zo vooruitstrevend zijn, maar ho maar. Zeker als je kijkt naar de top van het bedrijfsleven; daar was en is nog altijd sprake van een enorme monocultuur. Het is wel iets verbeterd de laatste tien à vijftien jaar. Maar er is nog erg veel te winnen.

Die winst kunnen we halen door vrouwen in hun kracht te zetten. Je kunt impact hebben op het leven van anderen als je bij jezelf blijft. Het enige wat ik je leer om dat te bereiken, is je stem gebruiken. We hebben allemaal een stem. We hebben allemaal een mening. Gebruik die stem. Iedereen kan het. En één stem is genoeg. Kijk naar Malala Yousafzai die in 2014 de Nobelprijs voor de Vrede kreeg omdat ze zich niet neerlegde bij het inperken van vrouwenrechten in haar land. En kijk naar Greta Thunberg, een veertienjarig meisje uit Zweden dat een wereldwijde klimaatbeweging in gang gezet heeft. Dan ga jij me vertellen dat jij het niet zou kunnen? Of dat het alleen mannen zijn die iets kunnen bereiken? Ik ga daar niet in mee. Al kennen we alleen Rosa Parks en Marie Curie, vrouwen hebben in de loop van de eeuwen ook zoveel bereikt. Ze krijgen er gewoonweg minder credits voor dan mannen. En dát is nou precies waar we wat te veranderen hebben.”

Allemaal communicatie

“Vrouwen zijn te vaak bezig met *downtalken* van zichzelf. De helft van de wereldbevolking is nog altijd in de minderheid. En het sijpelt overal in door. Vrouwen solliciteren vaak pas als ze honderd procent scoren op de functievereisten. Een norm die ze notabene zichzelf opleggen, waar mannen meestal denken: ik leer het wel on the job. Vrouwen

praten in sollicitatiegesprekken over wat ze niet kunnen, mannen over wat ze wel kunnen. De truc is je hiervan bewust te zijn. En er dan iets mee te doen. En ja, dat is allemaal communicatie: begrijp jezelf, weet wat jouw verhaal is. Zichtbaar zijn zit niet in de jurk die je aantrekt. Als je wil dat een auto harder gaat rijden, geef je hem ook niet een andere kleur, toch? Dan kijk je onder de motorkap.

Wat zijn je *limiting beliefs*, wat zijn je kernwaarden, waar wil je om bekendstaan, wat doe je en kun je dat uitleggen aan mij? Daar draait het om! En dan het echte antwoord geven. Dus als ik je vraag wat je doet en jij zegt: ‘Ik ben advocaat’, dan zeg ik: ‘*Wrong answer!* Waarom ben je advocaat geworden, wat voor soort advocaat ben je, wat wil je bereiken in de advocatuur?’ Dát is je kern en die moet voor jezelf duidelijk zijn.

En als dat duidelijk is, dan sta je in je kracht. Dan blijf je rechtop staan als mensen aan je schudden. Dat klinkt als een onwijze open deur, maar is blijkbaar voor heel veel mensen superlastig. Dit gaat om je eigen communicatie. Om jouw verhaal en jouw overtuigingen en hoe je die naar voren brengt. En weet je van wie ik dat geleerd heb? Van artiesten! Beyoncé kreeg de ene na de andere afwijzing. Ze is net zo lang doorgegaan tot er een maatschappij was die geloofde in haar muziek. En nu is ze een wereldster. Zij wist waar ze zelf stond en beet zich daarin vast.

En dan krijgen ze zogenaamd kapsones. Zeker bij vrouwelijke artiesten, die noemen we een diva als ze een rare wens hebben, bijvoorbeeld dat hun kleedkamer witte muren moet hebben of dat die ene soort bloemen er in een vaas moet staan. Maar stel je eens voor. Je zit de ene dag in de ene stad en de volgende dag in de volgende. Dag in dag uit. Het enige ankerpunt om rust te vinden in die hectiek is je kleedkamer. Dat is het punt dat altijd hetzelfde kan zijn. Dat je dat wil, is geen divagedrag maar een overlevingsmechanisme. En je moet ijzersterk in je schoenen staan om het steeds maar weer op te eisen voor jezelf. Het gekke is: al die vrouwen die we diva noemden, die overleven in het wereldje. Die zijn, met andere woorden, zichzelf gebleven en daarmee succesvol. De hamvraag is: hoe blijf je jezelf?”

‘Zichtbaar zijn zit niet in de jurk die je aantrekt. Als je wil dat een auto harder gaat rijden, geef je hem ook niet een andere kleur, toch?’



Corona fucked us over

“Je eigen boodschap vinden, is een kwestie van zelfreflectie. Vind de *sparkle* in jezelf en dan kun je *shinen*. Feitelijk is het enige wat ik doe, vrouwen de ruimte geven om het podium op te stappen en te stralen.” Daarmee komt er verandering op gang, stelt Poleon, maar erg hard gaat het niet. “En corona *fucked us over*”, glimlacht ze minzaam. “In alle landen zie je dat de economische effecten veel groter zijn voor vrouwen dan voor mannen. Dat ik een vrouwelijke ondernemer spreek die zegt dat ze niet kan werken omdat haar man op zolder werkt en zij haar laptop aan haar kind gegeven heeft zodat die zijn schoolwerk kan doen. *What the fuck*, gaan we terug naar de jaren vijftig?! Vrouwen die ontslagen worden om plaats te maken voor een man die hetzelfde denkt als de rest van de raad van bestuur?! Dat we ‘effe geen tijd hebben voor die vrouwen-dingen’?! Come on! En ik verzin dit niet. Ik hoor dit dagelijks van de vrouwen die bij mij aankloppen.” Wat nodig is, is een *trickle-down* effect, zoals Poleon het noemt. Dat de Volkskracht schrijft dat bijna alle AEX-geïndexeerde bedrijven inmiddels hun vrouwenquota halen, is mooi: “Maar dan hebben we het over de raden van commissarissen; dat is wat anders dan het bedrijf zelf. Je hoopt dat die raden vervolgens gaan eisen dat bedrijven serieus werk maken van meer vrouwen. In het bedrijf en aan de top. Maar het duurt lang voordat je daarvan effect gaat zien in de statistieken.”

Niet te stoppen

En toch hebben we het nodig, stelt Poleon: “We hebben *diversity of minds* nodig. En dat gebeurt niet zomaar. Het vergt tegen de macht van de (mannelijke) leiders in de boel veranderen. In Scandinavië hebben ze deze impasse doorbroken door gelijkheid aan de top te eisen. Waarom stellen we in ons land de regel dat aan de top dertig procent vrouw moet zijn? Een quotum dat we overigens bij lange na niet halen. Wij zijn niet dertig procent van onze bevolking! Gelijkheid moet er zijn. Waarom zou je dochter minder kans maken, minder verdienen dan je zoon? Voor zij aan haar carrière begonnen is, staat je dochter al 2-0 achter. En wie het aan de kaak stelt, krijgt een aantal gele-

‘Communicatie is genoeg om verandering te bereiken. Sta op en zeg dat we het niet pikken, dat we het niet eens zijn met hoe het nu gaat; zeg dat we nu andere kernwaarden voorop gaan stellen; zeg dat iedereen een gelijke kans krijgt’

genheidsargumenten voorgeschoteld: dat vrouwen bescheidener zijn, dat rond hun dertigste de eierstokken gaan rammelen. Maar de nieuwe generatie is anders, gelukkig. Er studeren meer vrouwen dan mannen af, mannen hoeven niet meer zo nodig de alfa te spelen. Dit zijn de kinderen van de bazen van nu. Zij beïnvloeden hun ouders en pikken de rangorde op de apenrots niet meer.”

Die verandering is niet te stoppen, ook al moet ze nog steeds momentum genereren. Poleon helpt de vrouwen een handje via haar *personal branding*. Het is pure communicatie: “Ik zeg tegen de vrouwen in mijn programma’s altijd dat ik ze niet verander. Ik versterk wat zij zelf al in huis hebben. Ik zie veel vrouwen die al allerlei programma’s gevolgd hebben, waarin het meestal om verandering gaat. Maar dat is niet de sleutel. Wees jezelf en kom daarvoor uit. Stap op de barricade, steek je borst vooruit en wees trots op wie je bent en wat je kan. Blijf daarbij beseffen: verandering zit niet in allemaal hetzelfde zijn, maar het is die *diversity of minds*. Sta open voor andere ideeën en visies. Daarmee lukt het ons de wereld van verschillende kanten te bekijken. De topman van KLM wil in coronatijd zijn bonus, terwijl Jacinda Ardern, minister-president van Nieuw-Zeeland, aangeeft dat het hele kabinet

twintig procent salaris inlevert. Dát is het verschil in een notendop. Het gaat niet alleen om winnen, het gaat ook om aandacht en liefde. Dat is volgens mij de gelijkwaardigheid die we nodig hebben: ruimte voor mannelijke én vrouwelijke inbreng, want beide zijn belangrijk.”

Breng een beweging op gang

Poleon leunt achterover en neemt de laatste slok van haar water met bubbels. Ze krijgt een twinkeling in haar ogen. “Het mooie is, communicatie is genoeg om die verandering te bereiken. Sta op en zeg dat we het niet pikken, dat we het niet eens zijn met hoe het nu gaat. Zeg dat we nu andere kernwaarden voorop gaan stellen. Zeg dat iedereen een gelijke kans krijgt in plaats van nog langer te doen wat we altijd al gedaan hebben. Het is de kracht van de massa. Kijk naar Black Lives Matter, die wereldwijd verandering in gang zet. Kijk naar de mensen in Belarus die het niet langer pikken en opstaan tegen hun leider. Opstaan en zeggen dat het genoeg geweest is. Daar komt een andere mentaliteit van en vervolgens ander gedrag. Gebruik je mening en je brengt een beweging in gang, een ketenreactie. Wat meer balans tussen mannen en vrouwen, iets wat gepaard gaat met empathischer leiderschap, daar worden we allemaal gelukkiger van.” —



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
De Issuemakers

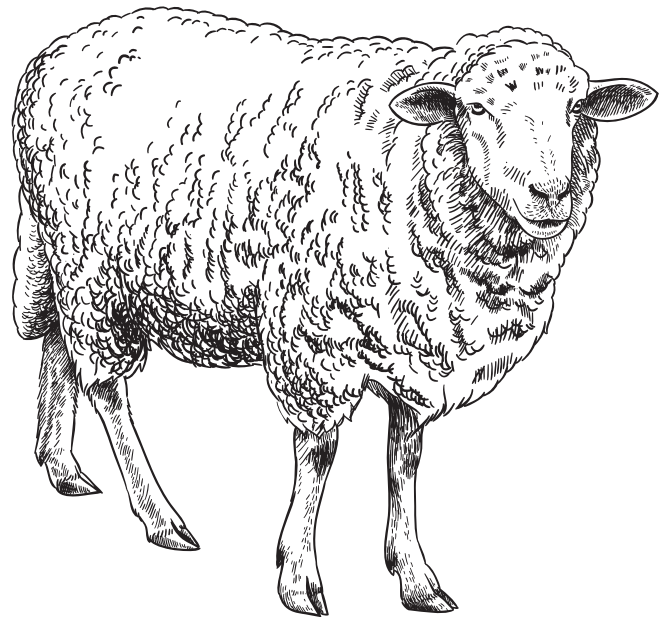
De rehabilitatie van de communicatieprofessional

Het coronavirus heeft voor flink wat opschudding gezorgd in ons vakgebied. ‘Opschudding’ is in deze zelfs een understatement te noemen. Als ik terugkijk op hoe onze beroepsgroep is omgegaan met de enorme professionele uitdagingen die op ons afkwamen, dan bekruipt mij een gevoel van trots. Want in deze tijd van heftige turbulentie en grote onzekerheden heeft de sector bovenal laten zien wat de noodzaak en impact is van professionele communicatie. De spotlight op de maatschappelijke meerwaarde van de communicatie is niet alleen toe te schrijven aan onze collega’s in ‘crisissectoren’ als de zorg of de overheid. Ook communicatieprofessionals in andere delen van de samenleving hebben het vuur uit de sloffen moeten lopen. Vrijwel elke organisatie zag door corona een radicale verandering in de relatie met de klant, collega, burger of leerling. Vrijwel elke communicatiemedewerker heeft zijn reguliere jaarplannen terzijde moeten schuiven. Van een normale gang van zaken was (en is) geen sprake meer. Alleen met doelgerichte en heldere communicatie voorkom je dan totale chaos. Dat geldt voor de communicatie rondom het *Management Outbreak Team*, maar even goed voor de coronacommunicatie in de plaatselijke supermarkt. De vakgenoten die nu goed werk leveren, bewijzen daarmee het hele communicatievak een dienst.

