



‘Interne communicatie begint met luisteren’

ESTHER TOET, STRATEGISCH COMMUNICATIEADVISEUR POLITIE

‘We mogen meer experimenteren met tegenspraak’

ABIGAIL NORVILLE, PLAATSVERVANGEND
SECRETARIS-GENERAAL MINISTERIE VAN VWS

Pas op met het gebruik van iconen in je communicatie

LOGEION



de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

04	14	18
26	32	34
38	40	42
46	50	

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**
pleidooi voor weer-weerbaarheid door dijkgraaf rogier van der sande
- 09 **column christian burgers**
- 10 **ontwikkeling**
iconen blijken niet zo duidelijk als we denken
- 14 **toonaangevend**
jonas bouwmans doorbreekt vaste patronen
- 18 **achtergrond**
abigail norville (psg vws) wil verschillende standpunten bij communicatie betrekken
- 21 **finalisten galjaardprijs**
- 25 **boeken**
- 26 **reportage**
esther toet houdt interne communicatie van de politie tegen het licht
- 31 **column mayke van keep**
- 32 **de pijnbank**
marieke timmermans staat onverschrokken vooraan in de rij
- 34 **kennis**
artificiële intelligentie versus communicatieprofessionals van vlees en bloed
- 37 **sprankel**
- 38 **kleiner dan tien**
salesforce
- 40 **canon van de communicatie**
- 42 **young**
naturalis ging online
- 43 **column marjolein snellink**
- 44 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 46 **spotlight**
rivm versus de wetenschapsscepsis
- 50 **reportage beroepsniveau profielen**
carly de vreugd krijgt meer informatie van de test zelf dan van de uitslag
- 53 **column wieneke buurman**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Fotograaf Marieke Odekerken

Eigenlijk helemaal niet zo logisch

Het lijkt zo logisch. Alles eigenlijk. Alles nemen we voor lief, want alles is geregeld in ons land. En natuurlijk kankeren we er lustig op los, want dat is onderdeel van onze volksaard. Maar het is allemaal maar wel mooi geregeld. Geen beter rotland om in te wonen dan het onze. Zoiets.

Want we zijn altijd bereikbaar. Tot die storing bij Facebook, WhatsApp en Instagram waaruit ineens blijkt hoe veel van die communicatie-apps eigenlijk van Mark Zuckerberg zijn. Altijd warm water uit de kraan. Tot de Russen besluiten de gaskraan dicht te draaien omdat ze ergens anders over denken dan wij. Iedereen goede gezondheidszorg. Tot... Nee, tot niks. Iedereen goede zorg. Als je je leven lang rookt, krijg je gewoon een nieuwe long als je de oude kapot gepaft hebt. En als je je niet laat vaccineren, zorgen we gewoon voor je als je op de intensive care terecht komt. Altijd vervoer. Tot de treinen uitvallen door een storing en de metro ineens niet verder blijkt te rijden door een brand langs het spoor en je in een donkere nacht eindigt op een kansloos station in een deprimerende Vinexgemeente.

En droge voeten. Altijd droge voeten. Tot heftige regen de straten van Limburg blank zet.

De makke met al die dingen die zo vanzelfsprekend lijken, is dat je er pas over na gaat denken als het te laat is. Je hebt een storing bij Facebook nodig om erachter te komen hoe afhankelijk je bent van apparaten. Je hebt een overstroming nodig om je druk/ zorgen te gaan maken om het klimaat. De boodschap is duidelijk. En hij kan niet vaak genoeg verteld worden: al die zegeningen in onze maatschappij zijn helemaal niet zo vanzelfsprekend als wij denken.

Sander Grip
hoofdredacteur

*Auteur Marjan Engelen**Fotograaf Germán Villafane*

Klimaatverandering een ver-van-mijn-bedshow?

Dijkgraaf Rogier van der Sande wil mensen weerbaar maken tegen weersextremen

Dijkgraaf Rogier van der Sande spreekt geregeld zaaltjes toe. Met inwoners, boeren, bestuurders en meer: “Ik zeg dan altijd: stel nou eens je eigen achterkleinkind centraal. Wat wil je dat hij of zij straks over jou zegt? Hoe wil je de wereld achterlaten? Dat begrijpen mensen, iets doen of laten voor je kinderen en kleinkinderen. Dan hebben we een gesprek over wat we nu kunnen doen om volgende generaties een leefbare toekomst te geven. En dan gaat het niet alleen over water, ook over biodiversiteit, over droge voeten, over gaswinning en over de toenemende kans op klimaatvluchtelingen. Ondanks de ernst van de situatie, sta ik er altijd met een flinke dosis optimisme in. Mijn moeder is 90 en mijn jongste zoon 13 jaar. Zij heeft stemrecht en hij nog niet, maar het is zijn toekomst waar we nu voor werken. Daar is nu veel daadkracht voor nodig.”

Van der Sande is sinds 2017 dijkgraaf van het hoogheemraadschap van Rijnland, het gebied waar onder meer Haarlem, Gouda en Leiden bij horen. Daarvoor was hij gedeputeerde in Zuid-Holland en wethouder van Leiden. Sinds 2019 is hij ook voorzitter van de Unie van Waterschappen. Toen hij in 2017 de overstap maakte naar het thema ‘water’ was dat een heel bewuste: “Ik wil ergens werken waar reuring is, gespreide bedjes zijn niet aan mij besteed. Het was toen al duidelijk hoe ernstig de situatie is met het klimaat en dat water daarin een allesverbindende rol speelt. En dan past deze burgemeesterachtige rol mij als een jas, met zowel bestuurlijke als politieke aspecten.”

Langetermijndenken

Via water wordt klimaatverandering nu heel zichtbaar. Van der Sande: “Aan water zie je het eerst wat er misgaat. Kijk maar naar de overstromingen van afgelopen zomer en naar de enorme droogte de drie jaren daarvoor. Wij als waterschappen zorgen voor sterke dijken en voldoende water. We moeten dus manieren bedenken om het overtollige water af te voeren én tegelijkertijd vast te houden voor drogere tijden. Het langetermijndenken, zo ontzettend nodig in deze crisis, zit er dus goed ingebakken bij ons. Wij doen dit werk al 800 jaar en onze grootste opgave is om dat zo te doen dat we in Nederland over 800 jaar ook nog droge voeten en schoon water hebben. De buien in Limburg waren ernstig, maar ze hadden overal kunnen vallen en dat gaat meer gebeuren de komende jaren. Daar moeten we ons op voorbereiden, door als waterschappen te werken aan innovaties op het gebied van watermanagement, maar óók door te werken aan verwachtingsmanagement. Afgelopen zomer in Limburg zagen we dat er veel begrip is voor ons werk en voor het feit dat we ook niet alles kunnen voorkomen. Dat we moeten leren leven met risico’s.”

Waterbewustzijn

Nederland staat bekend om het goede watermanagement. Van der Sande: “Daar ben ik trots op, maar het is ook een enorme valkuil. Het lijkt zo logisch dat we altijd droge voeten en genoeg water hebben. We staan er niet bij stil, in die zin zijn we eigenlijk verwend. Tot de laatste jaren dus. De droogte waardoor in natuurgebieden diersoorten uitsterven en bomen omvallen; de vernietigende overstromingen in Limburg en dan hebben we het nog niet over wat er in Duitsland gebeurde. Wij kunnen veel, maar als er niets gebeurt aan deze klimaatverandering is het ondoenlijk om droge voeten te blijven beloven. We willen er dus alles aan doen om mensen te doordringen van de urgentie. Om duidelijk te maken dat iedereen met overlast en schade te maken kan krijgen, dus om mensen bewust en weerbaar te maken. Dat is een hele opgave, want voor veel mensen lijkt de klimaatverandering een ver-van-mijn-bedshow. Het is zo veelomvattend dat het makkelijk leidt tot inertie. Dat is de keerzijde. Wij kiezen er dan ook liever voor om het niet over klimaatverandering te hebben maar over weersextremen. Dat begrijpen mensen, dat is tastbaar en iedereen heeft ermee te maken of leest het in de krant. Waterbewustzijn is belangrijk omdat we het risico lopen dat het draagvlak voor ons werk minder wordt, als het bewustzijn niet toeneemt. We moeten deze crisis samen te lijf gaan, we kunnen dat excellentie waterbeheer alleen maar volhouden met inzet van iedereen.”

Handelingsperspectief

Onder meer met de campagne ‘Waterbazen’ daagt het waterschap mensen uit om zelf in actie te komen. Van der Sande: “We zijn steeds op zoek naar positieve, haalbare handelingsperspectieven. Iedereen kan zijn tuin groener maken door tegels te verwijderen; iedereen kan overwegen om zijn toilet met regenwater te spoelen; iedereen kan overwegen een groen dak op zijn schuur te maken en om duurzaam waspoeder te gebruiken. Iedereen die in een gebied woont dat kwetsbaar is voor overstromingen kan kiezen voor plavuizen in plaats van hout op de vloer en om elektriciteitspunten op minstens een meter hoogte te maken. Het gaat vooral om de mindset. Dat mensen zien wat ze kunnen doen en hoe dat bijdraagt aan vermindering van overlast. Wij brengen mensen op ideeën en stimuleren gedragsverandering. Dit is een grote communicatieve opdracht voor ons, de waterschappen. Want onze grootste opgave is dat ie-

dereen in de actiestand komt en blijft: nu, vandaag. De tijd is onze grootste vijand.”

Ruimte maken

De uitdagingen voor de waterschappen zijn groot, maar ook hun invloed lijkt door de droge zomers en de wateroverlast van afgelopen tijd toegenomen. Van der Sande: “Wij laten geen kans voorbijgaan om onze stem te laten horen als het gaat om langetermijnperspectieven. Wij zien in ons dagelijkse werk dat de grenzen van het water- en bodemsysteem in zicht zijn. Als we niet op allerlei manieren het water de ruimte geven, dan neemt het zijn ruimte. Zo waren we intensief betrokken bij het project Ruimte voor de Rivier en nu bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Als we daar niet nu al zo ver mee geweest waren, had de wateroverlast ook elders in het land plaatsgevonden.

‘Het lijkt zo logisch dat we altijd droge voeten en genoeg water hebben. We staan er niet bij stil, in die zin zijn we eigenlijk verwend’



Ook adviseren we over de nieuwe bouwopgave. Er is veel woningbouw nodig om iedereen te huisvesten, het gaat om een miljoen woningen. Als we die moeten bouwen op niet ideale locaties, bijvoorbeeld onder zeeniveau, laten we het dan verstandig doen. De opgave is om wijken klimaatbestendig te ontwikkelen en in te richten.”

Innovaties

Naast adviseren, zoeken de waterschappen ook voortdurend naar innovaties. Van der Sande: “Als Unie van Waterschappen hebben we een Water-innovatieprijs in het leven geroepen. Daarmee dagen wij ondernemers, studenten, boeren en inwoners uit om met slimme ideeën te komen. Denk aan ideeën voor innovatieve dijkversterkingen, maar het kan ook veel kleiner, dicht bij huis. Zo heeft een Nederlands bedrijf, Hydraloop, een innovatie ontwikkeld waarbij het water van douches, baden, wasmachines, wasbakken en airconditioninginstallaties wordt verzameld, gereinigd en hergebruikt. Het Hydraloopwater is zuiver, helder, veilig en gedesinfecteerd. Het kan worden hergebruikt als spoelwater voor het toilet, voor de wasmachine, de tuinbesproeiing en voor het bijvullen van zwembaden. Wij zien dat als kansrijk voor de toekomst. Een innovatie van compleet andere orde is het gebruik van aquathermie, een manier om duurzaam te verwarmen en koelen met oppervlaktewater, afvalwater en drinkwater. Het is een schone en aai-

bare energiebron en daarmee een kansrijk alternatief voor aardgas. Zeker nu windenergie op zo enorm veel weerstand stuit, zou dit wel eens de toekomst kunnen zijn. Wij staan als waterschappen vooraan om dat te kunnen ontwikkelen en realiseren.”

Optimisme

Van der Sande hecht aan positiviteit: “Natuurlijk is de ernst van de situatie groot, dat blijven we ook uitdragen. Maar als we door een donkere bril gaan kijken, vervallen we in lijdzaam toezien. En dat is juist niet de bedoeling. Daarom blijven we als waterschap handelingsperspectieven aanreiken en blijven we inzetten op innovatie. Dat doen we trouwens niet alleen voor de lange termijn, ook aan de oplossing van problemen van vandaag dragen we bij. Zo analyseren we het water in de rioolwaterzuiveringen op sporen van corona. Op die manier weten we wanneer in een bepaald gebied veel besmettingen zijn. Dat is veel betrouwbaarder dan teststraten want niet iedereen laat zich testen, maar wel iedereen gaat naar de wc.” Hij besluit: “We kunnen het wel! Dus moeten we het ook doen en laten zien met alle daadkracht die we in ons hebben. Overal waar het maar kan. Dat is ook het mooie van mijn baan, de ene keer sta ik voor een zaaltje met boeren, de andere keer schuif ik aan in Den Haag namens de waterschappen. Dat alles om volgende generaties niet op te zadelen met onze problemen.” —

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

De impact van satirisch nieuws

Humor kan een belangrijke rol spelen in het communicatieproces. In het publieke debat blijkt dat bijvoorbeeld uit de impact van satirici zoals Arjen Lubach, Stephen Colbert of Trevor Noah. Een gewaagde grap van een satiricus kan dagenlang in het nieuws zijn. Programma's zoals *The Daily Show* worden ook wel satirisch nieuws genoemd, omdat een komiek op grappige en kritische wijze het nieuws van de dag bespreekt, of juist complexe nieuwsonderwerpen uitdiept waar het reguliere nieuws minder aandacht aan besteedt. Dit maakt satirisch nieuws een hybride genre, omdat het drie functies combineert die we traditioneel in verschillende genres tegenkomen: entertainen, door de vele grappen die worden gemaakt; informeren, vanwege de discussie van actuele nieuwsthema's; en opiniëren, door een kritische houding aan te nemen over het onderwerp. Een belangrijke vraag bij hybride genres is in hoeverre de verschillende functies ook worden gerealiseerd bij de ontvanger. Om deze vraag voor het genre van satirisch nieuws te beantwoorden, voerde ik samen met VU-collega Britta Brugman een meta-analyse¹ uit. We keken specifiek naar experimenten die iets zeiden over de impact van satirisch nieuws op een van de drie functies (entertainen, informeren, opiniëren).

Entertainen

De eerste functie van satire is entertainen. Dit komt duidelijk naar voren in onze analyse. Vergeleken met regulier nieuws zoals het journaal, ervaren ontvangers een positiever affect bij satire. Tegelijkertijd wordt satirisch nieuws hierdoor ook minder serieus genomen. Zo vonden we dat ontvangers van satire

meer tegenargumenten opwierpen, en ook sneller de boodschap afwezen, door satire weg te zetten als 'maar' een grapje.

Informeren

De tweede functie van satire is informeren. Zo zochten satirici als Lubach of John Oliver in hun shows vaak een complex maatschappelijk onderwerp tot op de bodem uit. Daarom worden satirici vaak ook als culturele autoriteiten gezien, die hun kijkers bijpraten over wat er in de wereld speelt. Dit komt naar voren in onze analyse, omdat we geen verschillen vonden in wat mensen opstaken na het zien van een satirisch nieuwsbericht in vergelijking met een regulier nieuwsbericht over hetzelfde onderwerp. Bovendien kun je met satirisch nieuws een doelgroep informeren die geen regulier nieuws consumeert.

Opiniëren

De derde functie van satire is opiniëren, omdat satirici ook een mening geven over het onderwerp. Voor deze functie vonden we geen significant effect van satire. Als we alle vormen van satirisch nieuws over één kam scheren, dan zien we dat het publiek de eigen mening niet bijstelt naar wat een satiricus ergens van vindt. Als we echter onderscheid maken in verschillende vormen van satire, dan vinden we zo'n opiniërend effect wel. Als een satiricus kritisch is over een individu, zoals een politicus, dan nemen we die kritiek over in ons beeld van die persoon. Maar als een satiricus een kritisch standpunt inneemt over een issue, dan beïnvloedt dat onze mening niet noemenswaardig. Kortom, een hybride genre als satire moeten we beoordelen op alle functies samen. Satire is niet alleen grappig, maar kan ook informeren en, in speciale gevallen, onze mening sturen.

