



‘Wij helpen iedereen’

IRIS VAN DEINSE EN SAMMY SLOT,
RODE KRUIS NEDERLAND

**Tijd voor een andere benadering
van publieke communicatie?**

PUBCOM 2022

**Hoe Volodymyr Zelensky de
aandachtsboog gespannen houdt**

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals



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**
pubcom22 focust op reflectie en vernieuwing
- 08 reportage**
het rode kruis kiest nooit partij bij conflicten
- 13 column christian burgers**
- 14 reportage**
ethiek gaat nooit vanzelf
- 16 ontwikkeling**
de mediastrategie van volodymyr zelensky
- 20 klantcase mett**
- 21 pro in dubio**
- 22 handreiking**
teamsan en gap-analyse toegevoegd aan bnp
- 26 spotlight**
de stikstofcrisis vanuit verschillende hoeken belicht
- 32 kennis**
nieuwe focus overheidscommunicatie
- 36 communicatietheorie van betteke van ruler**
het maatschappelijk humeur is de bottomline
- 38 kleiner dan tien**
jinc wil kansen voor ieder kind
- 40 reportage**
gemeenten zetten in op begrijpelijke communicatie
- 43 boekrecensies**
- 44 de miskleun**
harry louwenaar
- 46 achtergrond**
ongewenst gedrag voorkomen met communicatie over waarden
- 49 column mayke van keep**
- 50 young**
gedrag veranderen met parkeerboetes
- 51 column marjolein snellink**
- 52 reportage**
mignon van halderen over de cancelcultuur
- 55 colofon**



Gewoon geworden

Het is nog steeds niet ver van ons bed. Ik zie nog steeds geel-blauwe vlaggen onder profielfoto's, geel-blauwe kunstwerken in raamkozijnen en allerlei andere geel-blauwe uitingen om duidelijk te maken dat mensen achter de Oekraïense zaak staan. En toch: hoe top of mind is het nog? Hoe erg ben je nou echt nog bezig met de oorlog in Oekraïne? Behalve dan dat het je gasprijs tot gekmakende hoogtes opstuwt.

Is de vraag hoe vroeg in het seizoen Max Verstappen opnieuw wereldkampioen wordt, inmiddels niet prominenter in je gedachten dan die oorlog? Is de stand in de Eredivisie intussen niet belangrijker dan die oorlog? Of de verrichtingen van je kinderen op school? De gezondheid van je bejaarde buurvrouw of de kat die in de buurtappgroep als vermist is opgegeven?

Oorlogsmoe zullen we nog niet zijn. Want daarvoor is het niet ver weg genoeg. Maar de dagelijkse stroom aan ellende is wel gewoon geworden. Beelden van rookpluimen boven de verwoeste huizen en fabrieken van het Oost-Europese land kennen we na zes maanden oorlog nu wel. Niemand die daar nog van opkijkt. En de nieuwsfotografen zoeken inmiddels naar een soort esthetisch beeld, gezien de foto die ik laatst in de krant zag: een vredig weidelandschap met grazende koeien met op de achtergrond een dikke, dreigende rookwolk.

Met die stuitende alledaagse gewoonte van de oorlog, is het bijzonder om te zien hoe president Volodymyr Zelensky zijn boodschap staande houdt én nog steeds onder de aandacht weet te brengen. Het zou een compliment waard zijn als het niet zulke bittere noodzaak was om hiermee onze stuitende onverschillige gewoonte voor te blijven.

Sander Grip
hoofdredacteur



Auteur Marjan Engelen

Een goede klantreis

Reflectie en vernieuwing staan centraal tijdens PubCom22

Toeslagenaffaire, coronacrisis, vluchtelingencrisis, woningnood, koopkrachtdaling, stikstofcrisis. Er komt de laatste jaren nogal wat op ons af. De gevolgen voor de manier waarop we samenleven, met elkaar omgaan en dus ook communiceren is groot. De context waarin communicatieprofessionals in de publieke sector hun werk moeten doen is drastisch veranderd. De houding tegen instituties als de (medische) wetenschap en rechtspraak wordt steeds kritischer, debatten polariseren en kloven in de samenleving worden steeds groter. Het vertrouwen in de overheid is gekelderd en het wordt steeds moeilijker om draagvlak te vinden voor besluiten van het openbaar bestuur. Is het tijd voor een andere benadering van publieke communicatie? Op 3 november gaan communicatieprofessionals tijdens PubCom met die vraag aan de slag.

“Met alle affaires, issues en crises van de afgelopen jaren zou je kunnen zeggen dat communicatie te kort is geschoten. Je zou kunnen concluderen dat communicatieprofessionals in het publieke domein hun werk niet goed hebben gedaan, maar dat is wel erg kort door de bocht. De vraag die je op z’n minst kan en moet stellen is: hoe kunnen wij van-

uit ons vak van betekenis zijn? Die vraag was het vertrekpunt voor de PubCom-commissie.” Aan het woord is commissielid Paul Tissingh. “We zien dat vakgenoten de crises betrekken op hun eigen rol en daarover met elkaar on- en offline in gesprek gaan. Dan kom je al snel op vragen als: welke rol hadden de communicatieadviseurs in het publieke domein de afgelopen jaren? Hoe kunnen we beter, effectiever en zichtbaarder toegevoegde waarde creëren vanuit ons vakgebied?”

Kortom, hoog tijd om in de spiegel te kijken en de uitgangspunten van publieke communicatie te herijken, vindt de PubCom-commissie. Het ochtendprogramma van PubCom is in zijn geheel gewijd aan het thema ‘Van betekenis’. Iedereen is van harte uitgenodigd bij dit congres, op één voorwaarde: neem je verhalen én je nieuwsgierigheid mee. Commissielid Eefje Nienhuis: “We mikken op mensen die het vak een stap verder willen brengen. Overheidscommunicatie bestaat grofweg veertig jaar. Zelfreflectie is altijd goed, maar het moet ook ergens toe leiden. Met dit congres willen we veranderingen concreet gaan maken. En dat doen we in een nieuwe opzet.”

Hoe kunnen communicatieprofessionals in het publieke domein van betekenis zijn? Tijdens PubCom22 worden vijf aspecten belicht:

1. Werken aan vertrouwen bij uiteenlopende belangen
2. Loyaliteit versus (interne) tegenspraak (publiek belang versus organisatiebelang)
3. Systeem versus menselijke maat
4. Imago en effect (belang van boodschap en boodschapper)
5. Transparantie en betrouwbaarheid

‘De houding tegen instituties als de (medische) wetenschap en rechtspraak wordt steeds kritischer, debatten polariseren en kloven in de samenleving worden steeds groter’

Scherpe blik

PubCom22 ziet er anders uit dan de vorige edities. In het verleden werd de Galjaardprijs met een lezing en korte pitches in een middag gepresenteerd. Nu staat een hele dag lang de overheidscommunicatie vol in het licht. Nienhuis: “Deze PubCom-editie is echt een mijlpaal. Voor het eerst hebben we een hele dag gereserveerd. De aanpak is anders, de dynamiek op de dag is anders. En het blijft niet bij een dag. We werken toe naar een vervolg. In de ochtend nemen we tijd voor reflectie op ons vak, op onze rol en het zoeken naar nieuwe uitgangspunten voor ons vak. We analyseren onze verhalen en we hopen werkende principes voor de toekomst te ontdekken. De inhoud komt dus voornamelijk van onszelf. Zelf zou ik graag in gesprek gaan over de eeuwige roep om transparantie. Ik geloof niet dat het de vertrouwenscrisis oplost. Sterker nog: ik haal graag Paul Stamsnijder hierbij aan die zegt ‘als je alles transparant maakt, zie je niets meer’. Dus hoe gaan wij om met bijvoorbeeld deze roep? Keynote sprekers houden ons een kritische spiegel

voor en zullen op die manier een aanzet geven voor een goed gesprek. Onder leiding van dagvoorzitter Inge Diepman gaan we samen aan het werk. We richten ons dus op mensen die net als wij de drive hebben om aan de hand van eigen morele dilemma’s en verhalen het vak verder te brengen. Neem dus je nieuwsgierigheid en je scherpe blik mee!”

Zomergasten

Nog zo’n voorbeeld dat volgens Tissingh vragen en dilemma’s oproept: “Aan de ene kant werken wij hard aan de reputatie van bestuurders en organisaties. We weten dat het imago van een bestuurder mede bepaalt hoe een boodschap overkomt. Aan de andere kant moeten wij als communicatieadviseur alle belangen dienen, tegenspraak organiseren en de buitenwereld naar binnen halen. Dat kan behoorlijk schuren. Hoe ver moet je gaan in je loyaliteit aan een bestuurder of organisatie, als het je ideële doel is de samenleving te dienen?”

PubCom-commissielid Cor Vos is kritisch op overheidstaal en de rol van communicatie daarbij. Hij haalt Dichter des Vaderlands Lieke Marsman in Zomergasten aan. De presentator vroeg Marsman waar taal aan zou moeten voldoen, wil het geen taalmonster zijn. Marsman zei: “Ik denk dat het drie dingen zijn. Allereerst, wat je zegt moet betekenis hebben, dus je moet woorden hebben die ergens op slaan. Ten tweede, er moet iemand zijn die naar je luistert. En ten derde: je toehoorders moeten iets doen met wat je zegt. Ze moeten erkennen dat jij dat gezegd hebt. Ik denk dat die drie dingen belangrijk zijn. En als dat oké is, dan werkt de taal. Maar vaak gaat het al fout bij het eerste. Er wordt door overheidsapparaten, ook in Nederland, heel vaak taal geproduceerd die nergens op slaat. Dus dan valt het hele eerste idee – wat jij zegt moet betekenis hebben – weg.”

Vos: “Vaak spelen er allerlei belangen waardoor overheidstaal ontstaat, te respecteren belangen waar je begrip voor moet hebben. Maar dat mag niet doorslaan in onbegrijpelijke systeemtaal. Als we dat zien gebeuren, is het dan niet onze taak om tegen te spreken en een alternatief voorstel te doen waar burger en organisatie echt mee geholpen zijn? Daarmee dienen we de publieke zaak uiteindelijk beter, zeker als het lukt om wezenlijk bij te dragen aan die noodzakelijke, onderlinge erkenning in de communicatie. Dat zorgt voor beter contact en helpt daardoor ook bij een betere positie van communicatie in de organisatie. De vraag is: hoe moeten wij opereren om dat voor elkaar te krijgen? Wat is daarvoor nodig?”

Tissingh: “De gezamenlijke verdieping van dit soort dilemma’s inspireert. Veel vakgenoten zijn enorm gedreven om het vak verder te brengen. Onderlinge uitwisseling en verbinding is dan niet alleen heel inspirerend, het kan ook leiden tot andere, misschien wel radicaal andere uitgangspunten voor ons vak.

Waarbij de belangrijkste vraag dus in het congres-thema zit: hoe kunnen we weer of meer van betekenis zijn?”

Middagprogramma

In de middag staan de Galjaardinzendingen centraal. Tissingh: “Stuk voor stuk projecten die een podium verdienen en die het waard zijn om er samen met vakgenoten dieper in te duiken. Wat speelde er? En vooral: hoe heb je het opgelost? Er komen korte workshops rondom de genomineerde inzendingen. Ongetwijfeld zullen hierin de thema’s van de ochtend terugkomen. Zo krijgen we die dag een mooie mix van theorie en praktijk, van nu en toekomst.”

CommLabs

De PubCom-commissie wil van de editie 2022 dus geen vrijblijvend congres maken. Tissingh: “De vraagstukken zijn veel te groot om op een ochtend af te doen. Dan ga je weliswaar geïnspireerd naar huis, maar er verandert dan meestal niet zoveel. 60 procent van onze leden werkt bij overheden of andere publieke organisaties. Dan zijn we als vereniging een factor in het speelveld. Dan moeten we wel samen aan toekomstige concepten of inzichten werken en dat niet aan een paar deskundigen overlaten. CommLabs zijn daar een mooie manier voor.”

Een CommLab is een werkvorm van Logeion waarin je met een aantal vakgenoten een half jaar werkt aan een specifiek vraagstuk. Aan het eind presenteer je dat aan de andere leden. Je doet zelf intensieve kennis en contacten op en je werkt aan vernieuwing. Tissingh: “Wij hopen dat veel vakgenoten zich uitgedaagd voelen te reflecteren op het vak. En dat dat leidt tot nieuwe inzichten en uitgangspunten.” Nienhuis: “Ik hoop op veel mensen uit het publieke domein die enthousiast zijn om mee te gaan doen. We zijn het vak met z’n allen, dus laten we samen bouwen aan de vernieuwing.” —

*Auteur Michiel Haighton**Fotograaf Rick Arnold*

Voor het **Rode** Kruis is er ‘geen oorlog’ in Oekraïne

Geen ramp in de wereld of het Rode Kruis springt in de bres voor slachtoffers in nood. Ook nu in Oekraïne. Om hun werk te kunnen doen is geld nodig. En dus aandacht. Het communicatieteam in Den Haag probeert dat met menselijke verhalen waarin een sprankje hoop schuilt.



IRIS VAN DEINSE EN SAMMY SLOT

‘Bij conflicten kiezen we nooit partij, behalve die van de getroffen. Om ons werk te kunnen doen is het zó belangrijk dat we echt als neutraal worden gezien’

De externe communicatie verzorgen voor het Rode Kruis vraagt om behendigheid met taal. Vanwege de neutrale positie die het Rode Kruis inneemt, doen woorden ertoe. “Bij conflicten kiezen we nooit partij, behalve die van de getroffen. Om ons werk te kunnen doen is het zó belangrijk dat we echt als neutraal worden gezien. Want alleen dan krijgen we toegang tot soms zeer gevaarlijke oorlogsgebieden, of landen zoals Noord-Korea die voor de rest van de wereld vrijwel potdicht blijven”, zegt Iris van Deirse, woordvoerder en plaatsvervangend hoofd communicatie van het Rode Kruis Nederland.

“Daarom spreken wij niet over een oorlog in Oekraïne omdat we met die term sommige partijen tegen de haren in zouden strijken en het kan lijken of wij daarmee een kant kiezen in het conflict”, zegt Sammy Slot, content coördinator bij het Rode Kruis Nederland. “Wij spreken over ‘geweld’ of ‘conflict’ in Oekraïne. Soms is het vakmatig gezien best frustrerend. Dan is het voor het SEO-resultaat veel beter om mee te liften op het heersende publieke sentiment waarbij bepaalde termen goed scoren. Zoals dus ‘de oorlog in Oekraïne’, maar dat doen we niet.” Naast de neutraliteit zijn er nog meer grondbeginselen die het werk van de Rode Kruis-communicatieprofessionals er niet makkelijker op maken, zoals ‘menslievendheid’ en ‘onpartijdigheid’. “Wij helpen iedereen, ongeacht nationaliteit, geloof, afkomst of politieke overtuiging. Dus als heel Nederland in de ban is van Oekraïense vluchtelingen, spreken wij niet specifiek over Oekraïners, maar van vluchtelingen of mensen uit Oekraïne. Voor de buitenwereld misschien een klein verschil, voor ons echter een wezenlijk verschil waar we in onze communicatie

scherp op letten. Ook al gaat dat ten koste van een korte en pakkende kop”, zegt Slot.

Soms leiden de grondbeginselen ertoe zelfs tegen het publieke sentiment in te gaan. “De enorm grote bereidheid van Nederlanders om vluchtelingen uit Oekraïne op te vangen, was heel mooi en hartverwarmend om te zien. Als Rode Kruis waren en zijn wij daar ook zeer bij betrokken. Wij hebben toen wel in een statement duidelijk proberen te maken, dat wij geen verschil zien tussen een Afghaanse, Syrische, Eritrese of Oekraïense vluchteling. Het gaat om een mens. De socialemediapost hierover leverde heel veel aandacht op, ook wat negatieve. Maar dat nemen we voor lief. Naast het verstrekken van noodhulp aan slachtoffers is het vergroten van menselijk respect ook een belangrijk doel van ons”, aldus Slot.

30 fte

De communicatieafdeling van het Rode Kruis Nederland bedraagt ongeveer 30 fte inclusief public affairs. In het contentteam werken zeven mensen die verantwoordelijk zijn voor de website, sociale media en video. Daarnaast zijn er vier woordvoerders, die tijdens grote crises soms tijdelijk met externen worden aangevuld. Verder is er een team verantwoordelijk voor interne communicatie met medewerkers en vrijwilligers, communicatieadvies en het organiseren van evenementen.