Want voor het coronatijdperk werd de maatschappelijke meerwaarde van ons werk steeds vaker in twijfel getrokken. Zo werden communicatiebanen met regelmaat gekoppeld aan de populaire term *bullshit jobs*. Geestelijk vader van dit begrip, antropoloog David Graeber, verwijst hiermee naar zinloze banen die nul positieve impact hebben op de wereld. In het coronatijdperk zijn de woorden van Graeber naar de achtergrond verdwenen, en voert het predicaat cruciaal beroep de boventoon. Een juiste informatievoorziening aan de samenleving is allesbehalve zinloos, maar opeens een absolute noodzaak.

Vooraf voor de nieuwe generatie communicatieprofessionals is de rehabilitatie van onze beroepsgroep belangrijk. De meer ervaren communicatieadviseurs kunnen de kritiek uit de *bullshit job*-hoek wel op waarde schatten. Wij hebben immers vaak mogen meemaken hoe goede communicatie het verschil kan maken. Maar junior communicatiemedewerkers, of stagiairs die nog in hun oriëntatiefase zitten, hebben die ervaring niet. Het is dan ook logisch dat zij bij het maken van carrièrekeuzes veel vatbaarder zijn voor de publieke opinie en onderwaardering. Daarnaast ondervind ik bij de Issuemakers aan den lijve dat die nieuwe generaties gebrand zijn om impact te maken en op zoek zijn naar betekenisvol werk. Willen we als sector aantrekkelijk blijven voor talentvolle jongeren, dan moeten we rekening houden met deze drijfveren. Dat betekent wat mij betreft dat we niet alleen tijdens crises onze maatschappelijke meerwaarde moeten tonen. Ook in normale tijden moeten we voorwaardering zorgen en onze meerwaarde meer aan de buitenwereld laten zien. Dat moet niet omdat we ijdel zijn, maar omdat het nodig is. Alleen dan halen we de mensen binnen die we kunnen opleiden tot professionals die ons op communicatiegebied door de volgende crisissen heen kunnen leiden.

‘Alleen met doelgerichte en heldere communicatie voorkom je dan totale chaos’



Confusie, communicatie en kuddegedrag in tijden van corona

Auteur Bert Pol

Het was natuurlijk te verwachten dat de gedragsmaatregelen met betrekking tot corona aanleiding zouden geven tot discussie en kritiek. Onder andere dat ‘de communicatie’ beter moet. Mensen zouden het door nieuwe voorschriften en plaatselijk andere regelgeving allemaal niet meer snappen. Maar is dat ook zo? Weten we eigenlijk wel wat de Nederlandse bevolking in al zijn geledingen meekrijgt over de coronamaatregelen? En wie er wat van meekrijgt en langs welke weg?

Snappen mensen het allemaal niet meer als regels in de ene gemeente anders zijn dan in een andere? Daar vallen wel kanttekeningen bij te plaatsen. Ten eerste is de vraag hoeveel mensen in werkelijkheid compleet in verwarring zouden raken of inmiddels zijn geraakt? De kans is toch vrij klein dat hele drommen zich regelmatig van Groningen via Zeeland en Den Bosch naar Rotterdam verplaatsen. Zou het per gemeente meer dan een handjevol zijn? Iets anders is: hoeveel mensen zouden desgevraagd zégggen dat ze het niet meer snappen, doordat anderen roepen dat het niet te snappen is?

Een tweede kanttekening is: waar worden mensen geconfronteerd met de berichtgeving dat gemeenten de mogelijkheid hebben gekregen om plaatselijk maatregelen te treffen? In televisiejournals, in de krant en in talkshows. Maar wie nemen kennis van berichtgeving in die media? Dat zijn juist hoger en middelbaar opgeleiden. Een beperkt deel van de Nederlanders leest een landelijke of regionale krant. Jongeren kijken nauwelijks meer televisie. Mogelijk wordt er op straat of in kleine kring over gepraat dat de maatregelen plaatselijk kunnen verschillen. De kans dat het op het werk bij de lunch onderwerp van gesprek is, is wel heel klein nu zoveel mensen thuiswerken. En als er over corona gepraat wordt, zou het ge-

sprek dan zo vaak gaan over de aanvullende maatregelen die per gemeente specifiek getroffen kunnen zijn? Of over dat het zo lastig is afstand te houden in de supermarkt of als kinderen, ouders of vrienden op bezoek zijn?

Smaakmakers
Is het, anders gezegd, niet aannemelijk dat juist de politieke commotie en het discours in talkshows, interviews en opiniestukken in dagbladen het punt ‘onbegrip bij de bevolking’ op de agenda van een beperkte kring hoger opgeleiden zetten. Dat mag, maar we zouden de teneur van een dergelijk discours onder smaakmakers niet klakkeloos moeten generaliseren zonder echt te weten, hoeveel mensen en welke mensen nu werkelijk wakker liggen van zich wijzigende regels. Om dat te weten moeten we beschikken over onderzoeksresultaten die generaliseerbaar zijn. En generaliseerbaarheid is hier een probleem, omdat grootschalig opinie- en kennisonderzoek alleen onder panels plaatsvindt: een pool van mensen die hebben aangegeven dat ze willen meewerken aan dergelijke onderzoeken. Daar zijn begrijpelijke redenen voor, zoals hoge kosten van telefonische onderzoeken. en nog hogere kosten bij huis-aan-huisonderzoek. Maar het vervelende is dat in dergelijke pools mensen met een lage sociaaleconomische status sterk ondervertegenwoordigd zijn: het kost heel veel moeite om in pools zelfs maar tientallen mensen met een dergelijk profiel te verzamelen voor een steekproef. Mensen met een beperkte digitale vaardigheid zijn ook niet makkelijk te vinden, omdat veel surveys digitaal worden afgenomen. Laaggeletterden vind je al helemaal niet in de surveys: om de vragen te begrijpen moet je immers kunnen lezen. De kans is alles bij elkaar wel heel erg groot dat je een oververtegenwoordigd aantal respondenten uit de groep middelbaar en hoger opgeleiden naar hun mening vraagt en de uitkomst vervolgens generaliseert naar de hele bevolking, inclusief de ruim 30 pro-

cent lager opgeleiden. Het publieke debat wordt, kortom, gevoerd door voornamelijk hoger opgeleiden. Zij roeren de trom als iets hen niet bevalt en weten de weg naar de media en de politiek heel goed te vinden.

Kuddegedrag, maar van welke kudde?
Vaak gedragen we ons als kuddedieren, zeker in het geval van gedrag waarvan de persoonlijke consequenties niet ingrijpend zijn. Maar ook bij gedrag dat ingrijpender consequenties kan hebben, oriënteren we ons op wat voor ons belangrijke anderen doen. Het is belangrijk te onderkennen dat er niet één kudde is maar dat er een heleboel kuddes zijn, die onderling niet hetzelfde gedrag vertonen. Zeker bij een fenomeen dat het dagelijks leven raakt van iedere inwoner van dit land, is dat een cruciale factor. Speciale aandacht verdienen daarbij de voorverlichting en gedragscommunicatie nauwelijks of niet traceerbaren.

De onzichtbaren
Moeilijk of niet traceerbaren bereiken we namelijk niet met de huidige communicatiemiddelen, eenvoudigweg omdat we niet weten wie wel en niet in staat is om de communicatie zelfstandig te kunnen verwerken. De kans is daardoor uitermate groot dat we hen helemaal niet bereiken met informatie over corona en nut en noodzaak van de zeer dringend aangeraden gedragsmaatregelen.

Een substantieel deel van deze groep ‘onzichtbaren’, vormen de ruim twee miljoen laaggeletterden. Dankzij het werk van de Stichting Lezen en Schrijven is er groeiende aandacht voor en zijn er speciaal op die doelgroep afgestemde communicatiemiddelen. Maar dat laat de vraag onverlet of we hen met overheidscommunicatie vooralsnog ook daadwerkelijk bereiken. En dát we hen bereiken is een basisvoorwaarde als we graag zien dat

'Vaak gedragen we ons als kuddedieren, zeker in het geval van gedrag waarvan de persoonlijke consequenties niet ingrijpend zijn'

zij in het belang van de eigen gezondheid en die van anderen hun gedrag ook afstemmen op de coronarichtlijnen.

Laaggeletterden blijken vaker een slechtere gezondheid te hebben, wat zijn weerslag heeft op hun weerstand tegen virussen en infecties. Zij hebben ook vaker geen baan en hebben dus minder kans door hun werkgever of door collega's bijgepraat te worden. Speciaal voor hen ontwikkelde communicatie met beeld en gesproken tekst, is op digitale media te vinden. Om je weg op een laptop of smartphone te vinden, moet je wel beschikken over een bepaalde mate van leesvaardigheid in combinatie met een effectieve digitale zoekstrategie. Informatie van de Rijksoverheid leert dat 30 procent van de laaggeletterden niet voldoende digitaal vaardig is. In totaal 11 procent van de Nederlandse bevolking blijkt digitaal beperkt vaardig, en dat zijn zeker niet alleen ouderen. Het gros van de overheidscommunicatie is echter alleen in digitale vorm beschikbaar.¹

Een zeer belangrijke groep is voorts mensen met een laag IQ. Dan gaat het over een IQ dat lager is dan 85. Bij een IQ van 70 of lager spreken deskundigen over een *licht verstandelijke beperking*.² Bij een IQ tussen de 70 en 85 is de wat minder wenselijke, want stigmatiserende, term *zwakbegaafd* bij gebrek aan een alternatief de gangbare.³ De groep mensen met een IQ tussen 70 en 85 punten verdient in het kader van de coronagedragsmaatregelen waarschijnlijk de meeste aandacht, omdat zij beperkt sociaal vaardig is. Dat brengt met zich mee dat ze kwetsbaar is. Deels omdat de voorlichting niet goed of helemaal niet doordringt, deels omdat ze afhankelijk zijn van de invloed van anderen (als die niet positief tegenover de coronamaatregelen staan). Het SCP schatte in 2018 het aantal mensen met een IQ tussen 70 en 85 op 2,3 miljoen.