‘Als een satiricus kritisch is over een individu, dan nemen we die kritiek over in ons beeld van die persoon’

1 Een meta-analyse is een kwantitatieve vorm van literatuuronderzoek, waarin de resultaten van eerdere onderzoeken statistisch op een rij worden gezet. In dit geval namen we 70 studies mee, met in totaal 22.969 deelnemers. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00936502211032100>

In overheidscommunicatie is het belangrijk om iedereen te bereiken.

Kun je met iconen inclusief communiceren?

Tijdens de coronacrisis communiceerden gemeentelijke overheden voortdurend nieuwe maatregelen waaraan burgers zich moesten houden. Het was belangrijk om deze informatie op een begrijpelijke manier te delen, ook met burgers voor wie het Nederlands niet de moedertaal is, of voor wie het geschreven woord een barrière vormt. Zouden iconen kunnen helpen om de communicatie met deze groepen te optimaliseren? Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in begrijpelijkheid van iconen in gemeentelijke communicatie in Nederlands en Vlaanderen.

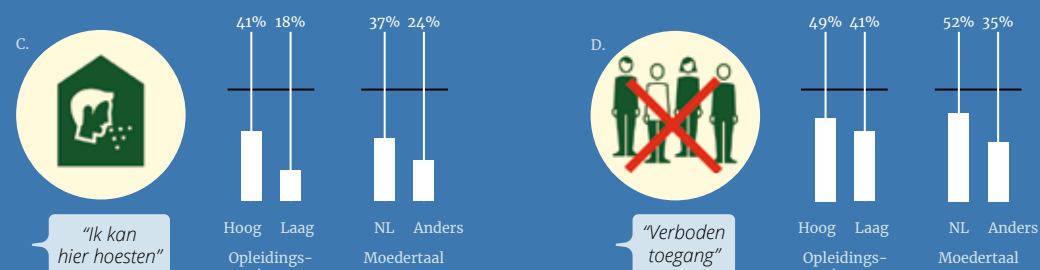
Gebruikersonderzoek

12 iconen
116 respondenten

In het onderzoek zijn 12 iconen voorgelegd aan 116 Nederlandse en Vlaamse participanten. De participanten beantwoordden voor ieder icoon de vraag 'Wat is de betekenis van het icoon?'

De helft van de iconen werd slecht begrepen. De iconen 'blijf thuis bij klachten' en 'vermijd drukte' werden vaak verkeerd geïnterpreteerd, zoals is te zien in de grafieken hiernaast. De grafieken laten zien hoe vaak participanten een correcte betekenis gaven aan het icoon. De zwarte lijn staat voor de ISO-norm: iconen in de publieke ruimte moeten minstens door 66% van de participanten begrepen worden.

Gemiddeld genomen gaven participanten met Nederlands als moedertaal (62%) vaker de correcte betekenis dan participanten met een andere taalachtergrond (56%). Hogeropgeleiden (63%) kenden vaker een correcte betekenis toe aan iconen dan lageropgeleiden (54%).



Adviezen voor het ontwerp van iconen

Op basis van het onderzoek doen we drie aanbevelingen voor het effectief inzetten van iconen.

Ga zorgvuldig om met kleur.
De huisstijl mag nooit leidend zijn in het kleurgebruik van een icoon.

Als je een afwijkend element toevoegt aan een icoon, zorg dan dat dit element de gewenste betekenis oproept.

Test de begrijpelijkheid van iconen altijd bij verschillende doelgroepen.



UCCO

Wat betekenen de iconen?
B+D Vermijd drukke plekken
A+C Blijf thuis bij klachten

Auteurs Charlotte van Hooijdonk en Lianne van Weelden

Infographic Studio Vlax

Iconen blijken niet zoveel duidelijkheid te geven als verwacht

Iconen worden steeds vaker ingezet bij communicatie tussen gemeenten en burgers. Achterliggend idee is dat laagopgeleiden en inwoners met een niet-Nederlandse moedertaal iconen beter zullen begrijpen dan geschreven tekst. Maar uit onderzoek van Charlotte van Hooijdonk en Lianne van Weelden blijkt dat iconen in veel gevallen helemaal niet zo goed begrepen worden. C legde de onderzoekers een aantal vragen voor.

Wat was de aanleiding voor het onderzoek?

"Aanleiding was het toegenomen gebruik van iconen, mede door de coronacrisis. Tijdens de coronacrisis moesten er plotseling allerlei maatregelen gecommuniceerd worden naar burgers, bijvoorbeeld 'houd 1.5 meter afstand' en 'vermijd drukte'. Het was belangrijk om deze informatie op een snelle en herkenbare manier te communiceren, ook naar burgers voor wie het Nederlands niet de moedertaal is, of voor wie het geschreven woord een lastige barrière vormt. De gedachte was dat iconen het communicatieproces met deze groepen zou kunnen versoepelen. Doel van dit onderzoek was om beter inzicht te krijgen in het gebruik van iconen om inclusief te communiceren in overheid-burgercommunicatie door gemeenten. Het onderzoek is

gedaan tussen 1 februari en 31 augustus 2021. De nieuwe corona-iconen speelden een prominente rol in ons onderzoek."



Een icoon geeft een sterk vereenvoudigde weergave van een object of principe. Een voorbeeld van een icoon zie je hierboven. Dit icoon geeft aan dat fietsen hier niet geparkeerd mogen worden. Dit icoon is makkelijk te begrijpen, maar geldt dat ook voor andere iconen?

Hoe kwamen jullie aan de iconen?

"Het onderzoek bestond uit drie fasen. In de eerste fase hebben we een oproep gedaan aan Nederlandse gemeenten en Vlaamse steden met de vraag of zij iconen wilden aanleveren over corona, parkeren, afval, honden en levensgebeurtenissen zoals geboorte, trouwen en overlijden. We kregen

iconen aangeleverd door Amsterdam, Antwerpen, Den Haag, Gent, Mechelen, Oostende en Utrecht. De set bestond uit zeventig iconen. Deze iconen hebben we geanalyseerd op communicatieve doelen (informerende, instruerende of verbiedende functie) en op visuele kenmerken zoals dynamiek, concreetheid en complexiteit. Met dynamiek bedoelen we of het icoon beweging uitdrukt. Zo drukt het icoon 'handen wassen' beweging uit, maar het icoon 'verboden voor honden' niet. Met concreetheid bedoelen we in hoeverre het icoon iets concreets (dus zaken die in de echte wereld voorkomen, zoals mensen, vuilnisbakken en fietsen) of iets abstracts uitbeeldt (zoals vormen, lijnen en pijlen). Met complexiteit bedoelen we of het icoon uit veel of weinig elementen bestaat.



Een voorbeeld van een complex icoon is 'blijf thuis bij klachten', omdat dit icoon bestaat uit een huisje, een persoon, een druppel en een thermometer.

‘Proefpersonen met Nederlands als moedertaal (62 procent) gaven gemiddeld vaker de correcte betekenis van iconen, dan proefpersonen met een andere moedertaal (56 procent)’

In de tweede fase hebben we interviews gehouden met ontwerpers van iconen. We hebben de ontwerpers bijvoorbeeld gevraagd hoe het ontwerpproces in zijn werk gaat, welke richtlijnen zij hanteren en in hoeverre de doelgroep een rol speelt bij het proces. In de derde fase hebben we een gebruikersonderzoek uitgevoerd, waarbij we twaalf iconen hebben voorgelegd aan Nederlandse en Vlaamse burgers. Het gebruikersonderzoek werd afgenomen bij een representatieve steekproef (116 proefpersonen) met betrekking tot geslacht, leeftijd, nationaliteit, moedertaal en opleidingsniveau. De antwoorden van de proefpersonen zijn op twee manieren geanalyseerd: 1) de correctheid van de betekenis van de iconen en 2) de correctheid van het gewenste gedrag dat het icoon uitdrukt.”

Waren de resultaten volgens de verwachtingen?
“Gemeenten gebruiken iconen om inclusief te communiceren. Ze verwachten dat iconen zowel door hoogopgeleiden en laagopgeleiden als mensen met verschillende culturele achtergronden begrepen worden. Dit was bij ons onderzoek het uitgangspunt. Eerder onderzoek naar de begrijpelijkheid van afbeeldingen laat daarentegen zien, dat laagopgeleiden moeite hebben met het correct interpreteren van afbeeldingen. Het doel van ons onderzoek was te toetsen of gemeenten wel terecht op de begrijpelijkheid van iconen vertrouwen. De bevindingen bleken in overeenstemming te zijn met

eerdere wetenschappelijk bevindingen, dus helaas niet met de verwachting van de gemeenten.”

Wat waren de resultaten van het onderzoek?
“Uit de analyse van de set van zeventig iconen bleek dat de iconen vooral een instruerend doel hebben, zoals handen wassen, anderhalve meter afstand houden of afval in de prullenbak gooien. Daarnaast vonden we dat instruerende en verbiedende iconen complexer zijn dan informerende iconen. Daarnaast drukken deze iconen meer dynamiek uit dan informerende iconen. Als een icoon de burger tot een bepaald gedrag moet aanzetten, is daar dus een complexer beeld voor nodig dan wanneer het icoon enkel informatie moet overbrengen.

Uit de interviews met de ontwerpers bleek dat zij zich bij het ontwerpen van iconen vooral houden aan de huisstijl (denk aan vormen, kleuren, lijnen) van gemeenten. Daarnaast halen ze hun inspiratie uit eerder gemaakte iconen. Soms hergebruiken ze iconen. De doelgroep speelt vaak een rol in het ontwerpproces. Zo is er aandacht voor laaggeletterden en mensen die de Nederlandse taal niet machtig zijn. Er is dan overleg tussen de ontwerper en mensen van een speciale dienst voor laaggeletterden/ interculturele communicatie. De begrijpelijkheid van de ontworpen iconen wordt echter niet getoetst bij de beoogde doelgroep vanwege gebrek aan tijd en geld.

Uit de resultaten van het gebruikersonderzoek blijkt dat proefpersonen met Nederlands als moedertaal (62 procent) gemiddeld vaker de correcte betekenis van de iconen gaven, dan proefpersonen met een andere moedertaal (56 procent). Daarnaast blijkt dat hogeropgeleiden (63 procent) vaker een correcte betekenis gaven dan lageropgeleiden (54 procent). Een andere interessante bevinding was dat hogeropgeleiden (75 procent) vaker het correcte gewenste gedrag toekenden aan het icoon dan lageropgeleiden (67 procent). Dit effect bleek afhankelijk te zijn van moedertaal: het verschil tussen hoog- (81 procent) en laagopgeleiden (61 procent) deed zich alleen voor bij proefpersonen met Nederlands als moedertaal. Voor proefpersonen met een andere moedertaal was er nauwelijks verschil tussen hoog- (70 procent) en laagopgeleiden (73 procent). Hoewel de genoemde gemiddelde percentages vrij hoog zijn, bleek dat de helft van de iconen relatief slecht begrepen werd. Zo werden de iconen ‘blijf thuis bij klachten’ vaak verkeerd geïnterpreteerd. In de onderstaande tabel staan twee iconen met de betekenis ‘blijf thuis bij klachten’ en drie betekenissen die proefpersonen aan deze iconen gaven.”



“Je mond bedekken, mondkapje dragen”

“Oppassen met hoesten”

“Geen idee”



“De thermostaat lager zetten?”

“Niet naar binnen gaan”

“Naar de dokter gaan”

Wat is de uiteindelijke conclusie?
“Samenvattend: laagopgeleide proefpersonen en proefpersonen met een niet-Nederlandse moedertaal begrijpen iconen minder goed. Bij het interpreteren van iconen lijken ze vooral af te gaan op de kleuren die gebruikt zijn in het icoon. Bijvoorbeeld: de groene kleur in het icoon ‘blijf thuis bij klachten’ interpreteerden zij als iets positiefs, terwijl de groene kleur gekozen was vanwege de huisstijl van de gemeente. Daarom is ons advies: ga zorgvuldig om met kleur. De huisstijl mag nooit leidend zijn in het kleurgebruik van een icoon.

Daarnaast bleek dat proefpersonen het interpretatieproces van een icoon lijken te starten bij een visueel afwijkend of opvallend element in het icoon. Bijvoorbeeld: in het icoon ‘houd 1.5 meter afstand’ gaf de bijzondere houding van de twee poppetjes aanleiding tot de interpretatie ‘afstand houden bij het sporten’. Daarom is ons advies: zorg dat de juiste betekenis ondersteund wordt door opvallende of afwijkende visuele elementen.



Houd anderhalve meter afstand

Tot slot is het belangrijk om altijd de begrijpelijkheid van iconen te testen. Volgens de richtlijnen van de Internationale Organisatie voor Standardisatie (ISO) moeten iconen die worden ingezet in de publieke ruimte (zoals de iconen in dit onderzoek) gemiddeld 66 procent correct geïnterpreteerd worden. Daarom is ons advies: test de begrijpelijkheid van iconen altijd bij verschillende doelgroepen en pas waar nodig aan.”

Wat gaat er gebeuren met de uitkomsten?
“In oktober en november delen we de resultaten van het onderzoek met verschillende Nederlandse

en Vlaamse overheidsinstanties. We hopen dat de instanties de noodzaak zien om goed na te denken over de inzet van beeld ten behoeve van inclusiviteit. Het blijkt een misconceptie dat beelden eenduidig zijn in communicatie. Net als taal zijn beelden multi-interpretabel. De uitdaging blijft om iconen zo te ontwerpen dat ze communiceren wat we willen dat ze communiceren.

De betrokken Nederlandse gemeenten en Vlaamse steden spraken de wens uit om een gezamenlijke iconendatabank op te richten. Geteste iconen kunnen toegevoegd worden aan de databank, zodat ze ook door andere gemeenten ingezet kunnen worden. Dit betekent ten eerste dat er standaardiconen ontworpen moeten worden (dus niet met gebruik van huisstijlkleuren) en ten tweede dat er een gestandaardiseerde manier moet komen voor het testen van iconen. Daarnaast is er meer onderzoek nodig naar de begrijpelijkheid van iconen en andere vormen van beeldcommunicatie (illustraties, infographics) in overheid-burgercommunicatie van gemeentelijke overheden. Zo willen we graag meer weten over de rol van tekst en context bij het begrijpen van iconen. We hopen dat ons onderzoek communicatieadviseurs handvatten biedt om interne en externe ontwerpers beter aan te kunnen sturen.”

Het onderzoek is uitgevoerd door beide auteurs en Renske van Kempen van de Universiteit Utrecht. Daarnaast zijn prof. dr. Hans Hoeken, prof. dr. Ted Sanders en dr. Daniël Janssen betrokken bij de opzet van het onderzoek. Het onderzoek is gefinancierd door de Nederlandse Taalunie. Verder is het onderzoek geïnitieerd door Lodewijk van Noort (gemeente Den Haag) en door Carolien Oosterlinck (Stad Gent).

‘We hopen dat ons onderzoek communicatieadviseurs handvatten biedt om interne en externe ontwerpers beter aan te kunnen sturen’



‘Ik heb veel kritiek gehad van vakgenoten, zeker in het begin’

JONAS BOUWMANS, COMMUNICATIESTRATEG
GEMEENTE AMSTERDAM

Auteur Cor Vos

Fotograaf Martijn Gijsbertsen

“Toen ik begon als adviseur merkte ik dat ik met communicatie gaten – die in het project waren gevallen – aan het dichtlopen was. Dat voelde alsof ik door de brievenbus een gang aan het schilderen was, dus probeerde ik invloed te krijgen op het project. Maar dan zeiden collega’s: je moet in je rol blijven, die projectleider weet wat ‘ie doet, je hoeft alleen de communicatietaken duidelijk te maken. Ik kwam erachter dat het zo niet werkt en heb manieren gevonden om die brievenbus verder open te krijgen.”