Nu de oorlog in Oekraïne al ruim een half jaar gaande is en het einde nog nergens in zicht, neemt de aandacht in de media voor het onderwerp af. Dat is een heel herkenbaar patroon, vertelt Van Deirse. “Het is belangrijk om de aandacht te behouden voor de crisis daar, maar tegelijkertijd biedt het ons ook de gelegenheid om aandacht te vragen voor andere rampen die zich in de wereld voordoen en waarbij onze hulp ook heel hard nodig is. Zoals in de Hoorn van Afrika. Want dat was de afgelopen maanden misschien wel de grootste uitdaging: hoe krijgen we aandacht bij de Nederlandse bevolking voor al die andere humanitaire rampen die zich elders afspelen? En waarvoor we ook veel geld nodig hebben.” Van Deirse werkte eerder als journalist voor De Telegraaf en het Algemeen Dagblad. “Die ervaring komt mij nog dagelijks heel goed van pas. Ik voel me in deze functie soms nog steeds journalist, als ik verslag doe vanuit rampgebieden of bij onze inzetten in Nederland. En dat geldt ook voor mijn collega-woordvoerders die allemaal een achtergrond in de journalistiek hebben. Nieuws maken is erg belangrijk. Het Rode Kruis zit op 192 plekken in de wereld waar soms zelfs journalisten niet kunnen komen omdat het te gevaarlijk is. Wij hebben overal ogen en oren, en kunnen dus nieuws uit die plekken brengen. Rechtstreeks aan het publiek of via de media. En wij zijn voor de media een betrouwbare bron, we vertellen wat er gaande is maar blijven ook neutraal en onpartijdig. Zo zeggen we nooit wie er schuld heeft aan een conflict, wie wat gedaan heeft of wie begonnen is”, aldus Van Deirse.

Volgens Van Deirse is snelheid cruciaal. “Wij zijn afhankelijk van giften. Als wij niet snel laten zien wat er gebeurt en wat wij doen, krijgen wij ook geen geld voor de hulp.” Om snel betrouwbare informatie te kunnen verstrekken, heeft het Rode Kruis een wereldwijd netwerk van woordvoerders die bij alle Rode Kruis- of de Rode Halve Maanverenigingen werken. “Als zich ergens een ramp voltrekt, is er in no time een intern nieuwskanaal waar woordvoerderslijnen klaarstaan, we elkaar updates geven en

van elkaars expertise gebruikmaken. Een geoliede machine.” Vervolgens gaat het erom het nieuws zodanig te serveren, dat mensen er ook kennis van willen nemen, zegt Slot. “Het vraagt creativiteit om wéér een nieuwe ramp proberen aan te kaarten. Onze aanpak is informatie geven over wat er precies gebeurt en wat voor hulp er nodig is, en persoonlijke en kleine verhalen van getroffen te brengen zodat mensen zich beter kunnen inleven in de situatie. En dat doen we niet meer zoals vroeger met zielige beelden van uitgemergelde kindjes. Daar willen we in principe van wegblijven. Het is ook niet altijd het werkelijke beeld. Een slachtoffer hoeft niet altijd een zielig persoon te zijn. Het is een mens. We willen ook een sprankje hoop meegeven. Ook laten zien dat mensen heel inventief zijn. Slachtoffers hebben vaak bijzondere manieren om met nare situaties om te gaan. En ook dat verhaal is mooi”, zegt Slot.

Om die verhalen aan het Nederlandse publiek te brengen, gaat de communicatieafdeling vaak ook zelf ter plekke, vertelt Slot. “Als het kan kiezen wij ervoor een ramp door Nederlandse ogen, vanuit Nederlands perspectief te bekijken. In Oekraïne heeft bijvoorbeeld onze videoredacteur eigen nieuws-items gemaakt voor Nederlandse nieuwsmedia. En een vlog voor ons YouTube-kanaal. Met een vlog, waar onze redacteur zelf aan het woord is, kunnen we soms meer emotie overbrengen dan een hulpverlener. De hulpverlener vertelt vaak zakelijk en praat niet graag over wat het met hem- of haarzelf doet. Die is bezig met noodhulp verlenen en dan staan de slachtoffers uiteraard voorop. Onze videoredacteur is onder meer naar een opvanglocatie in Polen geweest. Wat daar opviel waren alle huisdieren die meegingen. Nederlanders zouden bij een oorlog óók met hun huisdier op de vlucht slaan. Dan maak je de vluchtelingencrisis voor mensen heel tastbaar. Zo probeer je continu te zoeken naar beelden en verhalen waar mensen zich in kunnen herkennen.”

Uitzonderlijk

Overal ter wereld werkt het Rode Kruis volgens zeven grondbeginselen: menslievendheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid, vrijwilligheid, eenheid, algemeenheid en neutraliteit. Hoewel je het Rode Kruis bijna nooit zult betrappen op een politiek statement of kritiek op regeringsbeleid, zijn er uitzonderingen. In Nederland heeft het Rode Kruis dit recent wel gedaan. “Dat was wel heel uitzonderlijk waarbij we de grenzen van onze neutraliteit hebben opgezocht, en daarom onze woorden zeer zorgvuldig hebben afgewogen”, zegt woordvoerder Iris van Deirse. In een aantal statements van directeur Marieke van Schaik, uitte het Rode Kruis forse kritiek op de asielopvang bij Ter Apel. “Wij vonden het een onmenselijke situatie dat mensen buiten moesten slapen en zelfs geen eten en drinken kregen. Wij hebben toen de overheid opgeroepen verantwoordelijkheid te nemen voor een fatsoenlijke en menswaardige opvang. Zo’n publiek statement door onze directeur is wel heel uitzonderlijk.”

Nexis Newsdesk media monitoring

Soms is meer gewoon meer



Het grootste aanbod van Nederlandse nieuwsbronnen



Exclusieve toegang tot artikelen uit DPG en Mediahuis titels zoals De Telegraaf, de Volkskrant en Dagblad van het Noorden



Bijna **100.000** (inter)nationale bronnen, inclusief gelicenseerde content



2,5 miljoen social media feeds



Content uit **235** landen en regio's

Probeer het zelf, vraag nu je proefabonnement aan:

<https://www.lexisnexis.nl/media-monitoring/nexis-newsdesk>

Foto Universiteit van Amsterdam



Christian Burgers

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

Technologie als nieuwe taal

Het zal je waarschijnlijk niet ontgaan zijn dat de nieuwe communicatietrends van Logeion gelanceerd zijn. Deze communicatietrends geven aan wat de belangrijke focuspunten worden voor de komende periode. Een van de trends heeft als titel 'Technologie als nieuwe taal', en stelt dat nieuwe technologie (bv. big data, kunstmatige intelligentie) een belangrijk onderdeel is geworden van de communicatiemix. Je kunt deze nieuwe technologie op verschillende manieren inzetten. Zo kun je big data gebruiken bij het ontwerpen of bijstellen van je communicatiestrategie. Maar nieuwe technologie kan ook een deel van het directe contact met bepaalde stakeholdergroepen overnemen, zoals bij een chatbot.

Ongeveer tegelijk met de nieuwe communicatietrends verscheen het rapport van de Europese Communicatiemonitor (ECM) 2022.¹ Dit is het grootste jaarlijkse onderzoek naar strategische communicatie ter wereld. Dit jaar deden er 1.672 communicatieprofessionals uit 43 Europese landen mee. De ECM staat onder leiding van professor Ansgar Zerfass van de Universität Leipzig in Duitsland. Vanuit het Centrum Strategische Communicatie van Logeion coördineer ik de Nederlandse dataverzameling voor de ECM.

ComTech

De ECM bestudeert hoe communicatieprofessionals over belangrijke trends in het vakgebied denken. Dit jaar was de rol van nieuwe technologie in het communicatievak (de zogenaamde ComTech) een van de onderwerpen binnen de ECM. Dit leverde enkele verrassende resultaten op. Zo gaf slechts een derde (35,2 procent) van de deelnemers aan dat ze recente ontwikkelingen over ComTech gevolgd hadden. Desalniettemin was een meerderheid van de Europese communicatieprofessionals overtuigd van de waarde van ComTech voor het vak: zij vonden dat ComTech meer voordelen dan nadelen heeft voor algemene en specifieke werkprocessen, communicatie

met stakeholdergroepen en communicatieadvies. Tegelijkertijd denkt slechts een kleine meerderheid van de Europese deelnemers (max. 55,2 procent) dat ComTech het communicatievak, de eigen organisatie of de eigen werkwijze ingrijpend zal gaan veranderen. Voor Nederland zien we een vergelijkbaar patroon als voor de rest van Europa: 45,8 procent van de Nederlandse deelnemers aan de ECM denkt dat ComTech het communicatievak in Nederland sterk zal veranderen.

Structurele barrières

Ook vroeg de ECM wat de belangrijkste barrières zijn voor een succesvolle implementatie van ComTech. Met name structurele barrières binnen de eigen organisatie werden hier vaak genoemd. Denk aan een organisatiecultuur die nog niet rijp is voor deze verandering of aan een IT-afdeling die de implementatie van ComTech niet of matig ondersteunt. Daarnaast werd ook aangegeven dat sommige werkprocessen niet geschikt waren voor digitalisering, bijvoorbeeld omdat face-to-facecontact in sommige gevallen essentieel is. Ook stelden deelnemers aan de ECM dat collega's nu nog te weinig kennis van ComTech hebben. Ongeveer een kwart van de deelnemers gaf ook aan dat ComTech zelf de verwachtingen momenteel niet waarmaakt.

Kortom, de trend 'Technologie als nieuwe taal' stelt dat ComTech een essentieel onderdeel is van het communicatievak. Tegelijkertijd is op dit moment niet elke communicatieprofessional hiervan overtuigd. Daarom is het ook een trend, omdat het de richting aangeeft waar het vakgebied naartoe gaat bewegen in de komende jaren. Maar als we willen dat elke communicatieprofessional kan lezen en schrijven met ComTech, dan is er de komende tijd nog een flinke slag te maken.

¹ Download het hele rapport gratis via www.communicationmonitor.eu

Marloes & Armijn* zoeken...

HVR
GROUP

Check dit filmpje
& proef de sfeer



* Bekend van de C-day sessie UX en het geheim van de 7 kikkertjes.

Bekijk de vacatures op www.hvrgroup.nl/vacatures

'ComTech is een essentieel onderdeel van het vak'

Auteurs Hanne Bikker en Miriam van Staden



Miriam van Staden (links) is project-leider Communicatie bij het rijksbrede programma Dialoog en Ethiek, **Hanne Bikker** was er kwartiermaker.



Ethiek gaat nooit vanzelf

Communicatie in een nieuwe bestuurscultuur

In C#4 van dit jaar stond het artikel ‘De groeiende verantwoordelijkheid van ethische communicatie’.¹ Een intrigerende titel die de vraag oproept wat aan de basis van ethische communicatie ligt. Hieronder doen we een aanzet tot een antwoord en geven we een handelingsperspectief. Geschreven vanuit de context van de Rijksoverheid waar wordt gewerkt aan een nieuwe bestuurscultuur. Thema’s daarin: transparantie, betrouwbaarheid, rechtvaardigheid en oog voor de menselijke maat.

In een recente zoektocht naar manieren om de dialoog over morele vragen binnen de rijksoverheid te stimuleren, gingen we te rade bij ethici, filosofen, veranderaars, kunstenaars, verhalenmakers

en ambtenaren. We leerden dat er binnen het Rijk morele pijn is over het niet gehoord worden, over de politieke en ambtelijke druk. In het systeem van de overheid komen niet alleen burgers knel te zitten, ook de ambtenaren zelf wanneer ze merken dat beleid of regels niet goed uitpakken voor burgers en zij de signalen hierover niet verder de organisatie in krijgen.

We leerden over ethische theorieën, in eenvoudige vragen samengevat: mag het volgens de regels? Is dit de optie met de meetbaar beste (of minst slechte) gevolgen voor de meeste mensen? En: is dit goed handelen? En dan zowel: past dit handelen bij een goede overheid, als: maakt dit mij tot een goed mens?² We leerden dat die

laatste vragen nauwelijks aan de orde komen en wanneer ze onbesproken blijven tot ontsparingen leiden.

We leerden dat kleine interventies of wendingen kunnen helpen om het gesprek over morele vragen te voeren. Daar kan de communicatiediscipline aan bijdragen.

Morele verantwoordelijkheid

Wij vermoeden dat wat geldt voor de communicatiediscipline bij de overheid, ook daarbuiten relevant is, al beginnen we hier met iets wat mogelijk toch uniek is aan de overheid, namelijk de traditie waarin ambtenaren aan elkaar doorgeven dat zij ‘koel als de maan’ zijn. Zoals Max Weber

het verwoordde: ‘De moraliteit van een ambtenaar bestaat erin dat hij zijn eigen morele opvatting uitschakelt.’ Zie ook de recente podcast Tussen Publiek en Politiek waarin Gerdi Verbeet en Dick Schoof het met elkaar eens lijken te zijn dat de minister niet hoeft te weten wat de persoonlijke opvattingen van de ambtenaar zijn. ‘De politiek gaat over het wat, wij gaan over het hoe’, heet het dan. Toch stelt de modelgedragscode integriteit van het Rijk uit 2006 klip en klaar:

‘Het is belangrijk te onderkennen dat ambtenaren weten dat zij zich nooit achter een van hoger hand opgelegde opdracht kunnen verschuilen en dat loyaliteit hen niet kan ontslaan van een eigen morele verantwoordelijkheid. ‘Bewusteloze gehoorzaamheid’ past niet bij het beeld van een integere ambtenaar.’

Sla Hannah Arendt er maar op na om te zien waar bewusteloze gehoorzaamheid toe leidt.

Deze morele verantwoordelijkheid is wat ons betreft het startpunt van ethische communicatie. Wanneer het gaat over ethiek zien we dat ambtenaren zeker stilstaan bij de vragen of een opdracht kan en mag binnen bijvoorbeeld wet- en regelgeving, en uiteraard worden mogelijke gevolgen in kaart gebracht. Maar de vraag in hoeverre het uitvoeren van een opdracht leidt tot een goede overheid, en dichterbij op de huid: in hoeverre de uitvoerder er een goed ambtenaar, vakkundige of mens van wordt, die blijft zoals hierboven geconstateerd, onderbelicht. Deze morele verantwoordelijkheid kan alleen genomen worden op basis van onderzoek naar de eigen ethiek en waarden, waarvan we ons bij aanvang soms maar heel ten dele bewust zijn. Wanneer mensen in een organisatie dit samen doen, kan er praktische wijsheid ontstaan die de basis vormt voor ethisch handelen.

Deugt het?

Dit is een wezenlijk andere oefening dan het toetsen aan gedragscodes. De communicatiediscipline bij het Rijk heeft al sinds 1985 haar ‘uitgangs-

punten overheidscommunicatie’. En uiteraard is het goed om te toetsen of een bepaalde keuze *mag* volgens de gedragscode. Maar het is beslist onvoldoende als niet ook de morele vraag aan de orde komt of het *deugt*. Het gesprek over het goede handelen zou dagelijkse kost moeten zijn voor iedereen bij de afdelingen communicatie. En daarbuiten.

Naast de reflectie op het eigen handelen die voor alle ambtenaren geldt, zien wij voor de discipline nog enkele specifieke taken. Zo ligt het voor de hand dat de communicatiediscipline signaleert dat morele vragen besproken moeten worden. Het is immers de taak van de communicatie om het verhaal van het beleid naar buiten te brengen. En dat verhaal is pas compleet wanneer alle verschillende ethische perspectieven op het vraagstuk belicht zijn, inclusief de vraag hoe het beleid bijdraagt aan het zijn van een goede overheid.

Verhalen

Daarnaast is er dan een rol voor communicatie in het stimuleren van die gesprekken over morele vragen in het werk. Corporate en interne communicatie dragen bij aan openheid en veiligheid zodat ook bestuurders zich kwetsbaar kunnen tonen en het mogelijk wordt om te leren. We weten vanuit ons vak hoe belangrijk het is dat de goede verhalen, inclusief de twijfels, obstakels en tegenslagen gedeeld worden. Je verhaal kunnen doen en gehoord worden is een geschenk, want niet gehoord worden doet pijn.

Ten slotte kan de communicatiediscipline bestuurders ondersteunen in het voorleven en uitdragen van de nieuwe bestuurscultuur. In een recente studie³ beschrijven Van Rooij et al. wat er intern mis kan gaan wanneer een organisatie onder druk staat, zoals de Belastingdienst bij het toeslagenschandaal. Ze benadrukken het belang van actief luisteren en het delen van morele waarden. Ze laten ook zien hoe de afstand tussen medewerkers en bestuurders groter wordt wanneer

zij niet in hetzelfde gesprek zitten. Het is cruciaal dat communicatieprofessionals niet alleen met elkaar, maar ook met de ambtelijke en politieke leiding praten over ethische aspecten van communicatie.

