



# ‘Er is zoveel cynisme, boosheid en argwaan’

KLAARTJE FREEKE, STRAFRECHTADVOCAAT

## ‘Ik schotel de organisatie de kritische blik van buiten voor’

MARIA VERHEIJ, GLOBAL HEAD OF COMMUNICATIONS AHOLD DELHAIZE

## ‘De overheid legt de bal steeds meer bij de burger’

CATHARIEN HAMERSLAG, TKP PENSIOENCOMMUNICATIE





06



17



22



26



30



36



40



46



48



54



61

**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](http://www.logeion.nl)

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **dossier klimaatcommunicatie**
- 06 coca-cola zet klimaatambities in advertentie
- 08 hier vindt meedoen aan de oplossing het belangrijkste
- 10 shell zet in op transparantie
- 12 de donut van amsterdam
- 14 de traditie van de zeven generaties
- 17 **ontwikkeling**  
gedrag blijft achter bij gevoel van urgentie
- 20 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 22 **kennis**  
gedragsinterventies in complexe systemen
- 25 **column mayke van keep**
- 26 **galjaard**  
de radicaal eerlijke communicatie van zuyderland
- 29 **column christian burgers**
- 30 **toonaangevend**  
klaartje freeke staat voor het persoonlijke verhaal van verdachten
- 33 **boeken**
- 34 **klantcase publiquest**
- 36 **reportage**  
pensioencommunicatie volgens catharien hamerslag
- 40 **andere ogen**  
wegenwacht: eerst de communicatie, dan de techniek
- 45 **column wieneke buurman**
- 46 **reportage**  
danny cherkaoui (politie) vindt de bnp een uitkomst
- 48 **de pijnbank**  
hanneke croonen vertrouwt erop dat wat ze zegt ergens voor staat
- 50 **canon van de communicatie**  
wake-upcall van ongekend onrecht
- 51 **klantcase mett**
- 52 **young**  
ballast nedam wil één verhaal creëren
- 53 **column rinske schouls**
- 54 **spotlight**  
maria verheij zoekt de balans bij ahold delhaize
- 58 **achtergrond**  
wat zegt je intuïtie?
- 60 **sprankel (slot)**
- 61 **afscheid andré manning**
- 62 **makers**
- 63 **colofon**



Fotograaf Marieke Odekerken

Vooruitdenken

Waarom voelt het als een aha-erlebnis als je leest dat we in ons handelen eens rekening zouden moeten houden met toekomstige generaties? Waarom is dat eigenlijk nog geen automatisme? Het is niet eens moeilijk. Stel jezelf de vraag: als ik dit of dat doe, maak ik dan dingen onherstelbaar stuk voor mensen na mij? Wie kinderen heeft, zou zelfs elke dag zo moeten denken. Ouders zouden zich toch moeten kunnen verhouden tot het idee dat je je kinderen en hun toekomst meeweegt in de afwegingen die je maakt?

Ergens is het natuurlijk mooi dat we van de native American Haudenosaunee-clan kunnen leren dat je zeven generaties vooruit denkt. In al hun beslissingen vragen de leden van deze stam zich af: welk effect heeft dit besluit op de zeven generaties na ons? Mensen baseerden er boeken op en in Japan werd Future Design gebaseerd op dit zevengeneraties-principe.

Prachtig. En toch. Waarom is het nodig? Waarom kunnen we op kleine schaal nog wel nadenken over de toekomst van onze eigen kinderen maar zijn we op macroniveau niet in staat andere belangen dan ons eigenbelang voorop te stellen?

Zouden we dat doen, dan zou de hele klimaatdiscussie er niet eens zijn. Dan zou klimaatcommunicatie niet nodig zijn. Dan zouden toppen met wereldleiders over het klimaat – waar ze geen van allen op de fiets naartoe gegaan zijn trouwens, maar dat soort contradicties moeten we vooral buiten beschouwing laten – evenmin nodig zijn. Zouden we het voor de verandering eens wel doen, dan zouden we zuiniger zijn. Op de wereld om ons heen. Op de flora en fauna die niet in staat is voor zichzelf op te komen. En op onszelf ook. Eigenlijk is het te logisch om ervoor naar andere stammen te moeten kijken. Eigenlijk is het gewoonweg te logisch om het te moeten zeggen.

**Sander Grip**  
hoofdredacteur



# Klimaatcommunicatie

We konden er al niet meer omheen, maar het klimaatrapport dat het Intergovernmental Panel on Climate Change dit jaar uitbracht laat onomwonden zien dat actie keihard nodig is. We zijn de wereld onomkeerbaar aan het veranderen als we niet nú handelen om het klimaat te stabiliseren. En dan echt handelen, en niet alleen voor de bühne praten of de bal bij anderen neerleggen. Iedereen moet in actie komen. Burgers, overheden, ngo's en multinationals. Hoe kijken zij aan tegen de klimaatverandering, waar zij soms zelf verantwoordelijk voor gehouden worden? Wat doen zij om een verandering teweeg te brengen? En hoe communiceren ze hierover? C ging op onderzoek uit.





Sigrid Verweij

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf © Coca-Cola

## COCA-COLA ZET KLIMAATAMBITIES IN ADVERTENTIE

# ‘Je moet uitleggen hoe je doppen en etiketten recyclelet’

**‘Coca-Cola in Nederland gebruikt geen nieuw plastic meer voor haar flessen.’ Een vette kop op een paginagrote advertentie in NRC Handelsblad half oktober. Daaronder veel tekst waarin wordt uitgelegd dat Coca-Cola op weg is naar zero-uitstoot. Tegelijkertijd verschijnt een artikel in het Algemeen Dagblad: ‘Als milieuactivisten zich vastlijmen rukt de politie uit met flessen Coca-Cola.’**

Sigrid Verweij is ervan overtuigd dat een eeuwenoud merk met een goede reputatie het AD-artikel kan hebben. Ze is director Public Affairs, Communications and Sustainability bij Coca-Cola European Partners Nederland (CEP) en weet: “Je moet altijd blijven werken aan het vertrouwen.”

In de advertentie liegen de ambities er niet om: in 2023 is de Coca-Colafabriek in het Brabantse Dongen geheel CO<sub>2</sub>-neutraal en in 2040 is Coca-Cola in Nederland volledig klimaatneutraal. Voor deze transitie heeft het moederbedrijf CEP de komende drie jaar 250 tot 300 miljoen euro uitgetrokken. Een uitdaging, beaamt Verweij. “In Dongen wordt 85 procent van de drankjes die we in Nederland verkopen, gebotteld. Elke dag rijden 100 tot 150 vrachtwagens het land in. Die ritten moeten in 2040 allemaal klimaatneutraal zijn. In de fabriek, die 24 uur per dag draait, gaat het onder meer om elektrisch gedreven oplossingen voor stoomboilers en heftrucks. Die moeten onder meer op zonne-energie gaan draaien via panelen op het dak.”

### Integrale aanpak

Bij de doelstelling voor 2040 gaat het om de gehele waardenketen. “Voor scope 1, 2 en 3”, benadrukt Verweij. “Dus zero carbon bij onze directe uitstoot (1), bij onze ingekochte energie (2) en bij onze leveranciers (3).” Hiervoor is een integrale aanpak ontwikkeld die uit vijf samenhangende onderdelen bestaat: verpakkingen, transport, fabriek, ingrediënten en de koelingen. Met technische details licht de advertentie het toe. Zo heeft het gebruik van gerecyclede plastic transportverpakkingen de uitstoot van CO<sub>2</sub> al met 60 procent gereduceerd en ‘het gebruik van 100 procent petflessen levert een jaarlijkse CO<sub>2</sub>-besparing op van 42 procent ten opzichte van nieuwe petflessen’.

### Greenwashing

Een QR-code verwijst naar de website waar een nog uitgebreidere onderbouwing van de gebruikte materialen en de uitstootreductie te vinden is. Of de hoogopgeleide NRC-lezer hierin duikt is de vraag. En wat zou de gemiddelde Coca-Coladrinker doen? Voorkom je op deze manier het greenwashingsverwijf? Verweij: “Onze communicatiestrategie bestaat uit drie sporen. In de eerste plaats willen we over de reis naar 2040 vertellen. De weg is lang, we beginnen te vertellen over de eerste stappen: wat doen we concreet om 30 procent CO<sub>2</sub>-reductie te realiseren de komende negen jaar. Ten tweede willen wij onze doelen laten beoordelen door een onafhankelijke derde partij, het Science Based Targets Initiative (SBTi). En tot slot moet je

containerbegrippen als ‘klimaatneutraal’ concreet maken, bijvoorbeeld door uit te leggen hoe we doppen en etiketten recyclen.”

### Colaflesje

Door zich te committeren aan SBTi kan CCEP de CO<sub>2</sub>-uitstoot stap voor stap terugdringen in lijn met het 1,5-gradenpad van Parijs. Interessant voor de communicatie met de investeerder, politicus of klimaatactivist, maar de consument wordt op een ander manier benaderd. “Waar we met stakeholders in open sessies om tafel gaan, vind je binnenkort in supermarkten onze rondreizende automaat waarop de consument kan zien wat er na inname met zijn flesje gebeurt. Op de radio hebben we aan de consument uitgelegd wat het verschil is tussen recyclebaar en gerecycled. Door dicht bij het product – in dit geval het colaflesje – te blijven, kun je de consument bereiken.”

### Oplosmiddel

Dat milieuactivisten door de politie worden losgeweekt met Coca-Cola zal volgens Verweij geen effect hebben op de verkoopcijfers. “Coca-Cola is sinds 1886 op de markt, staat bekend om zijn hoge kwaliteit en smaak. Het vertrouwen in het merk is heel hoog. Dan kun je dit hebben. Met onze duurzaamheidsambities en de communicatie daarover willen we dat vertrouwen hoog houden, want vertrouwen is de basis voor al je communicatie.”



HIER SIGNALEERT EEN GROTE VERANDERING IN HET DEBAT

# ‘Meedoen aan de oplossing is het belangrijkste’

Het klimaat staat hoog op vele politieke agenda's en steeds meer mensen zijn zich bewust van de gevolgen van klimaatverandering. Toch heeft het onderwerp nog lang niet de interesse van iedere Nederlander. Eva van der Weiden, directeur bij Klimaatstichting HIER, heeft de afgelopen twintig jaar een flinke verandering in het debat meegemaakt. Nu is het tijd voor de volgende stap, richting grote uitvoering. “Daarmee komt het ook dichterbij voor mensen en dat maakt de boodschap soms niet makkelijker maar we blijven inzetten op luchtigheid en laagdrempeligheid. Iedereen moet mee kunnen en willen doen.”

HIER is er om mensen op een praktische manier mee te laten doen aan de oplossingen van het klimaatprobleem. Makkelijker gezegd dan gedaan. “Bij ons is altijd de insteek: hoe kunnen we op een laagdrempelige en praktische manier communiceren over iets wat niet aantrekkelijk is en, als je er echt over na gaat denken, zelfs angstaanjagend kan zijn? Velen vinden het klimaat vooral nog steeds totaal niet interessant. Mensen denken per jaar vijf minuten na over energie. Onze ervaring is: als je onderdeel bent van de oplossing, dan sta je er ook meer achter en ben je eerder bereid nog iets te doen. We willen mensen dus mee laten doen. Maar ja, dat vraagt om een lange adem”, zegt Van der Weiden.

## Koplopers en de ‘moderne burgerij’

Met die missie in het achterhoofd richt de communicatie van HIER zich op twee verschillende

doelgroepen: aan de ene kant is er aandacht voor de koplopers. “We zetten ze in het zonnetje, om te laten zien dat het kán. Door die koplopers zijn bijvoorbeeld zonnepanelen nu behoorlijk ingeburgerd.” Aan de andere kant richt de organisatie zich ook op de grotere groep Nederlanders die eigenlijk niet zo bezig zijn met het klimaat. “We houden de ‘moderne burgerij’, een van de acht Mentality-milieus van Motivaction, voor ogen. Zij willen niet perse voorop lopen, maar zeker ook niet achterop en vooral: ze willen meedoen. Voor ons ligt de uitdaging er juist in om die groep om te buigen. Het probleem is overal en de oplossing is dus ook overal. We zien het als onze taak om die grote groep in beweging te krijgen.”

## Van Al Gore tot Piet Paulusma

De organisatie zit geen moment stil, de creatieve raderen draaien volop. Die begonnen vijftien jaar geleden bij de première van ‘An Inconvenient Truth’ (samen met de VU), waar Al Gore zelf sprak. Het Live Earth Event (samen met o.a. NPO3), een jaar later, was het begin van de beweging waarin mensen ook zelf actief mee gingen doen. Maar ook na bijvoorbeeld de Effie-winnende campagne ‘Draai naar 30’ (voor je wasmachine), een populair blog (minimaal 40.000 bezoekers per maand), vele partnerships (Essent, Coox), bekende Nederlanders (prins Willem-Alexander, Ali B, Piet Paulusma, prinses Laurentien, Lodewijk Hoekstra), de Climate Comedy Night en Het Klimaatstraatfeest (jaarlijks duizend actieve straten in een energiebesparingscompetitie met onder andere vriezerontdooi-esta-

fettes) is de koek nog lang niet op. Momenteel zijn er voor het platform SlimmeBuur.nl al snel 2.700 mensen gevonden die hun ervaringen met verduurzaming willen delen met hun burens.

“We zoeken graag iets dat je samen met anderen moet doen. Als je omgeving meedoet, motiveert dat én je wilt niet achterblijven. Het geeft enorm veel energie om deze initiatieven te ontwikkelen. Als we iets leuks bedenken en het helpt onze missie om Nederland klimaatneutraal te maken, gaan we het gewoon doen. Daarbij vinden wij het niet erg als er eens iets mislukt. Maar de formule van het werken met partners en zelf klein en flexibel blijven, maakt dat we nieuwe dingen kunnen proberen. We kunnen het ons veroorloven creatief te zijn.”

## Uit de bubbel

Wat is volgens haar de sleutel in succesvolle communicatie over het klimaat? “Je moet echt uit je eigen bubbel durven stappen. We werken natuurlijk allemaal aan het klimaat, in de energiewereld. Maar we hebben altijd óók mensen in het team die er minder mee bezig zijn, we zien het soms zelfs als een pre bij een nieuwe vacature. Zo houd je elkaar scherp. Stap dus uit je veilige omgeving en zorg dat je op geen enkele manier, ook niet tussen de regels door, een oordeel hebt over mensen die niet met het klimaat bezig zijn. Niet iedereen hoeft het klimaatprobleem te doorgronden, als ze maar mee gaan doen.”



Eva van der Weiden



WIJ VERANDEREN  
VERANDER MEE

Saskia Kapinga

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf © Shell

## SHELL ZET IN OP TRANSPARANTIE

# ‘Wij veranderen knetterhard’

In de Nederlandse media lijkt Shell weinig goed te kunnen doen. Ook als er niemand van het energiebedrijf meedoet aan een praatprogramma over klimaat, is de kans groot dat Shell genoemd wordt als grote boosdoener. De multinational staat voor grootkapitaal, winstbejag en de uitspraak alles te willen oppompen om aan de vraag te voldoen. Ga daar maar aan staan als communicatiedirecteur. Maar Saskia Kapinga vindt haar baan heel leuk: “Juist omdat we in de grootste verandering zitten die we ooit hebben meegemaakt. Vanuit mijn rol kan ik echt invloed uitoefenen op de volgende stappen.”

Kapinga benadrukt dat er binnen Shell al heel veel veranderd is: op het gebied van klimaatbeleid, communicatie en mindset. “Wij veranderen knetterhard! Inmiddels zijn we wereldwijd aan het afbouwen op fossiel en is onze strategie gericht op het versnellen van de energietransitie. Alleen al in Nederland hebben we de afgelopen twee jaar voor vier miljard euro aan duurzame investeringen aangekondigd: denk aan wind- en zonneparken, biobrandstoffen, waterstof en laadpalen. En we zijn er nog lang niet.”

### Powering Progress

Min of meer tegelijkertijd met de uitspraak van de Haagse rechtbank waarmee Milieudefensie in het gelijk werd gesteld<sup>1</sup>, presenteerde Shell zijn Powering Progress Strategie met een heldere klimaatdoelstelling: in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal. In oktober voegde het bedrijf een scherper doel toe: 50 procent minder uitstoot van de eigen activiteiten in 2030 ten opzichte van 2016. Dat is in lijn met het rechterlijke vonnis dat stelde dat Shell zijn wereldwijde netto CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 met 45 procent moet verminderen ten opzichte van 2019.

### Ambitieuw

Voor een olie- en gasbedrijf zijn de doelen heel ambitieus, vindt Kapinga. Haar team heeft de strategie vertaald naar vijf doelen voor Shell in Nederland. Zo zal Shell in 2040 enkel 100 procent CO<sub>2</sub>-neutrale energie leveren voor alle vormen van wegtransport. Ook wil het bedrijf toonaangevend zijn in investeringen en innovatie voor schonere energie. Concreet zal het bijvoorbeeld meer investeren in innovatieve start-ups en scale-ups. Shell wil verder investeren in economie en kennis, een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van transparantie en vooroplopen in circulaire chemicaliën.

“Ik ben heel trots op het werk van mijn team. Je ziet hierin een verandering in de communicatiestrategie. We stappen meer de buitenwereld in en vragen aan de samenleving wat zij van ons verwacht. Er kwam naar voren dat we iets aan mobiliteit moeten doen en dat we een leider in innovatie moeten zijn. Met deze vijf doelen willen we aan die verwachtingen voldoen”, zegt Kapinga.

### Imago

Ondanks de maatschappelijke oriëntatie kampt het bedrijf in Nederland met een matig imago. Het feit dat het bedrijf al in 1990 wist dat het gebruik van fossiele brandstoffen tot klimaatverandering leidt, roept nog steeds heftig negatieve reacties op. “Het is wel een vocale minderheid”, nuanceert Kapinga. “Er staan veel meer mensen positief of neutraal tegenover Shell dan negatief. Dat meten we, uiteraard. Overigens zijn we van meet af aan open geweest over onze bevindingen in de jaren negentig, maar toen maakte niemand zich druk over het klimaat. Wij zijn gaan investeren in zonnepanelen. Uiteindelijk hebben we die tak weer afgestoten omdat er geen markt voor was. We willen zeker vooroplopen op het gebied van de energietransitie, maar te ver vooruit kun je niet lang volhouden. Uiteindelijk

heb je wel een business case nodig.”

### Londen

De recente bekendmaking dat het hoofdkantoor van Shell naar Londen verhuist, doet het imago ook geen goed. Nieuw is dat Shell sneller dan in het verleden in talkshows, zoals Jinek, gaat zitten om het uit te leggen. “Daarin zijn we transparanter geworden. We willen aan de samenleving laten zien waar we voor staan met concrete doelen en duidelijke keuzes. Moeilijke openbare interviews gaan we niet uit de weg. We gaan ook het gesprek aan met jonge activisten en andere criticasters. Daar maken we podcasts van. En die zijn niet gescript of geknipt.”

### Do-say gap

Kapinga constateert dat waar veel organisaties een say-do gap hebben, Shell vaker een do-say gap heeft. Met andere woorden: het bedrijf doet veel goede dingen maar vertelt het niet. Dat gat is ze aan het dichten. “In het kader van de transparantie zorgen we er niet alleen voor dat de collega’s op hoge functies zichtbaarder worden, ook andere collega’s krijgen het podium. Zo krijgt het bedrijf een menselijk gezicht en bieden we tegenwicht tegen het harde corporate imago. We hebben inmiddels een groep van tweehonderd ambassadeurs die we faciliteren met informatie en training om bijvoorbeeld te vloggen op sociale media. Ook gaan ze in gesprek met critici en op bezoek bij andere organisaties om te vertellen over hun werk. Ze laten zien waarom ze voor Shell werken. We zetten ons allemaal in voor de klimaatdoelen en een welvarende, leefbare wereld. We kijken echt anders naar onze maatschappelijke rol dan een paar jaar geleden.”

<sup>1</sup> [nos.nl/artikel/2382398-milieudefensie-wint-rechtszaak-tegen-shell-co2-uitstoot-moet-sneller-dalen](https://nos.nl/artikel/2382398-milieudefensie-wint-rechtszaak-tegen-shell-co2-uitstoot-moet-sneller-dalen)



AMSTERDAM WIL IN 2050 KLIMAATNEUTRAAL ZIJN

# 'Donuteconomie past in het DNA van de stad'

Gemeente Amsterdam heeft flink duurzame ambities. De stad streeft ernaar in 2050 volledig circulair en klimaatneutraal te zijn. Onder deze ambities ligt de gedachte van de 'donuteconomie' van de Britse econome Kate Raworth. Speciaal voor Amsterdam ontwikkelde ze de 'stadsdonut', die internationaal bekendstaat als het grote voorbeeld. Aan Rijk van Ark (directeur communicatie) en zijn team de schone taak om dit de komende jaren ook communicatief door te vertalen.