“Op een gegeven moment stond ik in de gang bij die projectleider, liefst met het hele projectteam, mee te denken over het project, waardoor de communicatie beter liep. Ik heb veel kritiek gehad van vakgenoten, zeker in het begin: ‘wat doe je nou, je zit op de stoel van de projectleider’. En ik dacht andersom: wat doe jij nou? Je doet alsof zij heilig zijn, terwijl jij alles achteraf moet uitleggen en rechtbreien.”

Jonas Bouwmans is communicatiestrateg bij de gemeente Amsterdam en soms daarbuiten. Twintig jaar lang heeft hij als adviseur, trainer en procesbegeleider mensen geholpen om hun projectaanpak en ander beleid te verbeteren en communicatief te krijgen. In gesprek met C laat hij zien hoe we stappen in valkuilen van resultaatdenken en verkokerde opdrachten, en biedt hij handvatten om dat te voorkomen.

“We willen allemaal heel graag het beste voor de maatschappij, als ambtenaren en bestuurders, maar we zitten ook allemaal gevangen in onze plek in een systeem. De opdracht komt altijd van boven. Hoe de opdrachtgever de opdracht geeft is heel bepalend voor hoe een aanpak, een project of een plan wordt ingevuld. Soms helpt een opdrachtgever en soms echt niet. Het kan subtiel. Een geïrriteerde blik op doorvragen kan al betekenen dat een opdrachtnemer niet alles bespreekt en zijn aanpak de opgave niet dient. En dan is er vaak die druk van concrete resultaten moeten boeken. Een wethouder die zegt: ‘ik wil een verkeersdrempel want er wordt te hard gereden’ formuleert geen doel, maar noemt een maatregel. Experts en andere invalshoeken zijn overgeslagen. Dat kan leiden tot onnodig gedoe en issues in de buurt. Dat hoeft niet als we een wethouder kunnen helpen te herformuleren: ‘het is onveilig, kunnen jullie onderzoeken hoe dit zit en zorgen voor een passende maatregel?’ Het project kan dan iets anders worden dan een drempel bouwen. Bijvoorbeeld met de buurt en verkeerskundigen onderzoeken wat er aan de hand is en dan een maatregel kiezen waar de professionals en de buurt achter staan. Dan komen in dit geval twee interne kokers samen: gebiedsgericht werken en verkeersveiligheid – met de wensen van de buurt en de wethouder”, aldus Bouwmans.

‘In overheids-organisaties worden opdrachten vaak per koker gegeven’

Tegenstrijdige sturing

“In overheidsorganisaties worden opdrachten vaak per koker gegeven. Dat roept bij mij het beeld op van een terrarium. Ambtenaren lopen daarbinnen rond met opdrachten die kunnen matchen, maar ook schuren en botsen. Maar ze moeten wel hun eigen resultaten boeken. Vaak gaat het daar mis, zoals met de verkeersdrempel. Het is gewoon geworden om per koker op eigen resultaten te sturen en opdrachtnemers te vragen om het per project integraal af te stemmen met die andere opdrachten. Allemaal heel begrijpelijk in een tijd waarin alles om concrete resultaten en cijfers lijkt te draaien. Maar het levert een hoop gedoe op in de uitvoering en zeker niet altijd de beste resultaten voor de samenleving”, zegt Bouwmans.

Planmatig werken voor betere communicatie

Factor C hielp hem als facilitator om projectteamleden met elkaar na te laten denken over eerst het project en daarna communicatie. “Ik ontwikkelde tools om het project zelf klaar te maken voor communicatie. Door bijvoorbeeld doel en aanleidingen te onderscheiden. Zo is ‘wethouder wil een drempel’ een aanleiding. En met het juiste doel is het prettiger samenwerken in het terrarium en met een buurt. Bijvoorbeeld een doel als: ‘de weg is veilig en de buurt is tevreden’, in plaats van: ‘drempel’. En ik ben me verder gaan verdiepen in vakken als planmatig werken en organisatiekunde. Dus in de zaken waaraan opdrachtgevers en projectleiders zich eigenlijk moeten houden. Wat ik zag: als zij echt planmatig werken, met een heldere opdracht,

in duidelijke stappen, met de juiste mensen en middelen, dan is communicatie soepeler en leuker. Omdat het project dan beter bij alle betrokkenen past, kokers verbindt en je dus niet hoeft te spinnen of achteraf dingen goed hoeft te praten.”

Geef voortaan niet één advies maar opties

Bouwmans: “Over hoe je meer in de projectaanpak zelf terechtkomt, heb ik twee basistips voor communicatieprofessionals. De eerste tip is ook je communicatieadvies faseren. Doe een intake en zeg daarin in principe niks toe. Zorg dat je eerst kan analyseren voordat je met een voorstel komt. Een intake hoeft niet veel verder te gaan dan een samenvatting van aanleidingen en doel en aanpak van het project met de communicatievraag van de projectleider. De tweede oplossing is vervolgens bij elk voorstel met opties werken. Niet één advies voor een aanpak of voor een opdracht, maar altijd drie opties, met voor- en nadelen. Wij zijn gewend om één advies gelijk al helemaal uit te werken in een communicatieaanpak. Met opties kun je in het adviesproces op een nette manier op de inhoud adviseren. Optie 1 is dan bijvoorbeeld gewoon de verkeersdrempel aanleggen, met alle voor- en nadelen van dien. Optie 2 is eerst de situatie verkennen, met ook de buurt, en dan pas maatregelen ontwerpen. En optie 3 is de buurt ook bij het ontwerpen betrekken. Welke optie het wordt is uiteraard aan de projectleider. Maar wel na een goed gesprek: bij elke optie kun je aangeven wat je zelf op het vlak van communicatie bijdraagt en wat vanuit het project nodig is. Dus ga eerst breed denken voordat je de beslissing neemt over de beste weg. Het past ook echt bij je rol om vanuit communicatie naar een projectaanpak te kijken, maar je moet wel durven stretchen, soms even het diepe water in durven stappen.”

Heb het lef!

“Het heeft ook nadelen, werken met opties”, geeft Bouwmans toe. “Je komt minder snel en sterk over in het begin, mensen moeten eraan wennen. Maar als de projectleider eenmaal een optie heeft gekozen dan kun je daarna altijd uitleggen waarom je die hebt gekozen en andere niet. Je hebt je best gedaan om een goeie analyse te maken en we kozen de beste optie met wat we toen wisten. Het maakt dingen losser, opener, want je kan makkelijker tegen mensen zeggen: natuurlijk wil jij vanuit jouw belang een bepaalde oplossing, maar denk ook even aan de voor- en nadelen van de andere opties. Dus je maakt meer gemeenschappelijk en het helpt voorkomen dat polariteiten later gaan vechten.”

Naar het hoogste niveau: de opdrachtgever

Bouwmans leerde dit eerst vooral toepassen in het adviesproces met de projectleider. “Ik trainde collega’s daar ook in en we verwerkten het in de Amsterdamse Communicatiemethodiek. Maar gaandeweg zag ik dat de projectleider zelf vaak ook een probleem heeft, namelijk met het opdrachtgeverschap dat zo bepalend is. In het geval van de drempel moet de projectleider echt terug naar de opdrachtgever als we een andere aanpak willen. Ik ging denken: kan de opdracht beter, dus nog voordat verkenning en ontwerp beginnen? Kun je niet beter ook bij de opdrachtformulering al genoeg invalshoeken en mensen

betrekken? Daar zoek ik nu naar, praat er ook met projectleiders en anderen over. Zo is het idee gegroeid. Waarom zou je de opdrachtformulering die zij te vaak snel moeten regelen of al behoorlijk specifiek op zich af krijgen niet met opties maken? Dit is een hele instrumentele, simpele oplossing, maar hij lijkt te werken. Het helpt voorkomen dat we te snel in te specifieke opdrachten schieten. Maar hier zoeken we dus ook nog. Ik ben benieuwd hoe anderen hier over denken.

Natuurlijk snap ik dat opdrachtgevers liever direct concreet willen zijn. Wie hoopt niet op de briljante



specifieke opdracht van John F. Kennedy die verstrekkende positieve impact had: voor 1970 hebben we een mens op de maan en veilig terug. Maar meestal lukt dat niet. Je moet echt veel geluk hebben of een superexpert zijn om met een specifiek beeld zo in de roos te schieten. Meestal moet overgang van maatschappelijke opgave naar bestuurlijke opdracht en de ambtelijke aanpak helder worden voordat je de beste concrete maatregelen vindt. De kunst is per stap op tijd genoeg informatie naar boven krijgen en de juiste mensen betrekken. Het liefst dus al vanaf de opdrachtformulering. Communicatie kan daarbij helpen. Dat werkt beter dan ons snel gekozen oplossingen te laten verkopen. Dat draagt ook weer bij aan het eerlijke verhaal. Daarbij zullen we ons vaker bemoeien met andermans werk. Ons kennende kan dat verbindend en opbouwend, samenwerkend, naast elkaar”, besluit Bouwmans. —

‘De kunst is per stap op tijd genoeg informatie naar boven krijgen en de juiste mensen betrekken’



Op 4 november geeft Abigail Norville een keynote over leiderschap tijdens Pubcom21, hét Nationaal Congres Publieke Communicatie. Het congres met het thema 'Het eerlijke verhaal' is zowel live bij te wonen in Spant! in Bussum als online. Meer informatie of kaarten via: www.pubcom.nl.

Auteur Paul Tissingh

Topvrouw VWS Abigail Norville

‘Verschillende standpunten erkennen en betrekken in je communicatie is cruciaal’

Gelijkwaardigheid is een belangrijke waarde die Abigail Norville drijft. Zij groeide op in een gezin met een vader uit Barbados, een moeder uit Nederland en een gehandicapte zus. In oktober 2019 verruilde ze haar functie van directeur Communicatie, HR en Juridische Zaken bij de gemeente Rotterdam voor de een na hoogste functie bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: plaatsvervangend secretaris-generaal. Hoe belangrijk is goed leiderschap volgens haar? Hoe geeft zij hier zelf invulling aan? En welke rol ziet zij voor publieke communicatieprofessionals om nieuw leiderschap te realiseren? Een vraaggesprek met de eerste zwarte topvrouw in de Haagse departementale wereld.

Wat betekent hedendaags leiderschap voor jou?

“Dagelijks zie ik leiderschapsstijlen om me heen waaraan je een kwalificatie kunt geven. In ‘oud leiderschap’ is de machtsverhouding het uitgangspunt. Dan krijg ik – direct of indirect – de vraag: kun je dit wel doen zonder dat je met mij daarover gesproken hebt? Of: kun je deze zakenreis wel maken zonder dat ik jou gebrief heb? Dat vind ik een ouderwetse manier van benaderen. Het zou meer van deze tijd zijn als we vanuit gelijkwaardigheid worden aangesproken en de vraag krijgen: kan ik jou ergens mee helpen?”

Hoe belangrijk zijn waarden als gelijkwaardigheid voor jou in jouw leiderschap?

“Bij sollicitatiegesprekken voor leidinggevende posities is mijn openingsvraag altijd: uit welk nest kom jij? Ik wil weten met welke normen en waarden iemand is opgegroeid. Wat merk ik daarvan in jouw leiderschap? Een cv, dat geloof ik wel. Wat ik interessanter en belangrijker vind is wat voor een mens iemand is. Ik vraag dan door naar hoe mensen in hun team of naar een medewerker iets bespreekbaar zouden maken als bepaalde waarden en normen in het geding zijn. Iemands waarden zeggen veel over de invulling die leiders geven aan hun leidinggevende rol. Ik denk dat een cv in oud leiderschap veel zwaarwegender zou zijn. Bij nieuw leiderschap gaat het gesprek veel meer om wie je als mens bent.”

Als je mensen gelijkwaardig benadert moet je eerlijk kunnen zijn over je eigen worstelingen. Terwijl leiderschap ook vraagt om duidelijkheid, daadkracht en besluitvaardigheid. Is er nog ruimte om te twijfelen in jouw dagelijkse werk?

“Ik neem die ruimte wel. Ik heb recent een podcast¹ interview gedaan, waarin ik de vraag kreeg wat ik persoonlijk lastig vond in de coronacrisis. Ik heb daar eerlijk op geantwoord. Het effect van de coronamaatregelen op mijn gezin was heel groot. Mijn oudste zoon heeft eindexamen gedaan tijdens

de piek, maar een feest mocht niet, een eindexamenreis zat er niet in. Daar heb ik echt mee geworsteld. Jongeren hebben veel moeten missen. En persoonlijk vond ik de avondklok ook echt heel ingewikkeld. Ik heb mij er uiteraard aan gehouden. Maar dat ik dat lastig vond, vind ik niet iets om voor mezelf te houden.”

Word je dan niet op de vingers getikt door je communicatieadviseurs of collega-bestuurders?

“Ik heb het wel aan Communicatie voorgelegd. Maar ik geef ook aan dat ik hiermee graag wil experimenteren: openheid, het tonen van menselijkheid. Ik denk dat het heel goed is om de mens achter een besluit te laten zien. Ik krijg daar ook bijna altijd positieve reacties op.”

Is openheid niet extreem lastig voor een topambtenaar? Je kunt je in het maatschappelijk debat niet verdedigen. Dat is toch aan politici?

“Ik vind dat een definitie van ambtelijk werk die wel aan herziening toe is. Het lijkt dat wij als ambtenaren geen stem hebben. Dat wij alleen maar dienend zijn aan politici. Maar ook wij zijn gewone mensen, ook wij hebben een mening. Ik zit ook op sociale media. Ik kan daar als topambtenaar niet alleen oppervlakkig communiceren over ditjes en datjes. Ik vind het ook een vorm van nieuw leiderschap dat je je mening kan verkondigen en je worsteling laat

zien als ambtenaar, zonder dat dit afbreuk doet aan het besluit dat genomen is.”

Heeft je dat nooit in het nauw gebracht? Of neem je dat voor lief, omdat het je ook veel brengt?

“Ik hou wel rekening met wat ik waar en wanneer zeg. Die sensitiviteit hoort ook gewoon bij je werk als ambtenaar. Gister had ik een bijeenkomst met medewerkers die de eed of gelofte moesten afleggen. Ze vroegen naar een moeilijke casus. Daar kon ik gewoon op ingaan. En ook die podcast: ik wist dat de interviewer mij op een integere manier zou bevragen. Maar het werkt ook zo dat ik bij een journalist die de reputatie heeft zaken uit de context te halen, meer afweeg wat ik wel of niet zeg.”

Zijn er de afgelopen tijd ook momenten geweest dat je, ondanks verwachte tegenstand, bewust koos om je mening te geven?

“Er lopen op dit moment allerlei forensische onderzoeken naar de handelwijze van VWS in de aanschaf van persoonlijke beschermingsmiddelen. De wens van de politiek is om daar volledige openheid in te geven. Dat wil ik ook. Toch moet je óók de afweging maken wat dat doet met de privacy van alle betrokkenen. Ook als het algemene sentiment is dat de onderste steen boven moet komen, vind ik dat privacy zwaar weegt. De AVG stelt ons voor enorme uitdagingen, maar is ook voor ons leidend. ‘Je hebt geen politieke antenne’, hoorde ik. Maar die heb ik wel degelijk, alleen maak ik een andere weging. Mijn advies kan dan als tegendraads of niet politiek-sensitief worden opgevat. Maar dat neem ik voor lief.”

Als het gaat om openheid, gelijkwaardigheid, het eerlijke verhaal, hoe kunnen communicatie-professionals dan daaraan meer bijdragen?

“Ik vind dat we in onze eigen organisaties meer mogen experimenteren met tegenspraak. Naar ambtelijke opdrachtgevers, maar ook naar politieke bestuurders. En in de buitenwereld sterker moeten zijn in de verbinding zoeken. Een aantal OMT-leden heeft ook gezegd dat we de zorgen van deze men-

sen serieus moeten nemen. Wat je er ook inhoudelijk van vindt, ze uiten zich op sociale media, dat is een realiteit waartoe wij ons moeten verhouden. Ook in onze communicatie. Ga met ze in gesprek. De fundamentele vraag die eronder ligt is: waarom hebben we onvoldoende verbinding weten te maken met mensen die het anders zien? Daar ligt een rol voor de communicatieprofessionals. Inclusie moet ook in communicatie een leidend principe zijn. Dat overstijgt kleur, handicap of seksuele oriëntatie. Verschillende overtuigingen en standpunten erkennen en betrekken in je communicatie is cruciaal voor succesvol beleid.” —

¹ The Curiosity Collective Podcast #21, te beluisteren via alle reguliere podcast apps.