Er zijn veel heel legitieme redenen geweest waarom het nu nog gaat zoals het gaat. Tegelijkertijd is er de diepe wens om het anders te doen en bij steeds meer mensen het geloof dat het ook anders kan. Er is echt een goed verhaal bij de nieuwe bestuurscultuur. De communicatiediscipline kan bestuurders helpen en zelf meeschrijven aan dit noodzakelijke, nieuwe verhaal. —

Zie de LinkedIn-pagina⁴ van Dialoog en Ethiek en haar pleio-pagina⁵ voor informatie over en contact en gesprek met dit programma. Meer lezen over het waarom van een dialoog over ethiek: zie ‘Macht en Moed’ van Erik Pool.⁶ Zie ook artikel Van Rooij en Aarts c.s.⁷

¹ Zie C#4 pag. 12-16

² Kijk bijvoorbeeld naar het webinar met Denker des Vaderlands Paul van Tongeren: bit.ly/3ARa5bi

³ Tijdschrift voor Communicatiewetenschap 50.2 91-128

⁴ www.linkedin.com/company/dialoog-en-ethiek

⁵ bit.ly/3Ktp5PM

⁶ bit.ly/3ATF2vi

⁷ bit.ly/3KzKIDC

*Auteur Bart Bakker**Foto ANP*

Met in de **hoofdrol** Volodymyr Zelensky

De Oekraïense president Volodymyr Zelensky speelt sinds de Russische invasie 'de rol van zijn leven'. Lang voor zijn beëdiging als zesde president van Oekraïne, legt hij al de basis voor zijn politieke carrière.

Zelensky groeit op in de zuidelijke Oekraïense stad Kryvyi Rih waar hij ook is geboren. Hij leert Russisch op school, maar spreekt ook vloeiend Engels. Aan de Kryvyi Rih Economic Institute studeert hij af en leert zijn toekomstige vrouw Olena Kijashko kennen met wie hij twee kinderen krijgt. In zijn studententijd start Zelensky de theatergroep Kvartal 95 (Kwartier 95). De naam verwijst naar de buurt waar hij opgroeide. Met Kvartal 95 behaalt hij landelijke bekendheid. In 2003 start hij onder dezelfde naam een mediaproductiebedrijf.

In deze jaren stapelen de politieke gebeurtenissen in Oekraïne zich op. Opstanden in het oosten en aanhoudende corruptie teisteren het land. Tegen deze achtergrond produceert Kvartal 95 de serie

'Servant of the People'. Zelensky speelt de hoofdrol van geschiedenisleraar Wassil Holoborodko. Een kritische video van zijn personage over corruptie in de politiek gaat viraal. De serie is een daverend succes.

Drie jaar na de première schrijft Kvartal 95 zich in als politieke partij onder dezelfde naam 'Servant of the People'. Zelensky houdt er een nogal onorthodoxe campagne strategie op na. Hij vermijdt inhoudelijke persconferenties en langdradige debatten. Liever post hij korte alledaagse video's op YouTube en Instagram. Zonder enige politieke ervaring wordt Zelensky in het voorjaar van 2019 met een ruime meerderheid van de stemmen gekozen tot president van Oekraïne.

De vier aandachtstrekkers van Zelensky

In een mum van tijd veroverde Zelensky de aandacht van de wereld. Hoe kon hij zo snel zo’n sympathiek imago creëren? Welke mediatactieken leverden hem en Oekraïne zoveel aandacht op?

Omarm de media

Als eigenaar van een mediaproductiebedrijf weet Zelensky hoe media werken. Zijn ervaringen voor de camera komen hem als president goed van pas. De informatiemachine Zelensky draait op volle toeren op maat gemaakte nieuwsbrokken voor ieder willekeurig medium. Hij spreekt met gemak het Amerikaanse congres toe in een Zoom-call en geeft dezelfde avond een strak interview op NBC Nightly News. Ook de meer dan duizend journalisten die in Oekraïne verslag doen, kunnen hem met één druk op de telefoon bereiken. Dan doet hij vanaf de frontlinie dapper verslag van de oorlog. Ondertussen post hij er lustig op los met zelfgemaakte video’s op Instagram en YouTube. Daarin zie je hem praten met soldaten en bezoekt hij ziekenhuizen. Of spreekt hij de wereld toe met een indringende blik rechtstreeks in de camera. Zijn authentieke socialemediabenedictie is bijzonder effectief. Bijna 17 miljoen mensen volgen hem op Instagram.

Maak het persoonlijk

Zelensky is bereid om elk onderwerp te bespreken. Hij verschijnt als een leider die niets te verbergen heeft. We zien in de media liefdevolle foto’s van zijn familie. We horen zijn vrouw Olena Zelensky die vanuit haar schuilplaats een indringend beroep

doet op Amerikaanse vrouwen om vluchtelingen te helpen. We zien video’s waarin de president geëmotioneerd reageert omdat hij zijn kinderen mist. Hij vertelt aan Europese leiders dat het wellicht de laatste keer is dat ze hem in levenden lijve zien. Zijn emotionele boodschappen slaan aan. Mensen herkennen zichzelf in zijn persoonlijke strijd. Dit in tegenstelling tot de Russische premier Putin. Hij is de afstandelijke leider. Zijn boodschappen verkondigt hij in Russische staatsmedia. Op foto’s zit hij in zijn eentje aan het einde van een absurd lange vergadertafel. Hij toont geen emotie en deelt geen persoonlijke gegevens. Het verschil tussen beide leiders kan bijna niet groter.

Ken je publiek

In de weken na de inval verovert Zelensky de wereld met speeches. Land voor land, parlement voor parlement. Zijn toespraak aan de Tweede Kamer wordt net als in vele andere landen rechtstreeks uitgezonden. Ruim 750 duizend Nederlanders kijken live mee. In zijn speeches gebruikt hij stevast historische verwijzingen. In Duitsland de val van de Berlijnse Muur, in Amerika de aanval op Pearl Harbor en in Engeland de beroemde speech van Churchill. Ook de Nederlandse geschiedenis haalt hij aan. Zo herinnert hij de Nederlanders aan hun strijd tegen de Spaanse tirannie waaruit Nederland

450 jaar geleden ontstond. Ook trekt hij een parallel tussen de bombardementen op Rotterdam en Mariupol. Door de Europese bombardementen aan elkaar te verbinden, maakt hij van de oorlog een geen-ver-van-je-bedshow. Het werkt. In de dagen voor en na de speech, staan de media bol van beschouwingen en analyses.

Bepaal je positie

Zelensky is zich erg bewust van de positie van Oekraïne op de beeldvorming van de oorlog. Direct na de Russische inval schetst hij overal in Europa het beeld van een heldhaftig volk met een heldhaftige leider. Hij refereert aan het Oude Testament en plaatst de Oekraïners in de schoenen van David in de strijd tegen Goliath. Daarbij richt hij zich op de gewone man die een goede, maar ongelijke strijd levert. Zelfs in zijn kledingkeuze, een simpel groen T-shirt, verbindt hij zich met zijn achterban. Ook zijn boodschappen plaatst hij in de klassieke context democratie versus een autoritair regime door vergelijkingen te maken met de nazi’s in de Tweede Wereldoorlog. Hij verschuift daarmee de strijd tegen Oekraïne naar een hoger, abstracter niveau, waarin iedereen bijna gedwongen wordt om positie te kiezen in de strijd tegen de gehele vrije wereld.

Kan Oekraïne de PR-oorlog blijven winnen?

Zes maanden na de oorlog begint de PR-machine van Zelensky te sputteren. Omdat de strijd van Oekraïne in grote mate afhangt van de solidariteit van Amerikanen en Europeanen, is de vraag hoe Zelensky de aandachtsboog gespannen houdt.

Zelensky doet verwoede pogingen om de aandacht van westerse media vast te houden, maar na maanden oorlogsvoering begint ook de verschrikkelijke oorlog in Oekraïne te wennen. Het aantal keer dat Zelensky of Oekraïne wordt genoemd in Nederlandse media, neemt gestaag af.

Zelensky blijft media opzoeken

Mark Deuze, professor Mediastudies aan de Universiteit van Amsterdam, ziet geen opvallende veranderingen in de mediastrategie nu de oorlog al een paar maanden voortduurt. “Hij blijft nadrukkelijk de media op allerlei manieren opzoeken. Wellicht iets minder intensief als in de eerste weken, maar dat is ook bijna niet vol te houden.”

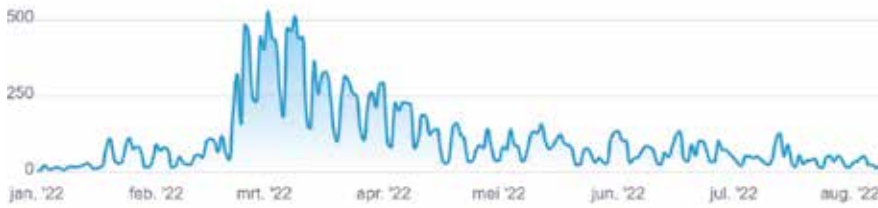
Toch groeit de kritiek op de mediaoptredens van Zelensky. Binnenkort verschijnen de premier en zijn vrouw op de cover van het modeblad Vogue. Ook laat hij zich in de media geregeld fotograferen met beroemdheden die Oekraïne met een bezoek willen steunen. Niet iedereen vindt het gepast dat hij zich laat omringen door glitter en glamour ten tijde van een oorlog.

Hashtag or it didn’t happen

Dit is volgens Deuze het moeilijke: “Om de aandacht en steun voor zijn land levend te houden,

moet Zelensky de media blijven opzoeken. Vandaar ook de fotoshoot in Vogue, toespraken bij grote Award-shows en zijn recente interview met The Washington Post.” De keuze van Zelensky om ook aandacht voor de oorlog te vragen in de showbizwereld is volgens Deuze ontzettend moeilijk. “In ons medialeven

bestaat iets niet als er niet in de media over gesproken wordt. Je bent een hashtag or it didn’t happen. Tegelijkertijd is het onvermijdelijk dat de aandacht afneemt en de kritische reflectie op de boodschap toeneemt. Het is een vreselijke catch-22”, concludeert Deuze.



Het aantal keer dat Oekraïne of Zelensky wordt genoemd in de media (bron Coosto).

Start&GO ondersteunt ruim 120 startende ondernemers met een online Mett community

Een eigen onderneming starten is een grote stap. Daarom ondersteunt Start&GO startende ondernemers om hun slaagkansen te vergroten. Hierbij ontstond ook de wens voor een online community waar ondernemers makkelijk met elkaar in contact komen. De eisen: een dienstverlener die niet alleen een mooi platform bouwt, maar ook adviseert in community management om het platform levendig te maken. Mett bood de oplossing.

- 120 communityleden
- 13 gedreven community ambassadeurs
- 642 views op het meest gelezen item
- 233 bezoekers op de drukstbezochte dag

Start&GO

Startersinitiatief Start&GO ondersteunt al ruim tien jaar startende ondernemers in West-Vlaanderen. Bijvoorbeeld met opleidingen, netwerkactiviteiten en coaching. Omdat startende ondernemers veel van elkaar kunnen leren, is Start&GO recent gestart met hun eigen online community: dé ontmoetingsplek voor en door startende ondernemers.

Doel

Met een online community wil Start&GO de slaagkansen van startende ondernemers verhogen. De community moet zoveel mogelijk drempels voor het ontmoeten van andere ondernemers wegnemen.

Vertrekpunten

- De community moet startende ondernemers inspireren
- Ondernemers moeten kennis en ervaringen delen en vragen kunnen stellen
- Ondernemers moeten connecties met elkaar kunnen leggen op de community

Uitdagingen

- De grootste uitdaging was of de online community wel zou aanslaan bij startende ondernemers. Start&GO heeft op voorhand een uitvraag gedaan om te achterhalen of de behoefte er lag, maar dit bleef spannend.

Oplossing

Mett ontwikkelde samen met Start&GO de Start&GO community. Na een paar strategische sessies kon het platform al snel live. Sinds de start van de ontwikkeling denkt Mett mee over een slimme indeling van de online informatie.



Omdat Start&GO gebruikmaakte van de community coaching, dacht Mett ook uitgebreid mee over manieren om activiteit te creëren op de community. Eén manier hiervoor is de inzet van ambassadeurs. Aan de basis van de Start&GO community staat dan ook een gedreven groep ambassadeurs, die vanaf het begin heeft geholpen om de online community vorm te geven.

Resultaten

De online community startte in februari 2022 en groeit gestaag. Nu, vijf maanden later, hebben 120 startende ondernemers zich aangesloten. Het meest gelezen artikel op de community heeft 642 views en op de drukste dag bezochten 233 personen de community.

Over de samenwerking met Mett zegt Start&GO: “De samenwerking met Mett gaat verder dan enkel het bouwen van een website. We zien hen op lange termijn als adviseur op momenten dat we extern advies kunnen gebruiken. Online communitymanagement is voor ons nieuw en het is een fijn gevoel om te weten dat je ergens terecht kunt met je vragen.”

Tevreden klant

“Mett heeft de ervaring die wij zochten in het opzetten van een online community en heeft ons door het project begeleid in strategie- en platformsessies om de bouwblokken naar onze hand te zetten. Als je op zoek bent naar een dienstverlener die niet enkel een handige tool heeft, maar ook advies kan geven over communitymanagement, dan ben je bij Mett aan het juiste adres.”

Julie Naesens, Communitymanager Start&GO

Meer weten over Mett?

Bel 030 711 5777 of scan deze QR-code met je mobiele telefoon!

mett



Auteur Rob Visser

Trends

In het overzicht van de nieuwe communicatietrends die in juni door Logeion zijn gepresenteerd, was trend 2 dit jaar: Moreel kompas als leidraad. Een interessant onderwerp. Want naast polarisatie is er steeds meer fragmentatie: mensen sluiten zich op in een minibubbel, een cocon waarin ze hun eigen wereldbeeld beleven. Om aansluiting te houden moeten organisaties in staat zijn verschillende perspectieven te zien. Daarmee wordt de identiteit van de organisatie een soort waardenmozaïek, waarbij een of enkele waarden (bijna) iedereen aanspreken.

Het kan geen kwaad als waarden elkaar aanvullen of overlappen. Je moet natuurlijk wel oppassen voor tegenstrijdigheden. Waarden scheppen ook verwachtingen. Omdat die niet altijd kunnen worden waargemaakt, moet je goed anticiperen. Dan kun je snel en adequaat uitleg geven waarom waarmaken niet helemaal mogelijk was. Dit vraagt zelfreflectie en gezond verstand.

Het lijkt erop dat deze eigenschappen vaak onderbelicht blijven in de vele communicatieopleidingen die Nederland kent. Het zijn onze vakgenoten die hadden moeten voorkomen dat John de Mol ging stuntelen in zijn reactie op het #MeToo-schandaal bij The Voice. Datzelfde geldt voor Wopke Hoekstra die voor de camera rondschaatste in Thialf, waar dat voor gewone burgers verboden was wegens coronaregels.

De politiek is sowieso een verhaal apart. Want wie heeft de verklaring opgesteld waarin Rutte zichzelf tegenspreekt over het aantal sms'jes op zijn Nokia? Om van de blunders van de koning maar te zwijgen.

Volgens de Europese anti-corruptiewaakhond Greco (Group of States against Corruption) doet Nederland niets met hun aanbevelingen, terwijl andere landen (inclusief Albanië en Bulgarije) daar wel serieus mee bezig zijn. Dat is het toppunt! Om onze opdrachtgevers tegen zichzelf te beschermen moeten we als communicatieprofessionals meer met de vuist op tafel slaan.

Dat heet tegenspraak beoefenen en organiseren.



BNP Logeion uitgebreid met teamscan en GAP- analyse

Ze worden ook wel een van de parels van de vereniging genoemd: de beroepsniveauprofielen (BNP). De BNP zijn vele jaren geleden ontwikkeld omdat Logeion haar leden wilde faciliteren bij hun persoonlijke ontwikkeling. Zo kwam er een gedegen en actueel analyse-instrument waarmee vakgenoten kunnen werken aan hun eigen professionalisering en waarmee opleidingen hun curricula kunnen onderbouwen. Recent is het model inhoudelijk vernieuwd en de techniek is zodanig op de schop genomen dat de mogelijkheden nóg beter aansluiten op de behoeften van de leden van Logeion. Vanaf dit najaar kunnen de leden er gratis gebruik van maken.