In de donuteconomie worden duurzaamheid en klimaat gekoppeld aan sociale waarden als gelijkheid en welzijn. Aan de binnenkant van de donut staat wat er nodig is om een samenleving goed te laten functioneren, ontleend aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). Aan de buitenrand de grenzen waar je niet overheen moet gaan om de planeet duurzaam te houden. Van Ark: "In onze communicatie richten we ons vaak op specifieke dingen, dat is lekker concreet. Zoals circulair bouwen, verantwoord eten, afval scheiden. Maar je moet ook laten zien hoe het samenhangt met ons sociale en culturele welzijn."

## Krakeling

Ondanks dat Amsterdam internationaal een flinke bekendheid als donutstad heeft opgebouwd, leeft het nationaal en lokaal minder. "Mijn broertje is hoogleraar Productiviteit in Engeland en hij belde me laatst op. Hij hoorde namelijk de hele wereld over de donuteconomie in Amsterdam praten, maar als hij Amsterdammers belde, hoorde hij dat het eigenlijk niet zo leefde, en niet zo belangrijk was. Dat is toch gek." De komende jaren zullen Van Ark en zijn team dat beeld van Amsterdam ook

communicatief verder ontwikkelen voor eigen stad en land. "Hoe kunnen we communicatie gebruiken om dat 'donutdenken' breder te laten landen, zodat de hele stad gaat meebewegen. En dan dus niet alleen de tien procent die naar klimaatmarsen komt, juist de brede groep die zich er vaak niet eens bewust van is dat ze al veel goede dingen doet. Het is een veld dat rijp is om te oogsten." Hij denkt dat het zeker de moeite waard is om de donut naar de Amsterdammers te vertalen. "Het is natuurlijk een complex begrip, je moet het brede welvaartsverhaal echt kunnen uitleggen. Maar het concept is echt een goed verhaal, en het beeld is heel sterk. Misschien moet die donut meer Nederlands, neem een ouderwetse krakeling, haha. In de binnenste gaten zit dan ons welzijn, eromheen de duurzame uitdagingen", zegt Van Ark.

## Aansluiten op de identiteit

De afgelopen jaren stonden – wat betreft communicatie over het klimaat richting Amsterdammers – in het teken van goede voorbeelden die tot de verbeelding spreken, begrijpelijke verhalen. Er gebeurt al veel in de stad: soms grote dingen zoals groot-schalig circulair bouwen en isoleren, maar ook kleine initiatieven die in buurten ontstaan. "Op onderdelen lukt het dus heel goed. Uiteindelijk wil je dat bedrijven en bewoners in hun gedrag en handelen dingen doen waar de stad duurzaam van wordt. Dat gedrag steunen we in de communicatie uiteraard. We faciliteren de initiatieven, laten het zien. We krijgen nog wel eens te horen dat we geen focus hebben als stad, geen eigen identiteit. Amsterdam is veelkoppig en divers, dat is ook een kracht die je terugziet in werkgelegenheid en cultuur. Tegelijk denk ik dat Amsterdam door de eeuwen heen

een kenmerkend DNA heeft opgebouwd: creativiteit, innovatie, handelsgeest en vrijheid. Dat is wat ons onderscheidend maakt. In onze communicatie willen we dus aansluiten op hoe die identiteit zichtbaar wordt. Zo past ook de donuteconomie logisch in het DNA van de stad", aldus Van Ark.

## De kleren van de keizer

Klimaat blijft communicatief een lastig onderwerp, en niet iedere actie verloopt dan ook vlekkeloos. "Velen interesseert het thema weinig of vinden het wel goed, maar als het dichtbij komt, kan het behoorlijk schuren." Dat ondervond de gemeente rondom de plaatsing van windmolens op IJburg. Een onderwerp dat groter werd dan ze hadden verwacht. "Een windmolen is zo'n evident en beeldbepalend ding, er ontstaat snel pro-, maar ook anti-profilering. De participatieve kant van die communicatie was heftig en werd heel groot, ook door campagnes die toen liepen. Daar hebben we weer veel van geleerd. Als we het nog eens over zouden doen, zouden we veel scherper sturen op verwachtingsmanagement, woordgebruik en timing", zegt Van Ark.

Hij waarschuwt voor het 'kleren van de keizer'-effect: "Communicatie is beleid. Je kan niet alleen op de trommel slaan, of achteraf vertellen wat goed is gegaan. Als je iets laat zien, moet er ook beleid onder zitten dat ervoor zorgt dat het werkt. Dus moet je nadenken of het beleid zal aanspreken en leiden tot de initiatieven die je wilt; is het voldoende communicatief? Zorg er dus voor dat je met communicatie al direct aan het begin aan de juiste beleidstafels zit. Juist op dit thema."


**Rijk van Ark**





## Toekomstige generaties aan tafel

**Als het gaat over duurzaamheid of over klimaatadaptatie vragen we van mensen om nu keuzes te maken waar ze zelf de vruchten niet meer van plukken. Dat maakt het ook zo'n taai onderwerp in participatie en communicatie. Hoe maken we dit dilemma concreet? Hoe krijgen we mensen zo ver dat ze zich er verantwoordelijk voor voelen? Dit vraagstuk is niet van nu. Een native American clan, de Haudenosaunee leeft volgens de traditie van de zeven generaties. Zij geloven dat we de aarde in bruikleen hebben en daarom denken zij bij elke maatschappelijke beslissing die genomen wordt zeven genera-**

**ties vooruit. Wat zijn de consequenties van ons handelen voor onze kinderen en de zeven generaties daarna? Dit gedachtegoed en meer inspireerde Maurice van Rooijen om het naar Nederland te halen en ermee te gaan werken in de praktijk.**

### De goede voorouder

Van Rooijen is innovatiestrategie en oprichter van Jonge Geesten. Hij schreef een boek – *Het generatiekompas* – over samenwerken tussen verschillende generaties in organisaties en is veelgevraagd ontwerper van processen waar het gaat om ver-

gaande innovatie en cocreatie. Zo werkt hij onder meer voor Rijkswaterstaat en de gemeente Amsterdam. Vorig jaar september las hij 'De goede voorouder' van Roman Krznaric. Van Rooijen: "Dat boek zette mij enorm 'aan'. In het werken vanuit verschillende generaties was ik al jaren gewend om elkaars kwaliteiten maximaal te benutten. En dan was daar Krznaric die ons in zijn boek uitdaagt om nú beslissingen te nemen voor de lange termijn en daarmee over ons kortetermijnbelang heen te stappen. Dat kan naar mijn idee niet anders dan door intergeneratieel te denken en te werken. Ik ging met hem in gesprek en haalde hem online naar Nederland.

Krznaric schrijft in zijn boek ook over Future Design van de Japanse professor Tatsuyoshi Saijo, dat op zijn beurt is geïnspireerd op het *seventh generation principle* van de Haudenosaunee. Nu pas ik dit gedachtegoed toe in mijn dagelijkse werk. Ik kan niet meer anders. De vraag hoe wij, de huidige generaties, de toekomst kunnen vormgeven voor de (ongeboren) generaties van morgen vormt dan ook de basis van mijn nieuwe boek NEXTGENDA."

### Future Design

Future Design is een beleidsvormingsmechanisme dat onder leiding van professor Saijo wordt uit-

Auteur Marjan Engelen

Illustratie uit *The Good Ancestor: How to Think Long Term in a Short-Term World* door Roman Krznaric, graphic design door Nigel Hawtin (licentie onder CC BY-NC-ND)

gevoerd en onderzocht. Het idee is simpel: als er niemand is om de belangen van toekomstige generaties te beschermen, wijs dan mensen aan om de rol van toekomstige generaties op zich te nemen en laat ze voor de toekomstige generaties opkomen. Van Rooijen: "Ik heb contact gezocht met professor Saijo en de mogelijkheden van samenwerking verkend. Zo hebben we samen een sessie Future Generations Design ontwikkeld en vormgegeven. Hierin komt het intergenerationeel denken en het *seventh generation principle* samen. We hebben een werkvorm ontwikkeld waarin je mensen in de toekomst van zichzelf laat stappen. Bijvoorbeeld met de vraag: je bent in de toekomst en wat zie je? Mensen worden daar heel compassievol van. Veel meer dan wanneer je vanuit het heden naar de toekomst kijkt. Dan blijft je oude mindset het vertrekpunt. Zo kun je visionair en strategisch kijken naar besluiten en plannen. Beginnend bij het individu en doordenkend naar het collectief."

### Leren door te doen

Professor Saijo doet in Japan veel onderzoek naar de effecten van zijn werkwijze. Van Rooijen: "Saijo wil wetenschappelijk kunnen aantonen dat wanneer iemand de rol van een denkbeeldige toekomstige generatie op zich neemt, dit het denkproces van individuen verandert. Meerdere Japanse gemeenten hebben al experimenten uitgevoerd met beraadslaging tussen burgers op deze manier. Er zijn helaas nu nog niet genoeg gegevens die het effect kunnen onderbouwen. Dat is jammer, want als wetenschappelijk onderzoek de effectiviteit aantoont, kan het doel zijn om standaard denkbeeldige toekomstige generaties op te nemen in beleidsvormingsprocessen van de centrale en lokale overheid. Zolang dat bewijs onvoldoende dekkend is, is het natuurlijk wel mogelijk om op experimentele wijze vraagstukken aan denkbeeldige toekomstige generaties voor te leggen. Dat kan met een eenvoudig rollenspel waarin teams multi-generatieel zijn samengesteld en waarin hen gevraagd wordt om toekomstige generaties te representeren. Deze

## Zes tips van Maurice van Rooijen

- #1 Begin altijd bij het individu: wat drijft je, wat zet jou in beweging? En werk van daaruit naar het collectief. Dat zorgt voor een stevige basis.
- #2 Vorm een team van minstens drie verschillende generaties, ieder kijkt met een andere blik en heeft andere drijfveren en communicatievormen.
- #3 Vul je rugzak als een Douwe Dabbert met werkvormen en gereedschappen die je inspireren en die echte beweging in gang kunnen zetten. Ik heb zelf nog steeds veel aan TheoryU van Otto Scharmer en de Creatiespiraal van Marinus Knoope.
- #4 Breng focus aan. Dan trek je mensen die zich aan dat onderwerp willen verbinden. Zo zet je één stap naar voren met mensen die dat durven. Als het aanspreekt volgt de rest. Als ze teveel naar voren stappen, te snel gaan voor de groep en daarmee de verbinding met de rest kwijtraken, zorg dan dat ze gevalideerd zijn door de top zodat ze een expeditie kunnen ondernemen naar plekken waarvan we vooraf het bestaan nog niet weten.
- #5 Lees: *De Creatiespiraal* van Marinus Knoope.
- #6 Bekijk de talk van Jonge Geesten met Roman Krznaric: [bit.ly/3x7nKYd](https://bit.ly/3x7nKYd).



## The tug of war for time



### Six drivers of short-termism

**Tyranny of the Clock**  
the acceleration of time since the Middle Ages



**Digital Distraction**  
the hijacking of attention by technology



**Political Presentism**  
myopic focus on the next election



**Speculative Capitalism**  
volatile boom-bust financial markets



**Networked Uncertainty**  
the rise of global risk and contagion



**Perpetual Progress**  
the pursuit of endless economic growth



### Six ways to think long



**Deep-Time Humility**  
grasp we are an eyeblink in cosmic time



**Legacy Mindset**  
be remembered well by posterity



**Intergenerational Justice**  
consider the seventh generation ahead



**Cathedral Thinking**  
plan projects beyond a human lifetime



**Holistic Forecasting**  
envision multiple pathways for civilisation



**Transcendent Goal**  
strive for one-planet thriving

From *The Good Ancestor: How to Think Long Term in a Short-Term World* by Roman Krznaric. Graphic design by Nigel Hawtin.

teams zouden bijvoorbeeld budgetvoorstellen voor het lopende jaar kunnen toetsen op haalbaarheid, impact en financieel-economische zekerheid voor de toekomstige generaties.”

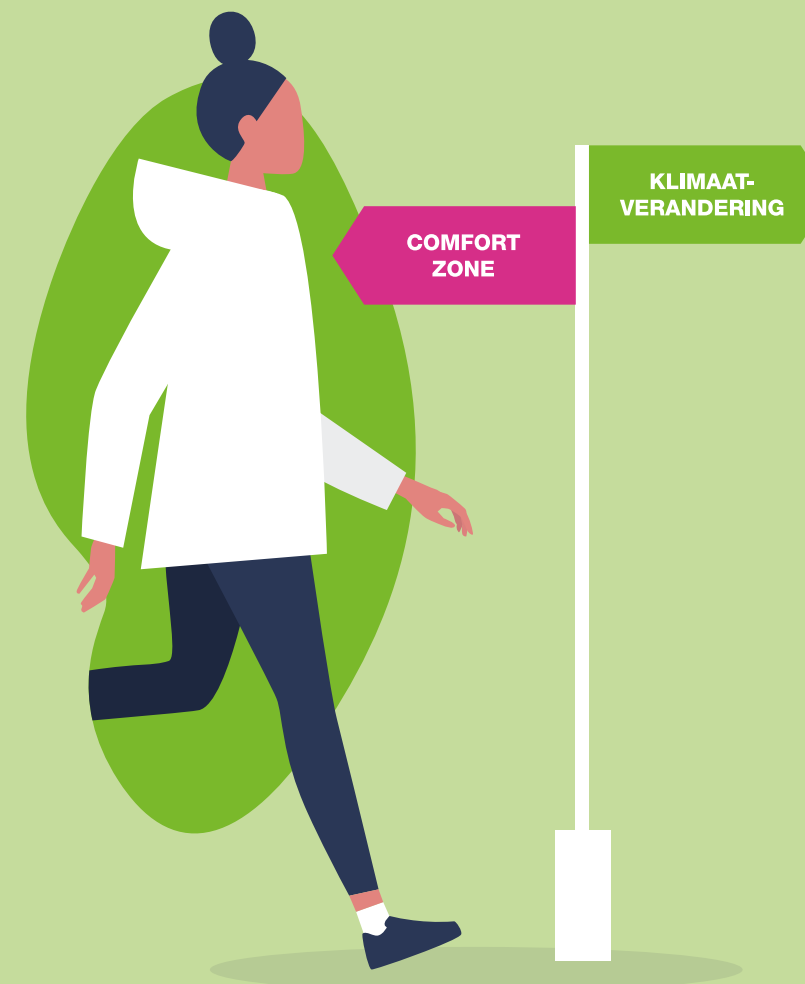
#### Nieuw kader

Van Rooijen wil een nieuw generatiekader introduceren voor politieke en maatschappelijke kwesties. “Vanuit Young Minds Amsterdam doen we dat. We zoeken een manier om op een duurzame manier verschillende generaties te bereiken, te betrekken en contact te laten maken. We helpen organisa-

ties en teams met vernieuwende concepten. Ook brengen wij (online) inspirerende vernieuwers en denkers als professor Saijo voor het voetlicht. Voor mij is de toekomst geen plaats om de problemen van vandaag te 'dumpen', om op een onbekende datum te worden aangepakt. De beslissingen die we nemen hebben invloed op alle generaties, ook de toekomstige, dus we moeten manieren van denken – zoals de *seventh generation thinking* van de Haudenosaunee – (her)introduceren die passen bij zowel de huidige als toekomstige generaties.” —

Auteur Jurre Plantinga

Foto's beschikbaar gesteld door UvA (Christian Burgers), Celia Noordegraaf en Reint Jan Renes



## KLIMAATVERANDERING

# Gedrag blijft achter bij gevoel van urgentie



## Aandacht voor klimaatcommunicatie bij Logeion

Op 15 februari 2022 organiseert Logeion een dag die in het teken staat van klimaatcommunicatie. In een CSC-webinar delen vooraanstaande wetenschappers Wim Elving (Hanzehogeschool Groningen), Marijn Meijers (Universiteit van Amsterdam) en Sander van der Linden (University of Cambridge) de laatste wetenschappelijke inzichten. Ook verzorgt Reint Jan Renes een Communicatiecollege over klimaat en gedrag. Hou voor meer informatie over het programma de online kanalen van Logeion in de gaten.



Christian Burgers

**Een beter milieu begint bij jezelf. Die boodschap moest in het begin van de jaren negentig Nederlanders bewustmaken van de negatieve impact van de mens op het welzijn van de planeet. En al bleef de Postbus 51-campagne goed hangen, tot massale gedragsverandering leidde het niet. Drie decennia later ziet een meerderheid van de Nederlanders de klimaatcrisis als een van de belangrijkste mondiale uitdagingen en brengt een klimaatdemonstratie tienduizenden mensen op de been. Maar nog steeds blijft het gedrag achter bij dat groeiende gevoel van urgentie. Een grote uitdaging voor beleidsmakers én communicatieprofessionals.**

In zijn omgeving keken veel mensen met teleurstelling terug op de recente klimaatop van Glasgow, merkte Reint Jan Renes. Het tekent voor de gedragswetenschapper hoezeer klimaatproblematiek de laatste jaren aan maatschappelijke urgentie heeft gewonnen. “Op het moment dat je je meer zorgen over een onderwerp gaat maken, hoop je ook dat de overheid grotere stappen neemt. Gebeurt dat niet, dan reageer je daar teleurgesteld op.” De ophef die ontstond toen de Nederlandse regering zich in eerste instantie niet aansloot bij de groep landen die een stop in fossiele investeringen toezegde, liet dat volgens hem goed zien.

### Bovengemiddeld complex

Maar met maatschappelijke urgentie alleen zijn we er nog niet. Het daadwerkelijk veranderen van ons gedrag is de o zo lastige volgende stap. Dat gedragsverandering altijd moeilijk is, weet Renes als geen ander. Hij was lange tijd lector publieke communicatie in Utrecht en leidt nu het lectoraat psychologie voor een duurzame stad van de Hogeschool van Amsterdam. Kort na het begin van de coronapandemie trad hij bovendien toe tot het kernteam van de Corona Gedragsunit van het RIVM. De gedragswetenschapper kan inmiddels tal van voorbeelden opnoemen van onderwerpen waarvan

mensen echt wel weten dat het belangrijk is, maar daar vervolgens niet per se naar handelen. “Neem iets als cybeveiligheid. Inmiddels kent iedereen wel de gevaren rond online privacy. Maar dat betekent nog niet dat we ook allemaal een wachtwoordmanger gebruiken.”

De stap naar duurzamer gedrag is daarbij bovengemiddeld complex, ziet Renes. “Op belangrijke levensgebieden als wonen, werken, reizen en consumeren moeten we gewoontes en routines doorbreken die we decennialang hebben opgebouwd: van lekker lang douchen en dagelijks vlees eten tot overal de auto voor pakken en meerdere keren per jaar op vliegvakantie gaan.” Vanuit onderzoek is bekend dat er vijf elementen zijn die duurzaam gedrag extra bemoedigen, legt Renes uit. Ten eerste is er wilskracht nodig om duurzamer gedrag te vertonen. Want je kan dan wel van plan zijn om minder lang te douchen, als je op een koude winterochtend onder de warme straal staat vergt het behoorlijk wat doorzettingsvermogen om de kraan snel weer uit te draaien. Daarnaast merk je pas ver in de toekomst het resultaat van je inspanningen, ben je afhankelijk van anderen – van je buurman die geen afval scheidt, tot nieuwe kolencentrales in India en China – en pluk je zelf nauwelijks de vruchten van alle moeite. Je doet het immers voor de volgende generaties. Ten slotte blijft klimaatproblematiek altijd wat abstract, want te veel CO<sub>2</sub> – hoe tastbaar is dat nou helemaal?

### Collectieve krachtsinspanning

Genoeg uitdagingen dus voor gedragswetenschappers zoals hijzelf en communicatieprofessionals die zich met het onderwerp bezighouden. “Wat dat betreft zitten we nu in een hele interessante fase. Draaide het een tijd geleden nog om de vraag ‘moeten we wat doen?’, inmiddels is die verschoven naar ‘wat moeten we doen?’. En waar het ijkjaar 2030 ooit nog de verre toekomst leek, zijn we er nu nog maar twee regeerperiodes van verwijderd.” De samenleving snakt dan ook naar handelingsperspectief. Om dat

## Celia Noordegraaf



te kunnen bieden is volgens Renes een collectieve krachtsinspanning noodzakelijk. “Overheid, bedrijfsleven én burgers: we moeten dit echt met z’n allen doen.”

Een concrete poging daartoe werd onlangs in Amsterdam gedaan. Een op basis van loting samengesteld ‘mini-burgerberaad’ boog zich dit najaar op verzoek van de gemeente over het hoofdstedelijke klimaatbeleid. Zo’n tachtig deelnemers kwamen vijfmaal samen, onder meer begeleid door oud-ombudsman Alex Brenninkmeijer en inhoudelijke experts van adviesbureau Berenschot. In het uiteindelijke advies aan de gemeente prijken 26 voorstellen: van de aanleg van een groot nieuw bos tot het meer gebruiken van aardwarmte en de oprichting van een isolatiefonds. Alles bij elkaar moet het Amsterdam in 2030 een CO<sub>2</sub>-reductie van 55 procent opleveren.