‘Ik vind dat we in onze eigen organisatie meer mogen experimenteren met tegenspraak. Naar ambtelijke opdrachtgevers, maar ook naar politieke bestuurders’

Shortlist Galjaardprijs

Wie gaat er op 4 november vandoor met de Galjaardprijs? De vakjury heeft de vijf finalisten gekozen die kans maken op de felbegeerde prijs. Op deze pagina's stellen zij zich, in willekeurige volgorde, voor. De Galjaardprijs wordt ieder jaar uitgereikt aan een bijzonder initiatief op het gebied van publieke communicatie. Het gaat daarbij om inspiratie voor vakgenoten, innovatie van de aanpak en impact van het resultaat.



Reality Check van ABP

Vrouwen bouwen gemiddeld 40 procent minder pensioen op dan mannen. Dat gebeurt vaak onbewust, vrouwen houden zich volgens onderzoek sowieso minder bezig met geldzaken. ABP wil hier iets aan doen. Want met meer grip op je geldzaken kun je bewuster keuzes maken, nu en in de toekomst.

De Reality Check van ABP is een wake-upcall om je financiële redzaamheid te versterken. Je kunt zelf aan de slag met de schat aan ervaringsverhalen, tips, links en tools op www.realitycheck.nl. Voor echte gedragsverandering is er de e-learning. Al 22.000 mensen volgden dit gratis programma en kregen meer inzicht en grip op hun geldzaken. Bovendien ondernam 69 procent van de deelnemers een vervolgactie. In de e-learning zit een ingebouwd vangnet, waarmee financieel écht kwetsbare deelnemers van ABP persoonlijke begeleiding aangeboden krijgen.

We zijn er trots op dat we als ABP met ons programma het verschil kunnen maken voor veel vrouwen in Nederland.





ROVA Terugwinnaars

Een echte Terugwinnaar gooit geen afval bij de grondstoffen. Dat is de boodschap van de aanpak #Terugwinnaars die ROVA voor gemeenten en inwoners heeft ontwikkeld. Terugwinnaars richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van grondstoffen. En dat is belangrijk, want ons afval is geen afval, maar bevat waardevolle grondstoffen. Door onze inwoners hiervan bewust te maken, leveren we op lokaal niveau een bijdrage aan de circulaire economie. Dit doen we door een gemeentebrede communicatieaanpak die leunt op bewezen gedragsbeïnvloedingstechnieken, ondersteund door wijkgerichte communicatie en maatwerkacties waarbij gamification een belangrijke rol speelt. Zo maken we samen van ons afval weer grondstof!



Open, eerlijk en kwetsbaar UWV

De NOW is nieuw, groots, ligt onder een vergrootglas en is aan vele wijzigingen onderhevig. Dit, gecombineerd met werken onder hoge tijdsdruk, en de continue verbeterdrang van het team (de feedback van werkgevers werd verzameld om vervolgens de communicatie verder te segmenteren en optimaliseren) maakt(e) het tot een bijzonder, historisch, maar zeker ook inhoudelijk interessant communicatieproject. UWV heeft ervoor gekozen om zich open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen – een houding die niet altijd standaard is binnen de overheid. Aan de hand van een multimediale aanpak heeft UWV werkgevers, stakeholders, medewerkers en de rest van Nederland geïnformeerd, geïnspireerd en meegenomen in de ontwikkelingen rondom de NOW. Zo deed (én doet) UWV er alles aan om Nederland door de coronacrisis te loodsen en banen te behouden.



Jongeren-coronacampagne Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland

Jongeren overtuigen om zich aan de coronaregels te houden? Dat kunnen ze zelf het beste! En dat vinden zij zelf ook! De jongeren-coronacampagne Daar Doe Ik Het Voor is gemaakt voor en samen met jongeren, met als centrale vraag: voor wie of wat hou jij je wél aan de regels? Door de jongeren zélf hun motivatie te laten uitspreken en door zoveel mogelijk subdoelgroepen deel te laten nemen is een van de meest gedeelde en omarmde coronacampagnes uit 2021 ontstaan.

Tijdens de (straat)gesprekken bleek ook dat de impact van corona onder jongeren flink veel groter is dan gedacht. Eenzaamheid, somberte, negatieve gedachten speelden hen parten – helemaal toen ook de avondklok zijn intrede deed. Vanuit de campagne-ontwikkeling zijn toen de online CoronaColleges ontstaan; waarin scholieren vrij met elkaar (en onder begeleiding van een host en GGD-jeugdarts) spraken over wat corona met hen deed – vooral op mentaal vlak. Dit bleek een schot in de roos; tot op de dag van vandaag worden CoronaColleges gegeven.



Zuyderland radicaal eerlijk, belevend, betrokken en beeldend

Buitengewone en bizarre tijden waren het tijdens de coronacrisis in 2020/ 2021. Zorginstelling Zuyderland (10.000 medewerkers, twee grote ziekenhuislocaties, acht zorgcentra, zeven zorglocaties, Thuiszorg, Huishoudelijke Hulp, twee hospices, revalidatie en GGZ) was een van de zwaarst getroffen instellingen in Nederland. Desondanks was Zuyderland vanaf het begin aansprekend nationaal in beeld. Uitzonderlijk is dat Zuyderland toen de ruimte nam om met haar stakeholders in contact te blijven, de blik van buiten naar binnen te behouden en mensen zowel intern als extern te betrekken bij haar uitdagingen. Zuyderland koos voor radicaal eerlijke, belevende, betrokken en beeldende communicatie over de impact van de coronacrisis, hoopvol en hoopgevend. Dat laatste kreeg vorm via unique perceived benefits: voordelen en/of nadelen die 'jij' als doelgroep ervaart op basis van waardegedreven zorg. Hierdoor is Zuyderland permanent en betrouwbaar zichtbaar gebleven met een menselijk gezicht en heeft het nieuwe inzichten ontwikkeld voor crisiscommunicatie en bestaande stramien een nieuwe lading gegeven.



wat alz...

je niet meer weet wat
je net gelezen hebt?

1 op de 3 vrouwen krijgt dementie.
Geef nu voor meer onderzoek,
zodat dementie niet jouw toekomst wordt.
stopdementie.nu



Scan de
code en
doneer
gemakkelijk
online!



KLIMAATBURGEMEESTERS GEZOCHT

Tijdens de Nationale Klimaatweek laten we zien wat iedereen kan doen voor een beter klimaat, wat er in Nederland allemaal al gebeurt en wat er nog nodig is om de klimaatdoelen van 2030 te halen. Hiervoor zijn we, in alle gemeenten in Nederland, op zoek naar een 'Klimaatburgemeester'. Iemand die zich inzet voor een beter klimaat door zijn of haar eigen levensstijl aan te passen. Dat kan iets groots zijn of klein. Goedkoop of duur. Van je huis laten isoleren tot minder voedsel verspillen. Wie is de Klimaatburgemeester in jouw gemeente? **Meld hem of haar nu aan op iedereendoetwat.nl/NKW**

IEDEREEN DOET WAT



Samenstelling Eveline Waterreus



Het communicatie DNA



Korneel Warlop, Lannoo Campus 2021
978-94-014-7510-5,
147 pagina's, € 29,99

Lees eerst de titel en dan de inhoudsopgave van dit boek en je brein maakt even een zinsprong. Auteur Korneel Warlop verenigt zich namelijk tot de strategische rol binnen corporate communicatie. Dit terwijl de titel een breedte over ons hele vakgebied suggereert. Een minder relevante uitgave, mijns inziens, als je buiten dit communicatiedomein opereert.

Specifiek richt het boek zich op de verantwoordelijkheden die je hebt als je werkt volgens het geïntegreerde communicatiemodel van Van Riel & Fombrun. Daarin staan strategie, identiteit, merk en reputatie centraal, in relatie tot stakeholders. Na reflecties op dit werkterrein, gelardeerd met praktijkvoorbeelden van vakgenoten, volgen vier bouwstenen waarmee je volgens de auteur je eigen werk in corporate communicatie idealiter kunt samenvatten: impactvol leiderschap, reputatie- en crisismanagement, *employee engagement* en *competitive advantage*.

Vervolgens komt het hoofdstuk dat de titel enigszins recht doet: vijf lessen hoe je als communicatieprofessional successen behaalt en van waarde bent in het vakgebied van de strategische corporate communicatie. Het zijn de auteurs 'persoonlijke leidraden, die ik met plezier deel'. Alhoewel, 'je hebt het, of je hebt het niet', lees ik ook. 'Het is een job die daarom veel passie en een constante monitoring vraagt. Al wat ik beschreef is ook een kwestie van hoe het aansluit bij jouw eigen persoonlijkheid.' Tsja... En: 'Je kunt erin groeien, maar je kunt het moeilijk leren.' Kortom: veel persoonlijke bespiegelingen. Wellicht vooral passend als je van reflecteren houdt, individueel of in intervisieverband.

Christel Berkhout



Over communicatie



Sander Grip, Kyosei uitgeverij 2021
978-90-8315-443-5,
314 pagina's, € 39,95 (te bestellen via
www.kyosei.nl/product/over-communicatie)

Voor de lezers van C een feest van herkenning, voor hun opdrachtgevers, klanten en toeleveranciers alsof je een natuurgids in handen hebt: 'Over communicatie' leest als een wonderlijke wandeling door onze biotoop. Het is ontwapenend en bemoedigend tegelijk om uit de monden van een keur aan markante persoonlijkheden te vernemen hoe zij de kunst van het communiceren verstaan.

Journalist Sander Grip en fotograaf Eran Oppenheimer bezochten onder meer een zanger, een kledingontwerper, een topondernemer, een kunstenaar, een dierenkundige – en steeds weer draait het om écht contact. *Problem solver* Ben Verwaayen gaat los over de betekenis van het doen en laten van individuele medewerkers voor het totaalbeeld van een bedrijf, Sigrid Kaag openbaart een hang naar regie, burgemeester Kees van Rooij worstelt met de kunst van het beslissen en de ontdekking om dilemma's samen onder ogen te kunnen zien.

Tussen de regels licht zorg op voor de persoon van de professional. Die moet 'vloeibaar' zijn (beeldend kunstenaar Florentijn Hofman) en manieren kunnen vinden om het verhaal waarvoor een object staat te vertellen (kunstondernemer Jeroen Everaert). En ondertussen leren we van alles over wat en wie mensen beweegt. Met essays reflecteren zeven bureaus op de verhalen. Ze hebben de uitgave van het boek mede mogelijk gemaakt, en maken ook duidelijk, begeistert te zijn door de verhaalkracht van de praktijk. Meer dan over communicatie, gaat dit boek over communiceren. Hoe sterk kan een werkwoord zijn?

Guido Rijnja

A woman with long brown hair, smiling, wearing a bright pink blazer over a white shirt with a colorful floral pattern. She has her arms crossed and is standing outdoors. In the background, there are blurred figures of people, including one in a police uniform.

**Esther Toet, strategisch
communicatieadviseur bij de politie**

Soms gewoon eerst even ~~niet~~ communiceren

Hoe kom je nou van dat zendergedreven gedrag af als het gaat om interne communicatie? Hoe zorg je ervoor dat je voorziet in de behoefte van de ontvanger? Het zijn vragen waarmee de politie aan de slag is gegaan bij het aanpassen van de eigen interne communicatie. Esther Toet leidt de exercitie. Haar conclusie: blijf kritisch op de vragen die je krijgt vanuit de opdrachtgever en maak je communicatie voor de ontvanger zo praktisch en concreet mogelijk.

“Rond 2018 is er een peer review geweest waarbij externe partijen naar onze communicatie hebben gekeken. Daar kwam uit, dat het goed zou zijn beleid te maken voor onze interne communicatie, zodat we medewerkers beter kunnen bereiken. Ik ben eerst gaan verkennen bij organisaties die vergelijkbaar zijn met de politie: Alliander, Unilever, het ministerie van Defensie en van Veiligheid en Justitie, Ikea en de NS. Organisaties die ook vele duizenden medewerkers hebben.

Nergens konden we een aanpak vinden die als copy-paste op onze organisatie te plakken was. Voor zover ik heb kunnen ontdekken, ontbreekt het aan vastomlijnde beleidskaders. Wel zijn er werkwijzen en ideeën. Zo heeft Alliander een sociaal intranet dat ons aansprak en Ikea heeft de werkvloer ingezet om het verhaal van het bedrijf te gaan vertellen. Maar verder dan dit soort hints kwamen we niet.”

Utopische gedachte

“Ik kwam in contact met Gonda Duivenvoorden en kon met haar sparren. We zijn gestart met het analyseren van bestaand onderzoek van en over de politie en met het doen van eigen onderzoek. Samen vonden we de zere plekken, zoals het feit dat we enorm gedreven zijn door urgentie. Als het urgent is, krijgt het aandacht en als dat het niet is, gaat het ‘echte’ werk voor. Wij gooiden veel over de schutting naar al onze medewerkers en te vaak maakten we daarbij geen onderscheid voor wie dat dan was. En dan zeiden we: ‘Ja, we hebben het toch gecommuniceerd? Waarom is het niet aangekomen?’

Maar die operationele medewerker is zijn hele werkdag op straat en heeft dan aan het eind van zijn dienst wellicht nog een paar minuten over waarin hij wat randinformatie doorneemt, maar dat is het ook wel. Dan ga je selecteren tussen die overvolle mailbox, dat intranet en die nieuwsbrieven die je krijgt. Ergens was dus de vraag: hoe creëer je het gevoel dat je informatie tot je moet nemen? En: moet je soms niet wachten tot die urgentie er is? Het is niemand onbekend: opdrachtgevers willen over hun projecten en programma’s vertellen. Ze willen zenden. Maar soms moet je gewoon eerst even niet communiceren. Wacht tot je doelgroep er ontvankelijk voor is.

En nee, dat is geen eyeopener maar ik ken weinig adviseurs die hiernaar op zoek gaan. Maar tegelijk legt het wel de vinger op de zere plek: je zit toch vooral te zenden en hebt de utopische gedachte dat wat je zendt ook aankomt.”

Coachend adviseren

“Wat ook niet werkt, en daarin zijn we denk ik anders dan andere organisaties: lijncommunicatie. De cascade binnen de politie is te groot en er heerst een sterke familiecultuur bij de politie. Je hebt leiderschapscommunicatie nodig om daarop aan te sluiten. En dan geen oekazes, maar coachend adviseren: hoe communiceer je met je team? Top-down dingen opleggen werkt natuurlijk al lang niet meer. Maar wij hebben de managers wel nodig, want als wij er bovenin iets ingooien, komt het er onderaan echt niet uit. Zoek de formele en informele leiders in de organisatie en laat hen die informatie concreet en praktisch maken. Hen moeten we betrekken om effectief te zijn in hoe de organisatie communiceert.”

Verbinding zoeken

“Een ander probleem waar wij tegenaan liepen, is dat je vanuit je koker denkt te weten wat de ander nodig heeft van jou. Je hebt verbinding nodig: welke vragen hebben jullie, welke woorden gebruiken jullie en in welke fase zit je? Moeten we, daar is hij weer, niet eerst even wachten voordat we met die communicatie beginnen? Moeten we actief communiceren of alleen informatie vindbaar maken? Dat is een kwestie van timing. Voor ons begint interne communicatie altijd met luisteren.

Het voorkomt dat we niet aansluiten op de doel-

groep. Wat te veel gebeurt, is communicatie die niet aankomt, die niet aansluit bij de behoefte. Nogmaals, dit is geen hemelbestormend inzicht maar het is wel belangrijk om hardop uit te spreken zodat je je eigen communicatiekoers kunt verleggen. Zodat je vast kunt leggen wat je dan wél kan doen.”