Wat hetzelfde blijft, zijn de zes kerntaken en zes beroepsniveaus. Zo kun je op de ene kerntaak excelleren op planniveau, terwijl je op een andere kerntaak bijvoorbeeld uitvoerend bent. Dit inzicht helpt om aan je eigen ontwikkeling te werken, bijvoorbeeld als je ontdekt dat je erg eenzijdig hebt ontwikkeld, terwijl je juist in de breedte van het vak wilt werken. Dan past aanvullende opleiding of bijvoorbeeld coaching om je verder te verbreden. Of als je er dankzij de BNP-scan achter komt dat je op alle kerntaken een beetje doet, terwijl je juist graag de diepte in wilt: je ontwikkelen in één specialiteit. Of als je wilt onderzoeken wat jou kan helpen om goed in te spelen op de trends in het vak.

Teamscan

Op veler verzoek is er een teamscan toegevoegd aan de BNP. Hiermee kunnen alle teamleden de scan maken en het gezamenlijke resultaat checken met de prioriteiten van de organisatie en de (strategische) vraagstukken waar de organisatie voor staat. Als leidinggevende kun je dan ook zien waar kennis ontbreekt en wat je nodig hebt om die kennis in huis te halen of in het team te ontwikkelen. Hierdoor heb je ook beter inzicht of je als afdeling de doelstellingen of kpi's kunt halen. Een andere aanpassing is dat er een 360 gradenfeedback-functie beschikbaar is. Je kunt collega's of je leidinggevende uitnodigen om voor jou de scan in te vullen en op basis daarvan bijvoorbeeld een ontwikkelgesprek voeren.

GAP-analyse

Ook nieuw is de zogenaamde GAP-analyse. Hiermee krijg je inzicht in je huidige situatie en de situatie waar je naartoe wil groeien. Deze analyse helpt je in het maken van keuzes. Voor iedere gebruiker is er een eigen omgeving beschikbaar. Elk lid/gebruiker heeft een eigen pagina

waarin je je scan kunt opslaan en zo je eigen persoonlijke groei kunt volgen. Daarom werkt de vernieuwde BNP-tool met een wachtwoord om je gegevens te beschermen. De eerste scan is een nulmeting. Ook kun je in je eigen omgeving opslaan welke opleidingen en trainingen je hebt gevolgd en je certificaat of diploma uploaden.

De mogelijkheid om een persoonlijk ontwikkelplan (POP) in te vullen maakt je eigen omgeving compleet. Bij sollicitaties heb je dan je hele portfolio als communicatieprofessional bij de hand in één overzicht, dat je bij je CV kunt voegen. De bestanden die je in je eigen omgeving opslaat kun je delen met anderen. Je hebt hier zelf de regie over.

Tot slot is de hele look-and-feel stukken moderner en meer beeldend geworden. In een dashboard zie je na enkele malen de scan te hebben ingevuld, je persoonlijke ontwikkeling in grafieken. Dat maakt het nog fijner om de scan als 'praatplaat' te gebruiken in gesprekken over je inzet, je eigen ontwikkeling en binnen het vakgebied.

Voor alle leden

In oktober krijgen alle Logeion-leden bericht over de beschikbaarheid van de nieuwe BNP-tool. Later komt de tool ook beschikbaar voor niet-leden. Zo kunnen bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en werving- en selectiebureaus deze tool ook gaan gebruiken.

Meer informatie:





Carola de Vree, hoofd communicatie van de gemeente Rotterdam deed met haar team een eerste versie van de teamscan: “Ik wilde weten of wij als afdeling in huis hebben wat nodig is om de visie handen en voeten te geven. Kunnen wij het waarmaken? En op welke onderdelen is nog opleiding en ontwikkeling nodig? De BNP zijn precies wat we nodig hadden.”



Danny Cherkaoui, communicatieadviseur bij de politie Oost-Brabant: “Ik kreeg bevestigd wat ik al wist: ik wil me verder ontwikkelen op het gebied van analyseren. Hoe gaaf is het om als politie niet meer alleen reactief te zijn, maar op basis van analyses van trends en media proactief te kunnen zijn. Zodat we minder worden verrast en polariserende bewegingen kunnen bijbuigen. Dankzij deze scan is het nog duidelijker zichtbaar geworden dat ik deze kant uit wil.”



Karin Nijhuis, senior corporate communications advisor bij Universiteit Twente: “De BNP-scan bevestigde wat ik eigenlijk wel wist. Mijn hart ligt bij het begeleiden in welke vorm dan ook. Daar krijg ik energie van. Dat is mooi om bij mijn volgende jaargesprek aan de orde te stellen, want op trainersgebied kan en wil ik best nog wat bijleren.”



Claudia Honig, werkzaam bij het team Customer Relations and Communications van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL): “Ik kende het BNP-model niet. En ik moet zeggen: het was erg herkenbaar allemaal. Mijn score was gemiddeld niveau 2, met een uitschieter naar 5 voor de kerntaak organiseren. Dat klopt ook. Als ik opdrachten doe rondom evenementen, ben ik zelf volledig verantwoordelijk voor de organisatie, voorbereiding en uitvoering. Dat verklaart die 5.”



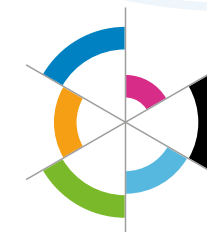
Carly de Vreugd, publieksvoorlichter bij ProRail. “Als je die test aan het doen bent, krijg je enorm veel informatie. Dat leverde mij eerlijk gezegd meer op dan de uiteindelijke score.”

Haal meer uit de data van jouw beroepsniveauprofiel

- ✓ **Zelfscan**
Waar sta ik qua ontwikkeling en kennis in mijn vak?
- ✓ **360° feedback**
Vraag een collega om voor jou de scan in te vullen.
- ✓ **Teamscan**
Passen onze gezamenlijke skills bij de ambities en wensen van de organisatie?
- ✓ **GAP-analyse**
Hoe sta ik er nu voor en waar wil ik naartoe?



Meer weten?
Kijk op www.logeion.nl/beroepsniveauprofilen



**Beroeps
Niveau
Profielen
LOGEION**

**3 november
Spant!**

PUBCOM 22

Nationaal Congres Publieke Communicatie

www.pubcom.nl
voor tickets en meer informatie



Auteurs Annemarie van Oorschot en Guido Rijnja

Foto ANP

Stikstof op je bord: een ongekende opgave

Aan de bak met stikstof: wat gaat er dan als
communicatieadviseur door je heen? Rudi Buis van het ministerie
van Landbouw, Wytze Sonnema van LTO Nederland en docent/
onderzoeker Korien van Vuuren delen hun professionele puzzels
en passies. Met één gedeelde vraag: waar is het nieuwe verhaal?

Rudi Buis:

‘De ziel van mensen is geraakt’



“Herinner je je de Rubiks kubus?”, vraagt Rudi Buis, hoofd woordvoering bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). “Die is normaal gesproken al lastig op te lossen, maar als de rijen en vlakken ook nog eens constant van kleur verschieten... Als ik zoek naar woorden voor wat we meemaken op stikstofgebied laat dit beeld me niet los. Ik zie me weer zitten met de vorige minister van LNV, Carola Schouten, na de roemruchte uitspraak van de Raad van State in mei 2019. We wisten natuurlijk meteen dat dit impact zou hebben, maar deze impact...”

Juridisch moeras

“Twee ontwikkelingen maken het lastig om een communicatieve oplossing te vinden. De eerste is de totale juridisering van het onderwerp. Als je ziet hoeveel rechtszaken er lopen. Het ene moment is er een rechterlijke uitspraak en gaan we al dan niet gedwongen die kant op met het dossier, en het volgende moment vraagt jurisprudentie om op een ander spoor verder te gaan. Het is vooral lastig om duidelijk te zijn, en dat is toch een van de belangrijkste dingen in ons vak. We zitten in een juridisch moeras en dat maakt heldere communicatie lastig.”

“Daar komt een tweede probleem bij. Dit heeft alle kenmerken van een ‘kampendossier’: óf je gelooft dat stikstof het einde van de wereld betekent óf je wuift het weg en zegt: het stikstofprobleem bestaat niet. Er wordt heel veel onderzoek gedaan en via allerlei kanalen komen allerlei deskundigen met studies en artikelen die de twee kampen voeden en de polen steeds groter maken. De verharding neemt toe en het is lastig om dan voor nuanceren te zorgen”, aldus Buis.

Een kwestie van identiteit

“De juridisering en de verzuiling maken het heel moeilijk om als ministerie te manoeuvreren. Van het weekend merkte ik het nog op een familiereünie, ergens in de Betuwe. De omgekeerde vlaggen, de zakdoeken wapperen overal. Ik word aangesproken en meteen is de kracht van een zuil merkbaar. ‘Kijk nou naar dat weiland, er groeit toch gewoon van alles’, roept de een. Waarop een ander er een studie bijhaalt, die juist de ernst van de situatie aantoont. Wat me professioneel bezighoudt, is dat dit niet zomaar een gepolariseerd debat is. Dit steekt veel dieper. Mensen zijn in hun identiteit geraakt”, zegt Buis.

Nieuw verhaal

“Als communicatieman houdt het me vooral bezig hoe we weggkomen van dat uitdelen van verwijten over en weer. Hoe spelen we in op die geraakte identiteit? Als iemand roept ‘Blijft het platteland wel wat het was?’, vraagt hij niet om een studie naar beplanting, maar om zorg voor de ziel; van het land, de mensen, van zichzelf. Het gaat over de angst dat de leefbaarheid (verder) verdwijnt. Daar is een slag in te maken, en de vraag is: hoe? Dat is de communicatieve uitdaging voor nu.”

Wytze Sonnema:

‘Voorkomen dat het vastloopt’



Toen Wytze Sonnema in 2018 als adviseur Public Affairs bij LTO (Land- en Tuinbouworganisatie) Nederland begon, had hij niet kunnen denken dat hij vier jaar later als hoofd Public Affairs en Communicatie voor een van de grootste uitdagingen in zijn vakgebied kwam te staan: het platteland en de boeren door de stikstofcrisis loodsen. Geld voor massacampagnes heeft de vereniging niet, maar de leden, ruim 30.000 boeren en tuinders, brengen de boodschap voortdurend over het voetlicht. Sonnema windt er geen doekjes om: “Tot hier en niet verder is nu onze boodschap richting de overheid. LTO heeft eerder, samen met onder meer milieuorganisaties en VNO-NCW, een realistisch plan gepresenteerd, waarmee we de natuur beschermen, voorkomen dat de vergunningverlening vastloopt en de boeren perspectief bieden. In dat plan wordt het beleid van onderop gevormd, op maat per gebied, waarbij iedereen aan tafel zit. Minister Van der Wal heeft te weinig met dat plan gedaan en wil al in 2030 een kwart meer stikstof reduceren dan wij haalbaar achten.”

Storytelling

Boeren en tuinders kunnen op veel sympathie van de samenleving rekenen. “Ze zijn ook in de communicatie ons grootste kapitaal”, beaamt

Sonnema. “Met persoonlijke verhalen over het bedrijf, de ambities en ook het leven op het platteland leggen zij uit wat de impact van beleid is. Onze leden kunnen dat van nature op authentieke wijze vertellen.” Er komen dagelijks verzoeken van journalisten binnen om namen van boeren door te geven die zich willen laten interviewen voor kranten, radio of televisie. Ook wordt veel tijd geïnvesteerd in het proactief aandragen van verhalen: het werk van LTO is voor 95 procent onzichtbaar. Je ziet dan een boer of tuinder met een goed verhaal.”

Agressie

Met de agressieve demonstraties en vandalisme op snelwegen dreigen de boeren de sympathie van de samenleving te verliezen. Dat de boeren boos zijn, kan Sonnema goed begrijpen. “Verreweg de meeste leden geven daar op een goede manier uiting aan door te praten met het lokale bestuur, hun omgeving en met ludieke acties. Demonstraties doen we binnen de normen van de wet. Als mensen zich ongepast gedragen dan spreek je hen daarop aan, maar niet iedereen is lid en je kan niet alles voorkomen.”

Inmiddels heeft Sonnema, naast storytelling, de communicatiestrategie uitgebreid met twee

andere sporen. “We willen de bredere impact van het stikstofbeleid zichtbaar maken, dus niet alleen voor de boeren maar voor het totale leven op het platteland: economisch, sociaal en cultureel. De toekomst van het platteland staat echt op het spel.” Het andere, nieuwe spoor is duidelijker inzetten op de kansen van innovatie. “We oogsten in het buitenland veel bewondering vanwege onze innovatiekracht, terwijl er in Nederland wantrouwend over gesproken wordt. Als je duurzamer wilt produceren dan moet je innoveren. Dat moeten we bij de politiek tussen de oren krijgen.”

Geen geld

De bestuurders en leden van LTO steunen de communicatie-uitingen van Sonnema volop. “Als we een bericht op sociale media plaatsen, gaat er meteen een bericht uit in WhatsApp-groepen met de vraag het door te zetten. Ook zijn er in de regio originele initiatieven die wij overnemen. Zoals de boerenzakdoek die je met augmented reality om je profielfoto op Facebook en Instagram kunt binden. Onze kracht zijn de leden en bestuurders, georganiseerd in regio's, afdelingen en sectoren, die enorm gemotiveerd zijn om samen tot een realistische aanpak van het stikstofvraagstuk te komen.”

Korien van Vuuren:

‘Hier kom je alleen niet uit’



“Dit is een transformatief vraagstuk dat een meer systemische aanpak vraagt dan wat in de veranderkunde ook wel als een eerste of tweede orde-verandering wordt omschreven. Er is een nieuw toekomstbeeld nodig, een handelingsperspectief dat de complexiteit omarmt. Met alle rafelige, trage vragen van dien: systeemautomatismen, waarden en verdienmodellen komen ter discussie te staan”, zegt Korien van Vuuren, docent Communicatie op de Christelijke Hogeschool Ede en promovenda Transformatiecommunicatie aan de Radboud Universiteit. “We weten dat je bij dit type vragen interorganisatieel te werk moet gaan: hier kom je als ministerie of als land- en tuinbouworganisatie alleen niet uit. Omgevingssensitiviteit is dus belangrijker dan ooit. Hoe ziet het krachtenveld eruit, hoe vormen zich issues en welke woorden en beelden geven mensen aan wat zich voordoet? Communicatief gezien is de radarfunctie van adviseurs hier essentieel.”

Gezamenlijke betekenissen

“Overal zie je verhalen ontstaan over pijn en angst om te verliezen wat mensen dierbaar is: kan ik mijn bedrijf wel voortzetten, kunnen we de grond behouden, wat doet dit met ons gezin? En:

hoe zorgen we dat we natuur herstellen in plaats van verder vernietigen? Het is van belang om als systeem betekenis te verlenen aan het waarom en hoe van deze transformatie. De overheid heeft weliswaar een kaderstellende taak om de kwaliteit van de natuurlijke leefomgeving te bewaken, maar binnen die kaders moet gezocht worden naar een gezamenlijk handelingsperspectief. Samen meten en interpreteren, daar komt het op aan. Dit vraagt veel, zeker als opvattingen uiteenlopen en polarisatie op de loer ligt: aan tafel met een integratieve blik dus, verder kijken dan alleen je eigen organisatie, belangen en mogelijkheden. En daarbij blijken communicatieprofessionals van waarde: als facilitator, voor het binnenbrengen van taalvelden van buiten en om representatief én verbindend in de issue-arena aanwezig te zijn”, zegt Van Vuuren.

Mentale ruimte

“Een uitweg uit een dergelijk conflict vraagt om een reframing naar gezamenlijke volgende stappen. Communicatief gezien ligt er de vraag: waar zit overlap tussen de verschillende waarden? Hoe zien we een toekomstige samenleving waarin mensen in balans met de natuurlijke omgeving wonen en

werken? Hierop mogen ook de bedrijven in het systeem bevraagd worden: banken, supermarkten en toeleveranciers van veevoer, kunstmest en bestrijdingsmiddelen. En allemaal zijn wij consument: welke keuzes maken wij?”

Vindingrijkheid

“Lukt het om vindingrijke verhalen te zien en verder te brengen? Ik zie op allerlei plekken initiatieven opkomen”, zegt Van Vuuren. “Neem de Boerenraad, die is ontstaan uit verschillende ‘bloedgroepen’ in de agrarische sector: van de biologische tuinders tot gangbare boeren. Stuk voor stuk mensen die elkaar opzoeken en die elkaar door gesprekken, hoe intens ook, blijven vasthouden. Er zijn veel goede voorbeelden van de benodigde systeemverandering te vinden in de praktijk. Op het eerste oog misschien kleine stapjes, maar ondertussen zijn het er wel heel veel. Geef dat maar eens ‘body’ door deze initiatieven te faciliteren en duidelijke langetermijnkaders te ontwikkelen. Zo ontstaan nieuwe natuurinclusieve verdienmodellen en komt systeemverandering tot stand.” —

Bereik de media die voor jou relevant zijn.