Overheidscommunicatie gericht op deze mensen moet natuurlijk voldoen aan een aantal voorschriften ten aanzien van het taalgebruik. Maar dat is nog het minste probleem. Veel moeilijker is om deze mensen te vinden en met hen in contact te komen,

zodat er persoonlijke communicatie kan plaatsvinden. Als het om zoveel mensen met beperkte cognitieve vaardigheid gaat (met een IQ tussen de 70 en 85), moeten we ook rekening houden met de mogelijkheid dat een deel van de mensen die zich niet aan de coronagedragsregels houdt tot deze groep behoort. En dat ze extra gevoelig zijn voor het gedrag van anderen, ook van degenen van wie je ziet dat ze zich niets van de coronamaatregelen aantrekken en in grote hoeveelheden op stranden zitten en feestvieren. Het zeker niet denkbeeldige gevaar is dat het aantal mensen dat zich niets van de gedragsrichtlijnen aantrekt daardoor steeds verder zal groeien en steeds weer meer anderen zal aansteken. Hoe meer mensen we zien die onvoldoende afstand bewaren, hoe normaler dat lijkt. En hoe meer de automatische afleiding is: het zal wel meevallen.

Besluit

Voor een deel zullen de groepen laaggeletterden en mensen met een IQ tussen de 70 en 85 elkaar overlappen. De kans lijkt groter dat mensen met een laag IQ laaggeletterd zijn, maar niet iedereen die laaggeletterd is heeft een IQ dat lager ligt dan 85. (Er zijn diverse oorzaken voor laaggeletterdheid.) Maar los daarvan is het aantal van ruim 2 miljoen

mensen waarbij de kans zeer groot is dat de communicatie over corona niet, in beperkte mate of op vertekende wijze doorkomt, enorm op een bevolking van 17 miljoen mensen. Zeker waar het om een gevaarlijk en besmettelijk virus gaat.

Wat hier niet aan de orde is gekomen, is dat je in dat licht ook jongeren niet als één groep zou moeten behandelen. Net als volwassenen trouwens. Het afstemmen van de communicatie op relevante doelgroepen is een enorme opgave. Maar het zou wel eens onvermijdelijk kunnen worden. ■

1. *Zie Bert Pol en Christine Swankhuisen. (2020). Overheidscommunicatie. Een gedragswetenschappelijke aanpak* Bussum: Coutinho. p. 233-234
2. *Woittiez, I., Eggink, E. en Ras, M. (2019). Achtergrond document bij 'Het aantal mensen met een licht verstandelijke beperking: een schatting'. Verantwoording. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. p. 3.*
3. *Idem.*

Coronatijdperk versterkt de rol van video



Net als bij de meeste bedrijven werd het in maart van dit jaar even heel erg stil bij Videonieuwsbericht. Events werden afgelast, opdrachten geannuleerd. De volle agenda van het videobedrijf zag er ineens angstig leeg uit. Heel even maar. Toen werd duidelijk dat video een onmisbare tool is om deze crisis door te komen. Videovergaderen voor thuiswerkers, videocommunicatie naar klanten, medewerkers en stakeholders of videopresentaties in plaats van seminars. De agenda stroomde in 'no time' weer vol. En dat is-ie nog.

De smartphone blijkt een prima middel om lockdowns en lege kantoren te overbruggen. Zo kon een ceo van een groot bedrijf die vastzat in Spanje, wekelijks vlogs opnemen om zijn thuiswerkende medewerkers een hart onder de riem te steken. Zijn boodschap werd door Videonieuwsbericht op afstand gecoacht, binnen een uur gemonteerd en in bedrijfsvormgeving doorgestuurd naar de collega's.

Maar ook Skype en soortgelijke online videotools worden door Videonieuwsbericht ingezet om boodschappen aan medewerkers, klanten, partners of andere stakeholders op te nemen. Daarnaast doen camjo's en cameraploegen 'gewoon' hun werk met natuurlijk microfoonhengels en zoomlenzen. Meer dan ooit, want juist in crisistijd is beeld een essentiële schakel in de communicatie gebleken.

Wat begon als een alternatief voor 'echte' communicatie ontpopt zich in de praktijk als een snel, effectief en gewaardeerd communicatiemiddel. Ceo's van pensioenfondsen, ziekenhuizen, OV-bedrijven, musea en zelfs de kaasboer op de hoek vloggen alsof het gedrukt staat. Ook ná de versoepeling van de coronamaatregelen. Omdat het werkt. Hun boodschap komt over en wordt gewaardeerd. Hoe echter, hoe beter.

Video heeft in korte tijd ook de plaats ingenomen van zakelijke evenementen, congressen, seminars, productpresentaties, ledenvergaderingen,

paneldiscussies en klantendagen. Door corona uitgesteld, later voor onbepaalde tijd in de ijskast gezet. En nu vervangen door online alternatieven, live of on demand: presentaties, discussies, interactieve sessies, hele tv-programma's met filmpjes en studiogasten. Wat voor 'corona' een dag kostte, kan met video in een fractie van die tijd over het voetlicht worden gebracht.

Vroeger had je daar een half Mediapark voor nodig. Met de moderne techniek kan dat snel en betaalbaar vanuit een eenvoudige studiosetting. Ook Videonieuwsbericht werkt sinds kort met een eigen tv-studio voor presentaties en online-events. Dat vereist expertise en ervaring in tv-maken. Het is dan ook geen toeval dat de meeste redacteurs van Videonieuwsbericht hun sporen in de Hilversumse omroepwereld hebben verdiend.

Het credo van Videonieuwsbericht is 'Bereik meer met jouw eigen nieuws'. Sommige klanten zijn daar zo succesvol in dat ze een stap verder gaan. Directeur Rick Hunink: "Een van onze klanten laat nu door ons een studio bouwen voor video en podcasts, zodat ze hun eigen expertise elke dag kunnen etaleren. Anderen hebben een newsroom opgezet met eigen redacteurs om hun eigen nieuws optimaal aan de man te brengen. Je bent de baas over je eigen nieuws. Maar wat je ook doet en wat je boodschap ook is, in onze beeldmaatschappij is video onmisbaar. Door de coronacrisis is dat alleen maar versterkt."

Seinstraat 22, 1223 DA Hilversum
Telefoon: 035 698 9538

VIDEONIEUWSBERICHT



EMMA VAN DER SLOOT

Klimaatverandering, circulariteit en inclusiviteit staan bekend als dé grote uitdagingen van deze tijd. Vragen als: ‘Hoe voeren we duurzaam beleid?’, ‘Hoe zorgen we ervoor dat iedereen meegaat in de duurzaamheidstransitie?’ en vooral ‘Hoe informeren we stakeholders hierover?’ passeren de revue. Bij dergelijke vraagstukken kan communicatie het verschil maken. Zo kan een bepaalde tone of

Van weerstand naar toewijding

Hoe communicatie een sleutelrol speelt in de duurzaamheidstransitie

voice weerstand tegen duurzaamheid omzetten in toewijding. Young Logeion vroeg Emma van der Sloot (24), bestuurslid Marketing & Communicatie bij de Jonge Klimaatbeweging (JKB), naar haar ervaringen over de duurzaamheidstransitie en hoe communicatie hierin voor jongeren een sleutelrol speelt.

“In al onze campagnes staat bewustwording over klimaatverandering en duurzaam gedrag centraal. Hierbij richten we ons op de tone of voice die we hanteren. Zo proberen we nooit met vingers te wijzen naar de dingen die ‘fout’ gaan”

Wat is de positie van de Jonge Klimaatbeweging?

De Jonge Klimaatbeweging is vier jaar geleden opgericht en vertegenwoordigt de stem van Nederlandse jongeren (18 tot 32 jaar) in de Tweede Kamer op het gebied van klimaat- en duurzaamheidsbeleid. Naast lobbyen in de politiek, richt de JKB zich met diverse publiekscampagnes

op de jongeren in de samenleving. “In al onze campagnes staat bewustwording over klimaatverandering en duurzaam gedrag centraal. Hierbij richten we ons op de tone of voice die we hanteren. Zo proberen we nooit met vingers te wijzen naar de dingen die ‘fout’ gaan, maar zetten we juist jongeren in het zonnetje die iets goeds doen en een duurzame bijdrage leveren. Een dergelijke positieve houding werkt aanstekelijk bij jongeren”, aldus Van der Sloot.

Kun je hier een voorbeeld van geven?

‘Klimaathelden’ is een voorbeeld van een campagne waarin duurzaam gedrag van jongeren wordt beloond. Jongeren die zich inzetten voor duurzaamheid worden uitgeroepen tot klimaathelden en krijgen een podium op de website en sociale media. Een kenmerk van de klimaatheldencampagne is de toegankelijkheid. Dat wil zeggen dat veel van de initiatieven tastbaar zijn en jongeren deze zelf in hun eigen leven kunnen integreren. “We hebben hier bewust voor gekozen. We wilden jongeren concrete voorbeelden geven en hen niet overladen met lastig te begrijpen informatie over bijvoorbeeld CO2-uitstoot. De klimaatheldencampagne zorgt ervoor dat duurzaam gedrag een gezicht krijgt. Dit maakt de identificatie tussen niet-duurzame en duurzame jongeren groter en kan bijdragen aan een positievere houding ten opzichte van de duurzaamheidstransitie.”

Heb je concrete ‘duurzaamheids-communicatie’-tips?

De klimaatheldencampagne toont aan dat er kansen zijn binnen duurzaamheidscommunicatie om eventuele weerstand bij het publiek weg te nemen. Het vertellen van een positief verhaal en het framen van duurzaamheid in termen van kansen in plaats van gebreken, is ontzettend belangrijk. ‘Goed’ (duurzaam) gedrag belonen is hierin een keyfactor. Daarnaast de tip: houd het klein. Blijf dicht bij de leefomgeving van jongeren en maak van duurzaamheid niet iets omslachtigs en complex. Door duurzaamheid concreet te maken en voorbeelden te geven, maak je de kans op weerstand bij het publiek kleiner. Zo kan uiteindelijk stapje voor stapje meer draagvlak voor duurzaam beleid ontstaan.



Amelie Ribbers
Vicevoorzitter Young Logeion

Niet adverteren is ook adverteren

Aan mij de eer om de columnreeks van het nieuwe bestuur af te trappen. Hot topics dit jaar waren natuurlijk TikTok, *purpose*, e-commerce en wetgeving. Dat laatste blijft een terugkerend thema voor hoe socialemediaplatformen omgaan met haatzaaiende berichten. Iets wat in deze tijd van sociale gerechtigheid belangrijker lijkt dan ooit. Zo is er grote onvrede over de verspreiding van *harmful content* op Facebook en dochterbedrijf Instagram. Adverteerders vinden dat Facebook te weinig doet tegen onder andere haatzaaien en racisme op het platform. Ruim 1.100 merken maakten in juli deel uit van de reclameboycot tegen het socialemediabedrijf onder de noemer #StopHateForProfit, opgezet door Amerikaanse burgerrechtenbewegingen. Merken lijken steeds gevoeliger te zijn voor meningen van het grote publiek. Sociale gerechtigheid is daarmee onderdeel geworden van de marketingstrategie, waarbij niet adverteren ook een vorm van adverteren is. Unilever bijvoorbeeld, stopt pas met de reclameboycot op sociale media als een onafhankelijke partij toezicht houdt. Mogelijk profiteren merken die meedoen aan de reclameboycot ook van het momentum om hun deugdzaamheid te bewijzen. Veel reclamebudgetten zijn immers gekort door de economische crisis als gevolg van COVID-19. Het blijft een ethische discussie. Mag Facebook ook haatzaaiende berichten plaatsen of moet de wet duidelijker zijn over wat er verwacht wordt van dit soort platforms? Het reguleren van een verplichting tot onderzoek naar *harmful content* is daarbij een mogelijkheid, al blijft dit lastig te controleren. Facebook is immers een reclamebedrijf waar winst gemaakt wordt en geen krant waar het informeren van mensen het hoofddoel is. Of zal de boycot voldoende zijn om duurzaam ander gedrag te vertonen?