Renes was vanuit zijn lectoraat bij het burgerberaad betrokken en vond het fascinerend om te zien. Volgens hem zijn dergelijke initiatieven een logisch gevolg van de grote collectieve vraagstukken die op dit moment spelen en ook rond andere thema’s voor herhaling vatbaar. “In Nederland is de afstand tussen beleid en burgers vrij groot. Dat zorgt voor problemen op het moment dat je beleid gaat implementeren. Dan sluit het niet goed aan bij wat er in de samenleving speelt of duurt het te lang voordat

maatregelen echt landen. Als je burgers nadrukkelijker betreft en hun ervaringen en perspectieven serieus neemt, vergroot je de kans om tot effectief beleid te komen.”

### Communicatie-uitdaging

Zoals beleid zo goed mogelijk moet aansluiten op wat er in de samenleving speelt, geldt dat uiteraard ook voor communicatie. En dat is op het gebied van klimaatproblematiek nog niet zo eenvoudig, weten Christian Burgers en Celia Noordegraaf. Zij zijn vanuit het Centrum Strategische Communicatie van Logeion (CSC) betrokken bij een nieuw onderzoeksproject naar klimaatcommunicatie. Noordegraaf bouwde als bestuurslid van Logeion het CSC verder uit, waarvan Burgers inmiddels het wetenschappelijk boegbeeld is. Hij bekleedt sinds 2019 de door Logeion mogelijk gemaakte bijzondere leerstoel strategische communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Onlangs haalde de hoogleraar samen met zijn UvA-collega Jeroen Jonkman een NWO-beurs binnen om onderzoek te doen naar één van de grootste communicatie-uitdagingen van de komende decennia: de energietransitie.

“Er zijn enorm veel organisaties in Nederland bezig met duurzaamheid en dan met name ook vanuit communicatie-oogpunt”, vertelt Burgers. Tegelijkertijd blijkt het voor al die organisaties lastig om van elkaar te leren en *best practices* te delen, zo ziet hij in de praktijk. Het onderzoeksproject brengt daarom in samenwerking met de partners van het CSC nauwkeurig in kaart hoe verschillende stakeholders naar de energietransitie kijken. Van overheidsinstanties en het bedrijfsleven tot burgers: welke perspectieven en percepties leven daar nou precies? Zo moet het onderzoek bij de energietransitie betrokken communicatieprofessionals helpen om beter zicht te krijgen op wat er bij hun doelgroepen speelt. En hen daarmee uiteindelijk helpen effectiever te communiceren. Het project onder leiding van Burgers en zijn collega’s loopt tot oktober 2022, waarna de uitkom-

sten via het CSC worden verspreid. “Dat gebeurt onder meer met een whitepaper en een kennissessie, zodat communicatieprofessionals eenvoudig toegang krijgen tot de opgedane inzichten. Zo slaan we de cruciale brug tussen wetenschap en praktijk”, zegt Noordegraaf.

### Actie, actie, actie

Welke communicatielessen er ook uit het onderzoek naar voren gaan komen, Renes hamert erop dat elke communicatieboodschap uiteindelijk staat of valt met het gedrag van de afzender. Denk bijvoorbeeld aan hoe Mark Rutte op de beruchte persconferentie van maart vorig jaar een van de pas afgekondigde coronageboden meteen schond door RIVM-baas Jaap van Dissel de hand te schudden. “Je kan de mooiste communicatiecampagnes bedenken, maar die hebben minder impact dan de bruiloftsfoto’s van Ferd Grapperhaus of de ‘Dansen met Jansen’-oproep van Hugo de Jonge”, zegt Renes. Die wetmatigheid zal ook voor klimaatbeleid opgaan. Laten we dus maar hopen dat het tijdens de klimaatop in Glasgow door Rutte gepredikte ‘actie, actie, actie’ niet bij slechts woorden blijft. —



Reint Jan Renes



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.

# Zorg jij even voor draagvlak?

**Elke organisatie is wel bezig met duurzaamheid: in hun eigen handelen, in hun producten en diensten, maar evengoed in het handelen van hun klanten, cliënten of inwoners. Die willen ze verleiden om ook duurzamer te worden. Wat hebben wij als communicatieprofessionals hierin te bieden?**

Gemeentes, woningcorporaties, belangenorganisaties, allemaal willen ze hun inwoners, huurders, leden verleiden om duurzamer te worden. Tegelijkertijd is het hoe van deze verandering nog niet helemaal duidelijk en gonzen er allerlei verhalen dat het elders niet lekker loopt. Dan kijken ze in de organisatie al gauw naar de communicatieafdeling: kun jij zorgen dat ze mee willen doen; zorg jij even voor draagvlak? Maar de meeste mensen willen niet blind bij het kruisje tekenen. Wat dan?

### Diffusie van innovaties

Het gaat hier om het verspreiden van een innovatie. Heel bekend is het diffusiemodel dat Rogers (1962) hiervoor ontwikkelde. Het komt er kortweg op neer dat in iedere bevolkingsgroep voorlopers zijn die alle innovaties interessant vinden en overnemen, de early adopters. Zij fungeren als opinieleiders voor de early majority. Als die de innovatie overnemen, krijgt deze veel ruimere bekendheid en komt uiteindelijk ook terecht bij de late majority en misschien zelfs bij de laggards. Rogers heeft zelf nadrukkelijk afstand genomen van zijn model, maar het is er niet minder populair door.

### Communicatie als transmissie

Het diffusiemodel is een typisch voorbeeld van communicatie als transmissie: het legt nadruk op de informatieoverdracht van een zender die weet hoe het moet naar een ontvanger die dat niet weet. Met als grootste hoop: 'Als jij zou weten wat ik weet, zul je tot dezelfde conclusie komen.' De belangrijkste vraag in het transmissiedenken is hoe je de boodschap zo formuleert en de kanalen zo kiest dat je maximaal kans hebt de doelgroep te verleiden de boodschap over te nemen. Het diffusiemodel vult dit aan door een inschatting te bieden hoeveel mensen je snel mee kunt krijgen en hoeveel er achteraan hobbelen. Dat werkt misschien bij innovaties die we graag overnemen, maar onderschat totaal dat dit niet voor alle innovaties geldt. Mensen tot duurzamer gedrag verleiden is daardoor vele malen ingewikkelder dan ervoor zorgen dat ze een nieuwe iPhone kopen. Voor het stimuleren van duurzaam gedrag schiet het transmissiemodel met het daarvan afgeleide diffusiemodel daarom gewoon te kort.

### Communicatie als transactie

Communicatieadviseur Lucien Hanssen stelt in zijn proefschrift over wetenschapscommunicatie (2009) voor om communicatie over ingewikkelde technologische en ecologische kennis niet te zien als overdracht van de betekenis die een zender ergens aan geeft naar een ontvanger die die betekenis moet overnemen, maar als transactie, als een onderhandeling over wat die nieuwe kennis betekent. Want alleen zo, schrijft hij, kan die kennis maatschappelijk robuust worden, en alleen dan ontstaat er draagvlak: "Informatie

kunnen we in deze visie opvatten als een stuk klei dat iedereen kneedt in een vorm waarmee hij of zij iets kan", aldus Hanssen. En dit geldt niet alleen voor het publiek maar ook voor de afzender, al realiseren we ons dat niet altijd. "Een communicatie-effect is dus niet het effect van een gestuurde boodschap, maar ontstaat uit de creatieve activiteiten van beide partijen." Die onderhandelen – direct of indirect – over de betekenis en daarin verdisconteert iedereen zijn eigen sociale context. "Publieke zorgen over ingewikkelde innovaties komen meestal niet voort uit gebrek aan feitelijke kennis en worden dus ook niet weggenomen door meer informatie te bieden", schrijft Hanssen. Zij zijn vooral bezig met de maatschappelijke consequenties en de mogelijke voordelen en nadelen van de nieuwe kennis voor henzelf. Die zaken zul je moeten omarmen en meenemen in je communicatie.

### Hoe ziet communicatie er dan uit?

Een communicatieprofessional die vanuit het transactiedenken met communicatie probeert duurzamer gedrag te bewerkstelligen, durft wetenschappelijke kennis te combineren met ervaringskennis, waarin de zorgen, principes en ideeën van verschillende publieken worden meegenomen. Die realiseert zich dat draagvlak niet een optelsom is van individuele reacties, maar zich ontwikkelt in sociale netwerken waarin de innovatie van betekenis wordt voorzien. Dat gebeurt aan de keukentafel, in het café of op het schoolplein, via Twitter en noem maar op. Zo'n communicatieprofessional gaat daar niet zelf op in maar zal inhoudsdeskundigen helpen zich te mengen in die gesprekken, letterlijk, maar ook door er in het openbaar over te praten. Zij trekken samen op en zijn bereid om open te zijn over de risico's en onzekerheden, over wat onbekend is of waarover men in de wetenschap verschillend denkt. Zij gaan niet alleen op de belangen (zorgen) van betrokkenen in maar laten ook de

eigen belangen zien en die van de samenleving als geheel. Zij tonen dat de organisatie werkt aan oplossingen om de zorgen weg te nemen en behulpzame ideeën van anderen meeneemt. Zo communiceren zij dus niet naar, maar met het publiek.

### Draagvlak creëren is een sociaal leerproces

Dan gaat het dus niet meer om de perfecte orkestratie van de boodschap en de middelen waarvoor jij als communicatieprofessional verantwoordelijk bent, maar om open communicatie van inhoudsdeskundigen, die zich laat voeden door ideeën van anderen en is gericht op het oplossen van problemen en zorgen. Het is overbodig te vermelden dat taal en interventievormen dan zijn afgestemd op betrokkenen en dat de uitvoering van het beleid nog kan worden aangepast. Want alleen

dan geef je hen het vertrouwen dat hun zorgen en ideeën serieus worden genomen. Zo'n communicatietraject kun je niet op de tekentafel vormgeven maar is een kwestie van uitproberen en voortdurend aanpassen. Hanssen noemt dat een 'sociaal leerproces'. Hij (en inmiddels velen met hem) stelt dat je op zo'n manier maatschappelijke verankering kunt krijgen voor innovaties. In zijn proefschrift laat hij zien dat je hiermee meer draagvlak kunt krijgen, al gaat dat niet 'even'.

### Literatuur:

- 1 Hanssen, Lucien (2009). *Van transmissie naar transactie*. Enschede: Universiteit Twente.
- 2 Rogers, E.M. (1962). *Diffusions of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.

**‘Een communicatie-professional die vanuit het transactiedenken met communicatie probeert om duurzamer gedrag te bewerkstelligen, durft wetenschappelijke kennis te combineren met ervaringskennis’**



# Gedragsinterventies in complexe systemen: ‘Het blijft aanmodderen, maar wat moet je anders?’



Auteur Bert Pol

**Hoogleraar Transitiekunde Jan Rotmans is al vele jaren een bekend pleitbezorger van de aanpak van de klimaatproblematiek. Een uitspraak die steeds weer terugkeert in zijn nieuwste boek Omarm de chaos, is dat de oplossing van die problematiek primair moet komen van de verandering van gedrag.<sup>1</sup>**

Wat betekent dat voor communicatie- en gedragscommunicatieprofessionals? Dat je meteen aan de slag kan met het hele instrumentarium van de sociale psychologie en de communicatiewetenschap, van framing tot beïnvloeding van gewoonte- en gepland gedrag en groepsdynamica.<sup>2</sup> Een interessante vraag is evenwel wat onze interventies veroorzaken bij toepassing in complexe systemen als het klimaat.

De klimaatcrisis is een complex probleem, waarbij *complex* niet eenvoudigweg betekent dat het om een moeilijk probleem gaat, maar om een probleem in een *complex* systeem. Complexe systemen zijn systemen die ons gevoel voor logica tarten, omdat interacties tussen variabelen niet de uitkomsten geven die we op basis van gangbare wetenschappelijke kennis verwachten. Je kan ook zeggen: omdat we – met het ons beschikbare instrumentarium – niet kunnen verklaren wat gebeurt.

## Complexe systemen

De Amerikaanse complexiteitswetenschapper en hoogleraar psychologie John Holland geeft het tropisch regenwoud als voorbeeld van een complex systeem. In het tropisch regenwoud is ‘de weelderige, niet aflatende verscheidenheid [van soorten dieren en planten] bijna paradoxaal aangezien tropische regenwouden zich op de armst mogelijke gronden ontwikkelen – de regen spoelt alle voedingsstoffen in rap tempo naar de dichtstbijzijnde rivier. Hoe is die grote verscheidenheid dan mogelijk?’<sup>3</sup> Een cruciale factor in complexe systemen is *emergentie*, een concept dat eenvoudig gezegd betekent dat het geheel meer is dan de som der delen. Dat wil zeggen dat een eindresultaat niet verklaard kan worden uit de som van de effecten

van afzonderlijke interacties.<sup>4</sup> Er is sprake van een non-lineair proces, waarin variabelen elkaar veelvuldig beïnvloeden en nieuwe vormen aannemen.

## Gedrag

Welk effect mogen we van onze gedragscommunicatieve interventies verwachten als bijdrage aan de bestrijding van de klimaatcrisis? Dat kunnen we onmogelijk voorspellen, omdat klimaat een complex systeem is.<sup>5</sup> Onze interventies in dat complexe systeem veroorzaken nieuwe, niet voorziene en ook niet waarneembare interacties binnen dat systeem. En ook nog eens interacties met andere complexe systemen, zoals de economie en de democratie. Evidence based interventies zijn buitengewoon waardevol, maar wel in het geval van afgebakende problematieken (in niet-complexe systemen) met een beperkte tijdshorizon. Zodat je redelijk goed in de gaten kan houden of omstandigheden niet tussentijds veranderen en zich geen verstorende variabelen of interacties tussen variabelen voordoen. Dergelijke interventies zijn, met andere woorden kansrijk in het geval van lineaire processen.<sup>6</sup>

## De kiem van de klimaatcrisis

Wanneer is de kiem gelegd voor de klimaatcrisis? Rotmans en Verheijden (2021) wijzen op de groei die de welvaart in de westerse wereld dankzij de industriële revolutie heeft doorgemaakt sinds het midden van de achttiende eeuw. In het westen hebben we daardoor steeds meer en willen we ook steeds meer. Wie het zich kan veroorloven, is al gauw bereid te betalen voor het bevredigen van zijn behoeften, ook als die niet essentieel voor ons levensonderhoud zijn. We kopen groenten en fruit die hier een paar decennia geleden alleen in de zomer verkrijgbaar waren, maar door het verbouwen in verwarmde kassen of door import uit andere delen van de wereld nu het hele jaar door, tegen prijzen die we acceptabel vinden. En wie welvarend is, vliegt voor vakanties naar warme oorden en ‘s winters naar de sneeuw. Koopt meer spullen dan hij nodig heeft, waardoor onnodig veel fossiele grondstoffen aan de aarde onttrokken worden.

De meeste producenten van verbruiks- en gebruiksgoederen en hun aandeelhouders willen ondanks de concurrentiedruk maximaal verdienen en voeren de efficiëntie in hun organisaties steeds verder door. Onder meer door de productie te verplaatsen naar lagelonenlanden, wat een voortdurende goederenstroom per vliegtuig, boot of vrachtauto veroorzaakt. Enzovoorts. De gevolgen voor uitstoot en uitputting van fossiele grondstoffen zijn duidelijk.

## Interactie met andere systemen

De gevolgen van de klimaatcrisis tekenen zich ook in het sociale domein af. Wie in onze westerse samenleving minder te besteden heeft dan de welgestelden, eist ook een deel van de koek. Wie weinig of geen geld of zelfs schulden heeft en toch mee moet betalen aan milieumaatregelen, zoals investeringen in isolatie of in zonnepanelen, raakt gefrustreerd. Wie het gevoel heeft steeds ‘gepakt’ te worden, wordt steeds bozer op bestuurders en politici en komt uiteindelijk in opstand. Ook de internationale verhoudingen staan onder druk. In landen waar de welvaart de afgelopen honderd(en) jaren in vergelijking met westerse samenlevingen steeds verder achterop is geraakt, ziet men niet in waarom zij geacht worden mee te werken aan klimaatmaatregelen die hun economie en werkgelegenheid doen stagneren of zelfs schade berokkenen. Ook al omdat zij door armzalige arbeidsbeloning en het leegzuigen van hun kostbare grondstoffen de rijkdom van het westen faciliteren.

## Eensgezind gedrag als voorwaarde voor succes

Doordat de klimaatcrisis is verweven met crises in andere complexe systemen, kunnen we de gevolgen van de klimaatontwikkelingen niet echt aanpakken, zonder dat het direct grote gevolgen heeft voor economie, geopolitiek, financiële markten, democratie. De noodzakelijke gedragsverandering kan zich daardoor niet beperken tot het niveau van huishoudens in Nederland (wat overigens op zich al zeer ingewikkeld is, zoals moge blijken uit de schokken die dat in de democratische basis van onze sa-





menleving teweegbrengt). Wat nodig is, is eensgezindheid op internationaal niveau. Is die er niet, dan houden angst en wantrouwen iedereen gevangen: maatschappelijke onrust in het ene land, kan de machtspositie van concurrerende landen versterken. Maar zelfs als leiders op internationaal niveau het er al over eens zijn dat ingrijpende maatregelen genomen moeten worden, dan betekent dat geenszins dat ze die overtuiging ook kunnen vertalen naar daden die in eigen land acceptabel zijn. Behalve democratische onrust, zijn er de belangen van bedrijven en investeerders waarmee hoe dan ook rekening gehouden moet worden. Bedrijfsfusies en de vlucht van bedrijven naar het buitenland werkt door in de nationale economische positie, met effecten op de aandelen- en arbeidsmarkt. Ook op het niveau van de topmensen van bedrijven is eensgezind gedrag met betrekking tot klimaatmaatregelen een voorwaarde voor een voorspoedige transitie. Een transitie die geen decennia in beslag neemt. Het lijkt echter niet aannemelijk dat het bewerkstelligen van gedragsverandering op deze niveaus tot de competenties van communicatie- en gedragsprofessionals behoort.

#### Wat moet je anders?

Heeft het dan zin om onze competenties in te zetten voor gedragsverandering van de inwoners van ons land? Maakt dat enig verschil op mondiaal niveau zolang de wereldleiders en degenen die in bedrijven aan de touwtjes trekken zich niet ook onvoorwaardelijk inzetten voor het doorvoeren van maatregelen? Met andere woorden, zolang niet zij hun gedrag in de zin van concreet handelen aanpassen en daarvoor ook de steun van hun achterban krijgen? Zetten interventies op het niveau van huishoudens toch een ontwikkeling in gang die zich uitbreidt als een olievlek en steeds meer anderen aanzet tot aanpassing van hun gedrag?

Rotmans is er optimistisch over. Hij geeft ook concreet aan welke acties mensen kunnen ondernemen.<sup>7</sup> De Nijmeegse hoogleraar filosofie René ten Bos – die zich in verschillende fraaie publicaties heeft gebogen over de gevolgen van de menselijke

aanwezigheid voor de aarde en het voortbestaan van andere dieren<sup>8</sup> – is beduidend minder optimistisch. ‘Natuurlijk moet je allerlei dingen doen’, zegt hij, ‘maar door de omvang en de complexiteit van het klimaatprobleem betekent dat uiteindelijk niet meer dan een beetje aanmodderen. Maar’ – voegt hij eraan toe – ‘wat moet je anders?’<sup>9</sup> —

#### Literatuur:

- 1 Rotmans, J. en Verheijden, M. (2021). *Omarm de chaos*. Amsterdam: De Geus. Bijv. p. 57.
- 2 *Zie bijvoorbeeld het laatste nummer van Current Opinion in Behavioral Sciences 2021, 42 waar Reint-Jan Renes onlangs op attendeerde. Daarin is een keur aan reviews te vinden van actueel sociaalwetenschappelijk onderzoek met betrekking tot aspecten van de klimaatproblematiek.*
- 3 Holland, J.H. (2017). *Complexiteit*. Amsterdam: Amsterdam University Press. p. 10. Als andere voorbeelden noemt hij aandelenmarkten, economieën, meercellige organismen en het internet. “En er zijn er nog veel meer.” p. 10-11.
- 4 Holland, J.H. (2017), p. 12-16.
- 5 Rotmans, J. en Verheijden, M. (2021). *Passim*.
- 6 *Over de effecten moeten we echter niet al te hooggespannen verwachtingen hebben. Zie O’Keefe, D.J and Hoeken, H. (2021). Message Design Choices Don’t Make Much Difference to Persuasiveness and Can’t Be Counted On - Not Even When Moderating Conditions Are Specified. Frontiers in psychology. 29 June. En het gesprek over de implicaties van de bevindingen in C#6 van dit jaar.*
- 7 *Zie Rotmans, J. en Verheijden, M. (2021), p. 208 e.v.*
- 8 *Zie van zijn hand de fraaie boeken Dwalen in het antropoceen. (2017) Amsterdam: Boom. En Extinctie. (2019). Amsterdam: Boom.*
- 9 *Podcast Radboud Reflects, 23 oktober 2019. Aflevering De mens, met uitsterven bedreigd.*



Mayke van Keep

Oprichter en managing director  
Issuemakers

## In het tijdperk van de mens moeten we meer communiceren over de aarde

De aarde wordt inmiddels zo sterk beïnvloed door de mens, dat we volgens sommige wetenschappers zijn beland in een nieuw tijdperk: het antropoceen. Dit klinkt misschien als een term die vooral voor geologen van belang is, maar voor ons communicatieprofessionals schuilt er een concrete taakverschuiving achter. In het tijdperk van de mens moeten we namelijk meer dan ooit communiceren over het klimaat en de aarde.