Wij weten welke je moet hebben en hoe je hun aandacht trekt.

anp.nl/business

.ANP Business



Babbage ziet je liefde voor ons vak

Daarom bieden we je, naast opdrachten en projecten, training en opleiding om te blijven groeien als professional.

www.babbagezietje.nl



Nieuwe focus overheidscommunicatie

Zwaartepunt bij onafhankelijke, integratieve informatievoorziening



Auteur Bert Pol

Hoe kunnen we bij de huidige turbulentie in de wereld als gewone maar betrokken burgers tot een afgewogen oordeel komen over belangrijke maar complexe onderwerpen? Zoals over stikstofreductie in relatie tot het protest van de boeren tegen de consequenties van het stikstofbeleid voor hun bedrijf. Over het wel of niet naar gas boren in Noordoost-Groningen nu Rusland de kraan heeft dichtgedraaid. Over huizenbouw in buitengebieden of hoogbouw in bestaande woonwijken. Over het boeken van vliegvakanties in verband met de snelle verspreiding van ernstige virussen.

Kunnen we bij de veelheid en verscheidenheid aan meningen in de media nog inschatten wat de gevolgen van maatregelen zijn? En hoe we zelf moreel verantwoord kunnen handelen: wel of geen verzet aantekenen tegen windmolens in de omgeving van je eigen buurt, en het bepalen van je politieke voorkeur en je stemgedrag. Welke rol zou overheidscommunicatie daarbij kunnen of moeten spelen?

Doorwerking van de ene crisis in een andere

Er is niet alleen enorm veel tegelijkertijd aan de hand, maar alles haakt ook in elkaar. De corona-epidemie veroorzaakte psychische ontwrichting en heeft leerprestaties een flinke knauw gegeven. Doordat kinderen uit gezinnen waar ouders niet bij machte waren kun kinderen te ondersteunen bij het digitale onderwijs, of hen geen geschikte plek konden bieden om huiswerk te maken, werd ook maatschappelijke tweedeling in de hand gewerkt. Kinderen uit die gezinnen liepen meer onderwijsachterstand op dan leeftijdgenoten uit bevoorrechte milieus. En hoewel er ook al een lerarentekort was voor de corona-epidemie, was het voor scholen in wijken met veel sociale problematiek nog lastiger om docenten en schoolleiders te vinden. Virologen waarschuwen ervoor dat nieuwe, zeer ernstige en moeilijk te beteugelen virussen niet lang op zich zullen laten wachten

als we en masse de wereld over blijven vliegen omwille van ons vakantieplezier. Verstandig zou zijn als we onszelf in de hand zouden houden, maar wat doe je als burens, vrienden, familieleden en collega's wel gaan, als de kinderen daarom zeuren en je zelf vindt dat je zo'n vakantie eigenlijk wel verdiend hebt? De klimaatverandering vraagt om energiezuinige huizen. Gemeenten geven subsidies om verduurzaming te stimuleren, maar door internationale lockdowns tijdens de coronajaren is de productie van tal van grondstoffen stil komen liggen. Intussen stijgen de kosten van energie tot ongekende hoogten, wat vooral lagere inkomens treft, maar ook de nodige middeninkomens. Het al bestaande schuldenprobleem in onze samenleving wordt er alleen maar groter van.

We bevinden ons anno 2022 in een zeer complexe situatie. Laten we hopen dat onze maatschappij voldoende veerkracht heeft om deze crises te boven te komen. Belangrijk is dat we zelfstandig kunnen blijven nadenken en niet blindelings degenen volgen die het hardst schreeuwen of op tv, in het café of op het werk anderen verbaal de loef afsteken. Wie goed gebekt is, heeft niet altijd het beste voor.

Onontwarbare kluwen

Maar om goed geïnformeerd te zijn, heb je betrouwbare kennis nodig. Want waaraan toets je de informatie die van alle kanten op je afkomt? En waarop baseer je je eigen attitudes en beslissingen? Emotie? Geloof in wat je sociale omgeving beweert? 'Feiten'? Zorgvuldige afwegingen?

Informatiebronnen zijn er genoeg. Nieuwsmedia, van verschillende signatuur en met dienovereenkomstige interpretatie van de gebeurtenissen en feiten. Experts uit de betrokken vakgebieden komen in de media aan het woord. Veelal zullen ze integer zijn, maar ze zijn wel expert in hun specialisme. Tijdens de corona-epidemie bijvoorbeeld gaven medisch specialisten en virologen een an-

‘Belangrijk is dat we zelfstandig kunnen blijven nadenken en niet blindelings degenen volgen die het hardst schreeuwen’

dere mening dan economen, horecaondernemers en eigenaren van winkels die als niet-essentieel aangemerkt waren. Bronnen genoeg dus, eerder teveel dan te weinig.

Er komt dagelijks een onontwarbare kluwen informatie op ons af. We zijn geen expert in de afzonderlijke vakgebieden en kunnen dus niet beoordelen wie van twee of drie discussiërende experts het bij het rechte eind heeft. We gaan in arren moede maar af op wie er het meest betrouwbaar of gezaghebbend uitziet, of wie de meeste bijval krijgt van collega-experts of onderzoeksjournalisten, of wie we wel of niet irritant vinden.¹

We worden heen en weer geslingerd tussen standpunten. De boeren roepen wellicht tegenstrijdige emoties bij ons op. We kunnen ons boos maken over sommige acties, maar even later kunnen we geroerd zijn door het verhaal van een boer die fors heeft geïnvesteerd om zijn bedrijf milieuen diervriendelijker te maken en nu van de kaart geveegd dreigt te worden. We horen uiteenlopende cijfers over de uitstoot. We horen oplossingen die een bepaalde aanpak van de communicatie kan brengen zoals een dialoog aangaan in plaats van in discussie te gaan. We zijn wellicht geneigd te geloven dat we onze

boeren nodig hebben om eten op tafel te krijgen. Maar er zijn ook experts die ons voorhouden dat het Nederlandse vlees en fruit voor het overgrote deel geëxporteerd wordt en dat

het vlees en fruit dat we op tafel zetten geïmporteerd is: hebben we de boer dan kennelijk toch niet nodig? Maar als er niet zoveel geëxporteerd wordt, heeft dat toch effect op onze economie?

Overzicht

Waar haal je, kortom, als welwillende, zich voor de medemens en de leefomgeving verantwoordelijk voelende burger informatie vandaan die zo weinig mogelijk gekleurd is door – nu eenmaal onvermijdelijke – interpretatie. Het is op eigen kracht zo goed als onmogelijk. Het is daarom de hoogste tijd voor integratieve overheidscommunicatie: overheidscommunicatie die de zienswijze en het belang van ministeries en politieke partijen overstijgt. Ministeries en politieke partijen hebben immers een eigen verantwoordelijkheid voor communicatie over hun beleidsterrein, respectievelijk zienswijze. Maar geen enkele organisatie houdt zich bezig met het schetsen van een genuanceerd en goed gedocumenteerd overzicht van de stand van zaken. Waar de effecten van de synchroon lopende crises in elkaar grijpen en welke consequenties van een maatregel in het ene domein naar verwachting heeft voor een ander domein. Wat betekent bijvoorbeeld het in december 2021 definitief genomen besluit van Shell om het hoofdkantoor van Nederland naar het Verenigd Koninkrijk te verhuizen en daarmee volledig Brits te worden? Milieudefensie won in mei 2021 een rechtszaak tegen Shell over het terugdringen van de CO2-uitstoot, wat voor de directeur van Milieudefensie aanleiding was voor zijn in de media vaak afgebeelde vreugdesprongetje.

Hoogleraar accounting Jan Bouwens noemt het vertrek echter een ‘pyrrusoverwinning voor de milieubeweging’. In zijn visie ‘verliest de EU een belangrijke partner die nodig is voor de transitie van fossiel naar groen.’²

En wat betekent het vertrek van Shell voor de economie? Milieudefensie meldt dat ‘het vertrek niet slecht is voor de economie’.³ Dat klinkt logisch: het is immers vooral een papieren wijziging, waarbij maar slechts een gering aantal mensen uit Nederland vertrekt.

Maar anderzijds is het de vraag of dit besluit op zichzelf staat, of dat het een manifestatie is van een als ongunstig ervaren ondernemingsklimaat. Zal het niet betekenen dat ons land in steeds mindere mate als vestigingsplaats, met fabrieken én bestuurders, gekozen wordt door nieuwe bedrijven? Wat zal daarvan het effect zijn op de internationale concurrentiepositie? Het tekort aan leerkrachten en schoolleiders, het dalende kwaliteitsniveau van ons onderwijs ten opzichte van omringende landen, het gebrek aan medisch personeel in ziekenhuizen, aan huisartsen en aan woningen maken het er allemaal niet beter op. Komen we in een neerwaartse spiraal? Nederlandse burgers moeten in staat gesteld worden dat te weten te komen om zich een degelijk onderbouwde mening te kunnen vormen. En niet goedgegelovig of gedreven door uitsluitend emotie hoeven aan te nemen wat anderen hen influisteren of toeschreeuwen.

Instituut voor integratieve overheidscommunicatie

Om burgers in staat te stellen beslissingen te nemen die niet alleen hun persoonlijke, maar ook het algemene belang op de korte en langere termijn laten meewegen in attitudes en gedrag, moet de overheid op zijn beurt zijn verantwoordelijkheid nemen. En een instituut voor integratieve overheidsinformatie creëren. De opdracht is puur

informerende. Voorlichting geven op basis waarvan mensen zelf kunnen besluiten.⁴

Aan welke voorwaarden moet zo’n instituut voor integratieve overheidsinformatie voldoen en welke status moet het krijgen?

Een voorzet:

- Het moet onafhankelijk van politiek en ministeries zijn (en ook niet voor mensen en middelen ambtelijk onder een secretaris-generaal vallen).
- Het moet vrij zijn in zijn oordeel over aangeleverde informatie uit welke hoek dan ook.
- Directie en medewerkers moeten niet gevormd zijn uit mensen van bestaande ministeries.
- Het zou een vergelijkbare status moeten hebben als het Centraal Planbureau (CPB), Planbureau voor de Leefomgeving, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en Ombudsman.
- Het moet interdisciplinair zijn, samengesteld uit onder meer journalisten, voorlichtingsdeskundigen, taalkundigen, (publieks)filosofen, economen, cultureel antropologen en cognitief psychologen.

Zal het ervan komen? Het zou een zegen zijn. ■

1. Vgl. Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and persuasion. Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer Verlag.
2. <https://www.accountant.nl/nieuws/2021/11/bouwens-vertrek-shell-is-pyrrusoverwinning-voor-milieubeweging/>. (Geraadpleegd 28 augustus, 2022)
3. <https://milieudefensie.nl/actueel/shell-vertrekt-naar-groot-britannie-wat-zijn-de-gevolgen>. (Geraadpleegd 28 augustus, 2022)
4. Het gaat nadrukkelijk niet om beïnvloeding van gedrag en attitudes.



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.

Het maatschappelijk humeur is de bottomline

Organisaties moeten zich steeds meer gelegen laten liggen aan de goedkeuring van anderen; niet alleen van hun directe achterban maar ook van de samenleving als geheel. Er zijn echter maar weinig organisaties die dat ook echt doen. Zij zien dat als luxe of als iets voor erbij, in plaats van als de bottomline. Dat komt door het frame dat zij hanteren van het concept organisatie.

Feitelijk lijken heel wat organisaties meer op een autarkische samenleving in een ondoordringbaar oerwoud dan op de open, flexibele en op maatschappelijke relevantie gerichte concerns zoals beschreven in hun eigen organisatievisie. Ze stellen hun actuele markt of zichzelf centraal en zijn blind voor het vraagstuk van hun legitimatie op termijn. Uiterlijk is het in orde: de website ziet er prachtig uit, er zijn leuke conversaties op Facebook en Twitter, de bazen spreken motiverende woorden. Er wordt van alles gecommuniceerd, maar veel meer dan messaging is het vaak niet, pure SOS-communicatie: Sending Out Stuff. Daarmee onderhoud je geen relaties.

Instituties

Managementwetenschappers zien een organisatie vooral als een productieverband van activiteiten waarmee waarde wordt geleverd aan klanten (leden etc). Sociologen zien een organisatie vooral als een verbijzondering van een institutie. Instituties zijn te definiëren als collectieve patronen van gedrag, denken en voelen, en daarmee als waardepatronen. De socioloog Zijderveld (2000) stelde voor om deze twee concepten van organisatie niet te zien als verschillende verklaringen van

eenzelfde fenomeen, maar als twee dimensies. Alle organisaties zijn volgens hem productie-units (of ze nu producten, diensten of ideeën ontwikkelen) maar ook verbijzonderingen van instituties. De productionele dimensie heeft betrekking op doelen en middelen, op het onderscheid tussen staf- en lijnfuncties, op hiërarchie en macht en besluitvormingspatronen. De institutionele dimensie heeft te maken met de waarden en normen die worden aangehangen in de organisatie.

Legitimiteit

De productionele dimensie geeft de organisatie economische legitimiteit. Waarden en normen zijn daarbinnen wel belangrijk, maar uitsluitend zolang ze de economische legitimiteit dienen. Het zijn dan dus per definitie zelf economische waarden. Vanuit de institutionele dimensie zijn maatschappelijke waarden echter de basis van de organisatie. Die geven de organisatie namelijk maatschappelijke, publieke legitimiteit. En dat is volgens Zijderveld de bottomline voor de license-to-operate. Een organisatie zien als een institutie betekent dat de aandacht niet zozeer gaat naar de doelstellingen die moeten worden gerealiseerd en de targets die moeten worden gehaald, maar naar bedoelingen die achter de doelstellingen liggen en die hun wortels vinden in de heersende waarden en normen. Wouter Hart (2012) schreef er een aanbevelingswaardig boek over wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk.

Maatschappelijk humeur

Communicatie wordt vaak gezien als instrument om producten, diensten of ideeën te verspreiden, er acclamatie of medewerking voor te krijgen en

ervoor te zorgen dat belangrijke stakeholders een positief beeld hebben van de organisatie. Dat past in de economische dimensie van organisatie. De schandalen van de laatste jaren wijzen er echter op dat de grens van dat concept is bereikt. Een slecht product laat zich niet verkopen en moet dus uit de markt worden genomen. Slecht beleid is net zo goed niet te verkopen maar is niet zo gemakkelijk ‘uit de markt te nemen’. Strategische keuzes en beleidsmaatregelen die eenmaal in het maatschappelijk humeur zijn veroordeeld, ijlen nog jaren na en leveren een negatief sentiment over de organisatie als geheel, maar evengoed ook over collega-organisaties en soms zelfs de hele branche. Normen die niet (meer) passen bij wat maatschappelijk als betamelijk wordt gezien, worden zo mogelijk nog harder veroordeeld en verdwijnen helemaal niet meer. Zeker in deze tijd waarin de openbaarheid – dat waarover mensen praten en hoe ze erover praten – zo ontzettend groot is geworden en altijd weer op te vragen is.

Zwijgspiraal

De Duitse wetenschapper Noelle-Neumann ontwikkelde in de jaren zeventig de theorie van de zwijgspiraal. Wie denkt dat zijn opinie (= eigen frame van de werkelijkheid) in is of zal worden, zal geneigd zijn om die opinie te delen. Wie gelooft dat zijn mening door een minderheid of steeds minder mensen wordt gedeeld, komt minder makkelijk voor die mening uit. Zo wordt een bepaalde opinie tot heersende opinie en lijken afwijkende opinies te verdwijnen. Maar dat doen ze niet, volgens Noelle-Neumann, ze gaan ondergronds, ze worden als het ware private opinies waar je alleen met gelijkgestemden over praat. Een bubbel zouden we dat nu noemen. Het probleem van dat ondergronds gaan is dat gelijkgestemden alleen nog met elkaar praten en niet meer met anderen die andere opvattingen hanteren. Die meningen worden dus niet meer openlijk bediscussieerd en verharder zich. We zien daar op het ogenblik overal voorbeelden van. Zij waarschuwde er ech-

ter toen al voor dat ze vroeg of laat tot uitbarsting komen en dan zomaar – wel of niet – op hun beurt de heersende mening vormen. Dan ben je dus te laat.