Doorvragen

“Voordat we een plan opstellen, beginnen we iedere opdracht met het achterhalen van de intenties van de opdrachtgever en de behoeften van de ontvangers. We stoppen niet bij: ik wil een nieuwsbrief. We vragen door. Wat is de vraag die eraan ten grondslag ligt? Wat moet het effect zijn? Wat helpt dit de ontvanger en wat heeft hij dan nodig? Want zijn belangen en behoeften staan voorop. Dan ga je aansluiten bij de belevingswereld van onze medewerkers. Wellicht is het voor anderen een open deur, maar de politie is een ontzettend actiegedreven organisatie en dat op alle niveaus. Er is iets? Dan gaan we wat doen! Zonder de wereld erachter te doorgronden. Vaak kom je erachter dat je opdrachtgever het eigenlijk ook niet zo goed weet. En kun je hem helpen het scherp te krijgen, want communiceren zonder te weten wat het effect moet zijn, is zinloos.

Wij moesten dit echt even in onze oren knopen. Ik denk dat veel mensen denken verstand te hebben van communicatie en dan dus onmiddellijk om middelen komen vragen. En de afdeling veel te veel in die servicerol zit. Binnen de politie moeten we leren coachend adviseren. Je toegevoegde waarde kun je pas laten zien als je weet wat de werkelijke vraag is.”

‘Je toegevoegde waarde kun je pas laten zien als je weet wat de werkelijke vraag is’





Vijfstappenplan voor interne communicatietrajecten

1. Intentie van de organisatie: wat wil de organisatie met haar communicatie bereiken?
2. Waardevrij luisteren: wat is de beleving van je doelgroep(en) op dit onderwerp
3. Vaststellen van de kloof tussen zender en ontvanger: noodzakelijk voor mate van ontvankelijkheid en wederzijds begrip
4. Via scenario's naar strategie en creatie
5. Implementeren: continu luisteren (evalueren), bijstellen (aanpassen), akkoord krijgen

Dit stappenplan wordt ondersteund met masterclasses, leren op de werkplek en het ontwikkelen van een leidraad. Daarbij maakt de politie gebruik van heldere taal en leiderschapscommunicatie om zo gericht op doelgroepen te communiceren en informatie gestructureerd en decentraal aan te bieden.

Het lef te twijfelen

“Het idee is bovenal: als er iets bijkomt aan mid-delen, moet er ook iets af. En gebruik die mid-delen ook waarvoor ze bedoeld zijn. Er zijn echt meer dan genoeg middelen, maar laten we ze in godsnaam nou eens gaan gebruiken waarvoor ze bedoeld zijn. En wat dan? We zijn gestart met een stappenplan om onze communicatie te struc-tureren [zie kader]. Ook proberen we een link te leggen naar de eenheden in het land: wat vinden zij ervan, hoe kunnen zij het gebruiken en hoe zorg je ervoor dat iedereen door durft te vragen om het daadwerkelijke probleem te vinden waarvoor communicatie of een middel gevraagd wordt. Dat is gewoon oefenen, ook on the job om te zien wat er in de praktijk gebeurt.

Dat vergt lef. Het lef om het gewoon te gaan doen. Durf te twijfelen aan jezelf, aan de middelen die je in dat eerste spasme in wil gaan zetten. Durf de opdrachtgever teleur te stellen dat de middelen die in eerste instantie geroepen worden, soms he-lemaal niet zo'n goed idee zijn. Gebruik je luister-sessies voor onderbouwing. Uiteindelijk zijn ze er vaak blij mee want je vindt organisatievraagstukken die eerst opgelost moeten worden voordat je over kunt gaan tot communicatie. Dat is die meerwaarde

waarover ik het had: vind het onderliggende pro-bleem voordat je gaat handelen. En durf voorbij de waan van de dag te kijken naar wat nodig is en re-gel dat structureel. En ja, soms dus eerst even niet communiceren of op zijn minst niet naar iedereen. Want collega's op straat vinden dat echt een vera-deming, hoor. Die krijgen al genoeg over zich heen en zij zijn eigenlijk alleen geïnteresseerd als het hun dagelijkse praktijk raakt. Heel concreet: wat bete-kent het voor mij? Dat is de allereerste vraag die ze beantwoord willen hebben. De taak voor de afde-ling communicatie is ervoor te zorgen dat collega's die op zoek gaan naar informatie die ook snel vin-den, dat het actueel en concreet is en dat duidelijk is waar je terecht kunt voor vragen.

Rocket science? Nee, maar wel veel meer inzicht in en betrokkenheid van de collega's waar we het voor doen. Voorheen kregen we een vraag, daarmee gingen we aan de slag en dan gooiden we onze communicatie de organisatie in. Nu ver-tragen we feitelijk aan de voorkant, doordat we durven twijfelen, maar daarmee versnellen we aan de achterkant. Wat we doen, is gewenst door de doelgroep omdat we het voor hen zo praktisch en concreet mogelijk gemaakt hebben. Dat is weleens anders geweest.” —



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Sorry

Oprecht sorry zeggen, organisaties doen het nau-welijks. Vaak kiezen ze ervoor om in hun woordvoe-ring weg te duiken en vooral geen schuld te beken-nen. Dit uit angst voor nog grotere reputatieschade. Of voor eventuele juridische procedures.

Vaak wordt de schuld bij anderen neergelegd. Vervelende situaties waar je tegenaan loopt, zijn veroorzaakt door anderen of door externe factoren. Nooit door jezelf. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Sonja Bakker die de schuld voor het plagiëren van recepten bij haar medewerkers legde of Donald Trump die alle schuld voor de bestorming van het Capitool aan zijn aanhangers gaf.

Dat is zonde, want een welgemeende mea culpa kan je een hoop ellende besparen. Als je onder vuur ligt als bedrijf kan het ruiterslijk toegeven dat je fout hebt gezeten, ervoor zorgen dat je begrip krijgt van het publiek en van stakeholders. En dat geldt ook – misschien wel juist – voor bedrijven die zich zorgen maken om beeldvorming.

Tegenover 'schuld ontwijken' staat namelijk 'verant-wordelijkheid nemen'. Het beeld van een bedrijf dat verantwoordelijkheid neemt is krachtiger dan een bedrijf dat de schuldvraag ontwijkt. Sorry zeg-gen is het begin van verantwoordelijkheid nemen. Het laat zien dat je in staat bent om kritisch naar het eigen handelen te kijken. Het geeft aan dat je op zoek wil gaan naar verbetering. Je excuses aan-bieden vergt veel meer lef dan de hete aardappel doorschuiven. Je stelt je namelijk kwetsbaar op.

Daar hoort wel een belangrijke kanttekening bij: bedrijven die te vaak excuses aanbieden, verliezen hun geloofwaardigheid. Bij excuses is een juiste dosering van groot belang. Bij overmatig gebruik gelooft het publiek je namelijk niet meer en wordt het achterdochtig. Dan slinkt het vertrouwen.

Dat de aantrekkingskracht van excuses de politiek heeft bereikt, is duidelijk. Ook Den Haag is steeds meer gericht op beeldvorming in de media. En een politicus die door het stof gaat, dat is nieuws.

Mark Rutte zelf is bepaald niet spaarzaam met zijn mea culpas. Hij zei in het verleden al sorry voor de te snelle versoepelingen, sorry voor het niet waar-maken van verschillende verkiezingsbeloften, sorry voor de gedupeerden van de toeslagenaffaire, sorry voor de aanpak van aardbevingen in Groningen, sorry voor eerdere uitspraken over Zwarte Piet en sorry aan alle Q-koortspatiënten. En dat is nog maar het topje van de ijsberg. De kiezer heeft hem er vooralsnog voor beloond, maar het is de vraag hoe lang dat zo blijft.

Voor communicatieprofessionals is het zoeken naar een juiste balans. Gebruik de kracht achter het woord 'sorry,' maar waak tegelijk voor een over-dosering. Want wie teveel sorry zegt, verliest op termijn geloofwaardigheid en vertrouwen. En iedere communicatieprofessional weet: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

‘Het beeld van een bedrijf dat verantwoordelijkheid neemt is krachtiger dan een bedrijf dat de schuldvraag ontwijkt’

Auteur Sabine Funneman
Fotograaf Marieke Odekerken

Bloed kruipt

Mediastrateeg Marike Timmermans meldde zich als een van de eersten spontaan om ‘blind’ geïnterviewd te worden. ‘Kom maar op’, schreef ze, ‘ik durf’. Dat is Timmermans ten voeten uit. Onverschrokken, vooraan in de rij. Maar als je net iets beter kijkt: met een klein hartje.

“Zo gek dat ik dat nu nog steeds heb.” Timmermans kijkt met een peinzende blik voor zich uit. Ze lijkt het werkelijk niet te begrijpen. “Ik denk heel vaak: huh? Ik? Hoezo ik? Waarom vragen ze mij?” Ze heeft net uitgebreid uit de doeken gedaan hoe ze in het verleden van de ene baan in de andere rolde, werd gevraagd, geheadhunt. Ze heeft nauwelijks hoeven solliciteren of zichzelf moeten aanbieden. Maar als ze de vraag krijgt of ze daar trots op is, blijkt het niet pochen te zijn, maar oprechte verbazing.

“Nee, het gebeurde gewoon. Ik begreep het echt niet. Ik had Bibliothecaire en Documentaire Informatievoorziening gestudeerd omdat ik niet wist wat ik wilde en werd na mijn studie als marketing-salespersoon van de ene in de andere organisaties getrokken.” Een archivaris/ documentalist richt zich op het zoeken, vastleggen en beheren van doelgericht verzamelde kennis en alle relevante informatie voor de organisatie waarvoor hij of zij werkt. Een veilige keuze dus voor iemand die niet precies weet wat ie wil. Je leert er vaardigheden om je tot een brede inhoud te verhouden. Ideaal

om alle kanten nog op te kunnen. En je bent aantrekkelijk als verkoper, omdat je nooit jezelf, maar altijd de inhoud centraal stelt.

Maar echt blij en gelukkig werd Timmermans niet van het verkopen van producten. “Tijdens een klus bij Yellowbrick bedachten we dat de pers misschien wel geïnteresseerd zou zijn in parkeren per minuut; dat was toen nieuw. Door een speling van het lot werd een artikel over ons op de voorpagina van De Telegraaf geplaatst wat een stroom aan follow-up-publiciteit opleverde in verschillende kranten, tijdschriften en websites. Ik was stomverbaasd. Kan het zo makkelijk gaan? Dat kunstje wil ik wel vaker doen, dacht ik. En toen heb ik me als persvoorlichter gevestigd. ‘Uw Persvoorlichter’ wel te verstaan. Want ik deed het immers voor de klant, degene die in de krant wil.”

En ook al denk je dat je leven door het lot wordt bepaald, het archiverissenbloed kruipt waar het niet gaan kan. Timmermans ontdekte namelijk dat ook journalisten verlegen zitten om spannende verhalen, goeie experts en relevante kennis. Niet alleen haar klanten zochten dus journalisten, maar de journalisten zochten ook hen. En als je netwerk maar groot genoeg is, kan je ze beiden bedienen. Zo ontwikkelde Timmermans zich van verkooptijger naar mediastrateeg. Tegenwoordig geen persvoorlichter meer, want ze zorgt niet alleen voor contact met de pers voor haar klanten, maar ook voor goed

materiaal voor de journalist. Altijd met het oog op de inhoud en het resultaat.

“Toch blijf ik altijd verbaasd dat mensen mij willen hebben voor iets. Wie ben ik nou helemaal, wat weet ik daar nou van, denk ik dan. Maar dat is misschien wel een overblijfsel uit mijn jeugd”, zucht ze gelaten. “Ik hoor wel vaker van anderen dat de sporen uit hun jeugd dieper worden met het klimmen der jaren. Zou het dan toch die vermaledijde onzekerheid zijn? Of leer je steeds beter wat je allemaal niet weet, als je steeds meer weet?” Haar schalkse knipoog verraaft haar opvattingen daarover.

Hoe zelfkritisch zijn communicatieprofessionals? Hebben ze het vermogen om om zichzelf te lachen? Durven ze hun kwetsbaarheden te delen? C-redacteur Sabine Funneman vroeg de durfballen onder de communicado's over dit soort vragen met haar in gesprek te gaan. En om te testen of ze echt zonder angst zijn, krijgen ze hun tekst niet te zien voordat deze gepubliceerd wordt. Waaghalzen aan het woord die weten dat aan de rand van de afgrond de mooiste bloemen groeien.



Artificiële intelligentie versus menselijke communicatie- professionals



Auteur Bert Pol

Zowel de voordelen van de snel toenemende toepassingsmogelijkheden van artificiële intelligentie (AI) als de bedreigingen die dat met zich meebrengt geven stof tot nadenken. Zo is het mogelijk met behulp van AI razendsnel patronen te herkennen en dat geeft een enorme impuls aan efficiency- en effectiviteitsverhoging in onder meer sollicitatieprocedures. Voor AI is bijvoorbeeld het doornemen van een forse berg sollicitatieformulieren een peulenschilletje, terwijl HR-medewerkers en afdelingshoofden daar vele uren mee kwijt zouden zijn. Het vinden van een juiste match tussen kwaliteiten van sollicitanten en de vacante functie, gaat ook zorgvuldiger en sneller.

Maar de keerzijde is dat de output samenhangt met de input die aan de computer gegeven is. Dat kan leiden tot het discrimineren van gekleurde sollicitanten, niet door een persoonlijke preferentie van de AI, maar door een onvoorziene onzorgvuldigheid bij het voeden van data aan de machine. Bevat die input vrijwel uitsluitend data van witte mensen, dan zullen gekleurde kandidaten nauwelijks of niet in de output van geschikte kandidaten voorkomen. Daar staat tegenover dat bij een input die wel een evenredige mix bevat van gekleurde en witte sollicitanten, er geen preselectie plaatsvindt op basis van mogelijke vooroordelen van recruiters of HR-functionarissen.¹ Over het hoofd zien van potentiële gevaren kan zelfs tot existentiële problemen leiden. Beroemd is het even komische maar toch angstaanjagende voorbeeld dat Nick Bostrom geeft van een robot die opdracht krijgt om zoveel mogelijk nietjes te produceren. Als daar geen beperkingen aan zijn gesteld zal hij ook mensen als grondstof gaan benutten als hij geen andere meer heeft.²

Wenkend perspectief

Een belangrijk voordeel van AI voor communicatie-

professionals, is dat je doelgroepen veel scherper en ook veel sneller in beeld kan brengen en afbakenen dan voor mensen mogelijk is. Het (zelf)lerend vermogen van AI maakt dat mogelijk. AI kan onvoorstelbaar snel enorme hoeveelheden gegevens combineren en zo zijn vaardigheid zelf, zonder menselijke tussenkomst, verbeteren.³ Voorwaarde is dat de computer over voldoende data beschikt, maar door de grote hoeveelheden data die tegenwoordig op internet en sociale media beschikbaar zijn, vormt dat geen beletsel.

En die hoeveelheid beschikbare data neemt alleen maar toe. Door de combinatie van relevante data over bijvoorbeeld woonplaats, leeftijd, opleiding, inkomen, werksituatie, gezinssamenstelling, ervaring, mediagebruik, vrijetijdsbesteding, et cetera, worden zeer specifieke doelgroepen razendsnel zichtbaar en bereikbaar. Communicatie kan zo worden gericht op personen die dit werkelijk aangaat: die er hun voordeel mee kunnen doen, op tijd gewaarschuwd worden voor risico's, aandacht behoeven. Ook al ga je om privacyredenen niet tot op 'voordeurniveau' maar tot op buurniveau, dan nog is je communicatie-activiteit veel effectiever in de zin van bereik: je komt heel dicht bij degenen bij wie je wil komen.

Maar de ambitie ook van publieke communicatie reikt vaak verder dan alleen bereik. Meestal is beïnvloeding het einddoel. Dat kan het beïnvloeden zijn van kennis, van overtuigingen, van attitudes en van gedrag inclusief oplossingsmogelijkheden om drempels weg te nemen die de daadwerkelijke uitvoering van de geïntendeerde beïnvloeding belemmeren.

Om een actueel voorbeeld te nemen, het met gebruik van AI leggen van verbanden en onderscheidingspunten in enorme hoeveelheden data zou heel behulpzaam geweest zijn bij de ontwikkeling en *finetuning* van communicatie en gedragsinterventies ten behoeve van de coronapreventie.

Sneller en beter zou vastgesteld zijn welke inter-

ventie het kansrijkst is voor welke groep personen door de koppeling van specifieke kenmerken van personen/ groepen personen aan de evidence based interventies in zoveel mogelijk vergelijkbare contexten.

Veel sneller zou dan doorgedrongen zijn bij wie generieke communicatie niet effectief kan zijn vanwege laaggeletterdheid, vanwege een beperkt vermogen om de communicatie te snappen, vanwege onvoldoende kennis van en daaruit voortvloeiende overtuigingen over de gevaren van niet-vaccineren voor zichzelf en anderen, vanwege onvoldoende digitale vaardigheden, vanwege het niet goed kunnen bereiken van vaccinatie- en testlocaties. Aanmerkelijk – of in elk geval goed denkbaar – is, dat door het zo snel mogelijk gebruik van de zo verkregen gegevens veel meer mensen zich zouden hebben laten inenten of zich oplettender hebben gedragen. Eenvoudigweg doordat ze een andere afweging zouden hebben gemaakt van de voor- en nadelen van inenting en gedragsadviezen. Het is nu eenmaal zo dat hoe meer mensen bepaald gedrag vertonen, hoe normaler dat gedrag lijkt. En hoe normaler dat in de eigen omgeving ook is, omdat we sterk worden beïnvloed door mensen met wie we overeenkomsten hebben, alleen al als we in dezelfde buurt wonen.

Dat biedt niet alleen voordelen voor overheden, die met interventies beter en sneller gedrag kunnen werkstelligen dat het individu en de maatschappij ten goede komt.

AI en werkgelegenheid voor communicatieprofessionals

De vraag is wat voor de communicatieprofessie de gevolgen van het benutten van de genoemde voordelen van AI zijn of kunnen zijn in de zin van werkgelegenheid. Zal het werk van communicatieprofessionals door de toenemende mogelijkheden en vermogens voor een niet onaanzienlijk deel overbodig worden? Simpelweg omdat AI door de

regressie- en combinatiemogelijkheden van data oneindig veel sneller specifieke doelgroepen zal kunnen onderscheiden. En veel sneller en beter effectieve interventies voor die doelgroepen zal kunnen ontwikkelen? Ook nieuwe interventies die de wetenschap tot nu niet heeft voortgebracht.

Creativiteit als onderscheidend menselijk vermogen?

Je zou kunnen denken dat AI op essentiële punten nooit een mens zal kunnen evenaren. Een robot blijft binnen de ingestelde kaders en kleurt niet, zoals het cliché luidt, buiten de lijntjes.⁴ Mensen kunnen dat wel. Of denken we alleen maar dat dat een dermate groot voordeel is dat het onze hegemonie veilig stelt?

GO wordt beschouwd als een spel dat uitzonderlijke vaardigheden van spelers vergt op het gebied van intuïtie, creativiteit en strategie, meer nog dan schaken. Innovatief en creatief denkend MIT-wetenschapper Max Tegmark beschrijft wat het nieuws dat AI-systeem AlphaGo alle wedstrijden GO tegen de twintig beste spelers van de wereld won, met hem deed: ‘Waarom deed mij dat persoonlijk zoveel? Ik heb [...] intuïtie en creativiteit als twee van mijn belangrijkste menselijke trekken beschouwd [...] en ik heb het idee dat AlphaGo over beide beschikt.’⁵

Is het met artistieke creaties oproepen van emotionele en esthetische sensaties dan een puur menselijk vermogen? Du Sautoy (2019) beschrijft hoe ontroerd hij was door een compositie van Bach die hij op de radio hoorde. En hoe verbaasd toen de presentator daarna vertelde dat het stuk door een algoritme was gemaakt.⁶

Een andere casus in Du Sautoy (2019) is die van een concert waar in willekeurige volgorde drie stukken werden gespeeld. Een onbekend stuk van Bach, een door een AI-systeem gecomponeerd stuk in de stijl van Bach en een door een menselijke componist gecomponeerd stuk, ook in de stijl van Bach. Het bleek dat het publiek na afloop de met behulp van een algoritme vervaardigde compositie beschouwde als de echte Bach en de echte Bach als een armzalige imitatie.⁷

De roep om uniciteit van een kunstwerk, de originaliteit, is ook een betrekkelijk nieuw verschijnsel. Vóór de Romantiek – internationaal te situeren vanaf ongeveer 1750 – was originaliteit bepaald geen streven in de kunst. Het was, integendeel, normaal om grote voorgangers te imiteren, in de hoop die op termijn te kunnen overtreffen. Wellicht is originaliteit een conventie waar we op termijn ook best zonder kunnen?

Het zijn provocerende vragen. Is het niet tijd om daar in onze branche over na te denken? ■

Literatuur:

- ¹ De Ridder, W.P. (2020). *Winnen met kunstmatige intelligentie*. Amsterdam: Management Impact. 67–70.
- ² In: Tegmark, M. (2017) *Life 3.0. Mens zijn in het tijdperk van kunstmatige intelligentie*. Amsterdam: Maven Publishing. 268.
Tegmark behandelt in Life 3.0 uitvoerig de rampzalige gevolgen die het niet goed doordenken van de explosieve ontwikkeling kan of zal hebben. Hij buigt zich met een groep internationale wetenschappers over dat vraagstuk, inclusief hoe we ons daar tegen kunnen wapenen.
- ³ Zie bijv. Belpaeme, T. (2019) *over machine learning, deep learning, supervised en unsupervised leren in: Artificial Intelligence . Op weg naar de artificiële mens*. Gent: Academia Press. 27–32.
- ⁴ Zie over creativiteit bij mens versus AI Du Sautoy, M. (2019) *De code van creativiteit. Hoe AI leert schrijven, schilderen en denken*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- ⁵ Tegmark, M. (2017), p. 128.
- ⁶ Du Sautoy, M. (2019), p. 189.
- ⁷ Du Sautoy, M. (2019), p. 194.



Auteur Guido Rijnja

‘Wat is je achtergrond eigenlijk, vroeg de minister’

“Ik zie me nog zitten, tien jaar geleden. Met toestemming van de secretaris-generaal ben ik samen met de programmamanager uitgenodigd om de minister te vertellen over hoe we de reorganisatie aanpakken. Hij wil weten hoe we de medewerkers betrekken. Ineens is er die vraag: mijn achtergrond. Tja, beken ik, uhm, ik studeerde politicologie en heb dat niet afgemaakt. Waarom niet, brengt hij uit: moet je wel afmaken! Later die dag blijkt-ie er bij de SG weer over begonnen te zijn. Hij vond het maar zonde. En de SG was het ermee eens.

Ik kreeg een duwtje, zeg maar gerust een wake-upcall, en heb vrij snel de studie politicologie weer opgepakt. Het was spannend en lastig tegelijk bij een volledige baan, maar als je werkgever er zó achterstaat...! Wat zeker ook meewerkte, was dat ik mijn werkervaring mocht meetellen in de studie. Toen ik de bachelorfase bijna had afgerond, ben ik zelfs even gestopt met werken, en heb ik me volledig aan mijn studie gewijd. Uiteindelijk heb ik drie jaar gedaan over een studie, waar vier jaar voor stond.

De studie bleek een toegangspas op te leveren. Ik kon ineens door het glazen plafond heen. Nog geen dertig jaar oud, werd ik heel intens uitgedaagd om mijn talenten in te zetten. Ik kon mijn potentialiteit omzetten naar actualiteit. Zeg maar: eruit halen wat erin zit. Zo leerde ik groepsprocessen en groepsconflicten doorgronden en kiesgedrag verklaren. Cruciaal in communicatiewerk is dat je snapt hoe mensen voortdurend bezig zijn om hun sociale werkelijkheid betekenis en vorm te geven aan de hand van taal. Neem de bekende partijbijeenkomst op de verkiezingsavond waarop

Wilders het aanwezige publiek vroeg of zij meer of minder Marokkanen wilden. Het publiek reageerde met ‘minder, minder’, waarna Wilders zei, ‘nah dan gaan we dat regelen’. Daar vinden we van alles van, maar wat gaat erachter schuil? Kun je dat écht zien en dus voorbijgaan aan je eigen werkelijkheid door de dingen meer los van je eigen emoties en oordeel te aanschouwen? De studie en het communicatiewerk, maken mij hier bewust van en helpen mij bij het analyseren, verklaren en hanteren van communicatievraagstukken en dit te zien vanuit verschillende perspectieven. Ik werk inmiddels bij een ander ministerie, maar als ik de minister nog eens tegenkom wil ik hem zeggen: yes, het is me gelukt, door hard te werken en door te zetten.”

Susanne Bleijenberg is senior adviseur communicatie bij de directie Jeugd van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.



Ook een markant moment, prikkelende ontmoeting of onverwachte wending meegemaakt? Mail g.rijnja@minaz.nl.

Auteur Jurre Plantinga
Fotograaf Eran Oppenheimer

Salesforce

‘Blijf dicht bij je kernwaarden’

Na jarenlange ervaring bij bedrijven als Samsung, Ericsson en Dell kwam Simone Versteeg zo’n zes jaar geleden bij Salesforce terecht. Bij de in Silicon Valley opgerichte leverancier van bedrijfssoftware is Versteeg onder meer verantwoordelijk voor de externe communicatie in Noord-Europa. “Succes staat of valt met de mensen in je team.”

Om Salesforce in die verschillende markten te positioneren, werkt Versteeg met een team van twee. Een collega in Zweden voor de Nordics en eentje in Nederland voor de Benelux, Anja van Beijnum. Om zo goed mogelijk op de lokale behoeften aan te sluiten, werkt het team in afzonderlijke landen samen met gespecialiseerde PR-bureaus.

De doelgroepen waarmee het team van Versteeg communiceert, zijn heel divers. Van bestuurders op c-level tot de professionals die daadwerkelijk met de software van Salesforce werken. Ook het soort klanten – van het mkb tot grote corporates als KLM en Philips – en de sectoren waarin deze bedrijven actief zijn – van retail tot de financiële sector – lopen nogal uiteen.

Daar zit ook meteen een belangrijke uitdaging, want hoe communiceer je met al die verschillende doelgroepen? Het devies bij Salesforce: blijf dicht bij je kernwaarden. Want zoals consumenten graag bij bedrijven kopen met wie ze dezelfde waarden delen, kiezen ook steeds meer bedrijven op die manier hun zakelijke partners uit.

Salesforce hanteert daarom vier thema’s waar ze alle communicatie onder proberen te vangen. Van geschreven artikelen tot video’s, podcasts en evenementen: alle verhalen die worden verteld, hebben te maken met vertrouwen, het succes van klanten, innovatie of gelijkheid.

In lijn met die kernwaarden durft het team ook te experimenteren. Zo is onlangs Salesforce+ gelanceerd. Met dit nieuwe platform biedt het bedrijf zakelijke content in een Netflix-achtige omgeving aan. Een reactie op de coronacrisis, toen het lastiger werd om grote evenementen te organiseren en mensen zo aan je te binden.

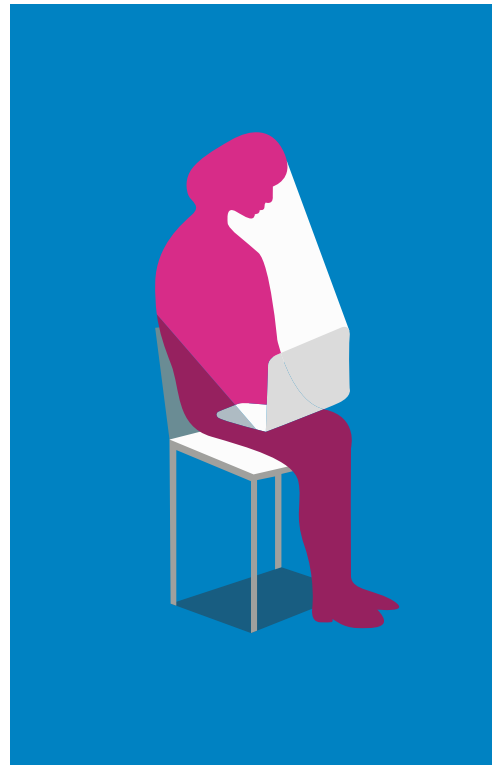
Versteeg is trots op wat ze met haar bescheiden team voor elkaar weet te boksen. “Laatst organiseerden we nog een online persconferentie die wereldwijd werd uitgezonden. Dan zie je bij iedereen weer die gedrevenheid en de wil om er samen het beste van te maken.”

ANJA VAN BEIJNUM (L) EN SIMONE VERSTEEG





Hoe het World Wide Web menig heilig huisje omverblies



Even logisch als vernuftig was zijn idee: laat computers wereldwijd samenwerken. Wat zijn baas in 1989 eerst afdeed als 'vaag en opwindend' maakte de Britse informaticus Tim Berners-Lee tot een onbetwiste gamechanger.

Het was in een jaar dat toch al zo verraste: de Berlijnse Muur viel en RTL4 (toen officieel nog RTL Véronique) lanceerde in ons land de commerciële televisie. Bestaande omroepen wisten er geen raad mee, toen bleek dat een nieuwsprogramma gemaakt kon worden met minder dan de helft van het aantal mensen dat zich bij de publieke omroep druk maakte om het wereldnieuws.

Toen hij met zijn innovatie kwam, werkte Berners-Lee voor het Europese onderzoeksinstituut CERN in Zwitserland. "Ik heb alleen maar bestaande informatie gekoppeld", wuifde hij de bewondering weg. Hij ontwierp http en html en bedacht hyperlinks, waardoor wetenschappers hun technische informatie makkelijker konden delen.

Natuurlijk verdient zijn uitvinding een plekje in de communicatiecanon. Dit vanwege het technische vernuft. Maar er is meer reden: het World Wide Web blies allerlei heilige huisjes omver. Het internet luidde in wat we later ontkokering zouden noemen. Grens voor grens verloor immers betekenis door de snelle, open en wijdvertakte koppelingen die de vinding van Berners-Lee ons bracht: die tussen landen, die tussen vakgebieden, die tussen openbaar en besloten... Het hele idee van www heeft de

manier waarop we informatie delen en met elkaar communiceren voorgoed veranderd. WhatsApp en tal van datadiensten bouwen immers voort op het idee. Maar ook de duizenden uren aan filmpjes en memes en data die dagelijks toegevoegd worden aan online platforms werden mogelijk door de http en html van de Britse informaticus.

Bracht RTL4 in 1989 de nieuwswereld aan het trillen, sociale media hebben inmiddels het complete fundament weggeslagen onder de nieuwsvoorziening. Onze manier van nieuws consumeren, beleven en beïnvloeden is uiteindelijk mogelijk geworden doordat informatie gekoppeld kon worden. Wat ooit bedoeld was als middel om de wetenschap vooruit te helpen, is thans een hell hole van misinformatie en manipulatie waar echt nog maar moeilijk van nep te onderscheiden is.

De uitvinder zelf liet zich daarover niet onuitgesproken. Berners-Lee werd steeds meer pleitbezorger voor openheid en toegankelijkheid. Het idee was data delen met elkaar, open en eerlijk. En zonder dat iemand anders daarin zou gaan zitten wroeten. "Verraad!", riep hij dan ook woest in 2013, toen bekend werd dat Amerikaanse en Britse veiligheidsdiensten in privé-e-mail hadden geneusd. Zo had hij het nooit bedoeld.

mett

In gesprek met je doelgroep?

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



Voldoet aan alle eisen van de overheid



Snel online en gemakkelijk in gebruik

Meer informatie of een demo?

Scan de QR code met de camera van je telefoon!

mett.nl • 030 711 5777



Van biologie naar wetenschapscommunicatie



AMY VAN NOBELEN

‘We hebben het mogelijk gemaakt dat onze bezoekers vanuit huis online door de museumzalen konden dwalen’

De meeste mensen kennen Naturalis Biodiversity Center in Leiden als museum, maar van origine is het een onderzoeksinstituut met een indrukwekkende collectie van 42 miljoen objecten. De soepschildpad van Katwijk, T.rex Trix of de mierensluipwesp, je kunt het zo gek niet bedenken of je vindt het in Naturalis. Amy van Nobelen studeerde biologie en volgde tijdens haar master de specialisatie Wetenschapscommunicatie. Ze werkt nu als medewerker wetenschapscommunicatie bij Naturalis en vertelt ons alles over haar vakgebied.

Hoe ziet jouw werk bij Naturalis eruit?

“Als wetenschapscommunicatiemedewerker ben ik de brug tussen het onderzoek, onze onderzoekers en de buitenwereld. Het doel van Naturalis is om de biodiversiteit in kaart te brengen en belangrijke inzichten te delen met de samenleving. Ik houd in de gaten welke interessante ontdekkingen zijn gedaan en op basis hiervan bekijk ik wat onze verschillende doelgroepen aanspreekt. Naast kennis delen over de natuur proberen we mensen ook te activeren. Zo hebben we sinds kort een denktank genaamd JongerenXNaturalis opgezet om met jongeren en wetenschappers te brainstormen over hoe we samen een leefbare toekomst kunnen behouden. Daarnaast geef ik ook mediatraining aan wetenschappers.”

Je hebt de overstap van biologie naar wetenschapscommunicatie gemaakt. Waarom?

“Ik ben opgegroeid tussen de bollenvelden en de duinen en was altijd al geïnteresseerd in de natuur. Het was voor mij een logische stap om biologie te

YL University

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

gaan studeren. Tijdens mijn master kwam ik erachter dat ik het veel leuker vond om over onderzoek te praten dan het zelf uit te voeren. Daarom ben ik de specialisatie wetenschapscommunicatie gaan doen. Hier leerde ik communicatietheorieën over onderzoek, hoe je schrijft over wetenschap en hoe je een goede vertaalslag maakt naar verschillende doelgroepen.”

Jullie hebben diverse prijzen gewonnen waaronder Europees Museum van het jaar 2021. Welke rol speelde communicatie daarbij?

“We werden natuurlijk beoordeeld op de activiteiten van het museum, maar ook op hoe je de verbinding aangaat met je doelgroepen en hoe vernieuwend je bent op dat gebied. Wij hebben een prachtig museum, maar waren grotendeels gesloten tijdens de coronatijd. Daarom hebben wij afgelopen jaar hard aan onze profilering gewerkt. We hebben het mogelijk gemaakt dat onze bezoekers vanuit huis online door de museumzalen konden dwalen. Ook is er online verdiepende informatie te vinden over collectiestukken die niet in het museum te zien zijn. Zo kunnen bezoekers zelf op ontdekkingstocht gaan in onze collectie. Daarnaast hebben we veel online activiteiten georganiseerd, zoals livestreams waarin wetenschappers vertellen over hun onderzoek. Wij zijn ontzettend trots op de titel. De kern van het succes is denk ik dat alle collega's die bij Naturalis werken van hun hobby hun werk hebben gemaakt en daardoor altijd vanuit hun passie werken.”

Op 24 november organiseert Young Logeion een Enter-the-firm bij Naturalis. Interesse? Kijk op www.younglogeion.nl/agenda en meld je aan. —

Reden genoeg



Marjolein Snellink
voorzitter Young Logeion

‘En waarom heb je interesse in diversiteit? Komt dat uit je verleden?’, vraagt de vrouw tegenover me geïnteresseerd. Ik zit in een sollicitatiegesprek en probeer een antwoord te geven waar ze tevreden mee is. Hakkend weet ik er iets uit te krijgen over het belang van rechtvaardigheid. Ik lijk een teleurstelling te bespeuren op haar gezicht: het was niet het sensationele verhaal waar ze op hoopte.

We zijn blijkbaar altijd op zoek naar de beweegredenen van mensen. Wat drijft iemand? Soms worden die redenen ook voor je ingevuld; zo hoorde ik laatst over iemand: ‘Zij heeft een Surinaamse achtergrond dus logisch dat ze iets met diversiteit doet.’ De keer daarop dat ik bovenstaande vraag kreeg kon ik dus niet anders dan antwoorden: ‘Sorry, maar ik heb zo'n hekel aan deze vraag. Je hoeft namelijk helemaal geen bijzonder verleden te hebben of tot een bepaalde groep te horen om je ergens voor in te zetten.’

Net als in de communicatie zoeken mensen sensatie, storytelling. Een verhaal waar je kippenvel van krijgt. Die verhalen zijn er zeker én die moeten gehoord worden. Maar als je niet zo'n verhaal hebt kom je gevoelsmatig met een ‘ik vind het gewoon belangrijk’ niet zo lekker uit de verf. Terwijl dat nu net zo jammer is: als wat meer mannen een punt zouden maken van vrouwenrechten, wat meer hetero's van lhbt+ rechten en alle witte mensen van racisme, dan zou de wereld er een stuk beter uitzien.

Ik roep je op om je in te zetten voor dit soort thema's, ook wanneer je geen persoonlijke band hebt met het onderwerp. Daarin moet je natuurlijk niet de spotlight opeisen: je bent een goede bondgenoot door jouw privileges te gebruiken om juist andere stemmen te laten horen. Juist wij communicado's hebben de vaardigheden om een grote groep mensen te bereiken. Is dat niet al reden genoeg?

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

Communicatieprofessionals spelen grote rol in herstel van vertrouwen

Het vertrouwen in onze politiek, onze organisaties en onze bestuurders is laag. Vertrouwen is een basisvoorwaarde voor cohesie in een samenleving, groot of klein. We moeten ons dus druk maken over herstel van vertrouwen. Maar kan het ook, en zo ja hoe doe je dat dan?

Vertrouwen is een relationeel concept, het gaat over mensen in hun onderlinge relatie. In de meeste definities van vertrouwen staat centraal dat degene die vertrouwt, gelooft dat de ander zal doen wat hij van hem verwacht. Vertrouwen is bovendien zowel de uitkomst van een relatie als de basis ervan. Het vertrouwen dat je al hebt, bepaalt namelijk tot op grote hoogte hoe je interpreteert wat een ander laat zien, verbaal of non-verbaal (zie de regels van Watzlawick). Het vertrouwen dat je wel of niet hebt, bepaalt dus je mentale frame waarmee je de relatie ingaat. Dat ter discussie stellen doe je niet zo gauw. Het kost moeite en tijd en kan de relatie nog meer onder druk zetten. Wantrouwen is daarom moeilijk te doorbreken, terwijl het wel bepaalt hoe iemand in een relatie stapt en hoe die relatie zich ontwikkelt. Of dat een relatie overheid-burger, werknemer-werkgever, collega's onderling of je familie is.

Oorzaken van afnemend vertrouwen

Dat het vertrouwen in onze instituties afneemt komt voort uit een heel complex van oorzaken en die hebben niet alleen te maken met slechte prestaties. Ten eerste kennen we de instituties waarmee we in aanraking komen en waarvan we

afhankelijk zijn, meestal niet meer persoonlijk. We moeten er dus maar op vertrouwen dat ze hun werk goed doen. Ten tweede zijn we verregaand aan het digitaliseren en dat maakt het contact wel efficiënter maar nog anoniemer. Ten derde heeft het te maken met verminderde autoriteit, zie mijn vorige artikel in C#6. Ten vierde heeft het te maken met de veel grotere openbaarheid, de publieke ruimte waar iedereen toegang toe heeft en zijn mening kan verkondigen. Bovendien heeft de pandemie de cohesie in de samenleving uiteindelijk ook geen goed gedaan. “Het verkrumelend vertrouwen zou onze grootste zorg moeten zijn”, kopte het FD op 21 september over het afnemende vertrouwen in politiek, kabinet, premier en koning. Dat splijt een samenleving en haalt de sociale cohesie eruit.

Competentie en karakter

Volgens managementwetenschapper Covey zijn de kenmerken van de highly trusted ceo (politicus, manager etc.) te verdelen in ‘competentie’ en ‘karakter’. Competentie gaat over skills, over vermogen om dingen goed te doen, over resultaten en track record. Karakter gaat over heel andere dingen, namelijk over integriteit en intentie om het goede te doen. Hij zegt dat ‘karakter’ steeds belangrijker wordt. Het zou mij niet verbazen als ‘competentie’ zelfs een hygiënefactor aan het worden is: als een organisatie of manager alleen als competent wordt gezien, win je nog niet het vertrouwen. Daar is vooral karakter voor nodig. Op een symposium over de Edelman Trustbarometer een paar

jaar geleden bleek al dat goede producten en diensten, strakke bedrijfsvoering en innovatief zijn niet meer werkt, zelfs met duurzaamheid herstel je het vertrouwen niet meer, zeiden de onderzoekers. Dat zijn voor een groot deel zaken die vallen onder competentie. Wat wel werkt volgens Edelman is goede kwaliteitscontrole, transparantie, bescherming van klantgegevens, respect voor de rechten van werknemers, integriteit en ethische normen die in overeenstemming zijn met wat de samenleving als goed beschouwt. Dat komt dicht in de buurt van wat Covey karakter noemt en past ook bij de huidige aandacht voor maatschappelijke impact en purpose.

Open cultuur

Organisaties (en managers) moeten zichzelf dus aanpakken en hun ondeugden onder controle krijgen. Maar dat kan alleen als je scherpe kernwaarden hebt en een goed moreel kompas. Anders kun je niet op de juiste manier reageren. Bart Nooteboom van de Universiteit Tilburg, een van de wereldwijde experts in vertrouwen, stelt bovendien dat openheid cruciaal is om vertrouwen te winnen. Het is een natuurlijk psychologisch mechanisme om te zwijgen als je iets verkeerd doet (of iemands belangen schaadt). Maar omdat de ander dan niets hoort, raakt diens vertrouwen alleen maar ernstiger geschaad. Volgens Nooteboom zal die daardoor juist denken dat je de boel hebt bedonderd. Niets zeggen is dus altijd onvoordelig. Maar de boel opleuken, te krampachtig met je imago bezig zijn en mooi weer spelen werkt ook niet. Dat leidt uiteindelijk alleen tot meer wantrouwen en cynisme.

Vertrouwen als systeem

Vertrouwen is een belangrijk sociaal mechanisme en een essentiële waarde in de samenleving. Vertrouwen is bovendien een heel gelaagd begrip. In zijn Theory of Trust onderscheidt de Duitse communicatiewetenschapper Günter Bentele drie niveaus van vertrouwen: ten aanzien van mensen, van organisaties en van

het maatschappelijk systeem. Hoe hoger het niveau van wantrouwen, hoe gevaarlijker. Bentele ziet journalisten (nieuws makers in brede zin) en communicatieprofessionals allebei als dé intermediairs die bemiddelen in het vertrouwen in de samenleving op al deze drie niveaus. Wat die twee beroepsgroepen doen is in hoge mate bepalend voor het algemene vertrouwen in mensen, in organisaties, in de samenleving als geheel, zegt hij. Als dat klopt, is dat een enorme verantwoordelijkheid voor onze beroepsgroep.

De rol van de communicatieprofessional

Het is evident dat bestuurders en managers er zelf voor verantwoordelijk zijn dat er betere regelgeving en betere bedrijfsprocessen komen, en dat de organisatie haar ondeugden onder controle krijgt. In het communicatievak wordt vaak gezegd dat het aan de communicatieprofessional is om dit soort zaken te signaleren en te

agenderen. Je moet je echter realiseren dat je loyaliteit dan regelmatig ter discussie wordt gesteld. Dat is namelijk inherent aan zo'n rol waarin verschillende belangen met elkaar verbonden worden. Wie dan toch wil signaleren en agenderen, doet er goed aan coalities te sluiten met anderen in de organisatie die dat ook willen. Samen sta je stukken sterker. Maar vooral moet je zorgen dat je je signalen goed onderbouwt. N=1 is geen maatstaf en onderbuikgevoelens worden niet geloofd. Je zult dus methodisch moeten luisteren en kijken, onderzoek doen dus. Alleen daarmee kom je aan tafel en kun je aandringen dat de organisatie zich druk maakt over herstel van vertrouwen. En dan komt het aan op een goede stijl van het huis: hoe communiceren we met elkaar en hoe treden we met z'n allen de buitenwereld tegemoet. Ook dat komt niet vanzelf. En daarmee is herstel van vertrouwen dus ook een communicatiekwesitie. —

‘Organisaties moeten zichzelf dus aanpakken en hun ondeugden onder controle krijgen. Maar dat kan alleen als je scherpe kernwaarden hebt en een goed moreel kompas’

Communicatie bij het RIVM in
tijden van wetenschapsscepsis:

Luisteren, blijven uitleggen en stoïcijns in je rol blijven

Het wantrouwen van wetenschappelijke bevindingen (wetenschapsscepsis) is een maatschappelijk probleem dat ernstige gevolgen kan hebben. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) geeft aan dat een van de grootste gezondheidsbedreigingen die we op dit moment kennen voortkomt uit deze wetenschapsscepsis: twijfel over vaccinatie. Voordat we nog maar gehoord hadden van COVID-19, leidde die scepsis in 2017 en 2018 al hier en daar tot uitbraken van mazelen.

Marieke Timmer (l) en Remko Steenbergen



‘Wantrouwen is van alledag, we leven in een tijdsgeest waarin wetenschap bij maatschappelijke vraagstukken steeds belangrijker wordt. Het gaat over dossiers die dicht bij mensen komen’

Hoe ga je met dat wantrouwen om als wetenschappelijk kennisinstituut? Beïnvloedt het je communicatiestrategie, kun je er überhaupt iets tegen doen of ben je er simpelweg aan overgeleverd? C sprak met twee communicatieprofessionals van het RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu), dat inmiddels al anderhalf jaar dagelijks in het brandpunt van de maatschappelijke belangstelling staat. Remko Steenbergen, stafhoofd Communicatie en Duurzame Informatievoorziening en Marieke Timmer, afdelingshoofd Publicaties en Nieuws reflecteren op wetenschapsscepsis en delen hun ervaringen.

“Wantrouwen is van alledag, we leven in een tijdsgeest waarin wetenschap bij maatschappelijke vraagstukken steeds belangrijker wordt. Het gaat over dossiers die dicht bij mensen komen”, zegt Steenbergen. Hij herkent de dynamiek van het wantrouwen: “Het tegenspreken en in twijfel trekken krijgt steeds meer een stem, en via sociale media worden alternatieve feiten gedeeld.”

Hoge mate van vertrouwen

Hoe staat het met het vertrouwen in (of wantrouwen ten opzichte van) het RIVM? “Er bestaat een hoge mate van vertrouwen in het RIVM, we meten dat periodiek sinds 2015 onder een representatieve groep mensen. En dat vertrouwen is het afgelopen jaar hoog gebleven, al is er natuurlijk ook tegengeluid. Het is belangrijk dat je je als Rijkskennisinstelling bewust bent van tegengeluiden en erkent dat deze er zijn. Onze communicatieafdeling, waar in totaal 105 mensen werkzaam zijn, is er mede op ingericht om achter deze geluiden te komen en deze te monitoren. Met webcare en issuemanagement willen we recht doen aan deze geluiden en ervan leren.” Hij noemt een moment waarbij tegengeluiden vooral voortkwamen uit het niet begrijpen van informatie van het RIVM. “We proberen zo openbaar mogelijk te zijn en uit te leggen waarom we bepaalde modellen gebruiken. We blijven daarbij wel stoïcijns zuiver wetenschappelijk, want dat is onze rol”, aldus Steenbergen.

Timmer vult aan: “In onze strategie nemen we de feedbackloop nadrukkelijk mee, we proberen daar aandacht aan te geven. We geven uitleg op sociale media, proberen in te spelen op welke vragen er leven bij mensen. Ook leggen we duidelijk uit welke rol we hebben; we onderzoeken vraagstukken en bekijken wat de impact daarvan is op de leefomgeving en de gezondheid van mensen. Verder vinden we bereikbaarheid erg belangrijk. We proberen journalisten altijd antwoord te geven, vaak is dat een inhoudelijk antwoord, soms ook een procesantwoord en we staan open voor kritische vragen.”

Wetenschap uitleggen

Steenbergen vertelt dat het RIVM de laatste jaren vaker en meer is gaan uitleggen hoe de RIVM-onderzoekers wetenschap bedrijven. “We produceren science for policy, maar de onderwerpen die we onderzoeken raken de gehele samenleving, het is science for society. Voordat je wetenschap gaat bedrijven, moet je weten met welke stakeholders je te maken hebt. In IJmond bijvoorbeeld, waar we de luchtkwaliteit en gezondheid van de bewoners onderzoeken, betrekken we deze zo vroeg mogelijk en leggen we uit hoe we onze onafhankelijkheid garanderen en hoe we zorgen dat onze resultaten betrouwbaar zijn. Soms levert dat discussie op of alternatieve meningen, maar meestal waarderen mensen dat we deze uitleg geven.”

Rol van en relatie met de media

Timmer gaat in op de rol van de media: “Alleen het afwijkende is natuurlijk nieuws en uitvergroten door de media is een dynamiek waar je steeds meer mee te maken hebt. Maar je kunt niet alle media over een kam scheren, we hebben goede relaties met de media. We nemen altijd de context mee naar journalisten, leggen uit wat we hebben gevonden, etc.”

Steenbergen stelt dat een gepolariseerd debat waarschijnlijk tot hoge kijkcijfers leidt, maar niet per se behulpzaam is bij een publiek vraagstuk. “Wij blijven weg van talkshows. Wij hebben ook niet de waarheid, maar slechts een deel daarvan. We kunnen wel reflecteren op beleid maar blijven weg bij meningen. We dienen een publiek belang en dragen onze kennis uit via onze reguliere communicatiekanalen. Bijdragen aan de polarisatie van een debat is niet onze rol”, zegt hij. “Daar maken we een afweging in.”

Als er toch een keer publicatie plaatsvindt of item wordt uitgezonden die het RIVM onjuist vindt of die de verkeerde indruk wekt, wordt contact gezocht met de betreffende redactie. Steenbergen: “Dan bespreek ik dat collegiaal, leg de vraag voor waarom de redactie voor die insteek heeft gekozen. Ik geef dan aan dat ik de keuze wil begrijpen. We hebben vertrouwen in elkaars rol, daarom durven we ook in gesprek te gaan over frames of bijvoorbeeld het gebruik van beelden.”

Kunnen de media iets doen om wantrouwen ten opzichte van de wetenschap tegen te gaan? “Er wordt al veel gedaan, factcheckers zoeken uit hoe iets werkelijk zit en leggen dat uit. Journalisten kunnen goed doorvragen als er een tegengeluid klinkt, zodat het duidelijk wordt waar dat geluid op gebaseerd is en er een onderbouwing voor is. Overkoepelend zou het fijn zijn als journalisten zich bewust zijn van de rol die zij spelen in het maatschappelijke debat”, aldus Timmer. Steenbergen vindt dat publieke omroepen geen podium zouden moeten zijn voor niet-onderbouwde geluiden. “Bij sociale media bepalen algoritmen dat mensen steeds gelijksoortige berichten voorgeschooteld krijgen. Daardoor kunnen ze in een bepaalde hoek terechtkomen, bij publieke omroepen geldt dat niet. Zij mogen veel scherper en kritischer op zichzelf zijn, zodat ze niet bijdragen aan alternatieve feiten en complottheorieën.” —

Wetenschapsscepsis nader bekeken

Bastiaan Rutjens, psycholoog aan de UvA, onderzocht samen met een internationaal team van onderzoekers wetenschapsscepsis in 24 landen: ‘Science Skepticism across 24 countries’. Het team maakte een systematische vergelijking van verschillende potentiële voorspellers van wetenschapsscepsis. De onderzoekers vonden dat scepsis ten aanzien van klimaatverandering bijvoorbeeld vooral samenhangt met politiek conservatisme. Scepsis ten aanzien van vaccins hing samen met spiritualiteit en kennis over wetenschap, scepsis ten aanzien van genetische modificatie hing samen met kennis over wetenschap, en scepsis ten aanzien van evolutie hing samen met religieuze orthodoxie.

Uit de studie blijkt dat de mate van wetenschapsscepsis in sommige landen sterker is dan in andere, en dat de voorspellers ervan, afhangen van het onderwerp of domein. Sommige van die domein-specifieke voorspellers bleken in de meeste landen een rol te spelen, terwijl andere voorspellers alleen in sommige landen een rol speelden. Het vergroten van kennis over wetenschap zou daarom in sommige culturele contexten meer vruchten kunnen afwerpen dan in andere.



*Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Wouter le Duc*

Werken met de beroepsniveauprofielen van Logeion

‘Het maken van de test alleen al levert veel informatie op’

Carly de Vreugd werkt op de afdeling publieksvoorlichting van ProRail. Op verzoek van C deed Carly de BNP-scan voor haar huidige functie. “Als je die test aan het doen bent, krijg je enorm veel informatie. Dat leverde mij eerlijk gezegd meer op dan de uiteindelijke score.”



Vier jaar geleden kreeg De Vreugd haar diploma van de opleiding Communicatie aan de Leidse Hogeschool. Die opleiding was niet haar eerste keus: “Toen ik van de middelbare school kwam, wilde ik de opleiding Lifestyle & Design gaan doen op de Willem de Kooning Academie. Na een toelatingscursus werd ik niet aangenomen en de tweede keus journalistiek zat toen al vol. Ik wilde vooral schrijven en iets creatiefs doen. Dat heb ik absoluut veel gedaan bij Communicatie, maar het vak en dus ook de opleiding is zo enorm breed, ik had liever wat meer specialisatie gehad.” De arbeidsmarkt was in 2017 nog niet zo booming als nu, het was lastig om werk te vinden. Na diverse banen, kwam De Vreugd via via in contact met Communicatiemensen.nu. Zij bemiddelen voor functies bij overheidsorganisaties. De Vreugd: “Ik begreep dat overheden vaak drie tot vijf jaar ervaring vragen, maar ze zagen ook wel mogelijkheden. Binnen een week na het intakegesprek werd ik tot mijn verrassing gebeld: er was een functie bij ProRail voor mij. Ik zit daar nu sinds april en het is een onverwacht leuke baan!”

Klantcontact

Als publieksvoorlichter heeft De Vreugd de hele dag klantcontact. Mensen komen via een webformulier, telefonisch of via Twitter met allerlei meldingen. Die gaan over alles wat ProRail doet, van trillingen in het spoor en defecte lampen op een station tot reparaties van bovenleidingen. De Vreugd: “Daar ben ik gelukkig uitgebreid op ingewerkt, ik viel van de ene verbazing in de andere. Ik kende eigenlijk alleen de NS en niet alles wat er verder nodig is om de treinen te laten rijden. De vragen kunnen we soms zelf beantwoorden en vaak moeten we ze ook doorzetten naar aannemers. We houden de klant dan op de hoogte van de voortgang. Wij zijn het eerste en laatste contact voor de melders.” Wat maakt de functie nou zo verrassend leuk? De Vreugd: “Wij bellen altijd de mensen die een melding doen terug. Aan de telefoon kun je met je toon en de klank van je stem veel empathie tonen. We laten zo blijken dat we met hen meedenken en willen helpen. We krijgen daar veel waardering voor.

Mensen zijn er ook door verrast. Ze hebben soms in alle boosheid midden in de nacht een webformulier opgestuurd en dan bel ik gelijk in de ochtend. Mensen voelen zich serieus genomen en dat is fijn om te doen. Je hebt dan blij mensen aan de lijn.” Als publieksvoorlichter is De Vreugd goed toegerust om zo klantvriendelijk te kunnen zijn: “Elke ochtend worden we bijgepraat over incidenten en actualiteiten. Dan weten we waar de vragen over kunnen gaan en wat de antwoorden dan zijn. Binnen ProRail is er ook veel ruimte voor vragen, ik kan altijd terecht als ik wil weten waarom iets zus of zo geregeld is.”

BNP-scan

In de BNP-scan ‘scoorde’ De Vreugd niveau 1 op analyseren en niveau 3 op adviseren. De Vreugd kan het wel plaatsen: “De binnengekomen meldingen worden altijd geanalyseerd. Is er bijvoorbeeld een heel veelvoorkomende vraag, dan moet er iets mee gebeuren, richting pers, op sociale media of wat dan ook. Ik heb dan een belangrijke taak in het signaleren en zorgen dat het bij de communicatieadviseurs komt. Op adviseren zet ik meer professionaliteit in. Zeker als ik antwoorden moet geven die mensen niet leuk vinden, of als ik goed moet inspelen op wat er gebeurt in het gesprek.” Heeft ze nog ambities of leerwensen uit de test gehaald? De Vreugd: “Daarvoor had ik het eigenlijk nog een keer moeten doen maar dan voor mijn droomfunctie. Ik wil heel graag bij een tijdschrift werken, het liefst een die is gericht op mode, design en lifestyle. Daarvoor ga ik binnenkort een cursus Modeljournalistiek volgen bij Fontys. Dat doe ik buiten mijn werk. Voor nu heb ik het enorm naar mijn zin als publieksvoorlichter.”

Workshops

Logeion biedt kleinschalige (voor maximaal twintig personen) gratis workshops aan waarin je zelf met de BNP aan de slag gaat. Kijk voor de data op logeion.nl/bijeenkomsten.

Hoe zien de beroeps-niveauprofielen eruit?

De beroepsniveauprofielen beschrijven het werkveld van de communicatieprofessional in een model met zes kerntaken en zes niveaus (BNP-model). Onder de zes kerntaken kun je alle werkzaamheden van een communicatieprofessional kwijt. Een hoger niveau betekent onder andere een toename in verantwoordelijkheid en zelfstandigheid én grotere en zwaardere communicatievraagstukken. Het model beschrijft voor elke kerntaak op elk niveau: wat een communicatieprofessional doet (wat doe ik: proces); hoe die dat doet (waaraan laat ik dat zien: gedrag) en wat het resultaat is (wat lever ik op: output & outcome).



Wieneke Buurman
Voorzitter Logeion

Ophanging van afdeling Communicatie nog steeds een dingetje

Natuurlijk maakt het niets uit waar en hoe de afdeling Communicatie in de organisatie is opgehangen. De mensen maken de afdeling, niet de structuur. Professionaliteit, deskundigheid, kennis van de organisatie, motivatie, inzet en betrokkenheid, draagvlak binnen de organisatie, daar gaat het om. Rechtstreeks rapporteren aan de directie hoeft niet, als er maar een functioneel lijntje is naar degene die de communicatieportefeuille heeft. Klopt dat of klopt dat niet?

In mijn lange loopbaan ben ik al veel varianten tegengekomen. Ondergebracht bij Marketing. Bij Business Development. Opgehangen onder HR. Onderdeel van Shared Services. Diep weggestopt in de directie Bedrijfsvoering. Ik dacht dat dat laatste model een stille dood was gestorven, maar ik kwam er laatst achter dat het nog bestaat.

Gelukkig toch wel het meest als centrale stafafdeling op corporate niveau. Gelukkig? Ja, want hoe-

wel Communicatie ook vanaf een andere plaats in de organisatie kan functioneren, moet daarbij aan meer randvoorwaarden worden voldaan dan vanaf een centrale plaats. Zo moeten er onder meer goede afspraken zijn over de rapportagelijnen, die langer zijn, zowel hiërarchisch als functioneel, en duidelijke afspraken over de rol van de directe manager, in relatie tot de portefeuillehouder op directieniveau.

Communicatie kan prima met een andere discipline (graag zelfs) in een team, zoals met Marketing of Strategie, maar het helpt als die afdeling is opgehangen op corporate niveau. De lijntjes zijn dan korter. Maar veel belangrijker: de uitstraling naar de organisatie is anders. Communicatie is de spin in het organisatieweb die het overzicht heeft van de interne en externe omgeving en op basis daarvan adviseert en acteert. En niet een fabriek die communicatieplannen en -middelen produceert. Anno 2021, collega's, is dit helaas nog steeds geen overbodig pleidooi.

‘Communicatie is de spin in het organisatieweb die het overzicht heeft van de interne en externe omgeving en op basis daarvan adviseert en acteert’

Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Martijn Gijsbertsen
Fotograaf



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Patricia van der Linden
Redacteur



Sander Nagel
Fotograaf



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Jenny Spierenburg
Art director



Paul Tissingh
Gastredacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Cor Vos
Redacteur



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator



Sanne Wijers
Redacteur

Wil je ook meewerken aan C?

Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

Op zoek naar
een creatief bureau*
vol frisse ideeën?

carenza.nl

* alles begint met een idee

carenza*

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Christina Boomsma, Arjen Boukema, Marjan Engelen, 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.

Met bijdragen van
Christel Berkhout, Christian Burgers, Wieneke Buurman, Charlotte van Hooijdonk, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Lisanne van Weelden.

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
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 19 november 2021.

Coverfoto
Sander Nagel



LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

25 OKTOBER ONLINE

Online tools voor succesvolle interactie
Roosmarijn Busch

VAKIMPULS

26 OKTOBER ONLINE

Heerlijk, Helder en Duidelijk
i.s.m. Kortom

WORKSHOP

27 OKTOBER locatie volgt
Beroepsniveauprofielen voor
Young Professionals
Esther Holster

WORKSHOP

28 OKTOBER ONLINE

Schrijven met impact
Genieke Hertoghs

CONGRES

4 NOVEMBER BUSSUM

PubCom21 live in Spant! – én online – met de uitreiking van de Galjaardprijs. Hét congres voor de communicatieprofessional in het publieke domein, met dit jaar als thema: Het Eerlijke Verhaal.

VAKIMPULS

8 NOVEMBER NIEUWEGEIN

Het organiseren van goede woordvoering
Andy Wiemer, i.s.m. SRM

WEBINAR

9 NOVEMBER ONLINE

Young Logeion: Kick-ass content schrijven voor social media
i.s.m. Babbage

VAKIMPULS

9 NOVEMBER ONLINE

Be better en tell it!
i.s.m. Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk

VAKIMPULS

11 NOVEMBER ONLINE

Polarisatie in beeld
Sander Dorst

VAKIMPULS

16 NOVEMBER ONLINE

Digitale toegankelijkheid voor video: zo bereik je echt iedereen
Annelie Pijnenburg, Rick Hunink

VAKIMPULS

18 NOVEMBER ONLINE

Werken aan diversiteit & inclusie: de rol van de communicatieprofessional
Huib Koeleman, Marisca Kensenhuis

WEBINAR

23 NOVEMBER ONLINE

Strategieën en technieken voor gedragsbeïnvloeding
Bas van den Putte, Michael Meyer, Nick van Gaalen, Christian Burgers en Celia Noordegraaf

ENTER-THE-FIRM

24 NOVEMBER LEIDEN

Young Logeion: op bezoek bij Naturalis

WORKSHOP

25 NOVEMBER AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten

VAKIMPULS

25 NOVEMBER ONLINE

Zorgcommunicatie en laaggeletterdheid
diverse sprekers

COMMUNICATIECOLLEGE

30 NOVEMBER ONLINE

Verandercommunicatie: Regel jij het draagvlak anno 2021
Monica Wigman

VAKIMPULS

1 DECEMBER ONLINE

Ik betrek! – Theorie en praktijk van burgerparticipatie
Remmert van Haaften, Frithjof de Haan

WEBINAR

6 DECEMBER ONLINE

Van Zoomer tot Boomer
Marjan Jansen, Anne Kroon, Christian Burgers, i.s.m. Young Logeion

WEBINAR

7 DECEMBER ONLINE

Beroepsniveauprofielen: wat kun je er mee?
Esther Holster

MASTERCLASS

14 DECEMBER ONLINE

De psychologische dimensies van gedragsbeïnvloeding
Prof. dr. Ap Dijksterhuis, i.s.m. Behavior Change Academy

WORKSHOP

16 DECEMBER locatie volgt

Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini

WEBINAR

21 DECEMBER ONLINE

Online modereren kun je zelf
Hans Etman



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