Voor de meesten is dat niet nieuw. Veel organisaties communiceren op dit moment immers al volop over het klimaat. Denk aan de woordvoerder van een financiële instelling die uitlegt waarom ze desinvesteren in fossiele brandstoffen, of aan de communicatiemedewerker van een kleine retailer die inzicht geeft in de footprint van het assortiment.

Wél nieuw is dat deze ‘accountability aan de aarde’ een steeds dwingender karakter krijgt. Zo wordt deze decembermaand van de Europese Commissie een wetsvoorstel verwacht over maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit voorstel worden bedrijven verplicht meer verantwoording af te leggen over mensenrechten, het milieu, goed bestuur en andere zaken uit de OESO-richtlijnen voor bedrijven. Een prima ontwikkeling als je het mij vraagt.

Door deze ontwikkelingen moeten we ons als beroepsgroep in het antropoceen nog meer gaan bezighouden met grote en complexe zaken als de energietransitie, voedselsystemen, mensenrechten, handelsverdragen, klimaatverandering en

emancipatie. Het wordt steeds meer een kerntaak van communicatie om uit te leggen hoe de eigen organisatie zich verhoudt tot de systemen waarop de aarde draait.

Als beroepsgroep kunnen en moeten we daarop anticiperen. Door ervoor te zorgen dat ‘wij van communicatie’ de juiste kennis in huis hebben om deze complexe zaken te duiden. Een mooi voorbeeld daarvan is Tony’s Chocolonely, een voorloper op het gebied van verantwoord ondernemen. De communicatieafdeling van dit bedrijf weet niet alleen hoe je chocolade moet verkopen, maar kan ook heel goed de impact van internationale handel op de leefomstandigheden in West-Afrika duiden. Dit soort kennis wordt steeds belangrijker voor communicatieprofessionals van organisaties die hun maatschappelijke impact serieus nemen. In deze nieuwe tijd waarin organisaties in toenemende mate over die impact moeten communiceren, moet door ons dus een slag op het gebied van verbreden en verdiepen van onze kennis worden gemaakt.

Naast de opdracht tot kennisontwikkeling zie ik voor communicatie ook nog een rol als aanjager. Het duurt vaak lang voordat wetgeving zoals die ontwikkeld wordt door de Europese Commissie daadwerkelijk geïmplementeerd is. Het MVO Platform, een netwerk van 23 Nederlandse maatschappelijke organisaties en vakbonden die samenwerken om maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen te promoten, verzuchtte in november terecht dat het minimaal tot 2027 gaat duren totdat deze nieuwe strengere Europese regels in werking gaan treden.

Onze beroepsgroep kan hier wat aan doen. Laten wij degene zijn die duurzaamheid als kerntaak van een organisatie in het antropoceen omarmen. Laten wij organisaties van binnenuit stimuleren om meer oog te hebben voor de aarde. En niet blijven wachten op wetgeving die toch wel komt.

## ‘De ‘accountability aan de aarde’ krijgt een steeds dwingender karakter’



Auteur Katja Torbijn  
Fotograaf Lüc Buthker

Zuyderland wint Galjaardprijs

# ‘Radicaal eerlijke communicatie’

“Limburgse ziekenhuizen luiden alarmbel: code zwart dreigt door toestroom coronapatiënten.” Het is een van de pushmeldingen die Nu.nl geeft op dinsdag 9 november. Die ochtend stuurt Stef Petit met zijn collega’s een brandbrief aan de minister over een versnelde inzet van de boosterprik en aanvullende coronamaatregelen. ’s Middags spreekt hij NOS en RTL, later die dag volgt Op1. Tussendoor vertelt Petit over de communicatieaanpak van het Zuyderland Medisch Centrum (28 locaties, 10.000 medewerkers en 3.000 vrijwilligers), waar hij sinds zes jaar communicatiemanager is. Zijn aanpak wordt geroemd. Door andere ziekenhuizen, door huisartsen in de regio en door communicatieprofessionals: Petit won begin november tijdens PubCom21 (het Nationaal Congres Publieke Communicatie) de Galjaardprijs én de publieksprijs. Waarom kiest Petit voor ‘radicaal eerlijke, belevende crisiscommunicatie’ en wat kunnen wij van hem leren?

Radicaal eerlijke, belevende communicatie, dat is waar Petit met zijn team – slechts twaalf professionals – naar streeft. Menselijke, persoonlijke communicatie, het kwetsbare verhaal verteld door de expert in kwestie en de bijbehorende emotie durven tonen: dát is volgens Petit radicaal eerlijk. “Als je het authentieke verhaal vertelt en daar het juiste beeld en de juiste emotie bij toont, pakken mensen je boodschap sneller en beter op. Denk vanuit de

ontvanger, niet vanuit je eigen organisatie”, stelt Petit. “De eerste beelden van COVID-19 uit Italië vertelden mij dat dit virus wel eens lang kan duren. Dat betekent: mensen meekrijgen in je aanpak om begrip te krijgen en te houden”, vertelt Petit. “Onze crisiscommunicatiestrategie bestaat naast ‘radicaal eerlijk en belevend’ uit consequente communicatie: op alle niveaus van de organisatie, van Raad van Bestuur tot verpleegkundigen en vrijwilligers. Intern en extern, online en offline. In een crisis hebben mensen een grote ‘honger’ naar eerlijke, duidelijke en frequente informatie. Is dat er niet, dan maakt iedereen zijn eigen verhaal. Tekst zorgt ook voor eigen interpretatie, dus verspreiden we iedere dag een video-update vanuit de Raad van Bestuur.” Zuyderland deelt alles in die updates, van tekorten aan mondklappers tot ambulances die 1,5 uur rondrijden op zoek naar een beschikbaar bed. Inclusief de emoties van medewerkers en patiënten.

Petit en zijn team zetten zo’n dertien verschillende communicatiemiddelen in. Zo kan iedereen op zijn eigen manier en moment over de informatie beschikken. Petit: “We zijn een vast onderdeel van het dagelijkse crisisonderleg. Daardoor zijn we altijd voorbereid op wat komt. Deels handelen we intuïtief, soms kiezen we voor een radicale aanpak. We volgen alle statistieken en reacties en weten daarvoor wat werkt.”

## Tips van vakgenoten

Het thema Het Eerlijke Verhaal maakt veel los bij vakgenoten, zoveel is duidelijk. Achter het thema gaat een wereld van vakinhoudelijke vragen schuil. We vroegen de deelnemers aan PubCom21 om – geïnspireerd door de keynotes – drie adviezen te geven aan vakgenoten. Een rijke opbrengst die weer voldoende stof tot nadenken zal geven:

1. Er is niet altijd een eerlijk verhaal, wees als organisatie op voorhand transparant en duidelijk over de bedoelingen en de doelen.
2. Baseer je altijd op de feiten en wees je bewust van gevoel/ context van betrokkenen.
3. Maak jouw dilemma’s over ‘het eerlijke verhaal’ altijd bespreekbaar met opdrachtgevers en je collega’s. Wees eerlijk naar jezelf en realistisch naar je interne opdrachtgevers.
4. Zorg dat je eigenaar bent van je verhaal en breng het authentiek en empathisch, neem je professionele plek met gezag in.
5. Doe onderzoek, ga de straat op en ontdek dat het eerlijke verhaal meestal een ingewikkeld verhaal is. Segmenteer in boodschappen.





## Galjaardparel voor Europees zangfestijn

Naast de Galjaardprijs was er dit jaar ook ruimte voor een Galjaardparel. Die ging naar de gemeente Rotterdam, die als Host City van het Eurovisie Songfestival een bijzondere communicatieprestatie leverde die het ook verdient in de schijnwerpers te staan. Het was de tweede keer dat de jury een parel uitreikt. Friso Fenema, voorzitter van de vakjury licht deze keuze toe: "Rotterdam is op een moderne en rauwe manier neergezet. Met Rotterdamse daadkracht hebben ze de organisatie van het Songfestival meegekregen in hun plannen. Ondanks de coronamaatregelen is Host City erin geslaagd een brug te slaan van het festival naar de Rotterdamse samenleving. Een prachtige prestatie die door schaal, bereik, omvang en zeker creativiteit uniek te noemen is, een *once in a lifetime experience*."

De strategie werkt, zowel intern als extern. Na een fusie zorgt Petits aanpak ervoor dat iedere manager op ieder niveau zich binnen anderhalf jaar 'Zuyderland' voelt. De dagelijkse coronavideo-update trekt stevast zo'n 5.000 kijkers. Externe berichten gaan soms ruimschoots over de 300.000 views heen, negatieve reacties komen er nauwelijks. De documentaire die het team maakt over het eerste jaar COVID-19 is bij Pathé te streamen. "In een jaar tijd werden we een autoriteit. Online is onze performance indrukwekkend groot. Iedereen herkent zich in wat we communiceren. We vertellen dan ook niets dat we niet kunnen waarmaken." En dat allemaal met een zeer beperkt budget. "We hebben een onvoorstelbaar sterk en hecht team, een blind

vertrouwen in elkaar en een oneindige motivatie", deelt Petit enthousiast. Alle communicatie doet het team zelf, nergens schakelt Petit een bureau voor in.

Volgens Petit past deze strategie overal. "Durf kwetsbaar te zijn, je intuïtie te volgen en creatief te zijn. Maar vooral: luister! Denk zoals die ander denkt, zoek naar wat hij belangrijk vindt en breng dat terug naar communicatie. Dat betekent dat je in die ander moet verdiepen, of het nu je manager is of de ontvanger van je communicatie. Dat begint bij het vinden van de sleutelementen uit een omgevingsanalyse en dat op een herkenbare manier te vertalen." —

Fotograaf Eran Oppenheimer



## Christian Burgers

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

## Verkokering

Op het moment dat ik deze column schrijf, raadt onze regering aan om, indien mogelijk, minstens de helft van de week thuis te werken. Bovendien zijn er veel signalen dat medewerkers thuiswerken als het nieuwe normaal zien, ook na de coronacrisis. Zo laat een onderzoek van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat<sup>1</sup> onder ruim 1.100 organisaties zien dat werknemers en werkgevers blijvend willen inzetten op thuiswerken.

Veelgehoorde argumenten voor thuiswerken zijn dat mensen werk en privé beter kunnen combineren en productiever zijn. Tegelijkertijd zijn er op de lange termijn ook risico's als medewerkers volledig thuis blijven werken na het einde van de coronacrisis. Dit blijkt uit een onderzoek<sup>2</sup> van een team van Microsoftonderzoekers onder leiding van Longqi Yang, dat recent werd gepubliceerd in *Nature Human Behavior*.

Het onderzoeksteam was geïnteresseerd in hoeverre thuiswerken de samenwerking binnen en tussen afdelingen had veranderd. Hiervoor gebruikten ze een geanonimiseerde dataset met het communicatiegedrag van meer dan 61.000 medewerkers van de Amerikaanse tak van Microsoft tussen december 2019 en juni 2020. Afhankelijk van de vestiging en het beleid per Amerikaanse staat, moesten deze medewerkers rond maart-april 2020 verplicht thuiswerken. Omdat ongeveer 18 procent van de werknemers ook altijd al thuiswerkte voor de start van de coronacrisis, konden de onderzoekers de impact van het volledig thuiswerken scheiden van de overige effecten van de pandemie op werknemersgedrag.

## 'Hoewel thuiswerken veel voordelen heeft, laat het onderzoek van Yang ook risico's zien'

Het onderzoek van Yang en collega's laat zien dat volledig thuiswerken voor meer verkokering in de organisatie zorgde. De verkokering kwam ook naar voren in de meer informele netwerken binnen de organisatie. Medewerkers besteedden bijvoorbeeld minder tijd aan communicatie met hun belangrijke connecties bij andere afdelingen. Dit worden ook wel brugconnecties genoemd, omdat ze afstand tussen twee organisatieonderdelen overbruggen. Het is belangrijk voor de organisatie dat medewerkers hun contacten met brugconnecties juist goed onderhouden, omdat ze hun team dan beter op de hoogte kunnen houden van de organisatieontwikkelingen buiten het eigen team. Omdat dit niet gebeurde, zagen de onderzoekers dat medewerkers vooral gingen focussen op hun eigen team of afdeling, en minder op de rest van de organisatie. Een tweede ontwikkeling die uit het onderzoek naar voren kwam, is dat medewerkers tijdens het volledig thuiswerken relatief minder overlegmomenten hadden, en vaker zaken via email afhandelden. Dit betekent dus dat niet elke vergadering die normaal face to face zou plaatsvinden, ook vervangen werd door een bijeenkomst op Zoom of Teams. Een gevolg van deze toename van e-mails is dat medewerkers juist langere dagen maakten dan voor de pandemie.

De coronacrisis heeft laten zien dat hybride werken de toekomst heeft, en dat veel werknemers en werkgevers verwachten dat we niet meer teruggaan naar een situatie waarin iedereen altijd van negen tot vijf op kantoor zit. Hoewel het thuiswerken veel voordelen heeft voor werkgevers en werknemers, laat het onderzoek van Yang en collega's ook enkele risico's zien, zoals een meer verkokerde organisatie en een hogere werkdruk. Het is dus belangrijk dat we hier slim mee omgaan in de manieren hoe we thuiswerken in de toekomst gaan inrichten, zodat we de voordelen behouden en de nadelen vermijden.

<sup>1</sup> [www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/07/14/onderzoek-wijst-uit-thuiswerken-is-een-blijvertje](http://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/07/14/onderzoek-wijst-uit-thuiswerken-is-een-blijvertje)

<sup>2</sup> [www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4](http://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4)



Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Sander Nagel

**K**laartje Freeke is strafrechtadvocaat met een missie. Zij wil van de rechtszaal een plek maken waar verdachten hun persoonlijke verhaal kunnen vertellen. Een plek waar de waarheid letterlijk recht gedaan wordt. Niet om daden te rechtvaardigen of mensen zoveel mogelijk vrij te pleiten, maar wel om te laten zien dat het zoeken naar de waarheid uiteindelijk helend zal zijn voor zowel slachtoffers, de samenleving als de verdachten. Freeke vraagt zich bij iedere strafzaak af hoe de waarheid de verdachte en de samenleving het best kan dienen.

“Door verdachten hun verhaal te laten vertellen, ook over hun schaduwkanten, kunnen we de rechtspraak menselijker maken. Het is per slot van rekening mensenwerk”, zegt Freeke. “Een buitenstaander heeft geen idee hoe het is om in een rechtszaal te staan met de angst om een gevangenisstraf te krijgen. We willen ook liever geen idee hebben, want verdachten confronteren ons met de zwarte kant in onszelf. We voeren rechtszaken die onzichtbaar zijn en moeilijk te begrijpen en plaatsen de verdachte in een spotlight, zodat we onszelf kunnen vertellen dat wij zo slecht niet zijn. Daardoor hoeven we de schaamte niet te voelen over onze eigen schaduw. Ik denk dat we echter allemaal weten dat het niet klopt wat we doen. Het vergt moed, zelfonderzoek en kwetsbaarheid om de schaduwkant in ons leven toe te laten. Hiervoor zullen we onze schaamte moeten loslaten. Schaamte om te praten over de dingen die we zelf soms denken of doen waar we niet trots op zijn”, aldus Freeke.

#### Wat is de reden dat je rechten bent gaan studeren?

“Ik heb altijd een roeping gehad om iets met rechtvaardigheid te doen. Daarnaast ben ik een geboren leider en mediator. Ik durf op de bres te gaan staan zonder bang te zijn om op mijn bek te gaan. Deze aangeboren talenten maken dat ik eigenlijk geen keuze heb: dit is wat ik te doen heb. Ik kom uit een rood nest. Mijn moeder werkte voor de PvdA en mijn vader was wiskundedocent. Ik heb met de paplepel ingegoten gekregen dat het belangrijk was om te strijden voor sociale gelijkheid. Ik was vier jaar toen ik voor het eerst op het Malieveld stond om te demonstreren tegen de komst van kernwapens naar Nederland. Op een gegeven moment lokte de advocatuur mij een beetje, maar ik vroeg me wel af of dit de goede keuze was. Want ik zag ook dat het gevecht af en toe belangrijker leek dan de inhoud. Toen ik stage ging lopen bij De Brauw ging er een wereld voor mij open. Ik zag dingen die ik van thuis niet had meegekregen. Om te beginnen de vette salarissen. Ook bevond ik me opeens tussen mensen

## ‘Ik zie mijzelf niet anders dan een coach die bezig is om een transformatie op gang te brengen bij mensen. Toevallig is de strafzaak de aanleiding’

met een sprankelend brein die creatieve oplossingen wilden bedenken en totaal geabstraheerd van de werkelijkheid konden zijn. Daar ben ik volledig in opgegaan en het rechtvaardigheidsgevoel dreef een beetje naar de achtergrond.”

#### Wanneer vond de omslag bij jou plaats?

“Na een tijdje merkte ik dat ik me niet meer kwaad kon maken over de zaken waar ik mee bezig was. Ik zat in het ondernemings- en arbeidsrecht waar het alleen maar over geld ging. Dat interesseerde me totaal niet. Er kwam een nieuwe partner op kantoor die zich met strafrecht bezighield en toen kwam de herinnering weer boven. Oh ja, ik wil graag mensen helpen! Die partner vond het goed dat ik in dat corporate kantoor een piketpraktijk oprichtte. Toen ben ik daklozen en verslaafden gaan bijstaan en mensen die je anders nooit in je leven tegenkomt. Gaandeweg kwam ik erachter dat het in de rechtspraak gaat om een papieren waarheid. Ik speelde het spel mee waarbij het primaire doel was om genoeg argumenten te verzamelen waardoor een verdachte vrijuit ging. Terwijl misschien wel overduidelijk was dat diegene de dader was. Dit had voor mij niets te maken met de werkelijkheid. Ik wil de werkelijkheid onderzoeken, zodat de waarheid aan het licht komt.

‘Ik wil de  
rechtspraak  
menselijker  
maken’

KLAARTJE FREEKE, STRAFRECHTADVOCaat





In vier steden hebben rechten-  
studenten zich over de vraag  
gebogen hoe een jeugdzittingszaal  
eruit zou kunnen zien met als  
doel jongeren uit te nodigen hun  
verhaal te vertellen. In april 2022  
zijn de ideeën van deze studenten  
te zien.

Uiteindelijk realiseerde ik mij dat ik als advocaat mijn eigen waarheid niet hoefde te verloochenen. Ik heb de eed afgelegd, dus ik bepaal wat het goede is om te doen. Toen ben ik met Wikke Monster mijn eigen kantoor begonnen.”

#### Op welke manier sta jij nu cliënten te woord?

“Ik probeer veel meer te onderzoeken wie er voor me zit. Ik vraag wat iemand drijft in zijn of haar leven. Ik vraag letterlijk: wie waren je vader en je moeder? Waar kom je vandaan? Wat wilde je worden toen je klein was? Heb je rolmodellen? Ik luister met mijn oren en met mijn gevoel. Aan iemands energie voel ik of iets klopt of niet. Ik heb een sensor voor waar de pijn zit in iemands leven. Die pijn is een indicatie voor wat iemand belangrijk vindt. Misschien is het ook wel de indicatie waarom iemand nu in deze situatie voor mij zit. Niet als rechtvaardiging, ik praat niets goed. Iemand had een andere oplossing moeten kiezen. Ik zie mijzelf niet anders dan een coach die bezig is om een transformatie op gang te brengen bij mensen. Toevallig is de strafzaak de aanleiding. Ik vind het best lastig om uit te leggen hoe ik werk. Het mooie is dat er nu een documentaire gemaakt wordt over hoe wij gesprekken voeren met cliënten. Wij zeggen: we kunnen je niet beloven dat je niet naar de gevangenis

gaat. Maar we denken dat door onze manier van werken de rechter jou beter gaat begrijpen en beter gaat waarderen en dat je daardoor ook een mildere straf krijgt. En dat is wat wij in onze praktijk ook vaak zien.”

#### Ik kan mij voorstellen dat veel mensen vinden dat het verhaal van een verdachte niet gehoord hoeft te worden.

“Op de universiteit word je geleerd dat recht en rechtvaardigheid niets met elkaar te maken hebben. Dat is toch erg? Mensen denken dat rechtvaardigheid een subjectief begrip is. Jouw rechtvaardigheidsgevoel is anders dan het mijne. Stel je voor dat rechters op basis van hun rechtvaardigheidsgevoel gaan rechtspreken. Nou, dat zou een mooie boel worden. Weet je wat de grap is? Dat doen ze tóch! Dus kunnen we dat niet beter on-

derkennen en daar meer ruimte aan geven? Bovendien erkennen we daarmee ook dat het mensenwerk is. We zijn geen robotten die een verdachte naast een wetboek leggen en dan weten wat de straf moet zijn. Als ik zou fantaseren, dan zou ik een pleidooi houden voor gevangenen waar mens-zijn voorop staat. En een zittingszaal waar een eerlijk gesprek kan worden gevoerd, in plaats van een ruimte waar de angst en het machtsvertoon regeert.