Issuemanagement

De issue attention cycle, of issuecurve, zoals het ook wel wordt genoemd, laat zien dat issues altijd een aantal fasen doorlopen. Niet allemaal even snel, soms is de curve nogal chaotisch. Maar goed issuemanagement helpt om issues al in een vroegtijdig stadium op te sporen, zeggen de zusters Van Keep (2018). Wie zich laat verrassen door een actiegroep heeft meestal zitten slapen en heeft kennelijk geen goede monitoringantenne. “Voordat je kunt monitoren, moet je eerst weten waarop je moet gaan monitoren”, zeggen Van Keep en Van Keep (p.67). Zij raden aan om te beginnen met een groslijst van mogelijke issues die de organisatie raken of kunnen gaan raken. Zij gebruiken zelf de Glimproef-methode: issues t.a.v. gezondheid, leiderschap, innovatie, technologie en ICT, mens en arbeid, politieke ontwikkelingen en nieuwe wetgeving, risk en security, ondernemerschap, ecologie en milieu, financieel. De kunst is

vervolgens niet zozeer om de ontwikkeling van de issues te volgen maar vooral om de impact ervan in te schatten. Zij noemen dat issueduiding. Dat is een vorm van sensemaking: er woorden aan geven die duiding geven aan hoe je erover denkt. Zolang je dat niet doet, kan het issue niet bestaan in de organisatie. Issuemanagement is tijdrovend en intensief maar buitengewoon lonend. Het helpt je om de maatschappelijke arena te overzien waarin wordt uitgevochten welk frame gezien wordt als het frame van de werkelijkheid. Maar dat kan alleen als je de institutionele dimensie van de organisatie als basis neemt.

Literatuur

Hart, Wouter (2012). Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling. Amsterdam: Boom.

Keep, Mayke van & Keep, Sybrig van (2018). Issue-denken, echte bazen maken impact. Amsterdam: Boom.

Zijderveld, Anton C. (2000). The Institutional imperative. The interface of institutions and networks. Amsterdam: Amsterdam University Press.

‘Wie gelooft dat zijn mening door een minderheid wordt gedeeld, komt minder makkelijk voor die mening uit’

Auteur Arjen Boukema
 Fotograaf Germán Villafane

Kansen voor ieder kind

Ieder kind heeft talent. Ook de honderdduizenden Nederlandse kinderen die opgroeien in een omgeving met veel werkloosheid en weinig rolmodellen. Daarom strijdt JINC voor een maatschappij waarin je achtergrond niet je toekomst bepaalt. Een Nederland waarin ieder kind kansen krijgt.

Om dat te bereiken, helpt JINC kinderen van 8 tot 16 jaar aan een goede start op de arbeidsmarkt. Via het JINC-programma maken ze kennis met allerlei beroepen, ontdekken ze welk werk bij hun talenten past en leren ze bijvoorbeeld solliciteren of krijgen ze een coach om hen te helpen bij de keuze voor een vervolgopleiding. “Ook in een overspannen arbeidsmarkt is dit nodig”, zegt teamleider Esther van Schaik. “De leerlingen die wij begeleiden hebben ook nu geen gelijke kans. Omdat ze bijvoorbeeld niet het juiste netwerk hebben, ouders hebben die de taal niet spreken, achterstand oplopen of geen computer thuis tot hun beschikking hebben. In het project Sollicitatietraining geven we tips over hoe ze zich voor hun stage of hun bijbaan kunnen presenteren. Dat doen we samen met (vmbo-) scholen.”

Scholen hebben te weinig tijd om de projecten te begeleiden. Daarom helpt JINC, samen met de vrijwilligers die de projecten uitvoeren, om ervoor te zorgen dat deze kinderen extra vaardigheden leren en bijvoorbeeld een netwerk kunnen opbouwen. Per jaar bereiken ze 65.000 kinderen in het basisonderwijs en vmbo. Sinds kort richt JINC zich ook op het mbo.

Het communicatieteam ondersteunt de zestien vestigingen van JINC in heel Nederland. Lokale teams leggen contact met scholen, leerlingen en ook met partners uit het bedrijfsleven. “Hun financiële steun en expertise zijn onmisbaar. De partners krijgen er iets waardevols voor terug: de kans om een verschil te maken in het leven van kinderen én de kans om te investeren in hun bedrijf. Ze versterken hun binding met de maatschappij en bieden werknemers een inspirerende ervaring. Daarom zeggen we: iedereen groeit met JINC”, aldus Van Schaik.

Naast deze ondersteuning is het communicatieteam verantwoordelijk voor de positionering van JINC, huisstijl en public affairs. Het team organiseert onder meer twee grote landelijke evenementen: ‘JINC Baas van Morgen’, waarbij kinderen een dag lang op de stoel zitten van de CEO, directeur of politicus. En de ‘Week van Gelijke Kansen’ van 7 t/m 13 november. JINC vraagt landelijk aandacht voor kansengelijkheid, samen met de partners van het SKB (Samenwerkingsverband Kansengelijkheid & Burgerschapsonderwijs).

Een team van vijf personen is niet ruim voor zoveel activiteiten. “Gelukkig start in september een nieuwe communicatie & PR-medewerker en is ons team weer compleet”, aldus Van Schaik. “Wij zijn nog lang niet klaar, want er zijn nog zoveel wijken waar kinderen in sociaaleconomische achterstanden opgroeien. Die willen we allemaal bereiken en hun kansen vergroten.”



VLNR: ESTHER VAN SCHAIK, JASMIJN ROELAND, KIMBERLEE CRONIE EN MARC SPAANDER.

Nieuwe ronde, nieuwe kansen voor gemeentelijke communicatie



Als het gaat om communicatie, zijn gemeenten vrij om daar op eigen manier invulling aan te geven. Toch zijn er in hun nieuwe koers voor 2022-2026 grote overeenkomsten te vinden. De rode draad? Bouwen aan vertrouwen, een thema dat past bij de historisch lage opkomst bij de recente gemeenteraadsverkiezingen. In een analyse van de bestuursakkoorden van vier van Nederlands grootste gemeenten, blijkt dat hiervoor ingezet gaat worden op betrouwbare, toegankelijke, begrijpelijke en inclusieve communicatie.

Rond de zomerperiode publiceerden Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Eindhoven hun bestuursakkoord. Zonder uitzondering wordt in de akkoorden geschreven over de lage opkomst en de mogelijke oorzaak daarvan. De gemeenten zijn het met elkaar eens: ze wijten de lage opkomst aan een gebrek aan vertrouwen in de politiek bij de burger. Zo staat in het Amsterdamse bestuursakkoord: "De lage opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen laat de noodzaak zien om te werken aan het vergroten van vertrouwen. Wij vinden het belangrijk dat alle Amsterdammers zich betrokken kunnen voelen bij hoe we samen de toekomst vormgeven."

Bouwstenen in communicatie

Maar hoe bouw je als gemeente aan vertrouwen? Als het aan Renata Verloop, specialist in overheidscommunicatie, ligt, is er een belangrijke stap te zetten door communicatieprofessionals. Volgens haar kunnen communicatieprofessionals hun rol pakken om het belang van burgers en de ambities van het bestuur beter op elkaar aan te laten sluiten. Vanuit communicatie heb je geen volledige invloed op het systeem van politiek en overheid. Wel kun je zelf terug naar de basis en bij al je communicatiewerkzaamheden drie principes hanteren als stevige bouwstenen, aldus Verloop:

'De lage opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen laat de noodzaak zien om te werken aan het vergroten van vertrouwen'

1. Als je werkt voor de overheid, werk je voor de samenleving.
2. Communicatie draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke opgaven.
3. Communicatie door de overheid is toegankelijk, begrijpelijk, inclusief en betrouwbaar.

Gemeentelijke communicatie anno 2022

In de gemeenteraadsakkoorden wordt geen hoofdstuk gewijd aan de manier van communiceren naar de burgers. Wel is in elk van de gemeenten de visie op communicatie verweven in de diverse actiepunten. Zo gaan gemeenten aan de slag met digitalisering, lokale media, vereenvoudigen van processen, participatie en taalniveau. In de wijze van beschrijven is terug te lezen dat de visies aansluiten bij de derde bouwsteen van Verloop.

1. Inclusieve communicatie door participatie uit alle wijken

Utrecht: "De afgelopen jaren is veel gepraat over participatie. We gaan het de komende jaren vooral doen, om het vertrouwen terug te winnen. Wel is het zo dat het succes van participatie niet af te meten valt aan de consensus. Hier moeten we realistisch over zijn en vraagt aan de voorkant helderheid over kaders en verwachtingen."

Eindhoven: "We hebben ook aandacht voor de kleinere problemen in de wijk. We verbeteren onze communicatie, zorgen voor korte lijnen en verbinden sociale aspecten met ruimtelijke ontwikkeling en veiligheid."

2. Toegankelijke communicatie door digitalisering én persoonlijk contact

Rotterdam: "Onze dienstverlening sluit goed aan op de behoeften van Rotterdammers. Zij kunnen snel en effectief digitaal zakendoen met de gemeente. We zijn ook aanwezig in wijken voor degenen die liever persoonlijk contact willen."

Utrecht: “Steeds meer dienstverlening kan ook digitaal. Dat biedt voor veel bewoners snelheid en gemak, tegelijkertijd moet het altijd mogelijk blijven langs te komen voor een persoonlijk gesprek aan de balie of per telefoon. Digitalisering biedt kansen op laagdrempelige gemeentelijke dienstverlening, nieuwe manieren om bewoners te betrekken bij gemeentelijke projecten en om op een nieuwe manier met maatschappelijke vraagstukken aan de slag te gaan.”

3. **Begrijpelijke communicatie door vereenvoudiging en heldere kaders**
Rotterdam: “De communicatie naar de Rotterdammer moet overzichtelijker en begrijpelijker. We blijven werken aan eenvoudige formulieren en een eenloketgedachte. Gedurende deze bestuursperiode realiseren we één gemeentelijke dienstverleningsapp.”
Utrecht: “We zorgen dat de gemeentelijke dienstverlening toegankelijk en begrijpelijk is. De communicatie is op B1-niveau. Nederlands is de standaard voertaal; waar nodig communiceren we ook in andere talen.”
Eindhoven: “Wie vertrouwd wil worden moet betrouwbaar zijn. Dat begint met ‘doen wat we beloven’ en dus met uitvoeringskracht. Het is essentieel dat we dilemma’s uitleggen en randvoorwaarden goed benoemen. Dat we goed inzicht geven in de complexiteit van de afweging die we moeten maken en hetgeen we als overheid wel en niet kunnen, ook in het licht van het grote maatschappelijke belang van sommige opgaven. Het creëren van begrip en heldere kaders aan de voorkant leidt tot meer acceptatie van de gekozen oplossing. Een betrouwbare overheid is vooral helder over zijn eigen rol, als facilitator én als wetgever en handhaver.”
4. **Betrouwbare communicatie door lokaal nieuws**
Amsterdam: “Lokale media zijn van groot belang in deze tijden van eroderend vertrouwen in de politiek en nepnieuws. We investeren daarom extra in onze Amsterdamse stadszender.”
Utrecht: “We spannen ons in om ook de geluiden uit de stad op te zoeken die niet automatisch boven komen drijven, een stevige positie van de lokale media is hier wat ons betreft onderdeel van.”

De rol van communicatieprofessionals
De gemeenten hebben een duidelijke ambitie: deze bestuurscyclus is het tijd voor actie. Tijd om te gaan bouwen aan vertrouwen in de politiek. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor communicatieprofessionals. Voor alle communicatieprofessionals in het gemeentelijke domein is dit een nieuwe ronde, met nieuwe kansen. Volop kansen om al deze ambities beter aan te laten sluiten op het belang van burgers. —

Opkomst gemeenteraadsverkiezingen historisch laag

Nooit eerder was de opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen zo laag als in 2022. Slechts de helft van de Nederlanders ging naar de gemeentelijke stembus en in 294 van de 331 gemeenten nam de opkomst af. In Rotterdam, Almere, Roosendaal en Tilburg kwam het percentage zelfs niet boven de 40 procent. De stemmen gaan in steeds hogere mate naar lokale partijen. Die trend zette jaren geleden in en inmiddels gaat ruim 36 procent van de stemmen naar de lokalen. In ongeveer driekwart van de gemeenten regeerde de afgelopen tijd een partij die niet op landelijk niveau meedoet.

Bron: www.gemeente.nu/bestuur/gemeenteraad/opkomst-gemeenteraadsverkiezingen-naar-dieptepunt

Richtlijnen voor overheidscommunicatie
Het staat overheidsinstanties, en dus gemeenten, vrij om op een eigen manier invulling te geven aan hun informatieplicht naar burgers. Wel moet deze communicatie bereikbaar, herkenbaar en transparant zijn. De Commissie Rijksoverheidscommunicatie ontwikkelt daarnaast gemeenschappelijk beleid op het gebied van corporate, beleids-, interne en online communicatie. Zo kwam de commissie begin 2022 met een handreiking voor nieuwe bewindspersonen, waarin ze opriepen om vooral écht contact te maken met de inwoners: “Mensen moeten weer kunnen zien, horen en ervaren dat de overheid door mensen wordt geleid.”

www.communicatierijk.nl/vakkennis/overheidscommunicatie/documenten/publicaties/2022/02/08/handreiking-alles-begint-bij-contact

Samenstelling Eveline Waterreus



Change made simple



Michiel van Delen & Ilse van Ravenstein, *Commotion Publishing* 2022
978-908-257-996-3, 96 pagina’s, € 19,94

Een boekje op ansichtkaartformaat. Het thema: leidinggeven aan veranderen. Even was ik verrast, gewend als ik ben aan dikke pillen over deze materie. Tegelijkertijd past deze uitvoering naadloos bij het ‘eenvoudig denkkader’ dat de auteurs schreven. Hun basis vormt de honderden veranderingen die ze in de afgelopen dertig jaar maakten en begeleidden. Vier woorden staan centraal om veranderprocessen te begrijpen. Dat is het uitgangspunt. Bij richting, ruimte, actualiteit en mogelijkheden horen centrale vragen, die je als (bege)leider van veranderprocessen steeds opnieuw kunt stellen. Nadrukkelijk een niet-veranderkundige benadering. Ook geen beschouwing of adressering van patronen en onderstromen. Vandaar het ‘simpele’ en de ‘eenvoud’.

Het effect op mij als lezer is toch dat ik mij steeds afvraag: is het echt zo simpel? Wat mist hier? Zit er écht geen addertje onder het gras? De vele praktijkvoorbeelden die de uitgave larderen vormen echter de bewijsvoering van de gekozen rode draad. Ze schetsen hoe mensen in organisaties komen tot concrete veranderingen in werken en samenwerken. Uiteindelijk koos ik twee van die A6 pagina’s uit en plakte daar een post-it tussen. Die vind ik inderdaad in zijn eenvoud behulpzaam als ik een (bege)leidende rol vervul en betere keuzes wil maken bij een organisatie in verandering.

Christel Berkhout



Nu is het aan ons



Eva Rovers, *De Correspondent* 2022
978-94-9325-409-1, 183 pagina’s, € 15,00

De ondertitel van dit handzame en goed gedocumenteerde boek is: oproep tot echte democratie. Maar het is veel meer dan een pamflet met een vlammend betoog. Het vertelt ons hoe we via marktwerking, schijnparticipatie en rechtstatelijk falen terechtgekomen zijn waar we nu zijn. In een situatie waarin de democratie ernstig is verzwakt en het wantrouwen in de overheid met de dag toeneemt. ‘Politiek moet je niet te veel aan politici overlaten’, zegt Eva Rovers. Zij laat



Nice girls don’t speak up



Lois P. Frankel, *Meulenhoff Boekerij bv* 2021
978-90-225-9244-1, 382 pagina’s, € 18,99

Wanneer je (veel) waarde hecht aan je boodschap, wil je dat die blijft hangen. “Gebruik in dat geval minder woorden. Gebruik juist meer woorden om de boodschap zo te verpakken dat de band [met de ontvanger van de boodschap, red.] in stand kan worden gehouden.” Dit is een van de vele tips uit het boek *Nice girls don’t speak up* van Lois P. Frankel, auteur van het ook wel bekende boek: *Nice girls don’t get the corner office*, dat zij eerder schreef. *Nice girls don’t speak up* is geen klassiek communicatieboek; het boek gaat wel over communicatie, maar vanuit een andere hoek bekeken. Er zitten, zeker voor vrouwen, interessante lessen en invalshoeken in. Vrouwen hebben vaak van jongs af aan meegekregen dat ze bescheiden moeten blijven, dus hoe zorg je ervoor dat je toch gezien en gehoord wordt, in een door mannen gedomineerde wereld? Hoe zorg je dat je de credits krijgt die je verdient? Hoe ga je gesprekken aan die je het liefst vermijdt? En hoe stel je grenzen? Het gaat over geven en ontvangen en leiderschap. Dit boek geeft hele praktische voorbeelden en tips, zodat je duidelijk communiceert, ook als het even spannend wordt. Op deze manier neem je je carrière in eigen hand. Als communicatieprofessional heb je vaak een adviserende rol, wil je draagvlak krijgen of ben je verantwoordelijk om organisatieveranderingen te communiceren. Als je hiermee wel eens worstelt, is dit boek een echte aanrader.