‘Mogelijk profiteren merken die meedoen aan de reclameboycot ook van het momentum om hun deugdzaamheid te bewijzen’

Auteur Annemarie van Oorschot

Breed gedragen verklaring voor **groen** coronaherstel

In vijf weken tijd een Green Recovery
Statement opstellen en laten
ondertekenen door ruim 250 bedrijven.

In crisistijd. De Dutch Sustainable
Growth Coalition onder leiding van oud-
premier Jan Peter Balkenende lukte dat.
Een huzarenstukje in de communicatie.

Vijf weken resten er voordat de Europese Raad op 19 juni 2020 bijeenkomt om zich te buigen over het COVID-19-herstelplan. Een belangrijk agendapunt is de Green Deal. Kan Europa op een duurzame manier herstellen? Kunnen de miljarden van de COVID-fondsen zo worden aangewend dat ze de energietransitie en ontwikkeling naar een circulaire economie versnellen?

In Frankrijk, Duitsland en Engeland heeft een grote groep bedrijven al publiekelijk verklaard een duurzaam en inclusief herstel te steunen. De Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC) wil aansluiten bij deze internationale beweging. De coalitie is in 2012 gesmeed door de acht ceo's van AkzoNobel, DSM, FrieslandCampina, Heineken, KLM, Philips, Shell en Unilever met als doel zich gezamenlijk in te zetten voor een toekomstbestendige wereld. Zij hebben de 17 Sustainable Development Goals



(SDG's) van de Verenigde Naties omarmd en willen hun bijdrage daaraan vergroten. Voorzitter is oud-premier Balkenende.

Een statement voor duurzaam herstel sluit naadloos aan bij de missie van de DSGC. Maar is dit in vijf weken haalbaar? Het is de tijd dat Pieter Elbers (KLM) dagelijks met het kabinet in Den Haag praat over hoe 'onze nationale trots' kan overleven. Praktisch de hele vloot staat al weken aan de grond. Bij Heineken is de omzet door sluiting van de horeca gekelderd en is de kersverse ceo Dolf van den Brink net gestart met zijn inwerkprogramma. Philips is druk met de productie van beademingsapparaten. Eigenlijk heeft iedere ceo wel wat anders aan zijn hoofd.

Balkenende en DSGC-programmamanager Juriaan Coomans streven bovendien naar concrete aanbevelingen. Een vage verklaring heb je zo opgesteld maar zal nauwelijks bijdragen

aan een betere wereld. Dat willen ze niet. In hun streven worden ze gesteund door de duurzaamheidsmanagers van de grote bedrijven die namens hun ceo's de activiteiten van de DSGC vormgeven. De video-calls volgen elkaar snel op en dankzij de hoge tijdsdruk ligt er binnen twee weken een kernboodschap:

Het bedrijfsleven vraagt aan de Nederlandse regering:

1. Steun de Europese Commissie in haar voornemen de Green Deal op te nemen als kernelement van het EU-herstelplan.
2. Inzet voor investeringen die bijdragen aan het realiseren van de SDG's.
3. Zorg dat het Nederlandse Klimaatakkoord overeind blijft staan en indien mogelijk zelfs versneld wordt uitgevoerd.

Het bedrijfsleven wil zelf ook substantieel bijdragen aan het duurzame herstel en samen met de

Nederlandse en Europese overheid investeren in een schone en inclusieve economie. De verklaring krijgt de naam Green Recovery Statement, de duurzaamheidsmanagers gaan als de wiedeweerga de handtekeningen van hun ceo's ophalen.

Ondertussen is de DSGC een samenwerking aangegaan met Global Compact Network Netherlands (GCNN), MVO Nederland en de Nederlandse Vereniging van Banken om het statement te verfijnen en meer Nederlandse bedrijven achter de verklaring te krijgen. Deze partners roepen eind mei hun leden op te tekenen. In korte tijd stromen de handtekeningen binnen. "Bijzonder vind ik vooral dat we in een vrij korte tijd meer dan 170 van onze partners bereid kregen om te ondertekenen", zegt Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland. "Hoewel ik natuurlijk niet anders had verwacht van al die mooie ondernemers die al jaren het goede voorbeeld geven."

Met de handtekening van Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW, wordt de brede steun van het Nederlandse bedrijfsleven onderstreept. Ruim 185.000 bedrijven zijn immers bij VNO-NCW aangesloten. Daarnaast doet VNO-NCW een oproep in haar netwerk Groene Groeiers, een groep duurzame koplopers. Ook deze ondernemers reageren direct positief.

Of het zinvol is in deze tijd ook een campagne te starten om het brede bedrijfsleven te enthousiasmeren, betwijfelt directeur Communicatie Mieke Ansems van VNO-NCW. "Wat wij doen, is ondernemers de weg wijzen door ze zo goed mogelijk te informeren. Dat hebben we ook bij het Green Recovery Statement gedaan. Maar wij krijgen in deze tijd ook veel telefoontjes en mailtjes van ongeruste ondernemers. Zij vrezen voor het voortbestaan van hun bedrijf als de coronacrisis nog lang aanhoudt. Die hebben dus andere dingen aan hun hoofd op dit moment en daar moeten we rekening mee houden om het draagvlak te behouden."

Het is 26 mei als het communicatieteam online bijeenkomt. Het team bestaat uit 8 communicatieprofessionals, van elke multinational één. Gebrainstormd wordt over een mediaplan rond de overhandiging van het statement door de voorzitter van de DSGC aan het kabinet. Een opiniestuk in een ochtendkrant, ondertekend door de ceo's, De Boer en Balkenende, zou een stevige opening zijn. Het communicatieteam kiest bewust voor de Volkskrant om een wat ander publiek te bereiken dan de ondernemers, waarvan velen de Telegraaf of het FD lezen. De Volkskrant wil plaatsen.

En dan wordt het spannend. De overhandiging moet op vrijdag 19 juni plaatsvinden, de dag dat de Europese Raad bijeenkomt. Dan is er ook ministerraad. Nieuwspoor wordt om praktische redenen geregeld: een locatie met een coronaproof zaaltje in de buurt van de Trêveszaal. Minister Kaag wil het kabinet vertegenwoordigen, graag voor aanvang van de ministerraad om 9.15 uur. Ook dat

'We hebben iedereen nodig om de nieuwe economie waarheid te maken, met commitment komt het handelen, ook van de spelers in de oude economie'

wordt geregeld. Aan het begin van die week loopt de teller van de handtekeningen gestaag op naar de 250, dat gaat goed, maar nog niet alle DSGC-leden hebben getekend. De zeer strakke deadline en de drukke agenda's spelen parten. Pas op 18 juni geeft de laatste ceo akkoord en kan iedereen opgelucht ademhalen.

Donderdag gaat onder embargo een persbericht uit. Radio 1, BNR en RTLZ vragen Balkenende in de uitzending. En vooral vakbladen, zoals Duurzaam Bedrijfsleven en P+, besteden er uitgebreid aandacht aan. De persbelangstelling in Nieuwspoor valt tegen. De parlementaire pers hangt rond bij de ingang van de Trêveszaal. De strijd om het lijsttrekkerschap van het CDA houdt de gemoederen bezig. De afwezigheid wordt goedge maakt door de reuring in de sociale media met vooral een positief sentiment. Ook komen er lovende reacties van ministeries en Tweede Kamerleden.

"Als ik de hoeveelheid reacties zie, geeft dat alleen maar extra aan dat het een goede stap is geweest om dit gezamenlijke signaal te geven aan het kabinet", aldus Van der Heijden. Ze voegt wel een strenge waarschuwing toe: "Zo'n statement komt natuurlijk wel met verwachtingen voor de toekomst.

We hebben iedereen nodig om de nieuwe economie waarheid te maken, met commitment komt het handelen, ook van de spelers in de oude economie."

Balkenende geeft al langer publiekelijk aan dat het tijd voor actie is. De DSGC inventariseert nu welke investeringen de acht leden zelf nemen om duurzaam uit de crisis te komen en welke wensen zij hebben voor de overheidsinvesteringen. "Ik ben het met Maria van der Heijden eens dat mooie woorden inspireren, maar dat is niet genoeg", aldus Balkenende. "We zijn al in overleg met de overheid over de volgende stappen. Concrete projecten zijn mogelijk. Neem de afvalstromen die door corona zijn ontstaan. Het is fantastisch dat we op korte termijn zoveel beschermingsmiddelen hebben geproduceerd, maar in de haast is er onvoldoende op duurzaamheid gelet. Veel mondkapjes kun je niet recycleren, je ziet ze in het zwerfafval. Dat vogels er een nest mee bouwen is aandoenlijk, maar natuurlijk niet goed voor het milieu. Dit zijn zaken die we gezamenlijk kunnen aanpakken. Dat kunnen we direct doen." —

Fotograaf Marieke Odekerken



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

'Het is altijd belangrijk om je af te vragen in en voor welke situatie de theorie is ontwikkeld en wat de redenering is die eronder ligt'

Communicatietheorieën, wat heb je eraan?

In je opleiding of cursus krijg je allerlei theorieën en modellen voorgeschoteld. Die leer je braaf uit het hoofd maar wat heb je er eigenlijk aan? En waar moet je op letten als je ze wilt gebruiken? Dat is het onderwerp van deze aflevering van de serie Communicatietheorie.

Iedereen maakt gebruik van theorieën, vaak zonder dat je dat beseft. Anders zou je voortdurend zelf het wiel moeten uitvinden. Ze zijn dus heel erg handig. Maar je moet je wel goed realiseren waar ze vandaan komen, waarom ze ooit bedacht zijn en wat de onderbouwing is. Je kunt niet zomaar een theorie die is ontwikkeld voor de communicatie tussen managers en medewerkers gebruiken voor de communicatie tussen organisatie en stakeholders, om maar een voorbeeld te noemen. En zeker als het werktheorieën zijn geworden, vergeet je vaak je af te vragen hoe de theorie in elkaar zit en of die wel past op de situatie waarin je die wilt toepassen.

Wat is een theorie?
We gebruiken het woord theorie heel gemakkelijk maar bedoelen daar lang niet altijd hetzelfde mee. Ik maak onderscheid in vier soorten theorieën.

Common sense-theorieën
Als eerste de common sense-theorieën. Die helpen je om de dag door te komen, dat zijn weetjes, gestolde ervaringskennis. Iedereen maakt daar gebruik van en meestal heb je geen idee waar ze vandaan komen.

Werktheorie
Ten tweede de werktheorieën. Die laten zien welke manieren van werken geaccepteerd zijn in een bepaald beroep. Zo doen we dat nu eenmaal. Je weet dan meestal niet waarom je het zo moet doen. Ieder beroep heeft werktheorieën, het zijn meestal combinaties van professionele ervaring en wetenschappelijke theorie en dan sterk versimpeld. ABABA is zo'n werktheorie, afgeleid van de nieuwswaardetheorie van Galtung en Ruge: aan hoe meer van 12 variabelen een buitenlands bericht voldoet, hoe eerder het wordt opgenomen door een journalist.