Het zou al een heel groot goed zijn als we zouden inzien dat de grote criminelen een heel klein percentage zijn van de samenleving en dat de rest niet op die manier behandeld hoeft te worden. Want dat is wel wat er gebeurt. Jongeren worden vaak berecht in dezelfde ruimte als een zware crimineel. Wat voor signaal geven we dan af? Eigenlijk zou iedere scholier een paar zittingen moeten bijwonen, om te ervaren wat het betekent om daar te zijn. Mensen denken: het gaat mij toch niet aan.

Ik moet ook zeggen dat ik niet altijd even optimistisch ben over onze eigen missie. Er is zoveel cynisme, boosheid en argwaan. Overal in de samenleving. Ik heb heus wel medestanders. Er zijn ook rechters en officieren die onze aanpak waarderen.”

#### Hoe houd je dit werk vol?

“Volgens mij zijn we door de eeuwen heen helemaal niet zo veranderd. Dat vind ik eigenlijk wel een geruststelling. Dan weet ik dat ik niet zo optimistisch hoef te zijn. Dit is blijkbaar al eeuwenlang de realiteit en daar moeten

we het dan maar mee doen. Ik voel zelf geen andere keus dan het zo te doen zoals ik het doe. Ik deel daarom heel veel met anderen. We hebben lezingen georganiseerd over vergeving. We verdiepen ons in thema's die zo oud zijn als de mensheid. Dat biedt nieuwe inzichten en daar put ik hoop uit. Ik heb zelf geen andere keus dan het zo te doen zoals ik het doe. En soms komen daar mooie dingen uit voort.”

Er worden op dit moment in Amsterdam twee jeugdzittingszalen omgebouwd. In plaats van dat rechters op een verhoging zitten komen er bijvoorbeeld ronde tafels, waar iedereen op gelijk niveau met elkaar kan praten. Samen met onderzoekers zal bekeken worden of dit effect heeft op het gedrag van jongeren die daar berecht worden. En hoe dat zich verhoudt tot jongeren die in standaardzalen worden berecht.

werd mede mogelijk gemaakt door:



Samenstelling Eveline Waterreus



## Communicatieverhaal halen 2021-2022



Arjen P. van Leeuwen, *Het Boekenschap 2021*  
978-90-831827-0-4, 320 pagina's, € 36,95

Ik keek wel even op toen ik het boek in de post kreeg: wat een dik exemplaar! Het is alweer de zesde in de reeks van *Communicatieverhaal halen*. Gemaakt door en voor communicatieprofessionals uit de publieke sector. Een heel gevarieerd boek met prachtige verhalen en foto's. Het doel van de auteur is om jou met communicatieverhalen te inspireren. Bijdragen van allerlei publieke organisaties en bedrijven worden afgewisseld met korte essays van wetenschappers en andere smaakmakers uit het vak.

Neem prof. dr. Bob de Wit die een samenvatting uit zijn inaugurele rede voor Nyenrode heeft opgenomen. Hij schetst hoe er een transitie naar een nieuwe samenleving plaatsvindt met een decentrale regionale samenleving waar burgers directe invloed hebben. Of weerman Reinier van den Berg die vijf pijlers presenteert als antwoord op het duurzaamheidsvraagstuk. Een creatief uitstapje is het artikel over de vijf tekenaars die je laten zien hoe een tekening kan bijdragen aan effectieve communicatie.

Eerlijk is eerlijk: sommige schrijvers zien inspireren meer als etaleren. Je krijgt een prachtig verhaal voorgeschoteld over hoe succesvol iets was. Je gaat voor je gevoel terug naar de tijd dat bedrijven niet naar binnen lieten kijken en alleen hun mooie buitenkant lieten zien. Of is het juist de tijd van nu? De tijd van influencers die op sociale media hun mooiste kant laten zien? Toch gaf dit boek mij voldoende inspiratie en pak ik het er graag nog eens bij als ik op zoek ben naar nieuwe invalshoeken. Of een goede tekenaar.

**Teunis van Hoffen**



## Het is allemaal jouw schuld



Willemijn van Strien, *S2 uitgevers 2021*  
978-94-925-2869-8, 192 pagina's, € 25,00

Een lelijke vechtscheiding kan levenslange littekens veroorzaken. Bij de partners en zeker ook bij de kinderen. Wie het meemaakte, voelt de onmacht die het teweegbrengt. Daarom is een boek dat handvatten geeft waarmee je relaties kan verbeteren uiterst welkom. Interessant is dat Willemijn van Strien aangeeft dat een ceo die bij haar komt in verband met een probleem in het managementteam, hetzelfde recept krijgt als iemand met scheidings-



## Walk your meeting



Martine de Vaan, *Boom 2021*  
978-90-244-4266-9, 224 pagina's, € 20,00

Martine de Vaan is op een missie, voor zichzelf én voor ons: meer bewegen, meer buiten zijn en productiever werken. Wie wil dat nou niet? Naast praktisch en persoonlijk geschreven, leest dit boek ook als een pleidooi om wandelend vergaderen te legitimeren als manier van werken in organisaties.

"Verwacht inspiratie en een aanpak voor wandelmeetings", belooft de auteur. Dat maakt ze waar in vijf delen, nadat ze eerst inleidend het waarom hiervan uit de doeken doet. We willen liefst creatief, efficiënt en doelgericht samenwerken. Daar is vergaderen idealiter onderdeel van. Echter, door stilzitten (lees: zittend vergaderen) krijgen onze hersenen te weinig zuurstof. Door een 'ontwerpfout' gaat ons hart dan helaas niet sneller pompen. Dat kan alleen bewegen doen. Het devies: kies ook voor lopend vergaderen, waarmee je je hersenen van zuurstof voorziet en 'aan' zet.

Wandelmeetings, oftewel weetings, hebben potentie. Ik weet nu van zeven weetingvormen en de ideale weetingroute. Ook zie ik hoe de omgeving mijn voorzitter is, als markante punten op mijn route de voortgang oftewel tijdsaanduiding van mijn overleg aangeven. Ik kan toetsen of ik de vergadering die ik plan kan weten, of dat ik alleen een onderdeel daarvoor inzet. Ook ken ik nu de barrières die mensen en organisaties (vaak onterecht) opwerpen om niet buiten te vergaderen. De oplossingen die al voorhanden zijn lees ik ook. Kortom: niets houdt mij tegen om verder met weetings te gaan experimenteren. Het pleidooi en de bredere praktische uitwerkingen in dit boek landen bij mij in goede aarde.

**Christel Berkhout**

problemen. Het boek is geschreven voor iedereen die communicatie wil doorgronden 'boven de tafel en onder de tafel'. En voor iedereen die bereid – en in staat – is tot zelfreflectie. De auteur heeft de stille ambitie om de wereld een stukje mooier te maken. Dat kan. Door mild te zijn naar jezelf en naar anderen. Met het boek krijg je eerst zelfinzicht (deel 1), do's en don'ts in communicatie, verstrikkingen in relaties en intimiteit komen aan bod in deel 2: Ik en de ander. De theorie van transactionele analyse komt uitgebreid aan bod. Je leert reflecteren aan de hand van onbewuste overtuigingen die je meedraagt vanuit je jeugd. In het Beter communiceren hoofdstuk staan nuttige tips aan de hand van een drama- en een winnaarsdriehoek. Eigenlijk is het een boek dat je meer moet ondergaan dan lezen.

**Peter van den Besselaar**

# Rotterdamers bedenken samen communicatievisie gemeente



Beeld: Vera Bos

Wat hebben een schoenmaker, projectleider, dominee en wijkmanager gemeen? Zij bouwden aan de nieuwe communicatievisie van de gemeente Rotterdam. Participatie was een voorwaarde voor de totstandkoming: "Je kunt niet een communicatievisie maken zonder met anderen te communiceren."

De gemeente wilde de toekomstige communicatie met en voor Rotterdamers nog verder verbeteren. Maatschap voor Communicatie, als onderdeel van coöperatie Publiquest, mocht het participatieproces ontwerpen en begeleiden. Toen begon de lockdown. "Dat was ingewikkeld. Ik twijfelde of we moesten doorgaan", zegt hoofd Communicatie Carola de Vree-van Wagtenonk. Maar ze ging het avontuur aan: ontwikkel digitaal samen met de Rotterdamers een nieuwe communicatievisie.

Alle online bijeenkomsten hadden drie invalshoeken als start voor het gesprek: de digitale wereld, de klimaatbestendige stad en verbinding in de wijken.

### Rotterdamers verrast

Er werden veel meningen opgehaald. Binnen het stadhuis, in de wijk, bij het loket. Soms overheerste de behoefte aan meer budget voor middelen en mensen, soms was strategische denkkracht gewenst: "Wat opdrachtgevers binnen de gemeente nodig vinden, vindt Communicatie soms onnodig", zegt Carola.

De gemeente sprak ook inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Zo deden een schoenmaker, dominee en iemand uit het zwerfvuilteam hun zegje. Deelnemers waren verrast dat de gemeente zo open met hen sprak ('Ik voel me belangrijk').

Zo'n 150 communicatieprofessionals van de gemeente bespraken de uitkomsten. Dat gebeurde met peilingen via Mentimeter, chatvragen en interviews met communicatieprofessionals. Zo kreeg de visie scherpte.

### Drie ambities

De gemeente koos, met alle informatie, drie ambities: aansluiting, afstemming en verbinding met de stad, Rotterdamers en eigen organisatie.

De kennis van Rotterdamers versterkte de visie inhoudelijk. Hun betrokkenheid heeft de gemeente ook draagvlak opgeleverd. Inwoners kunnen zichzelf beter herkennen in de visie.

### Levende visie

Het document moet leven. Medewerkers kunnen workshops volgen over het toepassen van de visie. Die bijeenkomsten zitten telkens vol, met communicatiecollega's en projectleiders. De gemeente meet ook de effectiviteit van de externe communicatie. Daarnaast helpt de visie bij afspraken over communicatie met een nieuw stadsbestuur.

Volgend jaar wordt het document aangevuld met casussen. Die worden openbaar, net als een reflectie op de uitwerking van de visie. Carola: "Wat goed dat jullie dat delen", hoor ik. 'Waarom niet?', vraag ik dan. Dat moeten meer organisaties doen. Dan ben je erop aanspreekbaar."

### Meer informatie?

Neem contact op met Frithjof de Haan:  
[frithjof@mvc.nl](mailto:frithjof@mvc.nl)

**PUBLIQUEST**

Leene Communicatie  
Communicatiebureau Podium  
Maatschap voor Communicatie



Auteur Carrie Baarslag

Fotograaf Corné Sparidaens

Dit artikel gaat over pensioencommunicatie. Nee, niet afhaken! Pensioen is te belangrijk om te negeren. Vind je pensioen saai, ver-van-je-bed of iets voor op de ooit-nog-to-do-list? Catharien Hamerslag wil je op andere gedachten brengen: zij is senior consultant pensioencommunicatie bij TKP en ze maakt samen met haar collega's mensen warm voor hun pensioen. Ze zet het liefst iedereen aan tot actie.

"Ik kan genieten van mijn loonstrookje of de mobiel-bankierenapp. Ze geven me makkelijk en snel inzicht in mijn geld. Dat inzicht geeft me meestal een gerust gevoel. En soms is het een seintje om ergens op bij te sturen. Dat gevoel van gemak en financiële rust moet er ook komen bij pensioen. Pensioen is uitgesteld loon dat tijdelijk in een fonds of bij een verzekeraar staat. Je krijgt het later op een voor jou gunstig moment. Het is een soort grote spaarpot, waar je grofweg één dag in de week voor werkt. Het zou zo mooi zijn als iedereen nu al actie onderneemt op z'n pensioen, omdat het echt te belangrijk is om links te

laten liggen. Bekijk dus wat je nu hebt en weet waar je straks aan toe bent. En beleef er meer voorpret aan. Het is immers een van de mooiste secundaire arbeidsvoorwaarden van Nederland. Goede, activerende pensioencommunicatie gaat helpen om mensen wakker te schudden voor hun pensioen. Dat is vanuit ons vakgebied een flinke uitdaging."

#### Bal bij de burger

"De overheid legt de bal steeds meer bij de burger. Zo kies je bijvoorbeeld zelf je zorgverzekeraar of je energieleverancier. Je hebt de vrijheid om te switchen, maar je zit ook zelf op de blaren als je de verkeerde keuzes maakt. Ook bij pensioen worden steeds meer keuzes bij burgers – die wij overigens deelnemers noemen – neergelegd. Al word je via je werkgever verplicht aangesloten bij een pensioen-uitvoerder, toch valt er binnen je pensioen steeds meer te kiezen. Zo kun je in het nieuwe pensioenstelsel kiezen hoeveel risico je wilt nemen met het geld dat voor je pensioen wordt belegd. En je krijgt de keuze voor een bedrag ineens: je mag als je je pensioenleeftijd bereikt, maximaal 10 procent van je pensioen in één keer opnemen. Zo kun je je inkomsten beter afstemmen op je persoonlijke situatie."

#### Tip voor communicatieadviseurs #1

Wees **accountable** – weet wat je met je communicatie wilt bereiken en maak inzichtelijk wat je communicatie waard is.

#### Zelfredzaamheid

"Aan een kant zijn die keuzes mooi. Het voorziet in de behoefte aan zelfredzaamheid; mensen vinden het fijn om autonoom te zijn en grip te hebben op hun eigen situatie. En dankzij online platforms, bijvoorbeeld Mijnpensioenoverzicht.nl, kunnen ze zelf inzicht en overzicht houden. Maar die vrijheid brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Mensen moeten zich verdiepen in de keuzes die ze hebben bij hun pensioen. Ze moeten kunnen én willen inloggen op zo'n platform. En op het juiste moment actie ondernemen. Zo moet je bijvoorbeeld zelf in de gaten houden op welke leeftijd je AOW ingaat, checken of je dan nog genoeg inkomen hebt en regelen wanneer je je pensioenuitkering laat ingaan."

#### Van informeren naar activeren

"We komen uit een tijd van paternalisme. Vijftien jaar geleden bijvoorbeeld was de boodschap rond pensioen 'we hebben het goed voor je geregeld, er is voldoende voor jou, maak je geen zorgen.' Toen kwam de financiële crisis en werd de boodschap iets minder geruststellend. We moesten uitleggen dat je geld opzij wordt gelegd en dat het groeit. Tegelijk moesten we mensen bewegen om iets te gaan doen

Catharien Hamerslag, TKP pensioencommunicatie

'Ik wil dat mensen op een feestje enthousiast over hun pensioen praten'

#### Tip voor communicatieadviseurs #2

Voer **belevingsonderzoek uit** – je kunt met communicatie niet alles oplossen, onderzoek wat er leeft bij je doelgroepen. En voer **alleen acties uit** waar je echt achter staat.



### Tip voor communicatieadviseurs #3

**Durf de dialoog aan te gaan** – zegt een opdrachtgever ‘we moeten een app,’ dan zeg jij ‘we moeten met elkaar praten over wat we willen bereiken!’

met hun pensioen. En dat ze hun plannen erop afstemmen. Van informatieve communicatie gingen we naar activerende communicatie. Dat betekent dat we – op voor de individuele deelnemer relevante momenten – zo gericht mogelijk met hem of haar communiceren. Pensioen is namelijk pas relevant op specifieke momenten, zoals een banenswitch, een scheiding of nadering van pensioendatum. Daarom kiezen we die momenten om deelnemers gericht aan te zetten tot actie.”

#### Gerust hart

“De momenten en middelen bedenken we niet zomaar – ze zijn het resultaat van jaren aan onderzoek en gebruikerstesten. We laten niets aan het toeval over, alle stappen zijn onderzocht. Weten deelnemers eenmaal wat ze te doen staat, dan kunnen ze online makkelijk in actie komen of persoonlijk contact zoeken. Zo hebben ze het juiste inzicht, maken ze een goede keuze en kunnen ze daarna het onderwerp met een gerust hart weer loslaten.”

#### Concrete acties

“Bij al dit soort levensgebeurtenissen, moet er een uitvoerbare actie komen. Concreet, positief en in het hier en nu. Pensioen blijft voor veel mensen abstract en niet actueel. We willen ze in beweging brengen voor hun pensioen. Daar ontwikkelen we campagnes voor. Bijvoorbeeld de campagne Inzicht 60+. Daarmee activeren we deelnemers die bijna pensioengerechtigd zijn om naar Mijnpensioenoverzicht.nl te gaan. Afhankelijk van hun communicatiekeuze krijgen ze een brief of een e-mail die verwijst naar Mijnpensioenoverzicht.nl. Daar vinden ze een totaaloverzicht van hun pensioen. Met die informatie kunnen ze op het juiste moment actie ondernemen om bij te sturen als dat nodig is – bijvoorbeeld door zelf extra te sparen. Zo kunnen ze nu de juiste keuzes maken om straks gerust met pensioen te gaan.”

#### Vertrouwen

“Met de campagne Inzicht 60+ willen we de zelfredzaamheid van deelnemers vergroten. En tegelijk willen we dat deelnemers hun pensioenuitvoerder herkennen en vertrouwen. Uit feedback op deze

campagne blijkt dat deelnemers 'm erg waarderen qua relevantie en urgentie. De brief of e-mail komt op een moment dat het relevant is en deelnemers voelen zich goed meegenomen richting hun pensioen. Het voedt ze met de juiste inzichten om actie te ondernemen en het verstevigt de relatie met hun pensioenuitvoerder of verzekeraar. Zo'n goede relatie versterkt het vertrouwen en stimuleert deelnemers om de eigen verantwoordelijkheid op te pakken. Dat vertrouwen is dus onmisbaar als we iets willen bereiken. En een voorwaarde om mensen in actie te krijgen. Dat vertrouwen raakt ook aan onze communicatie-organisatie. Wij willen accountable zijn en zetten ons communicatiebudget zo zinvol en inzichtelijk mogelijk in. Het is immers een deel van het salaris van de deelnemer en daar gaan we verantwoordelijk mee om.”

#### Duidelijke boodschap

“Mensen bewegen voor hun pensioen vraagt om een flinke gedragsverandering. Bij het veranderen van gedrag is de invloed van media, meningen en verhalen enorm. Dat zie je heel duidelijk in het coronadossier. De partij die de gedragsverandering tot stand probeert te brengen – in dit geval de overheid – is één stem van veel stemmen. Wil je dat die stem overtuigt, dan is het belangrijk om met één mond te spreken. En samen dezelfde, duidelijke boodschap te verkondigen. Als pensioensector proberen we dat ook te doen. Alle verschillende instanties zoals de Sociale Verzekeringsbank, de sociale partners, de pensioenuitvoerders en de ministeries moeten – ieder vanuit hun eigen achtergrond – met elkaar samenwerken en één lijn trekken. We moeten op-

### Tip voor communicatieadviseurs #4

**Werk samen** – durf samen te werken met je concullega's, bepaal samen de kernboodschap en houd je daar met z'n allen aan.

houden deelnemers te overstelpen met details. En er samen voor zorgen dat een deelnemer makkelijk actie kan ondernemen voor z'n pensioen.”

#### Beleving en framing

“Bij onze campagnes focussen we op de actie en houden we in de gaten wat wel en niet werkt. Bij een e-mailcampagne kun je natuurlijk goed voor- en na vergelijken. Iets dat buiten de pensioensector al de normaalste zaak van de wereld is. Met klantreizen en panelgesprekken gaan we de diepte in. En kijken we echt wat er leeft bij deelnemers. Waar is hij of zij überhaupt mee bezig? Zo kwamen we er bijvoorbeeld achter dat de term ‘waardeoverdracht’ die we in een brief gebruikten, niet aansloot bij de belevingswereld van de deelnemer. Die is bezig met een nieuwe baan en wil weten of hij z'n pensioen kan meeverhuizen. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft samen met de Pensioenfederatie een onderzoek gedaan naar hoe we het nieuwe pensioenstelsel framen. Noemen we het bijvoorbeeld een verandering of een vernieuwing? Zij hebben heel veel deelnemers gesproken en opties voorgelegd. Daaruit kwam een kernboodschap die benadrukt dat het pensioenstelsel goed en solide is én toekomstbestendig. De vanzelfsprekendheid waarmee de wereld om ons heen verandert, zo moet het ook zijn met deze hervorming.”

#### Ideale wereld

“In de ideale wereld is iets doen met je pensioen gewoon leuk! Dan is niemand meer bang om te checken hoe hij of zij ervoor staat. Dan is de zwaarte ervan af. Als het woord pensioen valt, moeten mensen de associatie hebben ‘dat snap ik en het is makkelijk’. De communicatie over je pensioen is laagdrempelig en toegankelijk. En als pensioensector hebben we een positieve uitstraling. Waar ik echt razend enthousiast van zou worden, is als mensen bijvoorbeeld op een feestje gezellig met elkaar in gesprek gaan over pensioen, over hoe ze invloed kunnen uitoefenen op waar hun pensioengeld in wordt belegd, over hoe dat werkt en wat het oplevert. Dan gaat het over zingeving in het hier en nu.” –



**‘De overheid legt de bal steeds meer bij de burger. Je hebt de vrijheid om te switchen, maar je zit zelf op de blaren als je verkeerde keuzes maakt’**





*Auteur Sander Grip  
Fotograaf Eran Oppenheimer*

## Eerst de mens, dan de techniek

ACHTTIEN JAAR WERKT JEROEN AMMERLAAN BIJ DE WEGENWACHT. WERK WAARBIJ JE NATUURLIJK VEEL VERSTAND MOET HEBBEN VAN AUTO'S, MAAR COMMUNICATIE IS MINSTENS ZO BELANGRIJK: "KUN JE NIET COMMUNICEREN, DAN HOEF JE BIJ ONS NIET TE SOLLICITEREN. IN ONS WERK DRAAIT HET EERST OM DE MENS, DAARNA PAS OM DE TECHNIEK."