Eveline Waterreus

Marjan Engelen

*Auteur Sabine Funneman**Fotograaf Marieke Odekerken*

Ik wilde zo graag helpen dat ik vergat met ze te praten

Harry Louwenaar maakt grapjes over zijn uiterlijk. Een geruststellende mededeling over de foto wuift hij weg met: “De kwaliteit van de foto zal eerder beperkt worden door mijn looks dan door de kwaliteiten van de fotograaf.” Ook vindt hij het niet belangrijk dat hij tijdens het interview niet in beeld komt bij het Zoomen omdat hij in de auto zit. “Ach, zo gaat het ook, je mist er niks aan.” Een opmerkelijke uiting voor een communicatiestrategist als Louwenaar die non-verbale communicatie hoog in het vaandel heeft staan. Zijn grootste blunder gaat ook over luisteren, de meest non-verbale activiteit binnen de communicatie.

“Ik mocht mijn ideeën vertellen voor een fantasische opdracht bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het was een waanzinnig mooie klus die ik dolgraag wilde hebben. Ik had me ingelezen en een ijzersterke pitch voorbereid. Ik was overtuigd van mijn goede ideeën. Dus daar ging ik, het kon niet missen, ik zou ze een poepie laten ruiken!”

De uitslag van de aanbesteding was helaas teleurstellend. Louwenaars presentatie kwam als laatste uit de bus. “Ik snapte er niks van! Ik was teleurgesteld, verbaasd, boos, maar vooral vol onbegrip. Daarom heb ik contact gezocht en gevraagd: wat

is er in godsnaam fout gegaan? En toen ik het antwoord hoorde, kon ik wel door de grond zakken van schaamte.

De projectleider vertelde me dat het team zich door mij niet gehoord of gezien had gevoeld: Je hebt niet één vraag gesteld, zei hij, je zat zo in je verhaal dat je ons niet zag of hoorde. En ik begreep ‘t. Nu ik het twintig jaar later navertel, kan ik de schaamte nog voelen. Ik was zo gretig geweest! Zo enthousiast! Ik wilde ze omverblazen met mijn goede idee! Vanuit de beste bedoelingen was ik overtuigd van de oplossing die ze nodig hadden. En ik besepte direct toen hij het zei, dat het zo natuurlijk niet werkt. Je moet eerst contact leggen. Ik wilde zo graag helpen, dat ik vergat met ze te praten. Het is een van de beste lessen die ik ooit geleerd heb. Deze blunder is een belangrijke stap geweest op weg naar de sparringpartner die ik nu ben. Ik ben ervan overtuigd dat contact maken, vragen stellen, twijfels uiten, luisteren naar de bedoeling de belangrijkste vaardigheden zijn voor een strategisch adviseur.

Speaking of which, ik heb trouwens nog een interessante flater geslagen als het gaat om luisteren naar de bedoeling in plaats van naar de feiten. Toen ik destijds als dagvoorzitter voor een werkconferentie minister Maria van der Hoeven ontving en haar

even door het programma praatte, zei ze: nu wil ik even mijn handen wassen. Ik wees haar overijverig naar een wasbakje dat in de praktijkruimte hing van de school waar we zouden confereren. Toen moest ze me wel vertellen dat handen wassen betekende dat ze naar het toilet moest.”

Louwenaar is dankbaar voor de miskleunen die hem op zijn pad geholpen hebben naar de ontreutelende vragensteller die hij nu als dagvoorzitter en strategisch adviseur is.

Miskleun

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Sabine Funneman over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Om het nog een beetje spannender te maken en de kans op verdoezeling het kleinst, krijgen ze de tekst niet voor publicatie te zien. Voor dappere miskleuners die geloven dat je door elke fout een rijker mens wordt.



Auteur Jurre Plantinga
Foto ANP

Ongewenst gedrag is te voorkomen door te communiceren over waarden

#MeToo is sinds de oprichting van het socialemediaplatform Twitter de meest gebruikte hashtag. En dit kalenderjaar kregen twee prominente Nederlandse merken, Talpa en AFC Ajax, ermee te maken: ongewenst gedrag. Voor zover het nog niet het geval was, nu staat dit thema niet alleen in het publieke domein, maar ook binnen organisaties nadrukkelijk op de agenda. Het voorkomen van ongewenst gedrag is ook een kwestie van communicatie, bepleit psycholoog en managementconsultant Maarten Kouwenhoven. Voor C zet hij acht praktische tips op een rij.

Ondanks alle aandacht die zaken rond ongewenst gedrag opeisen, hebben de meeste organisaties geen beleid om het te voorkomen, zegt Kouwenhoven. “Er zijn wel meldpunten opgericht en vertrouwenspersonen aangesteld, maar daarmee loop je achter de feiten aan. Om ongewenst gedrag te voorkomen en medewerkers een veilige werkplek te bieden is iets anders nodig. Communiceren over waarden is daar een essentieel onderdeel van.

Om bij het begin te beginnen: waar hebben we het eigenlijk over als we het over waarden hebben? Kouwenhoven: “Je kunt onderscheid maken tussen persoonlijke waarden, organisatiewaarden en maatschappelijke waarden. Een persoonlijke waarde is iets waarvoor je je bed uitkomt. Hiermee bedoelen we niet je financiële waarden, maar je morele,

ethische waarden waarmee je zin geeft aan je leven.” Er is daarbij een duidelijk verschil tussen waarden en normen, de begrippen die zo vaak in één adem worden genoemd. “Een waarde is iets waar je naartoe wilt, als een bestemming op je routeplanner. Een norm is de regel die je met elkaar afsprekt met als doel om de achterliggende waarde te beschermen.”

Normen en waarden zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Of, zoals Kouwenhoven het omschrijft: normen zonder waarden zijn nutteloos en werken verlamdend. “Als je je niet van elkaars waarden bewust bent, heb je steeds meer normen nodig om ongewenst gedrag te voorkomen. En dan zal je nog steeds zien dat mensen de mazen in het net weten te vinden. Met als reflex dat je in reactie daarop nóg meer regels voor gaat schrijven. ‘Hoe meer regels, hoe meer

viegels’ zei de beroemde Nederlandse psycholoog Piet Vroon al.”

Een voorbeeld uit het dagelijks leven dat dit mechanisme mooi illustreert, is een kwestie rond verkeersborden in een Friese gemeente. “Daar werden steeds meer verkeersborden geplaatst. Maar in plaats van dat er hierdoor minder ongelukken gebeurden, nam het aantal juist toe. En toen de meeste verkeersborden uiteindelijk weer werden weggehaald, nam het aantal ongelukken weer af. De reden? Door al die verkeersborden stopten mensen met zelf nadenken. Als je 50 km per uur mag rijden dan doe je dat ook. Ook al is het druk en steken er moeders met kinderen over. Toen de meeste borden werden weggehaald, gingen mensen weer zelf nadenken vanuit hun eigen waardensysteem.”

Acht praktische tips voor organisaties

Om binnen organisaties tot een waardensysteem te komen en hierdoor een veilige plek te creëren waarbinnen ongewenst gedrag minder snel voorkomt, adviseert Kouwenhoven de volgende acht praktische tips.

1 Tip 1. Selectie aan de poort

Bij de werving van nieuwe medewerkers hoort het volgens Kouwenhoven niet alleen te gaan over de vraag of iemand geschikt is voor een bepaalde functie, maar ook over de culturele match: hoe iemand past binnen het team en de organisatie. Maar hoe bepaal je dat? Dat heeft met waarden te maken: die van kandidaat en werkplek moeten bij elkaar passen, anders gaat het vroeg of laat schuren.

2 Tip 2. Staar je niet blind op meldpunten en loketten

Het organiseren van meldpunten, loketten en vertrouwenspersonen is gebaseerd op het handhaven van normen en een vorm van legitimatie die je kunt gebruiken als het misgaat. Het is veel effectiever om eens in de zoveel tijd actief onderzoek te doen naar de waarde veiligheid op de werkvloer. Dat kan bijvoorbeeld via anonieme enquêtes als onderdeel van een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers.

3 Tip 3. Organiseer via tegenspraak een veilig supportsysteem

Voor het ontwikkelen van een waardensysteem is tegenspraak nodig, stelt Kouwenhoven. “Zonder tegenspraak sluit je mensen uit en ontstaat er al snel machtsmisbruik. En dit leidt vervolgens tot verzet, verlies, verloop of verzuim.” Maar hoe organiseer je tegenspraak binnen je organisatie? Daarvoor raadt hij het middel organizational citizenship aan. “Dit wil zeggen dat je als medewerkers ook een zorgplicht naar elkaar hebt. Simpelweg door eens te vragen hoe het met iemand gaat of collega’s te vragen wat die vinden van bijvoorbeeld opdringerig gedrag van een leidinggevende. Zo toets je elkaars waarden en dat draagt weer bij aan de sociale veiligheid binnen

je organisatie. Je creëert zo op organische wijze een veilig supportsysteem van actieve omstanders.”

4 Tip 4. Zet je belangrijkste waarden op een rij

Eén van de problemen die Kouwenhoven met waarden ziet, is dat onze hersenen er geen duidelijke plek voor hebben. “Pas als een waarde geschonden wordt, ontstaat het gevoel van verontwaardiging en ervaar je een emotionele reactie. Met andere woorden: dan merk je pas hoe belangrijk die waarde voor je is. Zaak dus om de waarden die belangrijk voor je zijn actief op te sporen en vast te leggen. Dat is een geschikte oefening om bijvoorbeeld in teamverband te doen, waarbij iedereen zijn of haar kernwaarden opschrijft om vervolgens met elkaar te bespreken waar de belangrijkste raakvlakken zitten.

5 Tip 5. Giet je kernwaarden in een waardensysteem

Na het opsporen van je kernwaarden is het belangrijk om er een systeem van te maken. Dit doe je door de opgestelde lijst met waarden hiërarchisch te ordenen. Hierdoor ontstaan vaak boeiende discussies die uiteindelijk moeten leiden tot een waardensysteem waar iedereen achter wil gaan staan.

6 Tip 6. Gebruik waarden als manier om management aan te sturen

Het voordeel van het onderzoeken van elkaars waarden is dat je gedrag als werknemer, als leidinggevende, als manager of als bestuurder voorspelbaarder wordt. Die voorspelbaarheid draagt bij aan veiligheid: anderen weten dan waar ze aan toe zijn. Zo heb je met het ordenen van je kernwaarden dus een stuursysteem in handen waarmee gedrag van leidinggevendenden voorspelbaarder wordt, met een veiliger organisatie als gevolg.

7 Tip 7. Herstel geschonden waarden

“De meeste echtscheidingen, de meeste arbeidsconflicten, de meeste oorlogen zijn gebaseerd op geschonden waarden die nooit zijn hersteld”,

ziet Kouwenhoven. Om conflicten te voorkomen is het volgens hem dan ook belangrijk om iemand de gelegenheid te geven om de geschonden waarden te herstellen. Hierna kan iemand zonder schuldgevoel of schaamte zijn of haar plek weer innemen in de organisatie.

8 Tip 8. Sanctioneer probleemoplossend

Gaat iemand zo over de schreef dat er sprake is van een misdrijf, dan is straffen niet te voorkomen. In de meeste andere gevallen is het volgens Kouwenhoven ineffectief om op de werkvloer tot straffen over te gaan. “Je verlaagt jezelf ermee en je verstoort de werkrelatie. Veel effectiever is om gebruik te maken van herstelrecht. In de psychiatrie en in het onderwijs is met veel succes een methode ontwikkeld op basis van probleemoplossend sanctioneren. Hierbij staat niet de vergelding, maar het herstel centraal. Je spreekt van tevoren af hoe je de geschonden waarden herstelt als je een overeenkomst schendt. Zo voorkom je escalaties en juridische procedures. Bovendien heeft het een preventief effect.” —

Goed voorbeeld, doet goed volgen

Net zoals ongewenst gedrag van kinderen vaak zijn oorsprong heeft in het doen en laten van de ouders, is het binnen organisaties essentieel dat leidinggevendenden het goede voorbeeld geven.

Vaak mislukt dit als zij:

- het gesprek over waarden niet aangaan;
- het onderling niet met elkaar eens zijn over welke waarden belangrijk zijn;
- hun eigen waarden vooropstellen waardoor er rebellie ontstaat;
- geen ruimte bieden om te experimenteren;
- zich niet laten tegenspreken;
- geen mogelijkheid bieden om geschonden waarden te herstellen.



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Een crisisje meer of minder

Je hoeft de krant maar open te slaan en het woord crisis komt je op alle pagina’s tegemoet. Gaat het even niet meer over de coronacrisis, dan wel over de toeslagencrisis, de woningcrisis, de vluchtelingencrisis, de energiecrisis, de Oekraïne-crisis, de voedselcrisis, de koopkrachtcrisis, de klimaatcrisis, de stikstofcrisis, de energiecrisis en ga zo maar door. Waarschijnlijk zie ik nog een aantal crises over het hoofd. Elk ministerie lijkt op dit moment wel haar eigen crisis te hebben. En daaronder ligt de brede vertrouwenscrisis waar het hele kabinet, het bedrijfsleven en de politiek, maar vooral Mark Rutte als premier mee te maken krijgt.

Hoe komt het dat deze crises zich zo opstapelen? Waarom hebben we er juist nu zoveel last van? We hebben tal van redenen voorbij zien komen. Zoals het feit dat veel Nederlanders teleurgesteld zijn in politiek en overheid en afhaken. Of het feit dat er in Rusland een president aan de macht is die de gaskraan dichtdraait. Het zal echt allemaal een rol spelen. Toch denk ik dat de oorzaken dieper liggen.

Tientallen jaren hebben we alle maatschappelijke issues die er speelden niet echt serieus genomen. We hoopten dat ze overwaaiden, niet zouden escaleren en door toekomstige innovaties als sneeuw voor de zon zouden verdwijnen.

Als communicatie-experts weten we echter wel beter. Een issue dat niet serieus genomen wordt, groeit door en kan zomaar een crisis worden. En serieus nemen is meer dan het issue

benoemen in je verkiezingsprogramma. Ook de verantwoordelijkheid voor een issue beleggen bij een (jonge) beleidsmaker is geen oplossing. Laat staan het issue naar een volgend kabinet doorschuiven door er nog maar weer eens een onderzoek naar te laten uitvoeren.

Een issue vereist een aanpak waarbij alle betrokkenen die iets met het issue te maken (kunnen) hebben, samen scherp analyseren waar de pijnpunten zitten, samen de oplossingen onderzoeken en samen keuzes durven maken. Ook als kiezers wellicht niet blij zijn met je keuzes. Dit vereist zowel een aanpak binnen een ministerie als een aanpak waarbij alle ministeries samenwerken. En waarbij ook private partijen hun verantwoordelijkheid nemen. Het is toch onbegrijpelijk dat we pas met alle ministeries om tafel gaan als we een crisis uitgeroepen hebben tot een nationale crisis. Pas dan staat de premier aan het roer. Zelfs bij onderwerpen die binnen een ministerie spelen en die weliswaar als crisis benoemd zijn, maar nog niet uitgeroepen zijn tot een nationale crisis, is het onduidelijk waar de aansturing ligt en hoe er samengewerkt wordt met andere ministeries. Het is daarom ook niet vreemd dat tot enkele jaren geleden het stikstof-issue niet op de agenda van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) stond, omdat ze het niet hun issue vonden.

Als communicatieadviseurs kunnen en moeten we hier een rol in spelen. Door issues vroegtijdig te signaleren, ook als de impact van het issue voor het eigen ministerie nog niet duidelijk is. Door ervoor te zorgen dat het issue niet meer van de agenda van het ministerie verdwijnt. En dat signalen van alle beleidsmakers gehoord worden door de top van het ministerie. Juist ambtenaren moeten goed zicht hebben op wat er speelt of kan gaan spelen. Hun kennis en inzichten kunnen we gebruiken en inzetten om tijdig de issues die opkomen te tackelen en te voorkomen dat ze escaleren.