Verklarende theorie
De derde soort theorieën zijn de verklarende theorieën, die uitleggen hoe (een deel van) de werkelijkheid in elkaar zit en onder welke condities dat zo is. Dat worden (sociaal-) wetenschappelijke theorieën genoemd. De meest gebruikte in ons vak is denk ik het Elaboration Likelihood Model of Persuasion van Petty en Cacioppo. Dat voorspelt onder welke condities mensen zich wel of niet laten overtuigen. Grappig genoeg kan vrijwel niemand dit model uitleggen. Het is dus eigenlijk een werktheorie geworden.

Normatieve theorie
De vierde soort betreft de normatieve theorieën, die uitleggen hoe iets zou móeten gaan. Het fijne van een normatieve theorie is dat die je een andere kijk op de werkelijkheid biedt. Normatieve theorieën worden niet ontwikkeld om te laten zien hoe de werkelijkheid in elkaar zit maar uit onvrede van de maker van de theorie met hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Ook normatieve theorieën worden gemakkelijk werktheorieën. Een goed voorbeeld hiervan is het model van symmetrische of dialogische communicatie van Grunig waarin wordt geschetst hoe organisaties met hun omgeving zouden moeten omgaan. De gedachte dat communicatie altijd de vorm van een dialoog moet hebben, is de werktheorie die hiervan is afgeleid. Maar de hele onderbouwing, bijvoorbeeld hoe Grunig en zijn team tegen organisatie en communicatie aankeken, is in de werktheorie verloren gegaan.

Een theorie is altijd subjectief
Een theorie is altijd een versimpeling van de werkelijkheid omdat het een afgebakend deel ervan beschrijft. En iedere theorie zit ook vol met vooronderstellingen over die werkelijkheid. Hoe goed ook onderbouwd en gevalideerd, er zitten altijd aannames in die als uitgangspunt hebben gediend.

Het lastige is dat je naar die aannames meestal moet zoeken, zeker als het werktheorieën zijn geworden. Sommige zie je wel gemakkelijk. Bijvoorbeeld aannames over causaliteit. Veel modellen gaan ervan uit dat de richting van oorzaak en gevolg vastligt: als x gebeurt, dan heeft dat y tot gevolg. In de communicatiewetenschap wordt niet meer geloofd

in zulke wetmatige causaliteit, dat wil zeggen dat als je x doet er altijd y gebeurt. Er zijn wel patronen te vinden, soms kun je wel vermoedens hebben over hoe iets loopt, maar er valt meestal bar weinig te voorspellen. Toch zijn die lineaire theorieën, en dan vooral die theorieën die in een model zijn gegoten en werktheorie zijn geworden, de theorieën die het meest worden gebruikt in onze praktijk.

De moraal van dit verhaal
Het is altijd belangrijk om je af te vragen in en voor welke situatie de theorie is ontwikkeld en wat de redenering is die eronder ligt. Want dan pas wordt duidelijk of de theorie überhaupt bruikbaar is, nog voordat je kunt onderzoeken of die relevant is voor jouw situatie.

Literatuur

1. Johan Galtung & Mari Holmboe Ruge (1965). *The structure of foreign news: the presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crisis in four Norwegian Newspapers*, *Journal of Peace Research*, 2(1), pag 64-91.
2. James E. Grunig, J.E. (1989). *Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*. In: C.H. Botan & V. Hazleton Jr (eds.). *Public relations theory*, pp. 17-44. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
3. Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss & John G. Oetzel (2020). *Theories of Human Communication*. Long Grove: Waveland Press.
4. Richard E. Petty & John T. Cacioppo (1986). *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205 (of één van de vele andere publicaties die zij erover hebben geschreven en je op internet kunt vinden)

- Vier soorten theorieën**
1. Common sense theorieën: weetjes om de dag door te komen
 2. Werktheorieën: afspraken over manieren van werken
 3. Verklarende theorieën: laten zien waarom iets gaat zoals het gaat
 4. Normatieve theorieën: laten zie hoe iets zou moeten gaan

Bart Brandsma, keynote spreker van PubCom

‘We hebben jullie vakmanschap hard nodig’

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Janita Sassen

Black lives matter, coronawaarheid, boerenprotesten: niet de minste issues die ons bezighouden. Steeds vaker heb je als communicatieadviseur te maken met verdeeldheid in de samenleving, met polarisatie. De ultieme best practice heeft het daglicht nog niet gezien, zo die al bestaat. Bart Brandsma, keynote spreker van PubCom helpt met zijn polarisatiedenkkader zoeken naar strategieën voor meer verbinding. Tegelijkertijd nodigt hij uit te leren verdragen dat we niet alles kunnen veranderen. Friso Fennema, voorzitter van de vakjury voor de Galjaardprijs hoopt op inzendingen die grote impact hebben, die met een verrassende aanpak echt weten te verbinden.

Fennema, in het dagelijks leven directeur Communicatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, is sinds dit jaar voorzitter van de vakjury voor de Galjaardprijs. “Ik vind het een eer dat ik in de voetsporen van Guido Rijnja treedt, mijn voorganger in deze functie. Net zoals het een eer is om uit naam van Chiel Galjaard ons vak weer verder te brengen. Ik heb hem niet gekend, maar als onafhankelijk denker is hij voor mij een symbool voor de overheidscommunicatie. Hij heeft ons vak op een hoger plan getild en dat wil ik met de Galjaardprijs ook blijven doen: inspiratie stimuleren én ontvangen.”

Op zoek naar de lichtflits

Waar hij op hoopt als de jury zich straks buigt over de inzendingen: “Op een lichtflits, een sprankeling. In mijn optiek komt communicatie vooral tot stand als er een vonk overspringt. Dat is moeilijk te benoemen en ongrijpbaar. Maar ik ga er wel naar op zoek in de inzendingen. Ik hoop dat we als jury verrast worden door een aanpak, een benadering, een zienswijze.”

In verbinding komen

Naast de Galjaardprijs is het thema van PubCom een belangrijk element van de dag. Met ‘Verdeelde samenleving gedeelde toekomst’, kun je nauwelijks om filosoof, consultant en auteur van het boek ‘Polarisatie’ Bart Brandsma heen. Hij is dan ook keynote spreker van de dag. Brandsma adviseert en traint mensen die middenin brandhaarden

van wij-zij denken wonen en werken. Op diverse plekken in Europa richtte hij leernetwerken op waar professionals leren een polarisatiestrategie op te zetten. Ook in Nederland staat hij burgemeesters en bewindslieden bij als het gaat om conflict en polarisatie en, meer nog, om de vraag: hoe komen we (weer) met elkaar in verbinding?

In zijn boek ‘Polarisatie, inzicht in de dynamiek van wij-zij denken’ zet hij een denkkader neer dat helpt als je met zulke situaties van doen hebt. Menig communicatieadviseur bestempelt het boek als ‘must read’, met name omdat het zowel een doordacht analysekader biedt, als praktische handvatten bevat waar je direct mee aan de slag kunt.



Friso Fennema

Polarisatie en sinterklaas

In 2018 was Bart Scholten ‘chief sinterklaas officer’ bij de gemeente Zaanstad. Hij heeft dankbaar gebruikgemaakt van Brandsma’s polarisatiedenkkader: “De polarisatietheorie en de onderzoeken van Brandsma gaven ons een doorslaggevend houvast om de nationale Sinterklaasintocht in onze gemeente op een optimale manier te organiseren. Zo hebben we bijvoorbeeld geïnvesteerd in ‘het midden’ door breed dialogen te organiseren in de samenleving. Daarnaast hebben we nadrukkelijk geprobeerd om ‘de polen’ niet te laten escaleren. Voor het eerst in lange tijd verliep de intocht zeer voorspoedig. Voor- en tegenstanders hebben aan de route kunnen protesteren. Alle partijen waren erg tevreden over de manier waarop het is gelopen.” Met deze vernieuwende aanpak is Scholten in 2019 genomineerd voor de Communicatieman van het Jaar van Logeion.

Het Denkkader Polarisatie

In zijn boek ontwikkelde Brandsma een denkkader rond polarisatie, waarin een centrale rol weggelegd is voor drie wetmatigheden, vijf rollen en vier gamechangers. Deze zijn de basis voor een goede analyse van de situatie.

Drie wetmatigheden

1. De hoofdrol bij polarisatie is een gedachtenconstructie, alles wat er bedacht kan worden over wij en zij. Dat zijn ‘abstracten’, niet waarneembare zaken die gaan over de identiteit van de ander. Deze worden voortdurend geladen en voorgesteld als feiten.
2. Met ‘brandstof’ wordt de kracht van wij en zij verder versterkt, zowel positief als negatief. ‘Zie je wel, de ander is...’ Zulke uitspraken, vaak via de media uitgespeeld, wekken de suggestie dat er feiten worden uitgewisseld in een redelijk gesprek.
3. Het gaat bij polarisatie om een gevoelsdynamiek. Hoe meer gespreksstof er is, des te minder redelijkheid er aan de dag gelegd wordt. Woorden van rede komen dan aan in de onderbuik en leiden tot het tegenovergestelde van wat gewenst is: meer begrip voor elkaar. Brandsma waarschuwt voor een ondoordachte inzet van dialoog.

Vijf rollen

1. Pusher: levert brandstof voor polarisatie door de tegenpool in een kwaad daglicht te stellen. Oefent maximale druk uit op de silent om partij te kiezen.
2. Joiner: kiest voor een kamp, krijgt daarmee zichtbaarheid en medestanders en stelt zich altijd net wat gematigder op dan de pusher.
3. The silent: biedt weerstand aan de polarisatie. Dit voorkomt escalatie van het zwart-wit

denken. In het midden zit nuance, neutraliteit, maar ook onverschilligheid.

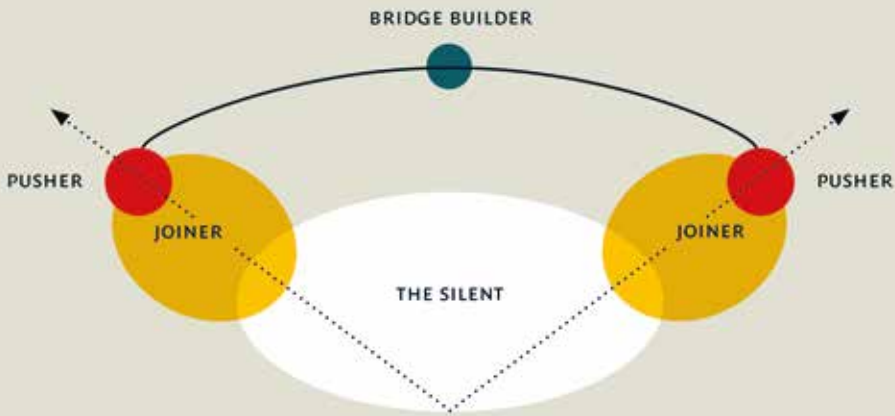
4. Bridge builder: wil werken aan harmonie, dialoog en begrip en levert daarmee – vaak met de beste intenties – brandstof voor de polarisatie.
5. Scapegoat: bij maximale polarisatie komt de zondebok in beeld. Deze wordt gevonden in het midden. The silent en de bridge builder zijn kandidaat voor deze rol.

Vier gamechangers

1. Verander van doelgroep: investeer in het midden in plaats van pushers een podium te bieden.
2. Verander van onderwerp: zet niet de retoriek over identiteit van de tegenpolen centraal, maar een gezamenlijk ervaren vraagstuk en nodig mensen uit zich aan een vraagstuk te verbinden. ‘Hoe kunnen we...’
3. Verander van positie: de bruggenbouwer gaat vaak tussen de polen staan en wordt zo makkelijk gegijzeld tussen die twee en uiteindelijk zondebok. Kies positie IN het midden. Luisteren trekt mensen naar het midden, maar daar moet je dan zelf wel staan.
4. Verander van toon: breng niet je eigen gelijk in, hoezeer je ook wordt geraakt, maar blijf oprecht vragen stellen en laat daarbij je empathische en kwetsbare kanten zien.

Het denkkader

Door deze elementen in beeld te brengen maak je als het ware een polarisatiekaart. Op basis daarvan kun je in de verschillende fasen van polarisatie je strategie bepalen en daarbij passende interventies kiezen. Ook geeft het een kader voor reflectie voor, tijdens en na een oploeiende polarisatiehaard.



'Als mensen zich niet gezien en gehoord voelen, is er een kans dat ze gaan schreeuwen of polariseren'

In vreedstijl

Volgens Brandsma hebben communicatieadviseurs een belangrijke rol als sprake is van polarisatie: “Het denkkader dat ik ontwikkeld heb, bevat een koffer vol instrumenten voor communicatieadviseurs. Jullie vak wordt er alleen maar leuker van, omdat je met deze instrumenten meer in verbinding kunt komen te staan met de mensen voor wie je werkt. Het belangrijkste is dat je het hele speelveld moet leren kennen. Wie zijn de informele leiders? De wijkagent, kleuterjuf, jongerenwerker et cetera. Ga met ze praten, luister wat hen bezighoudt en wie zij weer belangrijke spelers vinden. Op die manier werk je aan een lokale polarisatiekaart. Zo kun je erachter komen welke wij en zij er tegenover elkaar kunnen komen te staan. Ook kun je ontdekken wie mogelijke bruggenbouwers zijn en met hen onderzoeken hoe zij zo kunnen acteren dat zij geen brandstof voor de polarisatie leveren.” Een polarisatiekaart maken doe je bij voorkeur in ‘vreedstijl’. “Is er een sluimerend issue, of een landelijke storm die lokaal zal gaan waaien: zorg dan dat je de lokale polarisatiekaart kent rondom dat issue.”

Coach

Een andere belangrijke rol voor communicatieadviseurs, volgens Brandsma, is het coachen van burgemeesters, beleidsmakers en bewindvoerders. “Met het Polarisatiedenkkader in je achterhoofd kun je burgemeesters begeleiden naar een middenpositie. Op deze plek werk je aan versterking van ‘the silent’, de mensen die niet zo nodig hoeven te kiezen tussen de ene en de andere pool, maar

wel gehoord willen worden in hun zorgen en verlangens. Als mensen zich niet gezien en gehoord voelen, is er een kans dat ze gaan schreeuwen of polariseren. En dat speelt pushers in de kaart. Werken op deze positie vraagt een oprecht empathische houding van de burgemeester. Daar kan je hem of haar bij helpen en – als iemand er echt geen talent voor heeft – hem of haar helpen inzien dat beter iemand anders in die rol kan opereren. Als de empathie niet oprecht is, immers, is het risico levensgroot dat je burgemeester ongewild de zondebok wordt. ”

Vraagstuk formuleren

Volgens Brandsma wordt de dialoog overschat als oplossing als sprake is van polarisatie. “Ik ben niet tegen dialogen, integendeel, maar ik zie te veel dialogen met onbedoelde bijeffecten. Dan hebben pushers meer brandstof gekregen omdat ze een door de overheid gefaciliteerd podium hadden. We hebben jullie vakmanschap juist hard nodig om zorgvuldig te bepalen in welke fase de polarisatie zich bevindt en welk soort dialoog met welke spelers daarbij hoort. Daarbij hoort de juiste vraagstelling en daar moet je vervolgens uitnodigingen en werkvormen bij bedenken.” Dat brengt Brandsma tot een pleidooi voor de beroepsgroep: leer te verdragen dat je niet alles kunt veranderen. “Soms is geen interventie doen de beste aanpak, maar dat vraagt geduld én lef. De vraagstukken van polarisatie zijn altijd heftig en intens en lijken altijd te vragen om onmiddellijke actie. Je toont echt leiderschap als je juist dan tijd maakt voor reflectie.” ■

PubCom 2020-stijl

Dit jaar, meegaand met het nieuwe communiceren, wordt PubCom als online congres aangeboden door Logeion en de PubCom-commissie. Vanuit Spant! in Bussum en de huiskamer zendt Logeion op donderdagmiddag 29 oktober PubCom Online uit. Ook de uitreiking van de Galjaardprijs voor het meest inspirerende, innovatieve en impactvolle publieke communicatieproject is live te volgen. Zo brengen we de beleving van dit congres tot in je huiskamer. Het belooft een inspirerende middag te worden met volop interactie en bijzondere verhalen en gesprekken.

PubCom is een dag waarin de volledige breedte van de publieke communicatiepraktijk aan bod komt en waarin je kunt leren van én met vakgenoten. Je krijgt online een mix van (internationale) sprekers en inspirerende casussen uit het vak voorgeschoteld. Dit jaar staat in het teken van het perspectief op een gedeelde toekomst met gedeelde waarden en verbinding. Ons land heeft 17,5 miljoen inwoners, met verschillende achtergronden, perspectieven, talenten en behoeften. Soms worden we ons opeens weer bewust dat wat ons verbindt veel groter is dan wat ons van elkaar scheidt.

Dat bleek ook tijdens de coronacrisis. Wij zijn sociale wezens die elkaar graag helpen. Vooral als er een gezamenlijke opgave is voelen we ons verbonden. De herstelfase na de coronacrisis is straks ook weer een grote maatschappelijke opgave. Wat kan publieke communicatie hieraan bijdragen? Aan een land waarin mensen zich gehoord en gezien voelen. Aan een sterke samenleving waarin we de verschillen omarmen, ieder naar eigen talent mag bijdragen en zichzelf mag zijn. Hoe bieden we een opening voor nieuwe ideeën, hoe verbinden we, vernieuwen we, met genoeg ruimte voor tegengeluid?

Kijk voor meer informatie over het programma en tickets op www.pubcom.nl.

Samenstelling Eveline Waterreus



Overheidscommunicatie



Bert Pol en Christine Swankhuisen

Coutinho 2020

978-90-4906-11-8, 288 pagina's, € 27,95

Waarom leiden angstaanjagende beelden zelden tot gewenst gedrag? Hoe komt het dat argumenten uit de eigen groep altijd meer gewicht in de schaal leggen? Kun je met groepen wel persoonlijk communiceren? De derde druk van 'Overheidscommunicatie' leest opnieuw als een stevige wandeling langs gedragswetenschappelijke akkers. Waarin kennis van enkele hardnekkige patronen en principes behulpzaam is. Als je op zoek bent naar aandacht en je wilt doorgronden wat mensen beweegt, zijn immers nogal wat houdingen en gedragingen op voorhand af te tekenen. Het boek bevat een mix van theorieën, beschouwingen en voorbeelden, waaronder ook artikelen die Pol in vakblad C schreef. De auteurs bevelen aan je steeds ervan te vergewissen of je met gepland of automatisch gedrag te maken hebt. Ten opzichte van de vorige editie krijgen taal (o.m. laaggeletterdheid), verhalen en sociale media meer aandacht. En voor een kritische beoordeling van beïnvloeding met bijvoorbeeld nudges (porretjes) zou een aparte Kamercommissie behulpzaam kunnen zijn (vergelijk de commissie 'Stiekem' voor de veiligheidsdiensten).

Guido Rijnja



Maak van de lijn een punt



Erik Reijnders, Pumbo.nl B.V. 2020

978-90-9031-618-5, 120 pagina's, € 23,50

Er gaat veel mis in organisaties bij het vertalen van strategie, missie en visie naar medewerkers. De auteur is kritisch over de rol van leidinggevend en middenmanagement. Ze doen meestal maar wat, zegt hij. De denkmodellen over communicatie zijn verouderd en te simpel. Zelfs het maken van een intern communicatieplan suggereert maakbaarheid. Herken je dat, lees dan dit boek. Versterk de communicatiekracht van managers in jouw organisatie, is de opdracht aan communicatieprofessionals. Dán neem je de lijncommunicatie serieus. Gesprekken gaan beter. Medewerkers worden gezien en gehoord.



Liefdevol leidinggeven



Jacqueline Hospers

S2 uitgevers 2020

978-94-9252-856-8, 151 pagina's,

€ 24,95

Bij lezing van dit boek vroeg ik me af of er iemand is, die aan leiderschap ontkomt. Op z'n beurt staan we allemaal wel eens voor de keuze hoe we omgaan met macht en bij spanningen het goede zoeken. Als de middenmanager, die een spagaat maakt: hoe kun je zorgen van de werkvloer bij bestuurders brengen én besluiten van de directie goed overbrengen? Wat bepaalt je handelen als scoringsdriften voor de korte termijn schuren met een behoefte aan duurzame relaties? Hoe ben je dan present? Jacqueline Hospers daagt in dit boek uit om werkzame overeenkomsten te vinden zodra onvermijdelijke tegenstellingen zich aandienen. Omarm het ongemak nou maar, is de boodschap. Want: spanning en aantrekking, uitersten en het stille midden, die vier elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een lofzang op de zachte hand, dit boek, rijkelijk doorspekt met verhalen van de werkvloer en thuissituaties. Met je vuist op tafel slaan kan altijd nog.

Guido Rijnja

Auteur Guido Rijnja

'De schrik van de bluf'



Sprankel van Derk Moor

"In 2016 belde een wethouder in Groningen, die ik eerder als communicatieadviseur had ondersteund. Hij had Luchthaven Eelde in portefeuille: een ziel-togende luchthaven, waar steeds geld bij moest. Maar, zeiden de aandeelhouders – naast de gemeente ook de provincie Groningen, de gemeente Tynaarlo en de provincie Drenthe – een luchthaven is een belangrijke vestigingsvoorwaarde en is goed voor de werkgelegenheid. We willen dus investeren, maar zijn huiverig voor de publieke discussie, zei de wethouder. Die huiver had alles te maken met de wijze waarop het Dagblad van het Noorden de felle tegenstanders ruimte gaf. Ik herinner me vooral een oudere man, econoom, die alles uit de kast haalde. Ik heb toen gebluft en gezegd: het draagvlak is best hoog, 70 procent van de bevolking wil misschien wel dat we investeren. En ik heb een manier om dat in beeld te brengen. Goed zei de wethouder: leg maar op de tafel van de aandeelhouders. Morgen!

Daar stond ik in een statige zaal van het oude provinciehuis. Met een korte presentatie en de boodschap: start een publieke discussie over de toekomst van de luchthaven, waarvan de uitkomst leidt naar een investeringsvoorstel. Zorg dat het beeld in de krant wordt geschraagd door de werkelijkheid. Noorderlingen zijn maar wat trots op de op een na oudste luchthaven, en ook bang om iets te verliezen. Al zeggen ze dat misschien niet direct. 'Hoeft niet weg' is waarschijnlijk het maximaal haalbare. Dat is Noords voor: 'Ik ben enthousiast'.

We gingen aan de slag. Er kwamen drie scenario's: stoppen, doormodderen of investeren. Ze werden zonder voorkeur voorgelegd. Er kwamen vele publieke discussies, met veel openheid over mogelijke gevolgen, veel beeldmateriaal ook. In vijf weken tijd kwamen er 7.000 reacties binnen. Uitkomst: 87 procent was voor het scenario 'investeren'. Ik baalde van die Noord-Koreaanse uitslag en wist dat we er wijs aan deden niet zelf met dat nieuws te komen. Ik heb de media verleid om dit nieuws te brengen. Daar bleek belangstelling voor het nieuws en de nieuwe werkelijkheid. Er kon worden geïnvesteerd.

Ik denk nog wel eens aan de schrik van de bluf, de spanning aan het begin, ik was nog maar net als zelfstandige begonnen, mind you, en hoe intuïtie je dan verder brengt."

Derk Moor is zelfstandig communicatieadviseur en gespecialiseerd in bestuurscommunicatie, issue- en reputatiemanagement.

Wie heeft als communicatieprofessional geen markant moment, prikkelende ontmoeting of onverwachte wending meegemaakt? Mail g.rijnja@minaz.nl

Auteur Ron van Berkel

Fotograaf Hannelore Smilde

'Zoek de verbinding tussen generaties en benut ieders potentieel'

Over een aantal jaar zijn de nieuwe generaties niet meer weg te denken van de arbeidsmarkt. Voor de meeste millennials (geboren tussen 1980–1995) geldt dat al, want de oudste zijn inmiddels eind dertig. Maar er komen ook steeds meer generatie Z-collega's aan, die geboren zijn tussen 1995 en 2010. En zo werken dus steeds vaker meerdere generaties samen; allemaal met hun eigen waarden, behoeften en voorkeuren. Dat kan soms best lastig zijn, want de voorkeuren voor communicatiestijlen, -vormen en -kanalen verschillen daardoor ook.

Student Myrna Roefs, master specialisatie communicatie & beïnvloeding aan de Radboud Universiteit, deed samen met haar begeleider Eveline ter Laak onderzoek bij DELA naar de vraag

hoe je nieuwe generaties medewerkers betrokken houdt. Ze voerden gesprekken met tien millennials en generatie Z-medewerkers. "Ik ben zelf generatie Z, maar ik zit net op de rand", zegt Roefs. "In mijn werk vind ik zekerheid en een goede werk-privébalans erg belangrijk."

Is dat typisch voor generatie Z?

"Jongeren uit generatie Z zijn, veel meer dan millennials, opgegroeid in tijden van economische recessie", antwoordt Ter Laak, die in het dagelijks leven senior-adviseur verandermanagement & communicatie is bij Bex*communicatie. "Millennials durven te dromen. Generatie Z is realistischer, heeft behoefte aan financiële stabiliteit. Millennials zijn doorgaans meer op zoek naar betekenisvol werk. Ze willen zien en voelen wat hun impact is op de samenleving."

"Een ander belangrijk verschil is de verhouding opleiding-werk", vult Roefs aan. "Generatie Z is de meest opgeleide generatie. Ze hecht meer waarde aan educatie dan millennials. Mede daardoor hebben jongeren uit generatie Z minder werkervaring dan andere generaties op dezelfde leeftijd. Dat maakt het slim voor organisaties hun medewerkers uit generatie Z te laten doorleren naast hun werk. Hierdoor speel je in op hun behoeften aan verbreding van kennis en werkervaring."

MILLENNIALS

Geboren tussen 1980 en 1995
Groeiden op met economische welvaart

Verbinding (met leeftijdgenoten)

Op zoek naar uitdagingen

Willen gehoord worden

Ondernemend

Multitasking

Ambitieuze

Purpose



GENERATIE X

Geboren tussen 1965 en 1979
Groeiden op in tijd van economisch
verval met veel jeugdwerkloosheid

Erkenning op basis van resultaten

Werk-Privé balans

Zelfredzaam

No-nonsense

Gedreven

Praktisch

Teamwork



Wél differentiëren, niet generaliseren

Wil je je communicatiebeleid écht afstemmen op verschillende generaties, kijk dan goed naar de leiderschapscommunicatie, je middelenmix, tone of voice van boodschappen én de vorm van de communicatie. Probeer daarin te differentiëren. Generaliseer daarbij niet: millennials en generatie Z zijn onderling al anders en hebben andere behoeften. Echt snappen wat nieuwe generaties nodig hebben en hoe je verschillende generaties met elkaar verbindt, vraagt passend organisatie- en HR-beleid. Alleen je communicatiebeleid aanpassen, is niet effectief.



EVELINE TER LAAK (L) EN MYRNA ROEFS



Wat betekenen deze verschillen in de dagelijkse praktijk voor organisaties?

Ter Laak: “Organisaties moeten beter leren snappen hoe generaties in het leven staan. Het probleem is dat ze hun beleid nog té vaak bepalen vanuit de ideeën van babyboomers, geboren tussen 1944 en 1964. Zo werkt het niet meer, want behoeften en waarden zijn voor elke generatie anders. In mijn werk ervaar ik dagelijks dat collega’s uit verschillende generaties anders denken en doen. Niet gemakkelijk, maar wel fijn als je je verdiept in de behoeften van al die verschillende generaties om zo het beste uit je samenwerking te halen. Dat red je niet met één generieke strategie.”

Roefs vult aan: “De jongere generaties uit mijn onderzoek bij DELA voelden zich erg betrokken bij het bedrijf. Ze worden nadrukkelijk betrokken bij de visie- en strategieontwikkeling en voelen zich gehoord en gewaardeerd. Een mooi initiatief zijn de rondetafelgesprekken die DELA voert met de medewerkers van diverse afdelingen en locaties. Verschillende generaties praten daarbij met elkaar over de doelen voor de komende vijf jaar. Jongeren vinden het fijn daarover mee te praten. Ook op andere manieren krijgen ze erkenning en waardering, bijvoorbeeld door een bedankje, een bloemetje of gewoon een oprecht compliment. Ze houden van directe feedback, want daar kunnen ze iets mee om hun werk te verbeteren.”

Hoe kun je medewerkers uit verschillende generaties goed laten samenwerken?

Ter Laak: “Bestaat een team vooral uit oudere medewerkers, dan kan het bijvoorbeeld lastig zijn als millennial je bevlogenheid te tonen zonder dat collega’s je zien als het beste jongetje of meisje van de klas.” Andersom geldt dat natuurlijk ook, merkt Roefs op: “Bij DELA hebben jongeren veel waardering voor medewerkers uit generatie X. Ze vinden het prettig werken met oudere collega’s en staan open om zaken ook vanuit hun perspectief te bekijken.”

Het klinkt een beetje alsof je soms moet balanceren tussen verschillende generaties. Hoe kun je ieders potentieel het beste verzilveren?

“Je kunt als individuele medewerker en als organisatie twee dingen doen: stereotyperen of verbinding tussen generaties zoeken zodat je ieders potentieel ook benut”, zegt Ter Laak. “Uiteindelijk gaat het erom dat je elkaar leert begrijpen, bijvoorbeeld door het organiseren van rondetafelgesprekken. Medewerkers moeten weten wat je van ze verwacht. Niet alles gaat vanzelf. Als je het beste uit alle generaties wilt halen, moet iedereen een stap willen zetten en de dialoog aangaan. Ook medewerkers uit generatie X en babyboomers moeten betrokken blijven.”

Roefs: “Alle generaties brengen iets anders in een gesprek.” Ter Laak knikt instemmend: “Je verrijkt elkaar en versterkt elkaar, want je bent allemaal een kind van je eigen tijd. Als mensen dat erkennen, komen ze in verbinding. Als ze echt iets doen met wat ze van elkaar leren, voelt iedereen zich gehoord en gewaardeerd. En dat brengt je als organisatie uiteindelijk verder.”

Wat kun je als organisatie doen om de jongere generaties betrokken te houden?

“Speel in op de behoeften en waarden. Geef medewerkers bijvoorbeeld ruimte voor maatschappelijk relevante activiteiten. En maak dat ook waar. Het mag geen schone schijn zijn”, zegt Ter Laak. “In de eerste plaats moet je organisatie-, HR- en communicatiebeleid aansprekend zijn voor alle generaties, dus zijn er differentiaties nodig om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Zo kun je

alle generaties binnenhalen en binnenhouden.”

Roefs: “Beleid is één ding, de werksfeer blijft uiteindelijk het meest bepalend. Jonge medewerkers willen serieus worden genomen. Daar kun je als organisatie aandacht aan schenken.

En besef: om een positieve werksfeer te stimuleren, moet je naar alle generaties kijken. Uitsluitend rekening houden met jonge generaties valt niet goed bij oudere generaties, en andersom. Zorg dus voor verbinding en maak je medewerkers bewust dat ze de rijkdom aan inzichten van verschillende generaties op de werkvloer gebruiken. Leer ze elkaar begrijpen en respecteren. Dat voorkomt onnodige misverstanden.”

“Een organisatie is succesvol als iedereen zijn potentieel kan verzilveren”, besluit Ter Laak. “En dat is bij uitstek een taak voor leiders en HR-managers. Communicatieprofessionals kunnen hun sensitiviteit voor deze taak vergroten. Als verschillende generaties medewerkers verbonden zijn door onderling begrip, verloopt de samenwerking prettig en neemt de betrokkenheid toe.”



‘Je verrijkt elkaar en versterkt elkaar, want je bent allemaal een kind van je eigen tijd. Als mensen dat erkennen, komen ze in verbinding’

‘Iedereen doet ertoe’

Met ruim 4 miljoen verzekerden in drie landen is coöperatie DELA de grootste uitvaartverzekeraar en -verzorger in Nederland. Bij DELA Nederland werken ruim 1.100 medewerkers waarvan het merendeel dagelijks zorgt voor een passend afscheid. Manager Corporate Communicatie en MVO, Korneel Born: “Wij werken vanuit de overtuiging dat iedereen ertoe doet, ongeacht functie, achtergrond of leeftijd. Die saamhorigheid is stevig verankerd in onze cultuur. Vertrouwen krijg je vanaf de eerste dag. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn ook bij ons belangrijke thema’s en met het oog op de organisatieontwikkeling kijken we naar behoeften en benodigde competenties. Generatieverschillen spelen daarbij zeker een rol. Zo ondergaat DELA een digitale transformatie waarbij het niet voor iedereen even gemakkelijk is om alle veranderingen bij te benen. Toch willen we dat alle werkende generaties van waarde zijn en dat zij elkaar helpen en versterken.”

Specifiek over het onderzoek naar millennials en generatie Z zegt Born: “In het voorjaar deed zich de mogelijkheid voor hierin te participeren en dat hebben we met plezier gedaan. Hoewel het onderzoek in coronatijd is afgenomen, was er onder medewerkers veel animo om deel te nemen. De uitkomsten versterken ons in wat we al wisten over deze generaties. Over wat zij belangrijk vinden in hun werk en in een werkgever. Ook geeft het ons nuttige inzichten om onze communicatie beter op de verschillende generaties collega’s af te stemmen.”

Praktische tips voor het bereiken van nieuwe generaties

Houd het kort

De gemiddelde generatie Z-medewerker heeft een concentratiespanne van acht seconden. Dit is nog korter dan millennials, die na twaalf seconden hun focus verliezen. Bied daarom content op verschillende niveaus aan: een korte samenvatting voor iemand die snel geïnformeerd wil zijn, een compact verhaal zodat je van de hoed en de rand weet én een link naar doorwrochte informatie voor de diehards die écht het naadje van de kous willen weten.

Maak het visueel

Een beeld zegt meer dan duizend woorden. Visualiseer belangrijke informatie daarom in film of beeld. Video’s zijn niet alleen toegankelijker en frisser, ook is bewezen dat mensen video’s beter opslaan in het geheugen. Wil je dat nieuwe generaties informatie echt onthouden, dan volstaat een lange tekst dus niet.

Maak het toegankelijk

Vanwege de korte concentratieboog van nieuwe generaties is het slim belangrijke informatie steeds online aan te bieden. Zo kunnen ze zich op elk gewenst moment alsnog verdiepen in een onderwerp. Zorg ervoor dat medewerkers na overleggen een samenvatting ontvangen met de belangrijkste punten. En zorg voor verschillende communicatiekanalen die toegankelijk zijn via digitale apparaten (responsive).

De professionals in interim vacatures

Hoofdvestiging
Bankplein 3
2585 EV Den Haag

Vestiging Zwolle
Dokter Stolteweg 7
8025 AV Zwolle

(070) 239 02 32
vacatures@communicatiemensen.nu



Hoe je met vier scenario's, tien stellingen en 46.625 inwoners gemeente Lingewaard nog mooier maakt

De gemeente Lingewaard ontwikkelt een omgevingsvisie. Een toekomstschets waarin de samenhang tussen ruimte, water, milieu, natuur, landschap, verkeer en vervoer, infrastructuur en erfgoed tot uitdrukking komt. Om tot een goede visie te komen, is participatie nodig. Het platform www.omgevingsvisielingewaard.nl speelt hierin een centrale rol.

Omgevingsvisie Lingewaard

De Omgevingswet verplicht overheden om een omgevingsvisie op te stellen. Ook voor de gemeente Lingewaard. De gemeente Lingewaard betreft eigen inwoners bij het maken van een omgevingsvisie voor hun prachtige gemeente. Daarbij gaat het niet om kwantiteit maar om kwaliteit. Wat vinden inwoners belangrijk? Welke kwaliteiten zien ze in het gebied? Hoe denken ondernemers hierover? En passanten? Alleen: Hoe bereik je al die mensen? Een uitgekende participatiestrategie bleek het antwoord.

Vertrekpunt

Adviesbureau Over Morgen dacht samen met de gemeente de communicatiestrategie uit. En koppelde daar diverse activiteiten aan. Centrale spil? Een online participatieplatform. Waar alle achtergrondinformatie, nieuwsberichten en plannen te vinden zijn.

Uitdagingen

- Lingewaard bestaat uit meerdere kernen, waarvoor verschillende activiteiten georganiseerd moeten worden.
- Hoe betrek je mensen die niet digitaal vaardig zijn? Geen internet devices in huis hebben?
- Offline bijeenkomsten die niet door kunnen gaan vanwege coronamaatregelen.

Oplossing

Mett ontwikkelde het platform www.omgevingsvisielingewaard.nl. En adviseerde niet

HET ONLINE EVENT: WAAR STAAN WE EN HOE VERDER?



De afgelopen periode liep ik steeds vaker over digitale expo's en luisterde ik vanachter mijn computer naar sprekers die in een studio voor de webcam zaten. Is het online event de toekomst? Waar staan we en hoe verder? In gesprek met Joost Callaars, oprichter van Yellenge en Denise van den Berg, secretaris van de VO-raad.

“We hebben veel creativiteit gezien,” geeft Callaars aan, “wel denk ik dat niet altijd de juiste vertaalslag wordt gemaakt. Waar we offline een programma samenstellen vanuit heldere communicatiedoelstellingen, worden deze online te vaak wat achterwege gelaten. Focus, aandacht voor de boodschap van de spreker, een seminar met een kop en een staart. Ik zie logische voorwaarden vervagen. Na een opstartfase denk ik dat we toe zijn aan een meer solide norm.”

REGIE NEMEN

Callaars verwacht dat de regie weer veel meer bij de organisator, de communicatieprofessional, komt te liggen. “Wanneer je zoveel mogelijkheden presenteert en zo de deelnemer de regie geeft, ontstaat een online kermis. Deelnemers klikken van keynote naar workshop en als het na een paar seconden niet bevalt, snel door naar de digitale expo. Ondertussen volgen zij een discussie in de publieke chat. Aan het eind van de middag ben ik als deelnemer niet veel verder.”

“Laten we de strategische doelstellingen niet

vergeten. Neem deelnemers ook digitaal aan de hand zodat ze bijdragen op inhoud. Zorg voor een logische volgorde en presenteert interactie op het juiste moment.”

VO-RAAD

Onlangs mocht Yellenge een online bijeenkomst voor de VO-raad voorzien van onderliggende techniek. Denise van den Berg was als secretaris mede verantwoordelijk voor de organisatie. Van den Berg: “Bij een algemene ledenvergadering heb je behoefte aan een gestructureerde dialoog. Denk aan het officieel in stemming brengen van besluiten. Met veel online deelnemers wil je dat dit ordelijk verloopt. Door onderdelen duidelijk van elkaar te scheiden, hebben we rust gecreëerd. Om afleiding te voorkomen konden deelnemers vragen stellen via de app zonder



Rick Arnold
Fotograaf



Diane Bergman
Redacteur



Ron van Berkel
Gastredacteur



Christina Boomsma
Redacteur



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofredacteur



Soetimah Goos
Redacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Claudine Hogenboom
Redacteur



André Manning
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Guido Rijnja
Redacteur



Janita Sassen
Fotograaf



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Eveline Waterreus
Redacteur



Katja Torbijn
Redacteur



Cor Vos
Gastredacteur



Alize van Zutphen
Redacteur

Wij maakten deze C

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

Logeion heeft de afgelopen maanden gebruikt om een aantal innovaties door te voeren waar de vereniging weer volgende stappen mee kan zetten. Er wordt gewerkt aan een vierdelige 'televisieserie' over de impact van het coronavirus op het communicatievak en hoe het het werken heeft veranderd. Na lang voorbereidend werk gaat Logeion de komende tijd beginnen met Logeion-podcasts, gemaakt voor en door leden. Naast vakblad C, de nieuwsbrief en de website zijn er nog meer mogelijkheden om relevante en actuele onderwerpen en thema's uit ons vak te delen. Ook is een heus international chapter aan de vereniging toegevoegd; op initiatief van een aantal internationale collega's die zich graag bij Logeion aan wilden sluiten om iets terug te geven aan het vak en natuurlijk ook om te netwerken. De programmering is steeds meer een hybride aanbod van digitale en fysieke kennisbijeenkomsten aan het worden.

Vernieuwing volop! De afgelopen maanden is ook goed gekeken naar andere organisaties als bijvoorbeeld De Balie en Naturalis, die net als vele andere organisaties getroffen zijn door de coronacrisis. Net als deze organisaties heeft Logeion nu ook de mogelijkheid dat iedereen die de vereniging een warm hart toedraagt, een donatie kan doen. Dat kan via www.logeion.nl/doe-een-donatie of via onderstaande QR-code.



Nieuw in het team

Sandra Hoitinga – projectleider programmering

“De kop is eraf, mijn eerste maanden als projectleider programmering bij het bureau van Logeion zitten erop. Ingewerkt worden tijdens een intelligente lockdown leek mij vooraf best even spannend, maar die spanning verdween snel na de hartelijke kennismaking met collega's, ook al was dat nog op afstand. Het werk ligt me wel: er is veel afwisseling en je moet creatief en flexibel zijn om snel te kunnen schakelen en in te springen op de actualiteit.

Door de coronacrisis moest het programmteam plotseling de bakens verzetten. Wie had begin 2020 kunnen voorspellen dat er een streep door alle fysieke bijeenkomsten zou worden gehaald? Het programmteam heeft zich snel aangepast aan de situatie en dook in de wereld van online-bijeenkomsten. Vergaderen via Teams was voor mij een nieuwe manier van communiceren. Het voelt inmiddels zo vertrouwd dat ik me afvraag waarom ik dit niet eerder heb gedaan. Noodgedwongen zijn we nu steeds op zoek naar nieuwe mogelijkheden om kennis over te dragen: wat kunnen we juist nu voor de leden betekenen? Waar is behoefte aan? Welke vorm past daarbij? Dat de leden van de vereniging nauw betrokken zijn, is wel te merken aan de mooie bijeenkomsten die in een korte tijd zijn ontstaan.

Gelukkig kunnen we steeds meer en staan de eerste fysieke bijeenkomsten weer op de agenda. Ik kijk uit naar de eerste bijeenkomst waar we leden weer persoonlijk mogen begroeten en elkaar live kunnen spreken. Voor nu spreken we elkaar in ieder geval online.”



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.

Hoofredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Concept en vormgeving
carenza', www.carenza.nl

Druk



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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 2 oktober 2020.

Coverfoto
Wouter le Duc



LOGEION-KALENDER

COMMUNICATIECOLLEGE

17 SEPTEMBER ONLINE

Van gedragsinzichten naar
communicatiestrategie

Dr. Bert Pol

WORKSHOP

22 SEPTEMBER AMERSFOORT

Goede woordvoering, hoe
doe je dat?

Youssef Eddini

ORATIE

1 OKTOBER ONLINE

Prof. dr. Christian Burgers,
Logeion leerstoel strategische
communicatie, UvA

COMM-LAB

5 OKTOBER ONLINE

Finale Comm-Lab Challenge
Giro 555

WORKSHOP

6 OKTOBER UTRECHT

Ontdek de effectiviteit van een
flexibele adviesstijl

Edi van Gelder, Lilian van
den Berg (i.s.m. Van der Hilst
Communicatie)

WORKSHOP

6 OKTOBER ONLINE

Hoe breng je mensen
in beweging?

Young Logeion i.s.m. Behavior
Change Talents

CONGRES

6 OKTOBER ONLINE

Communicatie & Gedrag

Met o.a. prof. dr. Ap Dijksterhuis
en prof. dr. Moniek Buijzen
(i.s.m. Behavior Change
Academy)

WORKSHOP

8 OKTOBER DEN HAAG

Dagvoorzitter in één dag
Hans Etman

VAKIMPULS

27 OKTOBER ONLINE

Eurojust – Internationaal
samenwerken

Cecilia Thorfinn, Ton van Lierop

CONGRES

29 OKTOBER ONLINE

PubCom20 – Nationaal congres
Publieke Communicatie

Met o.a. Bart Brandsma en
prof. dr. Bas van den Putte

WORKSHOP

3 NOVEMBER AMERSFOORT

Goede woordvoering, hoe
doe je dat?

Youssef Eddini

WORKSHOP

5 NOVEMBER AMSTERDAM

Ontdek de kracht van een
coachende adviesstijl

Edi van Gelder, Lonneke
Gillebaard (i.s.m. Van der Hilst
Communicatie)

WORKSHOP

10 NOVEMBER AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

STUDIEREIS

17 EN 18 NOVEMBER

Studiereis naar de Europese
instellingen in Brussel
i.s.m. de vertegenwoordiging
van de Europese Commissie in
Nederland en de BVPA

COMMUNICATIECOLLEGE

7 DECEMBER Locatie volgt

Taal als strategisch instrument
Prof. dr. Christian Burgers

WORKSHOP

9 DECEMBER

Dagvoorzitter in één dag
Jan-Jaap In der Maur



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

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

Zien we jou op
PubCom20?

pubcom.nl

PUBCOM20

Nationaal Congres Publieke Communicatie

29 oktober
online congres