**J**eroen Ammerlaan ging na zijn opleiding autotechniek in een garage werken. Om ervaring op te doen voor de Wegenwacht. “Dat was mijn droombaan. Hulpverlening zit in mijn bloed. Bij de Wegenwacht help je mensen in nood weer op weg en daarvoor heb je al je inventiviteit nodig. Het is een dankbaar beroep”, glimlacht hij. “Mensen zijn altijd blij als ik kom.”

#### 15.45 – de avondshift begint

Ammerlaan is gaan werken in de drukste regio: de omgeving van Den Haag. “Ik werk volcontinu, de nachtdienst doe ik twee keer in de zes weken. Ik kom overal: op de snelweg maar ook in stedelijk gebied. Vaak is het iets met de accu, een lekke band, dat soort kleine problemen die we vaak redelijk snel kunnen oplossen. Vaak kunnen we een lekke band repareren met een prop en oppompen met een compressor, het idee erbij is dat je iemand thuiskrijgt en hij of zij de volgende dag zelf naar de garage kan.”

Intussen stelt Ammerlaan de boordcomputer in zijn busje in. “Mijn busje inderdaad”, glimlacht hij. “We hebben zo’n achthonderd auto’s rijden en iedereen heeft zijn eigen wagen. Je bent verantwoordelijk voor je eigen auto.” Hij geeft aan beschikbaar te zijn en nog geen tien tellen later heeft hij een oproep in zijn scherm staan. Er brandt een rood lampje, de klant is ongerust en dus gaat Ammerlaan op pad. “Er is veel veranderd in achttien jaar”, vervolgt hij als hij de auto start om via het benzinestation naar zijn eerste klant van de dag te rijden. “Mechanische storingen komen nu veel minder voor. Ik vind het wel grappig, want bij elektrische storingen is de truc de elektronica te omzeilen. Wij zijn eigenlijk heel goed in auto’s foppen.”

#### 16.30 – op weg naar de eerste klant

Een van de belangrijke opleidingen die wegenwachten krijgen, is communicatie. “Ik stel mensen altijd eerst gerust. Ik ga blanco naar elke oproep, daar geef ik eerst aandacht aan de persoon, daarna pas aan de auto. Mensen zijn gefrustreerd, willen hun ei kwijt en daar wil ik naar luisteren; eerst de frustratie weghalen.”

“Voor ons is omgaan met agressie een belangrijk onderdeel”, stelt Ammerlaan terwijl hij richting Zoetermeer rijdt. “Ons werk begint met communicatie, en agressie voorkomen is daarin heel belangrijk. Op die cursus leer je ook hoe je mensen benadert. Als je neus aan neus gaat staan, dan voelen mensen zich snel bedreigd. En als je schouder aan schouder staat, hebben ze dat gevoel niet. Terwijl je dichterbij komt. Dat zijn wel handige tips om in je werk te gebruiken.”

Communicatie is steeds belangrijker, omdat de maatschappij verandert, meent Ammerlaan: “Ik zie de mentaliteit en de verwachtingen veranderen. Buiten de stad bel je misschien je burens of je gaat zelf een beetje McGyveren. In de grote stad bellen mensen eerst naar ons en ze verwachten dat wij het wel even oplossen voor ze. Ik vind het prima, want daar zijn we voor. Je bent lid van de Wegenwacht en krijgt daar ook onze service voor. Gisteren had ik een oudere dame, die wist niet dat je in haar model auto de koppeling moet intrappen voordat je kunt starten. Het is toch mooi dat ik haar met die simpele uitleg kan helpen?”

#### 17.00 – door naar de volgende

De eerste klant is snel geholpen. Ammerlaan weet direct wat er aan de hand is: de lambda sensor. Hij verzekert de klant dat zij vanavond gerust naar haar theatervoorstelling kan, als ze morgen wel even bij de garage langsgaat. Hij legt het rustig uit, kijkt de

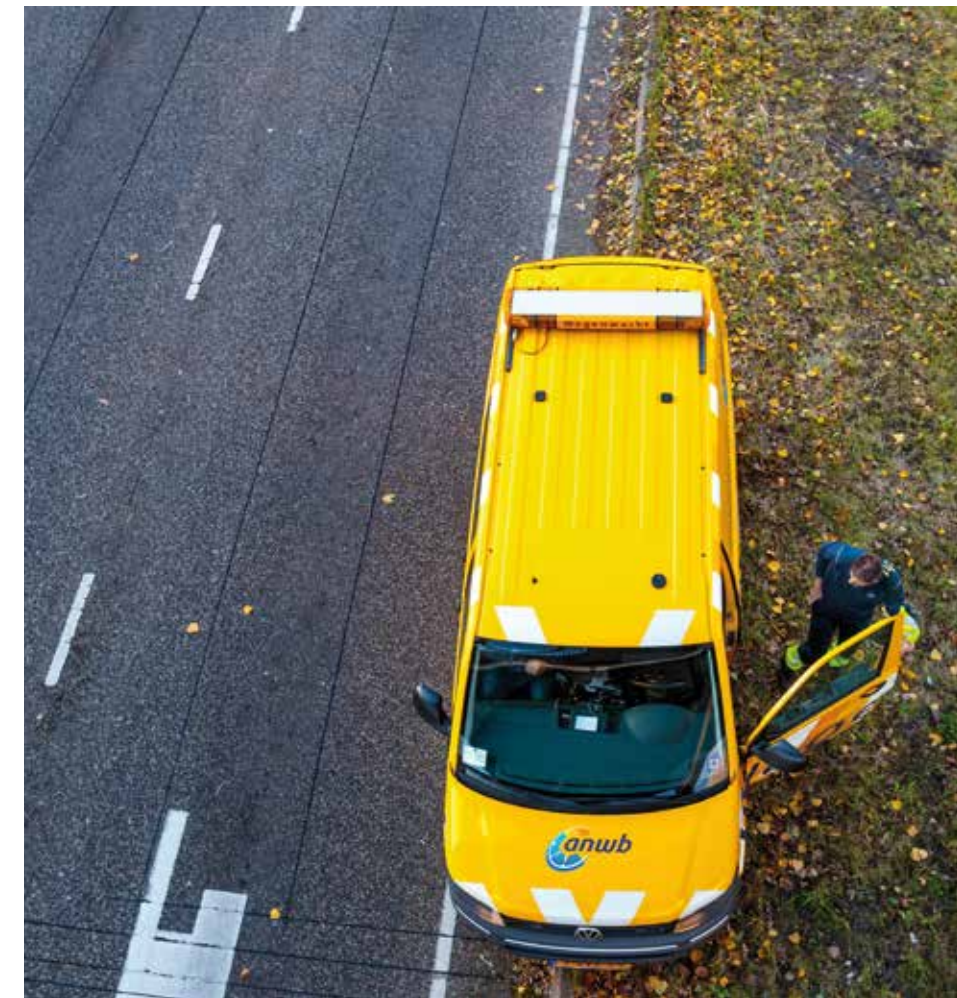
dame aan en verzekert zich ervan dat zijn uitleg duidelijk is voor haar. Terug in zijn busje stelt hij simpel: “Je bent alleen op de weg. Ik kan de reputatie van de Wegenwacht maken en breken. Wij zijn het visitekaartje en ons contact met onze klanten is bepalend voor de waardering die ons gehele bedrijf krijgt. Wij zijn een sterk merk en we bestaan al 75 jaar, dat komt ook doordat we goed met onze klanten omgaan.”

Als hij invoert dat zijn pechgeval is afgehandeld, springt de volgende melding in beeld. Het blijkt een verkeerd doorgegeven locatie. Ammerlaan belt de centrale en geeft de melding terug. “Als ik hem afmeld in mijn boordcomputer, verdwijnt het pechgeval uit ons systeem. Zoiets maken we niet vaak meer mee: de Wegenwacht-app geeft je exacte locatie door, moderne communicatiemiddelen zijn heel handig om ons werk beter en sneller te doen.”

#### 17.55 – motor afgeslagen op druk kruispunt

Het wordt drukker op de weg sinds de coronamaatregelen minder streng zijn, daar merkt Ammerlaan de gevolgen van: meer oproepen tijdens zijn diensten. En weer meer gevaarlijke situaties. Zoals deze melding: een auto met afgeslagen motor op een druk kruispunt, vlak voor een oprit naar de snelweg. De klant staat in de middenberm. Ammerlaan schiet in de actiestand. Nog achter het stuur heeft hij de situatie al ingeschat en heeft hij beslist wat te doen. De auto slepend, kan hij met

**‘Ik vind het wel grappig, want bij elektrische storingen is de truc de elektronica te omzeilen. Wij zijn eigenlijk heel goed in auto’s foppen’**





een draai tegen het verkeer in snel een benzinstation bereiken. Daar gaat hij zoeken, meten, kloppen en tikken, speuren naar het probleem. Als al zijn noodreparaties mislukken, moet hij zich gewonnen geven. “Is alle hoop vervlogen”, vraagt de klant met een beteuterd gezicht. “Dat niet”, antwoordt Ammerlaan, “maar ik ben bang dat ik u niet verder kan helpen.” Hij regelt dat de auto wordt weggesleept naar de garage waar de klant de auto wil hebben.

#### 19.12 – gestolen katalysator

Tijd om uit te puffen, heeft hij niet. De volgende melding staat al in zijn scherm: een auto die kuren vertoont. Het blijkt een oudere auto waar de katalysator uit gestolen is. De klant glimlacht met een zuur gezicht, dat ze het eerst nog wel grappig vond: haar oude bakkie waar een katalysator uit gejat wordt. Maar de consequenties zijn ingrijpend. Al is dit eigenlijk een zaak voor de verzekering, het gaat om een diefstal, gaat de wegwacht toch aan de slag.

Ammerlaan haalt de kabel tevoorschijn en sleept de auto naar de garage. Wat opvalt is hoe rustig hij blijft. Hij focust zich volledig op de klant, legt duidelijk uit wat er aan de hand is en zoekt naar oplossingen. “De vervelendste oplossing is voor mij altijd pas de laatste oplossing”, stelt hij. Hij neemt de klant mee in het gehele proces, schetst in heldere, simpele woorden de alternatieven en is bovenal eerlijk over wat wel en niet kan. Een simpele stelregel voor communicatie tijdens een crisis, hoe groot of klein die ook moge zijn.

En het werkt. De klant is blij met de hulp die Ammerlaan biedt: “We werden van het kastje naar de muur gestuurd omdat niet duidelijk was of dit onder onze dekking viel. Ik voel me serieus genomen dat er toch iemand gekomen is.” Ammerlaan staat intussen op zijn telefoon uit te zoeken wat een nieuwe katalysator zou kosten en of een tweedehandsje te vinden is. Niks. De klant haalt misnoedig haar schouders op: “Als het te duur wordt, moet de auto weg. Ja, het is maar blik. Maar goed, ik heb haar een naam gegeven: Betsie. Dan ben je dus toch wel gehecht aan je gekke oude autootje, geloof ik.”

## **‘We leren omgaan met emoties en met agressie en we krijgen cursussen in effectief communiceren. Dat is onze basis’**

#### 19.55 – kapotte stekker

De boordcomputer geeft inmiddels aan dat Ammerlaan met pauze mag, maar hij kijkt nog even of er in de buurt een melding is. Het regent inmiddels flink en hij wil niemand in de steek laten. Er plopt een eenvoudige melding op: een kapot stekkertje. Terwijl de dame in kwestie in haar feestjurk naast haar auto staat, wiebelt Ammerlaan wat aan het stekkertje. Weer is hij eerlijk: “Met wat friemelen kun je er een paar dagen mee doorrijden, maar dit moet wel gemaakt worden. We hebben daar zelfs een eigen garage voor, die kan dit soort kleine reparaties doen.”

“Hem vertrouw ik”, fluistert de dame. “Bij een garage weet je niet wat ze doen en ze verzinnen er van alles bij om je een poot uit te draaien.” Ammerlaan toont haar zijn laptop waarop de afspraak te zien is: de volgende ochtend om 10.00 uur, kosten 55 euro. Terug in zijn auto glimlacht de wegwacht en stelt: “Mooi toch? Niet alleen heb ik haar kunnen helpen met haar auto, maar door mijn hulp kan ze met een gerust hart terug naar het feestje waar ze was.”

Na nog een oproep die hij snel kon verhelpen, last het systeem zijn pauze in. Ammerlaan rijdt voor de gelegenheid naar de McDonald’s, haalt een burger en gaat door naar zijn thuisbasis. “Voor de gelegenheid rijd ik naar de kantine, maar normaal eet ik

thuis”, zegt hij terwijl de geur van de hamburger zijn auto vult. “Meestal is dat niet meer dan een klein kwartiertje rijden en ik heb een uur pauze. Wel zo gezellig.”

#### 21.00 – pauze

In de kantine zit Ammerlaan op zijn gemak te eten. Hier straalt hij dezelfde rust uit als onderweg. Het is onderdeel van zijn werk, stelt hij simpelweg. “We leren omgaan met emoties en met agressie en we krijgen cursussen in effectief communiceren. Dat is onze basis. Als ik bij een pechgeval kom en ik stel dat ik je niet help als je geen lid bent, dan fok je de boel op. Naar mijn mening werkt dat niet. Je komt om te helpen bij mensen die in de problemen zitten. Kalmeren, uitleggen wat er wel en niet kan en de hulp bieden die je kunt geven. Daarna komt het papierwerk wel. Het is net als met de pechhulp zelf: de mens komt eerst en door aan te voelen hoe je met die persoon kunt communiceren, zorg je dat je de situatie in de hand hebt.”

Hij zakt onderuit op de bank en geniet nog even van de rust. Straks stapt hij weer alleen in zijn auto en rijdt de avond in voor de rest van zijn shift: met zijn technische knowhow komt hij een eind maar als Ammerlaan iets duidelijk gemaakt heeft, is het wel dat communicatie in zijn werk misschien wel net zo belangrijk is als verstand van techniek. —



Wieneke Buurman  
Voorzitter Logeion

## Vitale functie communicatie verdient meer waardering

En weer zijn we nog niet van corona af. Weer zijn er nieuwe en strengere maatregelen afgekondigd. Weer zijn de afgekondigde maatregelen deels anders dan voorgaande keren. En weer is de situatie anders dan bij eerdere golven.

De aantallen besmettingen lopen op. Het aantal ziekenhuisopnames neemt toe. Er wordt gevreesd voor een code zwart op de ic’s. Planbare zorg wordt afgeschaald. En dat terwijl inmiddels bijna 85 procent van de bevolking is gevaccineerd. De polarisatie in de samenleving neemt zorgwekkende vormen aan: voor of tegen toenemende vaccinatie dwang, voor of tegen vrijheidsbeperkende maatregelen, voor of tegen selectie van patiënten aan de poort van ziekenhuizen, op basis van welke criteria dan ook.

Er is terecht veel aandacht voor de medewerkers in de zorg, evenals voor sectoren die door het strengere coronabeleid getroffen zijn: horeca, evenementen, cultuur en inmiddels ook weer contactberoepen en detailhandel. Veel minder aandacht is er voor communicatieprofessionals.

In een eerder stadium is communicatie als vitale functie aangeduid, en terecht. Zonder communicatie worden burgers, klanten, stakeholders en medewerkers niet geïnformeerd over, en waar

mogelijk betrokken, bij de gevolgen van het coronabeleid. Voor de vierde keer in minder dan twee jaar tijd moeten communicatieprofessionals hun schouders onder de communicatie van hun organisatie zetten. Weer moeten ze buffelen om de communicatie over, en naar aanleiding van, het coronabeleid in goede banen te leiden.

Ik zie om me heen hoeveel dit van collega’s vergt. Ga er in een samenleving die steeds verder polariseert, en waarin het draagvlak voor het coronabeleid steeds verder onder druk staat, maar aan staan. Keihard werken, weer alles online, weer anders organiseren, creatief zijn en blijven, je stakeholders blijven betrekken bij je organisatie, het valt niet mee.

Het is begrijpelijk dat de communicatiefunctie voor de samenleving niet top of mind is. Maar iets meer aandacht, iets meer zichtbaar maken hoe ontzettend hard er door onze collega’s wordt gewerkt, verdient ons vak wel. Want bij het bestrijden van de pandemie is communicatie onmisbaar.

## **‘De polarisatie in de samenleving neemt zorgwekkende vormen aan’**



Werken met de beroepsniveau profielen van Logeion

# ‘Ik ga deze scan gelijk inbrengen op mijn afdeling’



Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Wouter le Duc

**Danny Cherkaoui werkt als communicatieadviseur en woordvoerder bij de politie Oost-Brabant. Op verzoek van C deed Danny de BNP-scan. Zijn tip voor de lezers van C: “Vul het in! Ook al lijkt het in het begin even taai, het levert je waardevol zelfinzicht op.”**

Twintig jaar geleden begon Cherkaoui bij de politie als agent op straat. In de jaren daarna heeft hij van alles gedaan bij de politie: “Van recherche tot evenementen tot leidinggevende, ik heb vele takken van het politiewerk gezien.” Toen hij werd overvallen door een stevige burn-out ging hij bij zichzelf te rade. “Ik ging me afvragen of het werk dat ik deed nog wel bij me paste. Het antwoord was nee, maar wat dan? Ik had altijd al veel affiniteit met communicatie, dus wilde ik onderzoeken of communicatie wat voor mij zou kunnen zijn. Ik ging op stage bij de communicatieafdeling en ben niet meer weggegaan. Ik bleek ‘het’ in me te hebben en het team was blij met mij. Ik kan goed verbinding maken en heb een groot netwerk in de organisatie. Bovendien spreek ik dezelfde taal als de collega’s op straat, dat maakt dat ik makkelijker kan *levelen*.” Cherkaoui maakte twee jaar geleden de overstap. Op de communicatieopleiding B bij Van der Hilst ontdekte hij zijn grote passie voor het maken van content en kreeg hij veel plezier in het maken van goede analyses: “Niet alleen een omgevingsanalyse, maar ook een communicatie-analyse. Zo gaaf dat dat echt werkt! Als je al die stappen van Betteke van Ruler doorloopt komen daar gewoon echt goede, logische aanbevelingen uit.”

### Prikkels en uitdagingen

Cherkaoui kan zijn ei goed kwijt in de newsroom: “Dagelijks hebben wij alle rollen aan tafel in onze newsroom: een analist, mediaspecialist en dagcoördinator. Een contentteam ondersteunt de newsroom. We bespreken en analyseren alles wat er binnenkomt, intern en extern. Daar baseren we onze strategie voor die dag en de dagen daarna op. Ik werk afwisselend als mediaspecialist en analist. Dat is echt tof. Ik ben wel iemand die houdt van prikkels en uitdagingen. En als je ergens goed in

bent kun je vervolgens daar nog een tandje extra liefde in steken. Zo ben ik mij verder aan het bewamen in analyseren én content maken in de vorm van storytelling met video. Zo maakte ik recent een interne documentaire over het onderzoeksteam van een geruchtmakende moord. Gaaf om te doen. Ik raak er steeds meer bedreven in om het met mijn smartphone te doen. Dat maakt je snel en actueel.”

### Samenhang

Cherkaoui kende de beroepsniveau profielen van Logeion nog niet. Toen hij de scan ging maken was het in het begin even droog en taai: “Maar gaandeweg zag ik de samenhang en begon ik mij erin te herkennen. Verrassingen leverde het niet op, het klopt heel aardig met mijn eigen beeld. Zo weet ik bijvoorbeeld dat ik niet echt warmloop voor organiseren. Gelukkig hoef ik dat ook niet veel te doen in mijn werk.”

Het beroepsniveau voor Cherkaoui is 3: taakniveau met uitschieters naar 4: resultaatniveau. Dat betekent dat hij oplossingen realiseert en daarbij ook zelf verantwoordelijk is voor inhoud en procedure en het baseert op achterliggende communicatietheorieën en -modellen. Op resultaatniveau bepaal je ook welke oplossing er wordt gekozen. Je signaleert ontwikkelingen en verhoudingen binnen en buiten de organisatie. Juist dat laatste is waar zijn ambitie en passie ligt. Cherkaoui: “Ik wil echt verder 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, ontwikkelingen en media proactief te kunnen zijn. Zodat we minder worden verrast en polariserende bewegingen kunnen bijbuigen. Ik wist al wel dat die kant van het vak mijn ontwikkelpunt is, maar dankzij deze scan is het nog duidelijker zichtbaar geworden.”

Cherkaoui vindt de BNP-scan heel geschikt om met het hele team te doen en om het te gebruiken voor 360 graden feedback, dat je het voor elkaar invult. “Zo krijg je ook snel in beeld welke expertise nog mist. Ik ga het binnenkort inbrengen op mijn afdeling.”

### Hoe zien de beroepsniveau profielen eruit?

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



Auteur Sabine Funneman  
Fotograaf Marieke Odekerken

# Love you anyway!

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

“Oh, ik vind het niet zo spannend hoor, om te vertellen wat ik verkeerd doe.” Hanneke Croonen is eigenaar van Blik, bureau voor strategie en creatie in Utrecht. “Hoe dat komt? Ik geloof dat ik erop vertrouw dat wat ik zeg altijd ergens voor staat.” Ze steekt direct maar van wal: “Als ik het moet hebben over wat niet goed gaat, kan ik wel duizend dingen noemen. Als maker word je maar al te vaak vermorzeld in de *organisatieshizzle*. En dat komt ook omdat wij in veranderende organisaties komen, zoals de zorg en dan doen we dat ook nog vaak in de interne communicatie. Als je op het verkeerde been terecht wil komen in een veranderproces dan is het daar wel. Wij roepen dan hier bij Blik: ‘Moet Hanneke erbij zijn of niet?’ Ik zie het dan als mijn belangrijkste taak als adviseur ervoor te zorgen dat het ontwerp overeind blijft en dat het niet in al het geweld kapot wordt gemaakt.”

Als voorbeeld van een fout beschrijft Croonen een opdracht bij een grote zorginstelling waar Blik een campagne zou ontwerpen om aan medewerkers helder te maken dat ‘het roer om’ moest. “Het was een prachtige opdracht! We zaten aan tafel bij het bestuur en de noodzaak van verandering was totaal voelbaar en zichtbaar. We moesten alle twaalf directeuren van vestigingen interviewen en dan een ontwerp voor een campagne maken die gedragen werd. Het ging echt niet om flauwe cultuurdingetjes bij de verandering, nee, het ging om heftige zaken zoals teveel medische fouten en financiering die

niet op orde was.

Ik had me achter mijn oren moeten krabben toen de voorzitter van de raad van bestuur vroeg of ik het ontwerp wilde presenteren tijdens een gezamenlijke dag van directie en bestuur. Misschien was het ijdelheid, of omdat ik die dag jarig was, of omdat ik vond dat ik het gewoon het beste uit kon leggen: ik heb ‘ja’ gezegd. Had ik nooit moeten doen. Maar ik deed het. En ik ging volledig voor de bijl. Na mijn presentatie bleef het akelig stil. Ik zag een van de directeuren in het oor van de voorzitter fluisteren en toen zag ik hem knikken. Waarop die directeur van leer trok. Dat het niet was wat ze nodig hadden, dat het geen weerslag van de werkelijkheid was, dat ze een *changestory* nodig hadden. Ik heb nog gestameld: Ik heb niet één woord zelf verzonnen, elk woord komt van jullie. En ik heb ook nog gezegd: *‘don’t shoot the messenger’*. Maar het mocht niet baten. Ik werd met pek en veren afgevoerd.

De belangrijkste les die ik heb geleerd: als een ontwerp meer van mij is dan van de opdrachtgever, dan moeten er bellen gaan rinkelen. Als creatief mens is mijn grootste talent dat ik altijd mogelijkheden zie, op alle niveaus, bij mensen en organisaties. En ik heb een groot hart. Ik kan heel boos zijn maar ook denken: ach ja, dat doe jij zo, dat is ook prima. *Love you anyway*. Maar mijn grootste talent is misschien ook wel mijn zwakste plek.”





Auteur Guido Rijnja en Sander Grip



# De wake-upcall van ongekend onrecht

Als medio 2013 beelden uit Bulgarije opduiken van mensen die triomfantelijk met bankpasjes zwaaien, start een ongekeerde reeks gebeurtenissen, die als 'Kinderopvangtoeslagaffaire' niemand ontgaat. De impact van de over elkaar buitende misstanden, misverstanden en maatregelen is groot, voor ouders en instellingen, maar ook voor de mensen die de overheid gezicht geven. Uit de stroom gebeurtenissen lichten drie thema's duidelijk op, thema's die een plek verdienen in deze canon van de communicatie.

## 1 – Openbaarheid

In de eerste plaats krijgt de zorg voor openbaarheid een stevige boost. In haar rapport met de titel *Ongekend onrecht* ontbloeit de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) hoe betrokken burgers, controlerende parlementariërs en journalisten voortdurend achter feiten aan liepen, en vele achtergronden, afwegingen en afspraken slechts door spoorwerk, klokkenluiden en schrijnende ervaringen aan het licht kwamen. Het heeft geleid tot veel maatregelen om eerder en ruimer werk te maken van actieve openbaarheid. Het al enige tijd sluimerende initiatiefvoorstel voor de Wet Open Overheid (Woo) werd door de POK krachtig wind in de rug geblazen: nadat in oktober 2021 ook de Eerste Kamer de Woo omarmde zal de Wob plaats gaan maken voor een wet met een ruimere strekking.

## 2 – Vindbaarheid

In de tweede plaats stijgt de vindbaarheid van overheidsinformatie als een raket op de werklíjstjes: niet alleen bij departementen en rijksdiensten, maar in feite bij alle organisaties met een publieke, dienstverlenende rol. Ook bij bedrijven. Het opslaan en beheren van gegevens – ook wel informatiehuishouding genoemd – moet zorgvuldiger en beter, met het oog op publieke verantwoording. Niet alleen nota's en brieven, maar ook WhatsApp-berichten, e-mails en het voorbereidende verkeer tussen ambtenaren en bestuurders moet beter getraceerd kunnen worden. Zeker nu de problemen met de Kinderopvangtoeslag duidelijk maken dat 'lagere' ambtenaren vaak al signalen afgaven en tegenspraak boden, die op bestuurlijke en politieke muren stuitten.

## 3 – Contact

Ten derde gaat het thema contact als een enorme bezem door de overheid. 'Zo hebben we het niet bedoeld' doopte onderzoeksjournalist Jesse Frederik zijn reconstructie van de gebeurtenissen: niemand heeft eigenlijk iemand kwaad willen doen, maar ondertussen raakte de mens uit beeld, waarbij het niet alleen gaat om de ouders, maar ook om de medewerkers in de uitvoering van de toeslagen én de opvang. Maken we écht contact over wat voornemens, beleid én uitvoering betekenen: niet verwonderlijk dat veel communicatieprofessionals in de benen zijn gekomen om nog eerder en nog intensiever intern te faciliteren om contact, vindbaarheid en openbaarheid *top of mind* te houden.

# Ruim 200 communityleden delen kennis over uitkomstgerichte zorg

Zorgprofessional en patiënt horen samen te beslissen wat de best passende behandeling is. Zo kunnen zorgprofessionals behandelingen aanbieden die aansluiten op de wens van de patiënt: zorg op maat. En door van elkaar te leren, wordt de medisch-specialistische zorg in Nederland verbeterd. Dat is wat het programma **Uitkomstgerichte Zorg** wil bereiken. Het online Kennisplatform **Uitkomstgerichte Zorg** vormt hierbij de centrale plek waar tools worden aangeboden om met uitkomstgerichte zorg aan de slag te gaan.

## Doel

Het online Kennisplatform **Uitkomstgerichte Zorg** moet een online leer- en samenwerkingsomgeving zijn voor (zorg)professionals, om uitkomstgerichte zorg in de praktijk te brengen. Op het kennisplatform kunnen (zorg)professionals kennis en ervaring halen en brengen.

## Vertrekpunten

- Er is behoefte aan één centrale plek waarbij (zorg)professionals met elkaar in contact komen en kunnen samenwerken. Daarnaast moeten resultaten én praktijkvoorbeelden uit het programma **Uitkomstgerichte Zorg** worden gedeeld.
- De wens om een kennisplatform in te zetten als koppelaar met ambassadeurs en coaches, zodat zorginstellingen beter worden geholpen uitkomstgerichte zorg in praktijk te brengen.
- Het kennisplatform moet als gids dienen voor initiatieven die gerelateerd zijn binnen het speelveld van uitkomstgerichte zorg.

## Uitdagingen

- Het betrekken van de doelgroep, waarbij het de bedoeling is dat (zorg)professionals het platform kennen en gebruiken.
- De doelgroep activeren om te participeren binnen het kennisplatform.
- Het kennisplatform actueel en up-to-date houden.

## Oplossing

Door het aanstellen van een proactieve platformmanager (Frederique Nagtegaal, NVZ) blijft er activiteit op het platform gaande, bijvoorbeeld door



dat zij actief content 'ophaalt' bij betrokkenen. Ze worden actief benaderd om mee te doen en mee te denken, waardoor het platform actueel en up-to-date blijft. Daarnaast worden nieuwsberichten en actuele content actief vanuit het platform naar andere kanalen gepusht. Daardoor groeit het bereik en blijft het platform het centrale middelpunt.

## Resultaten

Het kennisplatform kreeg binnen twee maanden al 200 nieuwe communityleden en bijna 25 zorgprofessionals meldden zich aan als coach of ambassadeur. De betrokkenheid binnen het onderwerp is groot. Dat blijkt ook uit de statistieken die weergeven hoelang gebruikers op het platform blijven. Met een gemiddelde tijd van ongeveer 2,5 minuten wordt er aardig aandachtig gelezen. Alle leden vinden elkaar via de community, waar leden zich kunnen voorstellen. Via een handige gids worden bezoekers en communityleden verwezen naar initiatieven en programma's binnen het speelveld.

## Wat vindt de klant?

"De samenwerking met de mensen van Mett verloopt heel soepel en prettig. Duidelijke communicatie en er wordt altijd snel gereageerd en goed meege gedacht. Het systeem is supergebruiksvriendelijk en we zijn tot nu toe nog geen enkel technisch of functioneel probleem tegen het lijf gelopen. Zelfs voor mensen zonder ervaring met CMS'en, is het systeem goed bruikbaar. En mocht je dingen net iets anders willen tonen, dan zijn de mensen van Mett heel goed in html."

**Frederique Nagtegaal**, platformmanager Kennisplatform **Uitkomstgerichte Zorg** & Adviseur online communicatie bij Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen.

## Meer weten over Mett?

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

**mett**





# ‘Gaaf om één verhaal te creëren voor alle organisatieonderdelen’



**‘In mijn functie probeer ik grip te krijgen op het merk Ballast Nedam en dit strategisch sterker neer te zetten’**

Als stagiaire deed ze onderzoek naar brand value in relatie tot het merkportfolio van Ballast Nedam. Inmiddels werkt Alicia van Manen er met veel plezier als Brand Manager en was ze betrokken bij een succesvol herpositioneringstraject. De nieuwe slogan ‘Challenge to Improve’ is ook op haarzelf van toepassing.

“Tijdens mijn studie ontstond mijn liefde voor brandmanagement. Het stukje beïnvloeding daarbij vind ik erg interessant. Hoe kunnen wij invloed uitoefenen zodat we geassocieerd worden met de juiste waarden? Welke woorden moeten we daarvoor gebruiken? Wat is onze tone of voice en hoe passen we onze huisstijl toe zodat men ons herkent? Bij Ballast Nedam kon ik tijdens mijn stage onderzoek doen naar het corporate merk in relatie tot de achttien organisatieonderdelen die daar onder hangen. Ik onderzocht wat de toegevoegde waarde was van het corporate merk voor de onderdelen, die in naam niet allemaal naar Ballast Nedam verwijzen. Het was heel leuk maar ook complex, met veel uitdagingen.”

Na haar stage stroomde Van Manen verder door binnen de organisatie. “Als medewerker Marketing & Communicatie was ik uitvoerend bezig, bijvoorbeeld met het maken van designs. Steeds meer kon ik op strategisch vlak meedenken en heb ik een volgende stap gemaakt naar junior communicatieadviseur. Ons team is in de tijd gegroeid, waardoor iedereen een specialisme heeft gekregen binnen ons vakgebied. Voor mij ligt als Brand Manager de taak om te zoeken naar manieren om ons merk sterker neer te zetten.”

## 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](http://www.linkedin.com/company/younglogeion).

## Juiste vragen stellen

Het ontwikkelen van een nieuwe positioneringsstrategie is een van de projecten waar ze aan heeft meegewerkt: “Het was gaaf om te kijken hoe we één verhaal konden creëren voor alle organisatieonderdelen. Ik kon mijn ideeën vanuit mijn stageonderzoek daar goed in meenemen. Het was ook echt een leertraject: het leren stellen van de juiste vragen, het zoeken naar de kern en daarnaast een goede aansluiting vinden binnen de organisatie. De nieuwe positionering ‘Challenge to Improve’ past goed: we dagen onszelf, onze klanten en onze omgeving constant uit. Het is een verhaal dat toegankelijk is voor elk organisatieonderdeel en dat door ieder onderdeel op eigen wijze ingevuld kan worden.”

De slogan sluit ook goed op haarzelf aan: “In mijn functie probeer ik grip te krijgen op het merk Ballast Nedam en dit strategisch sterker neer te zetten. Ik probeer daarbij ook mijzelf steeds uit te dagen. Ik heb bijvoorbeeld geconstateerd dat we meer kunnen doen met data, dus daar zijn we nu veel meer mee bezig en sturen we vervolgens op bij.”

Naast haar werk bij Ballast Nedam is Van Manen als ambassadeur betrokken bij de onlangs gelanceerde Young Logeion Academy – het online kennisplatform waar Young Logeion-leden in hun eigen tijd vaardigheden kunnen trainen en kennis kunnen opdoen. “We hebben nagedacht over onderwerpen die interessant zijn voor jonge communicatieprofessionals en interessante content voor hen gecreëerd. Het is waardevol om een plek te hebben waar je informatie kunt vinden over jouw deel van het vakgebied. Ook is het fijn om van anderen te leren hoe zij dingen aanpakken zodat je elkaar verder kunt helpen.”

# Een ode aan de leden



Rinske Schouls  
Vicevoorzitter Young Logeion

“Weet je dat ik hier al heel lang naar op zoek ben en dat partijen dit voor abnormaal hoge prijzen aanbieden?” Voor het Buddyprogramma belde ik met een deelnemer. We hadden zojuist een succesvolle match gemaakt. Nadat ik opgehangen had, realiseerde ik mij iets waar ik nog niet eerder bewust bij had stilgestaan. Alle initiatieven die we met Young Logeion ondernemen, kunnen we laagdrempelig en toegankelijk houden, omdat we onderdeel zijn van een actieve beroepsorganisatie. Een community waar leden niet alleen consumeren, maar ook bereid zijn te investeren.

Laat me een aantal voorbeelden geven. Het Young Logeion Buddyprogramma draait op volle toeren. Dit succes is grotendeels te danken aan bevoegen seniors die zich vrijwillig aanmelden om een starter te coachen, maar zeker ook aan de junior professionals die graag hun kennis en ervaringen als starter met elkaar en seniors delen. Daarnaast hebben we onlangs de Young Logeion Academy gelanceerd. Voorafgaand zijn vijftien ambassadeurs enthousiast aan de slag gegaan met het maken van content, zoals podcasts en video's. Ook onze programmering staat als een huis, mede mogelijk gemaakt door bedrijven zoals Naturalis en Babbage Company. Zij zetten hun deuren open en faciliteren sprekers. En *last but not least*, achter de schermen zijn zes leden bezig met de voorbereidingen van een buitenlandse studiereis.

Daarom breng ik een ode aan iedereen die (Young) Logeion draaiende houdt. De ene persoon vol in de schijnwerpers, de ander achter de coulissen. Bedankt voor jullie inzet en energie! Voor mijzelf is mijn laatste periode als bestuurslid bij Young Logeion aangebroken. Na twee bestuursjaren is het tijd om ergens anders de focus op te leggen. Ik blijf betrokken, zij het in iets mindere mate. En dat doe ik met plezier, want een levendige beroepsorganisatie maak je samen. Met alle leden.

**‘Een community waar leden niet alleen consumeren, maar ook bereid zijn te investeren’**



*Auteur Robin den Hoed*  
*Fotograaf © Ahold Delhaize*

Maria Verheij, global head of communications Ahold Delhaize

## ‘De politicoloog in mij zorgt ervoor dat deze functie mij goed past’

Met haar achtergrond als politicoloog en startend in de non-profitsector lag een communicatiefunctie in een commerciële organisatie niet erg voor de hand. Toch merkt Maria Verheij – global head of communications bij Ahold Delhaize – dat in haar huidige baan die achtergrond als politicoloog haar veel oplevert.

“In ons vak gaat het om het afwegen en het behartigen van belangen van verschillende stakeholders en specifiek bij Ahold Delhaize over de maatschappelijke rol die het bedrijf wil vervullen.

Dat maakt dat deze functie mij prima past”, aldus Verheij. Een gesprek over de kracht van interne communicatie, de rol van de holding en de verschillende merken, en het scheppen van kaders om tot reputationele meerwaarde te komen.





# ‘Wij moeten als geen ander weten hoe een boodschap intern en extern valt. Dat is voor mij de kern van reputatiemanagement’

Na haar studie politicologie had Verheij de ambitie om in de wereld van internationale betrekkingen te gaan werken, bijvoorbeeld bij de Verenigde Naties. Uiteindelijk startte ze haar loopbaan bij een non-profitorganisatie die kennis verspreide via internet in ontwikkelingslanden. De ervaring die zij hier opdeed gebruikte zij om later de overstap te maken naar een commercieel internetbureau en uiteindelijk naar RTL Interactief, waar zij vier jaar werkte. “Het was een geweldige baan, maar ik merkte dat ik meer vanuit de inhoud een bijdrage wilde leveren en daarom stapte ik over naar FMO, de ontwikkelingsbank in Den Haag.” Daarmee begon ook haar communicatieloopbaan. “Deze baan bracht verschillende, voor mij relevante, zaken bij elkaar: commercieel denken, internationaal opereren, een allround communicatiefunctie en vanuit de inhoud mensen verder helpen in hun denken.” Aan het einde van haar tijd bij FMO deed Verheij een MBA-opleiding om nog meer vanuit de business en strategie van een organisatie redenerend communicatieadvies te kunnen geven. “Om waarde vanuit communicatie te kunnen toevoegen vind ik dat je goed moet weten en kunnen begrijpen waar je gesprekspartner het over heeft, ook om zaken uiteindelijk relevant te kunnen maken voor verschillende doelgroepen.”

## Publiek debat

Na de afronding van haar MBA startte Verheij als adviseur externe communicatie bij ING Groep. Daar kwam zij in contact met andere facetten van het communicatievak. “Het was een tijd waarin ING geregeld onderwerp was van felle discussies en publiek debat. Deze discussies werden veelal gevoerd door mensen die niet over alle feitelijke informatie beschikten. Mensen praatten wel óver ING, maar niet mét ING. Daarom zijn wij destijds vanuit stakeholdermanagement achtergrondgesprekken gaan voeren met journalisten, opinielers en andere stakeholders. Zodat al deze stakeholders uiteindelijk een geïnformeerde mening konden geven over ING. Het voeren van deze gesprekken is een goede leerschool voor mij geweest.” Na een aantal jaar hoofd externe communicatie te zijn geweest kwam de functie van hoofd interne communicatie vrij. Toen Verheij daarvoor werd gevraagd heeft ze geen moment getwijfeld. “Er ging een wereld voor mij open. Als intern communicatieteam behartig je de belangen van een belangrijke stakeholdergroep: de medewerkers. De directe relatie tussen communicatie vanuit het hoofdkantoor en het effect dat je kunt hebben op employee engagement sprak mij erg aan. Ik vond het geweldig om de purpose en de strategie van het bedrijf en de vertaling er-

van in thema’s en prioriteiten op een waardevolle wijze te communiceren aan medewerkers.” Verheij werd uiteindelijk verantwoordelijk voor de integratie van de in- en externe communicatie van ING, waarna zij na een aantal jaar bij AkzoNobel uiteindelijk verantwoordelijk werd voor de interne communicatie bij Ahold Delhaize. Recentelijk werd zij als global head of communications verantwoordelijk gemaakt voor alle in- en externe communicatie van dit bedrijf.

“De keuze voor Ahold Delhaize was twee jaar geleden niet moeilijk. Ik vind het een prachtig, in Nederland en België geworteld, bedrijf en had altijd al interesse in de retailmarkt. Bovendien vond ik het een uitdaging om te werken voor een holding die zoveel sterke merken in haar portefeuille heeft. De uitdaging die ik voor mij zag is hoe je vanuit communicatie en reputatiemanagement met het corporate merk en de afzonderlijke retailmerken omgaat en hoe je meerwaarde realiseert voor alle partijen. Dit is iets dat mij tot op de dag van vandaag boeit en inspireert.”

## Virtuele bijeenkomsten

De huidige coronatijd heeft impact gehad op de interne communicatiefunctie binnen Ahold Delhaize. “Wellicht wat vreemd om te zeggen,

maar deze tijd heeft onze interne communicatie een enorme boost gegeven”, aldus Verheij. “Onze hoofdkantoormedewerkers zijn verspreid over verschillende locaties in Europa en Amerika. Voorheen was het vaak zo dat er op het kantoor in Zaandam een fysieke bijeenkomst was, bijvoorbeeld bij het presenteren van de kwartaalcijfers, die voor de mensen buiten Nederland niet goed te volgen was. Dat zorgde dan altijd voor een verschil in betrokkenheid; dat je wel of niet aanwezig bent bepaalt ook bijvoorbeeld of je mee kan doen aan de borrel na afloop. COVID-19 zorgde ervoor dat al dit soort bijeenkomsten virtueel werden en daardoor ontstond een gelijke situatie en steeg de betrokkenheid bij deze meetings. Ook werden de conversaties persoonlijker waardoor collega’s elkaar beter leerden kennen. Bovendien steeg de waardering voor interne communicatie. De uitdaging wordt nu om deze ontwikkelingen vast te houden. Ik heb erg veel geleerd van de virtuele leadership meetings. We trekken deze wijze van overleggen nu ook door naar community meetings, bijvoorbeeld voor al onze veertienhonderd financiële medewerkers over de gehele wereld.”

Verheij herkent een marktontwikkeling waarbij bedrijven meer en meer worden aangesproken op de rol die zij spelen in sociaal-maatschappelijke thema’s als klimaatverandering, duurzaamheid en inclusiviteit; thema’s die bij Ahold Delhaize al hoog op de agenda stonden. “Ik vind dit een zeer interessante ontwikkeling en daarbij stellen wij ons continu vragen als waar sta je als Ahold Delhaize voor bij deze thema’s, hoe gaan wij onszelf hierbij presenteren en waarop willen we ons profileren?” Belangrijk daarbij is om je eigen beleid goed op orde te hebben en die naast de verwachtingen van de buitenwereld te leggen. “Neem bijvoorbeeld het wereldwijde veranderende voedselsysteem. Wat verwachten externe partijen zoals kritische volgers, overheden en ngo’s van ons en welke bijdrage kunnen, willen en moeten wij leveren? Daarin moet je als bedrijf steeds transparanter en proactiever worden.”

Bij de rol die een bedrijf als Ahold Delhaize hierbij moet en wil vervullen komt vanzelfsprekend de

rol van de holding aan de orde. “De buitenwereld kijkt naar Ahold Delhaize als de som der delen en interesseert het eigenlijk niet hoe wij zaken intern georganiseerd hebben. Uiteindelijk gaat het om het maken van de juiste keuzes door onze organisatie, de focus te leggen op bepaalde onderwerpen die ertoe doen en hierover in- en extern communiceren. Daarbij merken wij overigens wel de dynamiek van de thuismarkt en proberen wij bepaalde onderwerpen goed te scheiden tussen de holding en onze verschillende merken op de Nederlandse en Belgische markt. Het is logisch dat mensen Ahold Delhaize en Albert Heijn soms door elkaar halen. Het is dus zaak om de woordvoering over sommige onderwerpen goed te organiseren zodat er geen verwarring in de buitenwereld ontstaat.”

## Een duidelijk profiel

Hoe zorgen Verheij en haar team voor meerwaarde als het gaat om communicatie vanuit de holding en vanuit de verschillende merken? “In de onderlinge samenwerking proberen we elkaar altijd te versterken. Op een aantal thema’s trachten wij als holding de kaders te scheppen voor de in- en externe communicatie en zijn het de afzonderlijke merken die dit invullen omdat zij over de *proof points* beschikken.”

Verheij is momenteel volop bezig met de ontwikkeling van de communicatiestrategie voor Ahold Delhaize voor de komende jaren. “Daarbij gaat het om het creëren van een duidelijk profiel voor

Ahold Delhaize en de afzonderlijke merken op thema’s als *healthier people* en *healthier planet*. Ook hier gaat het om het aanbrengen van focus en het maken van keuzes die over meer gaan dan alleen communicatie. Neem bijvoorbeeld het thema inclusiviteit en onze strategische focus op *healthier people*. Wil je als organisatie hier een bijdrage aan leveren, dan gaat het ook om het beschikbaar maken van betaalbare gezondere keuzes voor iedereen. In ons team werken we bij het ontwikkelen van de strategie met criteria, die duidelijk gaan maken waarop we ons als bedrijf willen gaan profileren. Het is nog volop work in progress. Uiteindelijk doel is ook om het sociaal-maatschappelijk gezicht van Ahold Delhaize recht te doen en de merken onlosmakelijk te verbinden aan de samenleving waarin zij opereren.” De politicoloog in Verheij komt ook weer terug in de rol die zij ziet voor haar team. “Belangrijk vanuit reputatiemanagement is om niet alleen te kijken naar de dingen die goed gaan binnen een organisatie, maar ook om je oor te luister te leggen in de samenleving zodat we weten wat nog niet goed gaat en wat mensen over ons willen weten. Het gaat om het vinden van de balans tussen wat wij willen vertellen en wat de samenleving van ons wil horen. Daarbij is mijn team vaak degene die anderen in de organisatie de kritische blik van buiten voorschotelt. Wij moeten als geen ander weten hoe een boodschap intern en extern valt. Dat is voor mij de kern van reputatiemanagement.”

# ‘Het gaat om het vinden van de balans tussen wat wij willen vertellen en wat de samenleving van ons wil horen’





# Wat zegt je intuïtie?



**'Dit voel ik aan mijn water'. 'Ik kan het niet helemaal onderbouwen, maar volgens mij moeten we nu echt deze kant op'. Vertrouwen op je intuïtie: pure noodzaak of juist niet doen? En in welke situaties ontkom je er eigenlijk niet aan? C vroeg Guido Rijnja en Fanny Bod om met elkaar in gesprek te gaan over het belang en de risico's van luisteren naar je intuïtie.**

Onderbuikgevoel heeft een negatieve bijklank voor veel communicatieprofessionals. We leven in een rationele wereld en vertrouwen liever op data, big data, theorieën, analyse en modellen. Technologische mogelijkheden en managementmodellen veroorzaakten een manier van denken, die we nu 'maakbaarheidsdenken' noemen. Maar we merken steeds vaker dat deze manier van werken niet altijd voldoet. Vaak zijn het juist cruciale momenten waarbij het voor professioneel communiceren aankomt op luisteren naar je intuïtie. Bod en Rijnja hebben zelf ervaring met de volgende vier situaties:

**#1 Geen tijd.** Soms is er geen tijd om veel te analyseren en komt het aan op snel handelen. Dat doe je dan op basis van ervaring, opgebouwde expertise en het eigen morele kompas of antenne: je politieke, maatschappelijke en communicatieve intuïtie. Bij rampen is het minst geraadpleegde plan het rampenplan. Bod maakte dit mee tijdens de start van de legionellaramp in 1999. "Ik zat als woordvoerder van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in vergadering met de directeuren van RIVM, GGD en Inspectie Gezondheidszorg. Ze waren terughoudend met naar buiten treden, want wisten het nog niet zeker: 'Gaan we dan niet meer paniek zaaien?'"

**De derde stap**

*Spinoza noemt in zijn beroemde werk **Ethica intuïtie als een hoogtepunt in je kennisontwikkeling. Het is een derde stap. Eerst is er verbeelding: wat neem je waar, met alle twijfel? Dan ga je de boel logisch beredeneren. Uiteindelijk zegt iets in jou wat nodig is: je intuïtie. (bron: Jan Knol, Spinoza's intuïtie: 2009)***

vroegen ze zich af. Mijn intuïtie zei dat ik nu moest handelen. In overleg met mijn leidinggevende belde ik het NOS Journaal. Die avond opende het Journaal met een nationale waarschuwing van de Hoofdinspecteur voor de Gezondheidszorg aan mensen en zorgverleners. Op maandag waren er al ruim tien mensen overleden en waren veel mensen ziek. Als we vrijdag niet massaal hadden gecommuniceerd, was dat aantal veel hoger geweest. Achteraf pakten we zo een cruciaal communicatiemoment."

**#2 Niet plus.** Soms moet je durven ingaan tegen alle protocollen en alle deskundigheid. Ouders van zieke kinderen kennen dit gevoel: nog voor artsen iets in de gaten hebben, weten ze soms al dat het niet goed gaat met hun kind. Artsen hebben geleerd om dat serieus te nemen. Lees 'Zo hebben we het niet bedoeld' van Jesse Frederik voor een aaneenschakeling van momenten dat ambtenaren aanvoelden dat de uitvoering van de kinderopvangtoeslag niet goed uitpakte. Iemand die niet zozeer de rationele lijn zou volgen of de politieke druk had kunnen trotseren, had misschien veel ellende kunnen voorkomen. Rijnja herinnert zich het ongemak van de concerndirectie van de gemeente Rotterdam bij een grote reorganisatie. "We krijgen niet goed door waar mensen zo tegen aanhikken, zei de gemeentesecretaris. Stel de Tijdelijke Directie Luisteren in, heb ik toen voorgesteld. Zonder plan of wat dan ook ging een groepje trainees aan de slag. Die vonden op hun beurt die namen: onder de vlag 'de Versterkers' haalden ze in een mum van tijd allerlei beelden en verhalen op, die hielpen te doorgronden waar mensen bij de voorgenomen veranderingen behoefte aan hadden."

**#3 Te complex.** Soms leidt het beschikken over veel data, met vele spelers, belangen en deskundigheden juist niet tot heldere oplossingen, maar tot meer duivelse dilemma's en lastige keuzes. Te veel weten kan ook leiden tot kramp en de neiging om eindeloos de zaken van verschillende kanten te willen bezien. Toen eind 2014 bleek dat de uitbetaling van de persoonsgebonden budgetten bij de SVB (Sociale Verzekeringsbank) dreigde te stagneren, viel het Bod (op dat moment hoofd communicatie van de SVB) op dat de top van de organisatie de ernst van de situatie niet

**Meer intuïtie?**

*Fanny Bod en Guido Rijnja hebben hier naast vier situaties beschreven, waarin het aankwam op intuïtie. Maar er zijn natuurlijk veel meer situaties denkbaar. Ze zijn benieuwd naar ervaringen, mail: [contact@fannybod.com](mailto:contact@fannybod.com) of [g.rijnja@minaz.nl](mailto:g.rijnja@minaz.nl).*

echt onder ogen wilde zien. "Ruim 200.000 zorgverleners zouden geen salaris ontvangen, maar ik kreeg van een betrokkene te horen: 'Je maakt het allemaal veel te groot, het komt wel goed'. Ik benadrukte juist dat ze er niet omheen konden om acuut de crisis uit te roepen. Uiteindelijk bleek het een crisis die maanden zou aanhouden."

**#4 Out of contact.** Soms valt de techniek uit. Daar sta je met je powerpoint, die altijd hielp om de touwtjes strak in handen te hebben. Rijnja onderging het als een bevrijding, dat hij bij een workshop besloot de techniek de techniek te laten. Onderwerp was het omgaan met weerstand en ongemak. "Ik stelde de vraag om even met je buurman of buurvrouw een recente prangende ervaring te bespreken en aan te geven welke vraag vanmiddag beantwoord móest worden. De zaal hielp vervolgens om vraag en aanbod te matchen. Natuurlijk, bij een instructie kunnen ondersteunende beelden enorm helpen, maar de volgorde die jij hebt bedacht met je plaatjes spoot zelden precies met de denkstappen die je publiek maakt. Vertrouw niet op plaatjes en kaartjes, maar op de kracht van de kennis en de mensen in de zaal. En om te beginnen wat je zelf in huis hebt, of niet! Als je vertrouwt op wat je zelf kunt, op jouw professionaliteit, sta je meer ontspannen voor – en tussen – de deelnemers."

**Vertrouwen op je intuïtie is spannend**

Mooi zul je denken, maar stél dat het misgaat, en je intuïtie klopte niet... Dan kun je je niet verschuilen achter data, theorieën of modellen. Dat maakt je kwetsbaar als adviseur. Maar is dat eigenlijk erg? 'Wie kwetsbaarheid geeft, krijgt het ook terug', zei Brené Brown ooit (in De kracht van kwetsbaarheid, 2013). Je bent als professional zelf je belangrijkste instrument. Door ook je intuïtie te durven inzetten, geef je dat nog meer kracht.



# ‘Visual notes, dat lijkt me wel wat voor jou’

“Het begon met een etentje met een faciliteer-vriendin, eind 2014. Ik heb alle ballen in de lucht te houden met beleidswerk, faciliterwerk, huishouden, zorg voor onze kleine kinderen en het zelf verbouwen van ons huis. ‘Ik wil graag weer wat voor mezelf doen, zoals tekenen’, zeg ik. Ze pakt een boekje erbij en zegt: visual notes, dat lijkt me wel wat voor jou. In februari 2015 krijg ik een mail van de Australische lifecoach en mindmapper Adam Sicinski. Hij start de IQ Doodle School en zoekt proefkonijnen voor de cursus die hij heeft ontwikkeld. In de vroege ochtenduren tussen 5 en 7 schuif ik achter de tekentafel. Aan het eind van het jaar ben ik klaar, mét diploma.



Ondertussen gaat een wereld voor me open: sketchnotes, graphic recording, zakelijk tekenen, visueel faciliteren en coaching. David Sibbet uit de Verenigde Staten blijkt wereldwijd dé goeroe te zijn op het gebied van visueel faciliteren. Zijn boeken over ‘visual meetings, teams and leadership’ zetten me op het juiste spoor om op ‘t ministerie ermee aan de slag te gaan. Ik volg lessen in Nederland en online internationaal en ontdek dat dit een groeiende tak van sport is met grote toegevoegde waarde voor mijn werk.

Na individueel pionieren besluit ik in 2018 het Visueel Netwerk Rijk op te richten: een community of practice. Sommigen collega’s maken posters, visuele samenvattingen, prezi’s, infographics, filmpjes. Ik maak visuele flipovers, creëer visuele werkvormen, werkbladen en werksets (zoals voor dilemmalogica), leer praatplaten maken en geef zelf workshops zakelijk tekenen aan collega’s. Mijn focus ligt op het helpen van collega’s en stakeholders om stappen te zetten in de opgave waar ze aan werken. Dat doe ik door de inzet van creatief en visueel denken en het voeren van de dialoog in alle fasen van het proces. Dat werkt verbindend, activerend én verhelderend voor zowel de mens als op inhoud en proces.”

*Mireille Groet is dialoogbegeleider, creatief en visueel facilitator in het Rijksfaciliteernetwerk naast haar beleidstaken bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.*



Beste Logeion-lid, vakgenoot,

Na vier jaar en negen maanden vertrek ik als directeur van Logeion omdat er een nieuwe uitdaging op mijn pad is gekomen. Zo gaat dat. Ik heb met heel veel plezier bij Logeion gewerkt en me samen met de collega’s op het bureau, het Logeion-bestuur en de leden beziggehouden met de groei van onze vereniging. Groei in de brede zin van het woord, en dan is het mooi om te zien dat het ledenaantal de afgelopen jaren is gegroeid. Inmiddels zijn ruim vierduizend vakgenoten lid van onze vereniging. En veel van hen heb ik geregeld teruggezien bij een van onze kennishijvenkomsten, de laatste tijd helaas online. En we weten allemaal waarom. Groei ook in kwalitatieve zin: vakblad C heeft bijvoorbeeld een sprong voorwaarts gemaakt, dankzij het enthousiasme en de energie van de redactie, en ook het profiel van onze vereniging heeft in mijn ogen een boost gekregen. We staan als vereniging goed op de kaart, zelfs na een lastig jaar dat gedomineerd werd door de impact van corona.

Daarnaast heb ik me sterk gemaakt voor het versterken van de brug tussen onderwijs en wetenschap aan de ene kant en de praktijk aan de andere kant. En daarbij neemt het Centrum voor Strategische Communicatie (CSC) een belangrijke plaats in. Het CSC speelt een belangrijke rol bij een van de pijlers van de vereniging: professionalisering van het vak en de individuele professional. In het CSC heeft deze kruisbestuiving de laatste jaren een enorme vlucht genomen en een fundament gelegd waar in de toekomst nog veel vruchten van kunnen worden geplukt. Ik zal het CSC, net als Logeion en alle leden van Logeion met heel veel interesse blijven volgen, ook in mijn nieuwe werkomgeving.

Tot ziens!



|  |   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
|    |    |    |    |    |    |
| <b>Rick Arnold</b><br>Fotograaf  | <b>Carrie Baarslag</b><br>Redacteur   | <b>Fanny Bod</b><br>Gastredacteur   | <b>Lüc Buthker</b><br>Fotograaf  | <b>Wouter le Duc</b><br>Fotograaf   | <b>Marjan Engelen</b><br>Redacteur  |
|    |    |    |    |    |    |
| <b>Sabine Funneman</b><br>Redacteur  | <b>Sander Grip</b><br>Hoofdredacteur  | <b>Corine Havinga</b><br>Eindredacteur  | <b>Robin den Hoed</b><br>Redacteur   | <b>Claudine Hogenboom</b><br>Redacteur  | <b>Marjon Kranenburg</b><br>Redacteur   |
|   |   |   |   |   |   |
| <b>André Manning</b><br>Directeur  | <b>Joachim Miedema</b><br>Redacteur   | <b>Sander Nagel</b><br>Fotograaf  | <b>Marieke Odekerken</b><br>Fotograaf  | <b>Annemarie van Oorschot</b><br>Redacteur  | <b>Eran Oppenheimer</b><br>Fotograaf  |
|  |  |  |  |    |  |
| <b>Jurje Plantinga</b><br>Redacteur  | <b>Bert Pol</b><br>Redacteur  | <b>Arjen van Riel</b><br>Art director   | <b>Guido Rijnja</b><br>Redacteur   | <b>Dick-Gert Smid</b><br>Eindredacteur  | <b>Hannelore Smilde</b><br>Fotograaf  |
|  |  |  |  | <p><b>Wil je ook meewerken aan C?</b></p> <p>Stuur dan een motivatie naar <a href="mailto:info@logeion.nl">info@logeion.nl</a> ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.</p> |   |
| <b>Corné Sparidaens</b><br>Fotograaf   | <b>Jenny Spierenburg</b><br>Art director  | <b>Katja Torbijn</b><br>Redacteur   | <b>Eveline Waterreus</b><br>Bureaucoördinator  |   |   |

Op zoek naar  
een creatief bureau\*  
vol frisse ideeën?

[careenza.nl](http://careenza.nl)

\* alles begint met een idee

**careenza\***

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

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Eindredacteur**  
Corine Havinga

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

**Met bijdragen van**  
Christel Berkhout, Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Wieneke Buurman, Teunis van Hoffen, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Rinske Schouls.

**Concept en vormgeving**  
careenza\*, [www.careenza.nl](http://www.careenza.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](mailto: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](mailto:info@logeion.nl). Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

**Advertenties**  
Logeion (Eveline Waterreus)  
070 346 70 49  
[ewaterreus@logeion.nl](mailto: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 7 januari 2022.

**Coverfoto**  
Sander Nagel

 **MIX**  
Papier van  
verantwoorde herkomst  
FSC® C004472



# LOGEION-KALENDER

## MASTERCLASS

**14 DECEMBER ONLINE**

Geluk!... & Communicatie

Prof. dr. Ap Dijksterhuis en  
drs. Gert Slob, i.s.m. Behavior  
Change Academy

## WEBINAR

**21 DECEMBER ONLINE**

Online modereren kun je zelf

Hans Etman

**13 JANUARI 2022 ONLINE**

Logeion Nieuwjaarsbijeenkomst

## WEBINAR

**18 JANUARI ONLINE**

Van quote tot opiniestuk

Arnold Vonk

## VAKIMPULS

**7 FEBRUARI ONLINE**

Diversiteit & Inclusie

Huib Koeleman,  
Marisca Kensenhuis

## COMMUNICATIECOLLEGE

**8 FEBRUARI ONLINE**

Klimaatcommunicatie

Reint Jan Renes

## WEBINAR

**15 FEBRUARI ONLINE**

Klimaatcommunicatie

Christian Burgers,  
Celia Noordegraaf, e.a.

## WORKSHOP

**17 FEBRUARI** locatie volgt

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

## WORKSHOP

**8 MAART** locatie volgt

Ontdek de kracht van een  
coachende adviesstijl

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

## WEBINAR

**15 MAART ONLINE**

Netwerkanalyse

Christian Burgers,  
Celia Noordegraaf, e.a.

## WORKSHOP

**5 APRIL AMERSFOORT**

Doelgericht ontwerpen van  
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

## WORKSHOP

**12 APRIL** locatie volgt

Goede woordvoering,  
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

## WORKSHOP

**17 MEI** locatie volgt

Ontdek de effectiviteit van een  
flexibele adviesstijl

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

## WORKSHOP

**15 SEPTEMBER** locatie volgt

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

## WORKSHOP

**22 SEPTEMBER** locatie volgt

Ontdek de kracht van een  
coachende adviesstijl

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

## WORKSHOP

**6 OKTOBER AMERSFOORT**

Doelgericht ontwerpen van  
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

## WORKSHOP

**3 NOVEMBER** locatie volgt

Ontdek de effectiviteit van een  
flexibele adviesstijl

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

## WEBINAR

**8 NOVEMBER ONLINE**

Energietransitie

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

## WORKSHOP

**17 NOVEMBER** locatie volgt

Goede woordvoering,  
hoe doe je dat?

Youssef Eddini



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