‘Tientallen jaren hebben we alle maatschappelijke issues die er speelden niet echt serieus genomen’

Met parkeerboetes gedrag veranderen



DAAN VAN VELSEN

Daan van Velsen werkt als gedragspsycholoog bij Dijksterhuis & Van Baaren (D&B). Dit bedrijf is gespecialiseerd in het stimuleren van gedragsverandering rondom maatschappelijke problemen. “Voor mijn werk mag ik onderzoeken waarom mensen bepaald gedrag vertonen en kan ik de wereld helpen om dat te veranderen.”

Wat doe je als gedragspsycholoog bij D&B?

“Opdrachtgevers komen bij ons met vragen over gedrag dat ze anders zouden willen zien. Vaak is dit een abstracte vraag die we helpen te concretiseren: bijvoorbeeld van ‘we willen gezond gedrag stimuleren’ naar ‘we willen dat medewerkers tijdens de lunch een wandeling gaan maken’. Met een concrete vraag over gewenst gedrag gaan we in de literatuur op zoek naar de psychologische motieven en weerstanden die bij de doelgroep spelen: waarom voeren zij het ongewenste gedrag uit, en het gewenste gedrag niet? Ook onderzoeken we dit bij de doelgroep zelf, bijvoorbeeld door met hen in gesprek te gaan. We matchen vervolgens technieken om gedrag te

veranderen, die voortkomen uit wetenschappelijk onderzoek, met de gevonden psychologische motieven en weerstanden. Door de juiste match te maken heb je de meeste kans op de gewenste gedragsverandering. Met de gevonden gedragstechnieken ontwikkelen we vervolgens passende interventies en voeren die uit. We vinden het ook belangrijk om na afloop te zien of zo’n interventie daadwerkelijk effect heeft gehad. Daarom voeren we vaak een effectmeting uit. We werken voor dit gehele gedragsveranderingsproces met het Behavioral Change Model.”

Kun je een voorbeeld geven van een casus waaraan je hebt gewerkt?

“Onlangs heb ik voor een opdrachtgever onderzocht waarom veel ouders hun kinderen met de auto naar de voetbalclub brengen, terwijl zij op fietsafstand van de club wonen. Uit ons onderzoek blijkt dat men best wil fietsen, maar dat ‘even de auto pakken’ gewoontegedrag is. Een techniek om dit te doorbreken heet ‘disrupt-then-reframe’, wat inhoudt dat je de doelgroep verwart en het gewoontegedrag verstoort zodat er bewust aandacht komt voor de interventie. Deze techniek

‘Communicatie is een groot onderdeel van gedragsverandering’

Young Logeion

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

hebben we verwerkt in een interventie met nepboetes. We deelden nepboetes uit onder de ruitenwissers van bij de voetbalclub geparkeerde auto’s. Mensen schrokken dan even en wilden weten wat er aan de hand is. Op de boete zelf stond vervolgens een vriendelijke oproep om vaker op de fiets te komen.”

Welke rol speelt communicatie daarbij?

“Communicatie is een groot onderdeel van gedragsverandering, met name bij interventies. Vaak krijgen gedragstechnieken vorm door middel van communicatie, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een campagne. Ook in een tekst, zoals op de nepboetes, kun je gedragsveranderingstechnieken toepassen.”

Wat maakt dit werk zo leuk?

“Ik ben zelf veel bezig met duurzaamheid en gezondheid en ik wil bijdragen aan een mooiere wereld. Daarnaast vind ik menselijk gedrag erg interessant. In mijn werk komen die dingen samen. Ik vind het heel vet om op basis van onderzoek een match te maken tussen psychologische weerstanden en passende gedragstechnieken, en zo positieve verandering te stimuleren.”

Ik ga naar een festival en ik neem mee...

Deze zomer kreeg ik de kans om het noodzakelijke met het aangename te combineren: ik mocht het kantoorleven omwisselen voor Lowlands Science! En wetenschap op festivals, dat is wetenschapscommunicatie op z’n best. Het is namelijk niet makkelijk om feestende festivalgangers te lokken met iets ogenschijnlijk saais als wetenschap. Daar wisten de onderzoekers gelukkig wel raad mee. Een ‘ameezing karaoke’ van taalwetenschappers tot een Dokter-Bibber-achtige opstelling waar je mocht opereren met een borrel op: de experimenten waren laagdrempelig en geschikt voor een festivalpubliek. Zelf stond ik bij een meting van het IMPACTLAB van de Universiteit Utrecht; zij willen weten welke factoren bijdragen aan de blijvende impact van wetenschapscommunicatie. Op Lowlands onderzochten we hoe het publiek denkt over het gebruik van data en algoritmen. Met een bingomolen waar mensen zelf aan mochten draaien verleidden we ze om hun mening te delen aan de hand van drie stellingen. Die tactiek leverde ons circa 250 respondenten per dag op!

Bij het verkennen van het Lowlandsterrein kwam ik nog een ander mooi voorbeeld tegen. Vereniging Eigen Huis vroeg op een expositie-achtige



Marjolein Snellink
Voorzitter Young Logeion

manier aandacht voor de uitzichtloze situatie voor veel starters op de woningmarkt, inclusief het zeefdrukken van vintage shirts met quotes als ‘wil je mijn tent onderhuren als ik bij een optreden sta?’ Een onderwerp waar de gemiddelde festivalbezoeker misschien niet op zit te wachten, maar op de juiste manier gebracht, wél over na gaat denken.

Naast dat ik echt geloof dat deze manier van communiceren werkt, was het ook enorm leuk om het gesprek met zoveel festivalgangers aan te gaan. Naast zere voeten en een kater neem ik dus een wijze les mee: praat met je doelgroep. Stel ze vragen, luister naar wat ze zeggen, en neem het mee in de vervolgg communicatie. En wil niemand meedoen? Leer dan van de festivalmanier: lok ze met iets leuks en ga dan pas over op de inhoud.

‘Lok ze met iets leuks en ga dan pas over op de inhoud’

Auteur Patricia van der Linden

Fotograaf Reputatiegroep

De cancelcultuur. Het is de modieuze term voor het fenomeen dat mensen worden geboycot nadat zij in de publiciteit aan kritiek zijn blootgesteld. Plat gezegd: als jij mijn uitspraken niet leuk vindt, roep ik dat jij een vijand van het vrije woord bent. Zo'n beetje de manier waarop de rel rond Johan Derksen en de kaars verliep. Toen mensen daarover vielen, was hij ineens slachtoffer van het woke deel van de samenleving van wie je niets meer mag zeggen. Maar ook BN'ers als Marco Borsato, Lil' Kleine en Ali B. kunnen meepraten over gecanceld zijn. Maar wat is nou die cancelcultuur, hoe kun je die duiden en wat kun je doen als je – terecht of onterecht – te maken krijgt met een bak kritiek? Mignon van Halderen, partner bij de Reputatiegroep, deelt haar inzichten.

De cancel- of afrekencultuur waarbij mensen worden geboycot gaat meestal gepaard met een socialemediastorm. Vervolgens gaan opdrachtgevers of adverteerders over tot beëindiging van de samenwerking, uit eigen beweging of omdat zij zich onder druk gezet voelen. Tot zover helder en van buitenaf waar te nemen. Maar wat zien we als we verder uitzoomen?

“We leven momenteel in een duurzaamheidstransformatie, maar ook in een waardentransformatie. Die is niet tastbaar maar wel aanwezig, kijk maar naar #MeToo of de zwartepietendiscussie”, aldus Van Halderen. “Lange tijd hebben we op grond van bepaalde waarden samengeleefd, waarden die een vanzelfsprekendheid voor ons waren. Nu begint het te tjirpen, piepen en kraken en vinden we het niet meer oké dat we op basis van bepaalde waarden met elkaar omgaan. Je kunt er van alles van vinden, de cancelcultuur veroordelen, maar daar gaat hij niet van weg.”

Frame contesting

“Wat zie je: iemand spreekt zich uit, daar vindt iemand anders iets van en er ontstaat ophef. We zitten in een fase waarin we allemaal ruziemaken

en horkerig zijn.” Van Halderen haalt Sarah Kaplan aan die dat ‘frame contesting’ noemt, een strijd in de arena van het discours. En die strijd is volgens Kaplan nodig om tot een nieuw frame te komen. “Cancelen is een manier van omgaan met verschillen in perspectief. Bij de zwartepietendiscussie staan er eerst veel opinies tegenover elkaar. Daarna wordt er breder gekeken en verbinding gezocht. Het is een fase waarvan we niet weten hoe lang die duurt. Het cancelen karakteriseert onze zoektocht naar een nieuwe constellatie van waarden”, aldus Van Halderen.

Moreel kompas

“Binnen organisaties is het van belang te zoeken naar moreel leiderschap. Dat vinden veel organisaties moeilijk, want de vraag ernaar komt vaak onverwachts. Terwijl het vraagt om tijd, ruimte en reflectie om daar invulling aan te geven.” Van Halderen adviseert organisaties om tijdens hun mediatrainingen ook aandacht te hebben voor hun morele kompas. “Niet alleen de kneepjes van het vak, maar ook het bespreekbaar maken van je morele kompas: hoe willen wij met mensen omgaan, om welke (morele) redenen zeggen we bepaalde dingen wel of niet?”

Wat kun je doen?

Stel, het overkomt je als persoon of organisatie: je bevindt je ineens midden in een (sociale) mediastorm over uitspraken of gedrag, wat kun je dan doen? Het advies vindt Van Halderen bijna een open deur: “Wees eerlijk, laat je menselijkheid zien en bespreek de dilemma's. Sommigen zullen dat altijd

moeilijk blijven vinden, het hangt ook samen met de persoonlijkheid van iemand.” Wanneer iemand van je organisatie in opspraak komt, adviseert ze na te gaan wat er gebeurd is. Is er iets niet gezien wat wel gezien had moeten worden? “Daar moet je je verhaal klaar voor hebben”, aldus Van Halderen.

Wat doet het met je reputatie?

Op de vraag wat cancelen met je reputatie doet maakt Van Halderen een onderscheid tussen reputatie en ‘license-to-operate’. Je reputatie is de verzameling van percepties die mensen over je hebben opgebouwd. Een goede reputatie helpt in de relatie met je stakeholders en omgeving, maar het is uiteindelijk je ‘license-to-operate’ die bepaalt of je van (machtige) stakeholders nog op bepaalde manieren mag opereren in de markt of samenleving. Velen zullen Johan Derksen inmiddels uitspugen, maar het doet vooralsnog weinig met zijn ‘license-to-operate’, noch met die van het programma Vandaag Inside.

Deuk

Volgens Van Halderen is het mogelijk je reputatie weer te herstellen als een reputatiedeuk is opgelopen. “Reputatie komt te voet en gaat te paard, maar is niet statisch. Je kunt weer uit het dal komen, zeker als je het aandurft om terug te kijken, te reflecteren op wat er gebeurd is.” Buiten de crisissituatie is het volgens haar aan te raden een buffer op te bouwen. “Denk ook eens aan een ander, wees authentiek, reflecteer. Zo bouw je een emotionele bankrekening op en kan je reputatie tegen een stootje.”

‘Cancelen is een manier van omgaan met verschillen in perspectief’

MIGNON VAN HALDEREN:

‘We zitten in een fase waarin we allemaal ruziemaken en horkerig zijn’

Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Bart Bakker
Redacteur



Arjen Boukema
Redacteur



Anouk de Bresser
Redacteur



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Patricia van der Linden
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Dick-Gert Smid
Corrector



German Villafane
Fotograaf



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator

Wil je ook meewerken aan C?

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

LOGEION'S COMMLAB KLIMAAT ONTWIKKELT INZICHTEN EN OPLOSSINGEN VOOR VAKGENOTEN

Hoe zetten we de wereld, bedrijven, bewoners en consumenten in beweging om zich bewuster en duurzamer te gedragen? Klimaatvraagstukken zijn voor een belangrijk deel ook communicatievraagstukken. Het CommLab Klimaat met zo'n dertig vakgenoten heeft zichzelf tot doel gesteld om bruikbare inzichten en oplossingen voor communicatieprofessionals te ontwikkelen en te delen. Oplevering van de (tussen)resultaten is op 22 november. In het volgende nummer van C lees je er meer over. Drie interessante bijeenkomsten de komende tijd:

Online workshop 'Schrijf je eigen klimaatnarratief'

maandag 31 oktober 15.30 - 17.00 uur

Van 31 oktober tot 6 november vindt de Nationale Klimaatweek plaats. Daar verzorgt het CommLab Klimaat een bijdrage in de vorm van de workshop 'schrijf je eigen klimaatnarratief'. Geerte Paradijs (TNO) deelt inzichten en aan de hand van een door ons ontworpen handleiding kun je aan de slag met je eigen klimaatnarratief.

Deelname is gratis. Aanmelden via de website van Logeion.

Online workshop 'Wegwijs in klimaatcommunicatie'

dinsdag 1 november 15.30 - 17.00 uur

Wat heb je nodig om van start te gaan – of door te pakken – met klimaatcommunicatie? Dat is de hoofdvraag van deze interactieve workshop van het Landelijk Communicatie Netwerk Klimaat (LCNK).

We delen handige tips en tools met elkaar en nemen je mee in het 'doolhof' van klimaatprogramma's, campagnes en loketten. Ten slotte duiken we in de behoeften van bewoners en ondernemers, op basis van data en onze eigen ervaringen.

Deelname is gratis. Aanmelden kan via de website www.lcnk.nl.

CommLab Klimaat 'live': werkconferentie

dinsdag 22 november 13.30 - 18.00 uur, Naturalis Leiden

Save the date. Deze middag deelt het CommLab Klimaat al haar inzichten en gaan we met elkaar aan de slag om die toe te passen in de praktijk. Doel is om een stevige vakimpuls te geven aan de communicatie-inzet rond klimaatopgaven. De volgende thema's komen aan bod: a. Het klimaatnarratief: welke woorden werken? b. Communicatie-aspecten rond een klimaatburgerberaad en c. Hoe kom en blijf je met bewoners in gesprek over verduurzaming?

Meer info over het programma en aanmelden volgt binnenkort.

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, Bart Bakker, Arjen Boukema, Anouk de Bresser, Marjan Engelen, Sabine Funneman, Robin den Hoed, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschot, Marike Peeters, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Dick-Gert Smid, Melinda Thomas, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Sanne Wijers, Hugo Zelders, Alize van Zutphen.

Met bijdragen van
Christel Berkhout, Hanne Bikker, Christian Burgers, Mayke van Keep, Joachim Miedema, Marjolein Snellink, Miriam van Staden, Betteke van Ruler, Rob Visser.

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk

VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

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 30 september 2022.

Coverfoto
Rick Arnold

FSC
MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

WORKSHOP

22 SEPTEMBER AMSTERDAM

Ontdek de kracht van een
coachende adviesstijl

Inge van Voornveld en Edi van
Gelder, i.s.m. Van der Hilst

VAKIMPULS

27 SEPTEMBER ONLINE

Het organiseren van de
communicatie

Patrick Dekkers

WORKSHOP

29 SEPTEMBER ONLINE

Business Intelligence

Sirous Kavehercy, i.s.m. SRM

VAKIMPULS

4 OKTOBER ONLINE

Digitale toegankelijkheid voor
video: zo bereik je echt iedereen

Annelie Pijnenburg, Rick Hunink,
i.s.m. Videonieuwsbericht

WORKSHOP

6 OKTOBER AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

VAKIMPULS

10 OKTOBER ONLINE

Online tools bij hybride werken

Roosmarijn Busch,
Lisa Kortekaas

CONGRES

3 NOVEMBER BUSSUM

Het Nationaal Congres Publieke
Communicatie (PubCom22)

WEBINAR

8 NOVEMBER ONLINE

Energietransitie in Nederland

Jeroen Jonkman, Christian
Burgers, Celia Noordegraaf, e.a.

VAKIMPULS

10 NOVEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink, i.s.m.
Videonieuwsbericht

WORKSHOP

16 NOVEMBER ONLINE

Beroepsniveauprofilen:
wat kun je er mee?

Esther Holster

WORKSHOP

17 NOVEMBER UTRECHT

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

VAKIMPULS

22 NOVEMBER ONLINE

Verandercommunicatie
verbeteren met netwerkanalyse

Sander Dorst en
Ivana Srecec-Gubez

VAKIMPULS

24 NOVEMBER ONLINE

Interculturele communicatie
en marketing in een
gedigitaliseerde wereld

Sirous Kavehercy, i.s.m. SRM

VAKIMPULS

1 DECEMBER ONLINE

UX-design voor
communicatieprofessionals

Marloes Weidema en
Armijn Woudman

VAKIMPULS

6 DECEMBER ONLINE

Datagedreven communicatie
& smart content

Paul Gremmen en Maarten Ros



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



LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals