

‘Mensen willen vaak helemaal niet dood’

NANETTE ZONNENBERG, HOOFD MARKETING,
COMMUNICATIE & ACADEMY, 113 ZELFMOORDPREVENTIE

‘Wie applaus krijgt en succesvol is, luistert niet meer’

JEROEN SMIT, AUTEUR HET GROTE GEVECHT

Twintigtwintig: wat brengt het nieuwe decennium ons?





04



12



16



20



24



26



32



35



38



44



46

LIDMAATSCHAP

Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: www.logeion.nl

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 hoofdartikel**
jeroen smit en het grote gevecht van paul polman
- 09 column christian burgers**
- 10 handreiking**
2020: welke trends zijn waargemaakt en welke moeten hun ultieme vorm nog krijgen
- 12 ontwikkeling**
essent stapte over op agile werken: geen weg meer terug
- 16 toonaangevend**
nanette zonnenberg, communicatiemanager bij 113 zelfmoordpreventie
- 20 communicatietheorie door betteke van ruler**
wat maakt communicatie tot communicatie?
- 22 boekrecensies**
- 23 sprankel**
- 24 kleiner dan tien**
onderzoeksraad voor veiligheid
- 26 over communicatie**
roja dove en de fundamentele rol die geur in onze communicatie heeft
- 31 column bartho boer**
- 32 kennis**
snelle kennisoverdracht in en tussen organisaties draagt bij aan je succes
- 36 interview**
erik reijnders: je organisatie wordt communicatiever als je het gesprek gewoon aangaat
- 38 reportage**
boom chicago brengt humor in de communicatie
- 40 society**
nieuwjaarsbijeenkomst logeion
- 42 achtergrond**
hoe je kunt leren van schurende kwesties met moresprudentie
- 44 jong**
profileer je met podcasts!
- 45 column oscar van elferen**
- 46 spotlight**
de winst van een beter communicatieklimaat
- 49 reportage**
mensen zijn net priefvogels
- 50 makers van c**
- 51 colofon**



Bevrijdend

Mensen zijn net als dieren. Ik las het boek van Frans de Waal, *Mama's laatste omhelzing*, waarin hij een vergelijking trekt tussen emoties bij dieren en bij mensen. Die verschillen niet of nauwelijks van elkaar, zo stelt de wetenschapper.

Niet iedereen is het met hem eens: er zijn wetenschappers die verwonderde pogingen doen om emoties 'menselijk' te maken, zodat de mens op een apart voetstuk kan blijven staan in het dierenrijk. Als wij namelijk bepaalde emoties wél hebben en dieren niet, dan zijn wij dus beter dan die dieren – zo lijkt althans de redenering.

Dat vermensen van emoties gaat via onze taal. Een rat zou geen angst kennen, maar slechts in het bezit zijn van *overlevingscircuits* in zijn kop, 'waardoor ze adequaat reageren op bedreigingen van hun bestaan'. De Waal vindt deze redenering belachelijk. Emoties zijn immers niet gebaseerd op taal; zij zijn gebaseerd op wat je voelt. Om zijn punt duidelijk te maken, komt hij met een voorbeeld uit een werkgroep over seksueel gedrag. Hierin werd gesteld dat het onmogelijk is om enig seksueel genot te ervaren als je geen woord kent voor orgasme. Het verleidde de deelnemers, waaronder De Waal, tot het schrijven van stiekeme briefjes aan elkaar met vragen als: als mensen geen woord voor zuurstof hebben, kunnen ze dan wel ademen?

Emoties zijn oer, redeneert De Waal. Net zoals een zintuig als geur, dat volgens meesterparfumeur Roja Dove binnenkomt via ons reptielenbrein, zijn emoties als walging, wroeging en wraak, gevoelens van geluk en blijdschap in ons diepste binnenste verankerd. Ze overkomen ons, daar hebben zelfs wij mensen niet altijd een goed woord voor paraat. Zoals een geur je in vervoering kan brengen of je kan laten walgen, kan een leuk verhaal of grappige anekdote je aan het lachen maken. Dat voelt bevrijdend, zeker wanneer er een sprank seksualiteit of ongemak bij komt kijken. Vraag maar aan gynaecoloog Mieke Kerkhof, zij schudt de voorbeelden aan de lopende band uit haar mouw.

Sander Grip
hoofdredacteur



JEROEN SMIT

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Martijn Gijsbertsen

JEROEN SMIT SCHREEF 'HET GROTE GEVECHT & HET EENZAME GELIJK VAN PAUL POLMAN'

Hoe draag → jü ← bij aan een betere wereld ?

Dé vraag die de communicatiemanager moet stellen

“Wie applaus krijgt, raakt daaraan verslaafd en luistert niet meer.” En dat, aldus journalist Jeroen Smit, overkomt veel ceo's. Het overkwam uiteindelijk zelfs Paul Polman, die tot eind 2018 de ceo van Unilever was en met een inspirerende langetermijnvisie het levensmiddelenconcern succesvol leidde. Kun je als communicatiemanager dat zelfingenomen gedrag veranderen? Smit betwijfelt het.

De topmannen van grote beursgenoteerde Nederlandse bedrijven zijn meestal blank, tussen

de 40 en 65 jaar en hebben rechten of economie gestudeerd. Ze zijn geneigd zich op de kwartaalresultaten te focussen en werken vooral op basis van slimme analyses, terwijl emotionele en sociale zaken minstens zo belangrijk zijn in de besluitvorming. Als de heren maar lang genoeg succesvol zijn, gaat het mis. Dan is er nog maar een waarheid, hun eigen waarheid. Dat valt te concluderen uit Smits meerjarig journalistiek onderzoek naar de ontwikkelingen bij Ahold en ABN Amro. Hij schreef er twee 'thrillers' over: Het Drama Ahold (2004) en De Prooi (2008). Beide werden bestsellers en zorg-

den ervoor dat hij als fulltime schrijver en spreker zijn brood kan verdienen.

Smit: “Na De Prooi lagen meer van dat soort Shakespeariaanse drama's voor het oprapen, zoals bij woningcoöperatie Vestia of ICT-bedrijf Imtech. Maar tijdens mijn lezingen was er altijd wel iemand die stelde: 'Mooi klassiek drama, maar wat leren we ervan, wat is dan wel goed leiderschap?' Ik besloot op zoek te gaan naar een leider die daarin een voorbeeld kan zijn. In 2011 was ik al onder de indruk geraakt van Unilever-ceo Paul Polman, met

‘Een ceo van een beursgenoteerde multinational bij de Verenigde Naties, dat was nog nooit gebeurd!’

zijn boodschap dat bedrijven die stellen op de wereld te zijn om geld te verdienen, wat hem betreft geen bestaansrecht hebben. Bedrijven moeten geld verdienen door het goede te doen. Toen hij in februari 2017 een vijandige overname door Kraft Heinz had weten te voorkomen, had ik een journalistieke aanleiding. De centrale vraag werd: hoeveel ruimte is er bij een multinational als Unilever om een *force for good* te zijn?”

Het grote gevecht

In oktober dit jaar rolde ‘Het grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman’ van de persen.



Het ruim 400 pagina's tellende boek is een eerbetoon aan deze topman. Smit baseerde zijn reconstructie van tien jaar leiderschap op interviews met bijna 170 mensen. Of Polman daartoe ook behoorde, wil hij niet zeggen, maar voordat hij aan zijn onderzoek begon, had hij Polman al meerdere keren ontmoet. Natuurlijk houdt Smit, zoals een goed journalist betaamt, de rol van Polman ook kritisch tegen het licht, vooral in de discussie over de dividendbelasting en het afblazen van de verhuizing van het Londense hoofdkantoor van Unilever naar Rotterdam, maar hij steekt zijn bewondering voor de man niet onder stoelen of banken. “Polman is een moedige en charismatische leider die zich tegen de stroom in, niet primair laat leiden door de kortetermijnbelangen van aandeelhouders. Hij heeft de kwartaalrapportages afgeschaft en een langetermijnbeleid ontwikkeld waarin duurzame ontwikkeling centraal staat: het Unilever Sustainable Living Plan (USLP). Hij beloofde met dit plan binnen tien jaar een verdubbeling van de omzet, tot 80 miljard euro, bij een halvering van de milieubelasting. Dat is revolutionair. Hij heeft delen van die doelstelling gerealiseerd, de omzet steeg tot zo'n 53 miljard en de koers van Unilever is met zo'n 270 procent gestegen.”

Polman gelooft dat het bedrijfsleven in staat is de armoede uit de wereld te helpen en het klimaatvraagstuk op te lossen. De politiek, die op een termijn van vier jaar is gericht, kan dat niet. “Ik ben het met hem eens”, aldus Smit. “Het bedrijfsleven moet die verantwoordelijkheid pakken.”

Snakken naar een ander verhaal

Polmans visie komt na de economische crisis in

2008, als het vertrouwen in financiële instellingen en de beurs op een dieptepunt is. Volgens Smit snakte de wereld naar dit andere verhaal. Het leidde ertoe dat Polman door Nederland werd voorgedragen om mee te denken over de vorming van de 17 *sustainable development goals*. “Een ceo van een beursgenoteerde multinational bij de Verenigde Naties, dat was nog nooit gebeurd!” Ook schreef hij mee aan de pauselijke encycliciek over het klimaat. Smit: “Hij hamert steeds op dezelfde boodschap: er is niks mis met het kapitalisme maar dat moet zich wel richten op het oplossen van de grote vraagstukken op de lange termijn. We kunnen de markt de ruimte geven, maar dan wel een markt met een moraal. Het is, zegt hij, een duurzaam model voor een bedrijf als Unilever, want minder armoede betekent ook meer mensen die een deodorant of een Magnum-ijsje kunnen kopen.”

Priester

Toen hij 12 jaar was wilde Polman (63) priester worden. Op het seminarie hield hij het echter niet vol. Na drie keer voor medicijnen uitgeloot te zijn, begon hij aan zijn derde keuze: een studie bedrijfs-economie in Groningen. Hij startte zijn loopbaan bij Procter & Gamble, stapte na 25 jaar over naar Nestlé en werd in 2009 ceo van Unilever. Al een jaar later lanceerde hij het Unilever Sustainable Living Plan. “Polman is authentiek, het komt uit zijn tenen”, verzekert Smit. “Daarom komt hij zo krachtig en overtuigend over. Hij wil een betere wereld voor zijn en anderen kinderen. Hij wil het écht! Zolang er armoede in de wereld is, kan de wereld niet duurzaam worden, is zijn mening. Zijn vrouw

Kim Polman, een fervent milieuactiviste, is een belangrijke inspiratiebron.”

Polman stond voor de moeilijke opgave talloze stakeholders mee te krijgen: de board, het USLP-team, de medewerkers, de klanten, de aandeelhouders, de ngo's, overheden, noem maar op. Zo creëerde hij een vliegwiel voor zijn boodschap. “Hierbij kan een communicatiemanager natuurlijk een grote ondersteunende rol spelen”, bedenkt Smit zich tijdens het interview. “Eigenlijk zou hij of zij eerst zichzelf de vraag moeten stellen: hoe ga ik bijdragen aan een betere wereld? Als de vraag beantwoord is, kan de communicatiemanager de vraag aan de stakeholders gaan stellen en hen faciliteren bij de beantwoording, te beginnen met de collega's.

Keerpunt 2016

In de loop van de jaren wordt Polman ongeduldig. Hij begrijpt niet dat er nog steeds mensen zijn die hem niet kunnen volgen. Smit: “Hij heeft heel hard gewerkt, reisde de hele wereld over en vertelde op honderden podia zijn verhaal.”

Volgens Smit kwam het keerpunt in 2016. “Hij liep uiteindelijk te ver voor de troepen uit. En in 2016 nam de wereld een andere afslag. Er werd gestemd voor de Brexit. Trump gaat voor ‘Amerika first’ en bij Unilever stond Kraft Heinz op de stoep. Dat bedrijf heeft uitgerekend dat het zo'n 50 miljard aan waarde kan creëren als het een hoop kosten uit Unilever snijdt. Polman wist die overname te voorkomen maar moest vervolgens wel een deel van de agenda van Kraft Heinz gaan uitvoeren. Hij moest bezuinigen, aandelen inkopen en de margarine-divisie verkopen.”

‘Hij kleineert journalisten die over greenwashing beginnen’

Binnen en buiten het bedrijf begonnen mensen zich te ergeren aan Polmans solistische optreden en zijn verongelijkte kritiek op de buitenwereld. “Wie applaus krijgt en succesvol is, luistert niet meer. Dat gold ook voor Polman. Zijn uitspraken in de media werden ongenueanceerder en wakkerden het wantrouwen bij met name de aandeelhouders aan. Zo zegt hij dat Unilever de grootste ngo ter wereld is. Hij kleineert journalisten die over greenwashing beginnen. Vol onbegrip vraagt hij ze: ‘Waarom helpen jullie niet de wereld beter te maken. Ik wil niets meer met jullie te maken hebben. Jullie zitten gevangen in het oude systeem.’”

Van zijn voetstuk

In zo'n situatie kan een communicatiemanager weinig doen, meent Smit. “Polman werd door zijn verhaal opgetild, hij liet zich niet sturen. De communicatiemanager kan proberen de balans te houden tussen het oude en nieuwe systeem. Hij moet de ceo wijzen op de spelregels van het systeem waarin hij overeind moet blijven en een van die regels is dat je bankiers en financieel-analisten serieus neemt. Als AD-journalisten vragen naar zijn sms'je aan Rutte over de afgewezen verhuizing van het Londense hoofdkantoor naar Rotterdam, wordt hij boos. Hij vraagt op welke middelbare school ze hebben gezeten en of ze wel eens een buitenlandse krant lezen. Dan valt hij in Nederland van zijn voetstuk. Polman had de teleurstelling nog niet verwerkt. Dat moet een communicatiemanager aanvoelen. Het interview met het AD had nooit mogen plaatsvinden.” —



Jeroen Smit

(56)

Dankzij zijn enthousiasmerende economieeraar aan het Alexander Hegius College in Deventer besloot Jeroen Smit zich in 1981 in te schrijven voor de studie Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na zijn studie Bedrijfskunde ging hij aan de slag als consultant, onder meer bij DCE Information Management Consultants, maar kon zijn draai niet vinden. Het ruime salaris en de leaseauto waren natuurlijk prettig, de vrijblijvendheid van de adviezen niet. Smit realiseerde zich dat zijn passie in schrijven lag en maakte in 1990 de overstap naar het Financieel Dagblad. In 1994 werd hij chef van de economieredactie van het Algemeen Dagblad en in 1998 hoofdredacteur van het tweewekelijkse FEM (Financieel Economisch Magazine). In 2002 nam Smit ontslag, werkte na een lange huwelijksreis mee aan een televisiedocumentaire over Ahold, waarna hij besloot een boek over deze grootgrutter te schrijven. In 2004 verscheen Het Drama Ahold. Smit werkte inmiddels ook als presentator bij BNR Radio en de NPO. In 2008 is zijn tweede boek ‘De Prooi’, over ABN Amro af. In 2011 wordt hij benoemd tot hoogleraar Journalistiek in Groningen, maar hij geeft die leerstoel in 2015 op, omdat hij te weinig aan schrijven toekomt. In 2019 verschijnt van zijn hand ‘Het grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman’.

Cday20

nationaal vakcongres voor
communicatieprofessionals

save
the
date

NBC
Congrescentrum
Nieuwegein

#cday20

16 juni 2020,
ben jij erbij?

Koop nu alvast je tickets op cday.nl

LOGEION

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Open

Voor veel organisaties is het complex om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de wetenschap. Een praktisch probleem hierbij is het publicatiemodel van wetenschappelijke kennis. Artikelen worden gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften, die weer onder een uitgever vallen. Het verdienmodel van deze uitgever bestaat vervolgens uit de verkoop van abonnementen en losse artikelen. Als je geen abonnement hebt, kun je alleen de samenvatting van een artikel lezen en daarna loop je tegen een digitale muur aan die je verhindert om verder te lezen. De meeste universiteitsbibliotheken hebben abonnementen op de belangrijke wetenschappelijke tijdschriften, maar veel organisaties hebben dat niet. Dan wordt het al snel een kostbare zaak als je meerdere wetenschappelijke artikelen zou willen lezen.

Dit systeem van een betaalmuur voor wetenschappelijke artikelen heeft tot veel kritiek geleid. De meeste wetenschappelijke kennis wordt immers met publiek geld gefinancierd. Daarom vindt de overheid dat deze kennis ook voor iedereen gratis beschikbaar zou moeten zijn. Dit wordt ook wel open access genoemd. Er worden inmiddels actieve stappen ondernomen om deze transitie naar open access in gang te zetten.

Plan S

Financiers van wetenschappelijk onderzoek uit verschillende Europese landen, waaronder Nederland, hebben Plan S opgesteld om het open-access-doel te bereiken. De S kan voor

verschillende Engelse woorden staan, zoals 'science', 'solution', of 'speed', maar ook voor 'shock'. Dat laatste geeft aan hoe radicaal dit plan is. Om niet de betaalmuur, maar open access het standaard publicatiemodel te maken, is er immers een radicale herijking nodig van de manier waarop wetenschappelijke artikelen worden gepubliceerd. De Nederlandse universiteiten hebben inmiddels met de belangrijkste uitgever afspraken gemaakt om open access van publicaties van auteurs, verbonden aan Nederlandse universiteiten, te stimuleren. Dit werpt nu al zijn vruchten af. In 2000 verschenen een kleine tienduizend Nederlandse wetenschappelijke artikelen in open access. In 2018 was het aantal open-access-publicaties al bijna zeven keer zo groot. Vanaf 2021 zullen zelfs alle Nederlandse wetenschappelijke artikelen in open access verschijnen.

Makkelijker toegang

Dit is goed nieuws voor iedereen die graag op de hoogte blijft van wetenschappelijke inzichten maar geen toegang heeft tot een universiteitsbibliotheek. Houd er wel rekening mee dat er verschillende modellen van open access zijn. Allereerst is er gouden open access. Dat betekent dat alle artikelen in een bepaald tijdschrift gratis te lezen zijn. Ook is er groene open access, waarbij de auteur het artikel zelf in een openbare database plaatst. Daarnaast is er hybride open access. In dat geval zijn sommige artikelen in een tijdschrift wel gratis te lezen, maar andere niet. Als je Nederlandse wetenschappelijke artikelen wilt lezen, kun je het beste de Narcis-portal gebruiken. Op www.narcis.nl kun je zoeken op bepaalde relevante termen of op wetenschappers wiens werk je wilt volgen. Bij de resultaten staat vervolgens vermeld of een publicatie in open access beschikbaar is. Als dat zo is, dan vind je er ook een link waarmee je die publicatie eenvoudig gratis kunt downloaden. Dit maakt het dan ook steeds makkelijker om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen op de gebieden die voor jouw organisatie belangrijk zijn. Ik wens je veel leesplezier en nieuwe inzichten toe!

‘Het is steeds makkelijker om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen die voor jouw organisatie belangrijk zijn’

Twintig twintig

trends

Een decennium is ten einde. En een nieuw decennium is van start gegaan: 2020. Het jaar waarin veel ontwikkelingen tot wasdom zouden komen. Puur omdat twintigtwintig een fijne markering geeft. Maar hoe zit het met de communicatietrends? Welke trends zijn waargemaakt en welke ontwikkelingen moeten hun ultieme vorm nog krijgen? De redactie vroeg het aan enkele communicatiecracks.

#1

'Paradox van over- en onderschatting van de impact van technologische innovatie'

Jos Govaart, oprichter Coop

"Ik heb altijd gezonde moeite met trendlijstjes. Veel trends, zeker als ze technologisch gedreven zijn, hebben altijd twee eigenschappen. We overschatten de snelheid waarmee ze staan te gebeuren en we onderschatten vervolgens de impact. Ik geloof dat er iets dergelijks met *voice* aan de hand is. Veel mensen hebben een smart speaker aangeschaft en hebben daarmee geëxperimenteerd en de waarde daarvan valt nogal tegen. Een pizza bestellen, de file-informatie opvragen, een

mop laten tappen. Dat is het niveau nog wel zo'n beetje. Maar hoe was dat in de begindagen van internet, van mobiel internet? Ik verwacht er uiteindelijk toch heel veel van, maar het kan nog even duren.

Purpose gedreven ondernemen is denk ik wel de trend van 2019 geweest. Al is het niets meer dan dat wij meer verwachten van organisaties. In 1968 zei bijna 70 procent van de Amerikanen nog dat zij bedrijven vertrouwen om het goede te doen. Dat percentage is inmiddels tot een historisch dieptepunt gekelderd. Terwijl bedrijven veel meer dan toen, aandacht besteden aan het goede doen. Ik denk dat deze trend zich enerzijds voortzet en aan belang wint. Maar dat het anderzijds ook zo is dat men nuchterder naar de vraag kijkt waarom je als bedrijf op aarde bent. Wie dien je? En wat is je rol in de maatschappij? Kun je in

de keten waar jij werkzaam bent verantwoordelijk zijn en die verantwoordelijkheid pakken? Organisaties die dat doen zullen qua reputatie aanzienlijk winnen. En voor sommige bedrijven kan het best genoeg zijn om gewoon goede spullen en services te leveren en goed voor hun mensen te zijn."

#2

'Technologische ontwikkelingen zetten discussie over privacy op scherp'

Christian Burgers, bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie

"Nieuwe communicatietechnologie kan een belangrijke impact hebben. Niet elke communicatietechnologie is echter succesvol. Google Glass werd enkele jaren geleden geïntroduceerd als een belangrijke nieuwe toepassing. Tegelijkertijd waren er kritische geluiden over privacy: hoe wist je dat je niet gefilmd werd via een Glass? Deze innovatie is niet aangeslagen, en uiteindelijk is eind 2019 zelfs de softwareondersteuning voor de Glass gestopt.

Bij andere communicatietechnologie zien we een grotere impact. Een belangrijke ontwikkeling die nu gaande is, is de toenemende rol van algoritmen en big data. We zien een rol in beleidsvorming, met algoritmische aanbevelingen aan de basis van beleid. Daarnaast zien we dat algoritmes ook een rol krijgen bij specifieke communicatie-interventies. Een voorbeeld is het toenemend gebruik van chatbots, die op algoritmes werken. De rol van big data in communicatietoepassingen wordt in de toekomst nog groter.

In de komende tijd verwacht ik ook meer aandacht voor slimme apparaten en *wearables*. Je kunt van steeds meer apparaten (waaronder thermostaten, horloges, deurbellen of wasmachines) een slimme variant kopen die je via een app kunt bedienen. Slimme apparaten verzamelen veel data via deze apps, en veel gebruikers zijn zich hiervan niet bewust. Kritische maatschappelijke discussies over privacy zullen dan ook over deze slimme apparaten moeten worden gevoerd."

#3

'Omarm data en onderzoek'

André Manning, directeur Logeion

"Van de vier trends die we als Logeion voor 2018/2019 hebben beschreven, is de trend 'verbeelden en beleven' nog niet helemaal tot wasdom gekomen. Het samen optrekken met andere vakgebieden is gelukkig volop in ontwikkeling, dat bewijst het succes van een CommunicatieCollege dat we samen met de Behavior Change

Group hebben georganiseerd alsook het college dat Reint Jan Renes gaf over dit onderwerp. En als je naar ons ledenonderzoek kijkt, zie je dat onze leden ook aangeven dat we als vakgebied nog meer samen met anderen op kunnen trekken, met specialisten op het gebied van gedragsverandering. Ik verwacht daar nog veel van, niet alleen in 2020 maar zeker ook in de daaropvolgende jaren. Je kunt dus zeggen dat deze trend steeds belangrijker aan het worden is.

De trend '*always spot on*' die we destijds hebben beschreven, is een trend die wat mij betreft zo snel mogelijk in een stroomversnelling mag komen. En dan met name de focus op data, analyse en onderzoek. Ik zie verschillende interessante cases voorbijkomen van vakgenoten die hier wel al mee bezig zijn, maar zou het toejuichen als het gebruik van data en onderzoek nog sneller en breder wordt omarmd. Daar kunnen en gaan we als Logeion ook wat meer een leidende rol in spelen. Ik heb inmiddels een aantal collega's en vakgenoten gesproken die hier ook aan bij willen dragen. Voor het verder professionaliseren van ons vak en van onszelf is dit denk ik van groot belang. In mijn ogen heerst er in ons vakgebied nog wat koudwatervrees en dat moeten we proberen achter ons te laten. Dan is het niet erg om eens een keer in het diepe te springen; volgens mij zijn er inmiddels voldoende collega's die wel willen helpen te leren zwemmen. Voor mij staat 2020 in het teken van het omarmen van onderzoek en analyse op deze basis."

#4

'Communicatie is een productiefactor'

Betteke van Ruler, emeritus hoogleraar in de communicatiewetenschappen

"Dé trend in ons vak is het besef dat communicatie de verantwoordelijkheid is van iedereen. Terecht. Maar ik zie nog te vaak dat dat beperkt blijft tot: 'naar buiten treden als je iets te vertellen hebt'. Eerst organisatie (beleid) en dan pas communicatie. Dat is zonde. Ik draai het liever om. In communicatie ontstaat organisatie. Zonder communicatie worden er geen beslissingen genomen, weet niemand wat een ander aan het doen is, is cohesie en coherentie zoek. In communicatie ontstaan normen over hoe we iets doen, wat we belangrijk vinden of juist niet, inclusief een bepaalde 'stijl van het huis', in de betekenis van hoe we met elkaar communiceren en hoe we met z'n allen de buitenwereld tegemoet treden. Communicatie is dan vooral een productiefactor, net als geld, menskracht en grondstoffen. Communicatie 'produceert' verbindingen maar net zo goed ruzie of argwaan. Of het nu om interne of externe communicatie gaat, om offline of online, om mens-mens communicatie of machine-mens communicatie. Onze organisaties zijn allemaal uit op meer verbinding. Dat werkt alleen als er ook echt aandacht komt voor communicatie. Bij verbinding is communicatie in de lead. Dat moet dus wel de trend worden van 2020."



Auteur André Manning

Illustrator Annemarie Kleywegt

‘Voor Essent is er geen weg meer terug’

Agile werken. Een begrip dat inmiddels vaker voorkomt in de communicatie. Wat is het ook alweer, en bovenal: hoe kun je het inzetten voor de communicatie binnen jouw bedrijf of instelling? Vragen die zich het beste laten beantwoorden aan de hand van praktijkvoorbeelden. Dus legt hoofd corporate affairs bij Essent Kirstin Simons uit hoe zij deze ‘andere manier van werken’ bij de energieleverancier doorvoerde. Een manier van werken die inmiddels niet meer weg te denken is bij Essent.

Het hoofdkantoor van Essent (onderdeel van E.ON) staat in ‘s-Hertogenbosch, op nog geen tien minuten lopen van het treinstation. Het opvallende gebouw is een fraai voorbeeld van de traditionele architectuurstroming *Delftse School*. Maar dan wel een gedurfde versie daarvan, met hellende daken en torentjes. Het is een versie die bovendien tien jaar geleden onder handen is genomen door architect Pi de Bruijn, die oud- en nieuwbouw met elkaar verbonden heeft op een manier zoals hij dat eerder ook al deed bij de Tweede Kamer in Den Haag. Op deze bijzondere plek spreekt Kirstin Simons over de manier waarop zij haar corporate affairs

opnieuw heeft ingericht: op basis van een *agile* manier van werken die we inmiddels kennen van de boeken en colleges van Betteke van Ruler. En natuurlijk van het recente college van Rini van Solingen (zie ook C#5 2019).

Wat is de reden geweest om binnen Essent agile te werken?

“Eigenlijk is daar niet een reden voor te noemen. Het zijn meerdere dingen geweest die ertoe hebben geleid dat we nu uiteindelijk op een andere manier werken. Toen ik hier begon, merkte ik gedurende de eerste maanden dat we heel veel tijd staken in het maken van jaarplannen. Daar is op zich niets mis mee, maar het viel me op dat die plannen in de loop van het jaar snel verouderd raakten of aangepast moesten worden. En de executie van plannen dreigde daarbij ondergeschikt te worden aan het maken ervan. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling zijn.

Daarnaast was er in mijn ogen nog te weinig kruisbestuiving tussen verschillende mensen en functies binnen het communicatieteam. Ook de samenwerking tussen het communicatieteam en de collega’s van andere afdelingen stond nog in de kinder-

schoenen. Ten slotte was er veel focus op strategie en strategieontwikkeling en minder op wat ik *output* en *outcome* van de functie noem. De zogenaamde *key performance indicators* (kpi's) waarmee Essent werkte, waren vooral gefocust op processen. De uitkomsten van onze eigen communicatie-inspanningen werden niet zo goed gemeten."

Toen ging Essent over op agile werken en moest jouw afdeling mee?

"Zo is het niet gegaan. De aanleiding was eigenlijk een heel praktische: de lancering van een nieuwe *purpose* van Essent en een nieuwe strategie. Die viel weer samen met een hernieuwde focus van de Nederlandse regeringscoalitie op klimaatdoelstellingen en de impact daarvan op Essent. Dat betekende dat degene die in mijn team verantwoordelijk is voor public affairs daarmee aan de slag moest. En ja, dan kijk je ook naar andere collega's in het team. Die moesten dan ook op hetzelfde focussen. Ineens hadden we een strategisch project waar iedereen zich op moest richten. Voorheen was dat niet altijd automatisch het geval. Een praktische noodzaak heeft het vliegwiel van agile werken op die manier dus in werking gezet."

Had je ondertussen ook literatuur over agile werken gevonden?

"Ja, het boek van Betteke van Ruler over agile werken heb ik met veel plezier gelezen en in de praktijk proberen toe te passen. Daarnaast hebben we ook gebruikgemaakt van een externe coach, die veel ervaring heeft met dit soort processen. Want natuurlijk gaat niet alles zonder slag of stoot. We merkten dat het met name lastig is als de proces-

of producteigenaren inhoudelijk sterk betrokken zijn bij het onderwerp en tegelijk het proces van het project moeten managen. Dan ontstaat er wel eens schuring."

En hoe gingen je mensen met deze nieuwe manier van werken om?

"Het zal je niet verrassen, de reacties waren heel verschillend. Er waren mensen in het team die vanaf het begin heel positief waren, maar er waren ook teamleden die minder enthousiast waren. Dat is ook goed te begrijpen; veranderen is vaak lastig. We hebben onze eigen manier van agile werken moeten vinden, een vorm die goed bij ons past. Bepaalde 'rituelen' die je in managementliteratuur tegenkomt over agile werken, hebben we niet overgenomen omdat ze verstarrend en vertragend werkten. Agile werken komt oorspronkelijk uit de IT-omgeving en projecten op een afdeling communicatie zijn vaak korter dan de langetermijnprojecten waar onze IT-collega's mee werken."

Het is nu wel een permanente manier van werken geworden binnen Essent?

"Jazeker, er is nu geen weg meer terug. Wel met de aanpassingen die ik noemde, zodat het voor ons beter toepasbaar is. Maar deze agile manier van werken heeft er niet alleen voor gezorgd dat we binnen het communicatieteam veel beter en sneller met elkaar samenwerken, ook de samenwerking met functies als bijvoorbeeld HR, marketing of sales is erdoor verbeterd. En op die manier kun je als communicatiefunctie ook beter je toegevoegde waarde bewijzen. We doen dat pragmatisch: iedere zes weken organiseren we demo's van de projec-

ten waar we mee bezig zijn. Om aan anderen te laten zien wat goed is gegaan en hoe je betere resultaten kunt bereiken. Maar ook om te laten zien waar het minder goed is gegaan en waar we van fouten kunnen leren."

Kun je daar een voorbeeld van noemen?

"Er zijn meerdere voorbeelden te noemen. Wat ik zelf bijvoorbeeld anders zou doen als ik het weer een keer zou introduceren: ik zou me in eerste instantie richten op een groep voorlopers en niet op iedereen in het team. Deze voorlopers zijn vaak het snelst geneigd om een verandering, in dit geval een nieuwe manier van werken, te omarmen. Het gaat tenslotte om gedragsverandering en niet iedereen

vindt dat even gemakkelijk. Tegelijk wil ik wel stellen dat deze verandering in werken niet was gelukt zonder de steun en medewerking van iedereen in mijn team en van al mijn collega's; zij hebben deze beweging mogelijk gemaakt."

Als ik nu terugkijk zijn er een paar dingen die ik onder het hoofdstuk *lessons learned* zou willen plaatsen en die relevant zijn voor iedereen die agile wil gaan werken:

- Een agile manier van werken vereist een andere manier van leiderschap. We moesten leren om de gangbare hiërarchie en traditionele controlemechanismen op te geven. De nadruk kwam veel

meer op coachend leiderschap te liggen.

- Wanneer je agile gaat werken, worden traditionele silo's als vanzelf afgebroken. Zowel binnen het team als daarbuiten werd ineens beter samengewerkt, met een duidelijker focus.
- Agile werken leidt bijna vanzelf tot meer resultaatgericht werken met duidelijke, van tevoren vastgestelde doelen.
- Ten slotte, niet alle scrum- of agiletechnieken zijn geschikt voor een communicatieafdeling. Daar hoort bij dat je experimenteert en daarvan leert om een agile manier van werken te kiezen die bij je team en organisatie past. Vaar dus niet te veel op bestaande tekstboeken, het gevaar daarvan is dat je te bureaucratisch gaat worden. ■

Kirstin Simons is sinds 2017 director corporate affairs van Essent. Daarvoor werkte Simons bij AkzoNobel en bij SES Satellites. Het communicatieteam van Simons telt zeventien medewerkers, het totale bedrijf heeft in Nederland vierduizend medewerkers en ongeveer 2,5 miljoen klanten. Simons raadt aan het boek *Reflectieve Communicatie - Scrum van Betteke van Ruler* te lezen als je interesse hebt in agile werken.

'We hebben onze eigen manier van agile werken moeten vinden, een vorm die goed bij ons past'



KIRSTIN SIMONS

‘Zelfmoord voorkomen doe je samen’

NANETTE ZONNENBERG

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Marieke Odekerken

Na een enerverende carrière die langs marine, televisiewereld en reclamebranche leidde, kwam Nanette Zonnenberg vorig jaar bij 113 Zelfmoordpreventie terecht. Een snelgroeiende organisatie, die steeds meer in de schijnwerpers staat. Meer dan 90.000 mensen wisten in 2019 de hulpdienst via telefoon of chat te vinden. En vanaf komende zomer is het landelijke telefoonnummer 113 een feit. Haar missie als hoofd marketing, communicatie & academy: zelfmoordpreventie een zaak van ons allemaal maken. “Alleen door met elkaar het gesprek te voeren, kunnen we het taboe op zelfmoordgedachten doorbreken.”

Elke dag overlijden vijf Nederlanders door zelfmoord. Nog eens veertig mensen eindigen dagelijks op de eerste hulp na een mislukte poging. En maar liefst 400.000 mensen, van jong tot oud, denken jaarlijks wel eens over zelfmoord na. Het zijn cijfers waar je even stil van wordt. Jan Mokkenstorm, de vorig jaar overleden oprichter van 113 Zelfmoordpreventie, vergeleek het met de Watersnoodramp van 1953. Daarbij kwamen ongeveer hetzelfde aantal mensen om als die in Nederland jaarlijks door zelfmoord sterven. Maar in vergelijking met de plek die de Watersnoodramp – nog elk jaar herdacht – in onze collectieve beleving heeft, is de jaarlijkse stormvloed aan doden door zelfmoord vooral nog een stille ramp. Daar wil Zonnenberg samen met haar collega's verandering in brengen. “Elke zelfdoding is uniek en oorzaken zijn vaak een complexe optelsom van factoren. Maar het verdriet onder nabestaanden is altijd enorm, elke zelfmoord raakt gemiddeld minimaal 135 mensen.”

Dat Zonnenberg in oktober vorig jaar als hoofd communicatie bij 113 Zelfmoordpreventie terecht kwam, sluit aan op de rode draad in de rest van haar loopbaan. “Ik geloof er heel erg in dat er voor elk persoon meerdere carriè-

0900-0113 of 113?

In 2019 ontstond er commotie over de bereikbaarheid van 113 Zelfmoordpreventie toen bleek dat er verwarring was ontstaan over het telefoonnummer waarop de organisatie te bereiken is. Het correcte nummer is 0900-0113, maar het gebeurde dat mensen 113 belden; dat nummer was niet in gebruik. Inmiddels is bekend dat aan deze situatie een einde komt: vanaf de zomer van 2020 is de organisatie bereikbaar via 113.

‘Samen het verschil maken tussen leven en dood, daar gaat het om’

res zijn weggelegd, als je de kansen maar pakt”, zegt ze. Na een studie Communicatiewetenschap bracht deze instelling haar op veel verschillende plekken (zie kader). De constante factor daarbij: een voortdurende zoektocht naar inhoud, zingeving en het creëren van toegevoegde waarde.

Daadwerkelijk iets veranderen

Bij de Evangelische Omroep (EO), waar ze vijftien jaar zou werken, kwam ze met heftige onderwerpen in aanraking. Van dadervervolging bij kindermishandeling tot seksueel misbruik in de katholieke kerk. “Onrecht moet boven water, maar daar stopt het niet”, vindt Zonnenberg. “Ik wilde als onderzoeksjournalist niet alleen de luis in de pels zijn, maar ook daadwerkelijk iets in de samenleving veranderen. Daarom bouwden we rond onze uitzendingen altijd een schil van ambassadeurs en betrokken instanties, en hadden we frequent contact met de politieke fracties in Den Haag.”

Bij de EO kwam ook het thema zelfmoord op haar pad. Voor het tv-programma *Tweestrijd*, waarbij suïcidale en terminale jongeren het gesprek met elkaar aangaan, was ze eindredacteur. Ook rond dit programma werd een adviesraad van ervaringsdeskundigen, nabestaanden en professionals geformeerd, met 113 Zelfmoordpreventie als belangrijkste speler. De volledige redactie werd getraind door professionals van 113 Zelfmoordpreventie, er was een online *aftertalk* en moderators hielden sociale media nauwlettend in de gaten.

Samen met de psychologen van 113 Zelfmoordpreventie ontwikkelde Zonnenberg bovendien -de chatbot Sanne. Ook ontmoette ze Jan Mokkenstorm, de gedreven oprichter van het preventieplatform. “Van die ontmoeting met Jan was ik diep onder de indruk. Het was een geweldig bevlogen man, die groot durfde te denken en zo andere mensen aanstak. En hij had een heldere stip op de horizon: niemand moet eenzaam en radeloos sterven door zelfmoord.”

Taboes doorbreken

Mokkenstorm noemde zelfmoord vaak een definitieve oplossing voor een tijdelijk probleem, vertelt Zonnenberg. “Sinds ik zelf bij 113 Zelfmoordpre-

ventie werk zie ik dat ook terug. Uit de gesprekken met mensen die een poging hebben gedaan en uit ons eigen wetenschappelijk onderzoek. Mensen willen vaak helemaal niet dood, ze willen een einde aan hun lijden. En doen een zelfmoordpoging omdat ze geen andere uitweg meer zien.”

De komende jaren zet Zonnenberg er met name op in om het taboe op praten over zelfmoord te doorbreken. “Zelfmoord is een probleem dat de hele samenleving aangaat, en dat begint bij jou en mij. Door met elkaar het gesprek te voeren kunnen we zelfs suicides voorkomen, zo blijkt uit onderzoek.”

Zo'n gesprek over zelfmoord is voor veel mensen niet makkelijk. Hierin probeert 113 Zelfmoordpreventie te ondersteunen door het belang van contact te agenderen en tegelijkertijd ook praktische handvatten te bieden. “Toen 113 Zelfmoordpreventie twee jaar geleden meevoer op de Canal Pride, stond er met koeienletters ‘Denk jij wel eens aan zelfmoord?’ op de boot. Dat is een hele harde vraag, maar het komt wel binnen. Deze duidelijkheid kan ook helpen als je het gesprek aangaat met iemand om wie je je zorgen maakt.”

Via een online training die 113 Zelfmoordpreventie onlangs lanceerde (zie kader) kan iedereen in een uurtje leren hoe te signaleren, door te vragen en samen hulp te zoeken. Zodat iemand die mogelijk aan zelfmoord denkt, niet meer alleen staat.

113 Zelfmoordpreventie is door heel het land actief. “Om ons doel te bereiken, moeten we in de haarvaten van de samenleving aanwezig zijn”, zegt Zonnenberg. Bijvoorbeeld met de 113 Academy, waar ze ook verantwoordelijk voor is. “Zelfmoordpreventie is niet alleen de verantwoordelijkheid van hulpverleners, ook in het bedrijfsleven en bij non-profit organisaties moet zelfmoordpreventie meer prioriteit krijgen en kan het kennisniveau omhoog. Daarom trainen we vanuit de Academy professionals in allerlei sectoren om het gesprek over zelfmoord te voeren. Dan kan je denken aan mensen die in meldkamers, het onderwijs of de kappersbranche werken. Maar bijvoorbeeld ook aan erfbetreiders, mensen die voor hun werk boerenbedrijven bezoeken. Want van boeren weten we dat ze in een risicogroep zitten.”

Actief mediabeleid

Om bij te dragen aan veilige berichtgeving over zelfmoord, onderhoudt het team van Zonnenberg daarnaast korte lijntjes met media. Zo was ze recentelijk nog bij een televisieproducent in Hilversum, die een programma maakte over diagnoses in de zorg. “Wij werden erbij gehaald omdat er ook een scène bij zat waarin suicide aan de orde kwam. Een vrij jonge jongen vertelde hierin gedetailleerd hoe hij van plan was om zelfmoord te plegen. Uit onderzoek weten we dat dit zeer risicovolle berichtgeving kan zijn.”

Dat risico is het zogenoemde *copycat*-gedrag. “Dat mensen die ook suïcidaal zijn het zien en denken ‘maar mijn problemen zijn veel erger’ of ‘als hij of zij

Praat mee!

Via online ledenplatform Logei-online kun je meepraten over dit onderwerp.



CV Nanette Zonnenberg

- Studie communicatiewetenschap, Universiteit van Amsterdam
- Persofficier bij de Koninklijke Marine
- Account executive bij PPGH/JWT
- Marketingadviseur, onderzoeksjournalist, tv-programmamaker en tv-eindredacteur bij de EO (o.a. voor Het Elfde Uur, Netwerk, De Vijfde Dag en Dit is de Dag Onderzoek)
- Oprichter en managing director reclamebureau The Brave Ones
- Hoofd Marketing, Communicatie & Academy en MT-lid bij 113 Zelfmoordpreventie

Bij 113 Zelfmoordpreventie komt Zonnenberg in een snelgroeiende organisatie terecht. Het aantal werknemers groeide van 43 eind 2016 tot meer dan 100 in 2019, plus zo'n 200 vrijwilligers en stagiairs. Het marketing- en communicatieteam bestaat uit vijf mensen. Bij de 113 Academy werken acht mensen en meer dan zeventig freelance-trainers. Zo'n 93.000 mensen wisten afgelopen jaar de hulpdienst via telefoon of chat te bereiken, een stijging van ongeveer 33 procent ten opzichte van het jaar ervoor.



Tip!

De online training voor elke Nederlander is te vinden op: www.vraagbaar.nl/online-training. Denk je aan zelfmoord? Kijk op www.113.nl of bel 0900-0113.

het al durft, waarom ik dan niet?’. Zo'n uitzending kan hierdoor een domino-effect, teweegbrengen. Onze conclusie was dan ook: deze scène moet eruit.” Voor de producent leverde dit een dilemma op. Het was tenslotte een van de meest sprekende scènes die hij voor het programma had. “Maar na uitgebreide gesprekken en het delen van de wetenschappelijke kennis waarop we ons baseerden, was hij zo verantwoordelijk om de scène om te bouwen”, vertelt Zonnenberg.

Waar imitatiegedrag een inmiddels steeds bekend risico is, kan berichtgeving over zelfmoord ook een tegenovergestelde, zelfs positieve uitwerking hebben. Dit wordt het Papageno-effect genoemd, naar het personage uit *Die Zauberflöte* van Mozart. Papageno staat op het punt een einde aan zijn leven te maken, maar wordt op andere gedachten gebracht en kiest uiteindelijk voor het leven. Zonnenberg wil dan ook graag nog meer doen met storytelling, om samen met ervaringsdeskundigen en nabestaanden verhalen van hoop en perspectief te brengen. “De gemene deler van mensen met zelfmoordgedachten is dat ze zich niet meer verbonden voelen met hun naasten en de samenleving. Als je dan, eenzaam en radeloos, het persoonlijke verhaal hoort van iemand die weer uit deze kloof gekomen is, weet je in ieder geval dat je niet alleen bent en dat deze donkere gedachten voorbij kunnen gaan.”

Haar werk bij 113 Zelfmoordpreventie ziet ze dan ook als *purpose marketing* pur sang. “Samen het verschil maken tussen leven en dood, daar gaat het om. Dat motiveert enorm. Impact maken zie ik daarbij niet als doel, maar als middel. Het doel is verandering realiseren, de hele samenleving daarbij betrekken en zo levens redden. En als we het taboe op praten over zelfmoord weten te doorbreken, gaat ons dat lukken.”

‘Papageno staat op het punt een einde aan zijn leven te maken, maar wordt op andere gedachten gebracht en kiest uiteindelijk voor het leven’

Auteur Betteke van Ruler

Fotograaf Marieke Odekerken



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.

Literatuur

Voor dit artikel gebruikte Betteke van Ruler de kennis van communicatiewetenschappers van naam, zoals haar leermeester James Stappers en grootheden in de communicatiewetenschap, zoals Berlo, Entman, Langer, Rosengren, Stuart Hall, Watzlawick en Wio. Daarnaast raadpleegde ze de encyclopedieën van Littlejohn & Foss en Van Donsbach.

Wat maakt communicatie tot communicatie?

Communicatieprofessionals willen (delen van) de communicatie in en om de organisatie waarvoor zij werken in goede banen leiden. Hoe kan theorie daarbij helpen? Dat is het onderwerp van deze serie. De eerste vraag is meteen een lastige: wat is eigenlijk communicatie? Wat is de essentie ervan? We stappen er gemakkelijk overheen dat het een ontzettend lastig en complex proces is.

Communicatie is een vorm van sociaal handelen. Sociaal handelen, zo stelde socioloog Max Weber, veronderstelt de aanwezigheid van anderen en van *samen-leven*. Hoe je sociaal handelt, is het gevolg van hoe je zelf tegen van alles aankijkt, van de betekenissen die je zelf construeert, en die je opbouwt in interacties met anderen. We spreken van communicatie en communicatief handelen als er tekens en symbolen worden gebruikt om sociaal te handelen, te vergelijken met wat we nu 'content' noemen.

Denotatie en connotatie

Het lijkt alsof content betekenis heeft van zichzelf,

maar dat is slechts ten dele waar. De denotatieve kant van betekenis is wat we met elkaar hebben afgesproken, die zit in de content zelf. De connotatieve kant van betekenis is de persoonlijke. Die zit in je eigen hoofd, niet in de content zelf. De connotatieve betekenis stuurt houding en gedrag. Denk maar aan het begrip hond. Denotatief is dat een huisdier van de soort *Canis*. Connotatief ligt dit anders. Voor de één is een hond vies, voor de ander een troeteldier. Werelden van verschil die gedrag bepalen.

Encoderen en decoderen

Op meer individueel niveau spreken we in het communicatieproces over encoderen, het omzetten van gedachten en/of gevoelens in content, en over decoderen, het interpreteren ervan. Door de verschillen in connotaties is dat een ingewikkeld constructieproces. In het wetenschapsgebied van de organisationele communicatie zegt men dat zonder een 'zone of meaning', een ongeveer gelijke betekenisconstructie, je niet kunt organiseren. Gezamenlijke betekenisconstructie is dus een essentiële factor om beleid te maken.

‘Sense-making is making something sensible. En dat is nodig om er daarna een betekenis aan te kunnen geven’

De rol van de actualiteit

Betekeningen zijn niet statisch. Betekenis komt tot stand in interacties met anderen, leerde Weber ons al. Het hangt er dus vanaf met wie je communiceert. Betekenisgeving wordt bovendien bepaald door de actualiteit, de tijdgeest. Wie aan Zwarte Piet of #metoo denkt, snapt meteen hoe dat werkt. Marketingwetenschapper Daan Muntinga stelt dat we te veel vasthouden aan een eenzijdig psychologisch perspectief van boodschappen 'planten' in hoofden van mensen die dat meer of minder zullen verwerken. Hij geeft de voorkeur aan een dynamischer, meer sociologisch, perspectief op communicatie waarin het product, het individu en de tijdgeest op elkaar inwerken en met elkaar een ecosysteem vormen waarin betekenissen worden gegenereerd. Ook voor het communicatievak is dat een interessante insteek.

Interactief

Iedereen ziet communicatie als een interactief proces. Terecht. Maar dat wordt verschillend ingevuld. In het ene uiterste gaat het slechts om het ophalen van feedback, in het andere uiterste gaat het juist om het letterlijk met elkaar in gesprek zijn. Ik zie het anders. Betekenis verlenen doe je niet in je eentje, je neemt altijd interpretaties van anderen mee, het inter-subjectief. Interactief duidt op het dynamische samenspel tussen betekenisverleningen zelf. Daarvoor hoeven mensen niet per se een relatie met elkaar te hebben; het gaat om de relatie die zij hebben tot elkaars betekenisverleningen, die zij meenemen in hun betekenisverlening. Communicatie hoeft dan niet per se de vorm te hebben van een gesprek om interactief te zijn; het kan ook gewoon gaan om informatievervalsing of overreding.

Framing en sense-making

We gebruiken tegenwoordig vaak het begrip

‘Betekenis verlenen doe je niet in je eentje, je neemt altijd interpretaties van anderen mee, het inter-subjectief’

framing voor de connotatieve kant van betekenisgeving. De kernvraag hierbij is hoe mensen dingen, die ze ervaren of waarover ze horen of lezen, duiden (en evengoed natuurlijk hoe we dat zelf doen). Organisatiewetenschapper Weick maakt onderscheid tussen *sense-making* en *framing*. Sense-making is een creatief en sociaal proces dat vooraf gaat aan betekenisverlening. "Sense-making is making something sensible." En dat is nodig om er daarna een betekenis aan te kunnen geven. Het klinkt vrij soft maar is keihard: de manier waarop we *sense-maken* en *framen* leidt zomaar tot misverstand en uitsluiting en kan zelfs oorlogen veroorzaken. Communicatie gaat in essentie over betekenisverlening; het waarheidsgehalte is daarbij minder belangrijk dan het waardengehalte.

Arena's van meningsvorming

Als je zo naar communicatie kijkt, kan het niet anders dan dat je altijd onderzoekt hoe je zelf (en je eigen organisatie) betekenis geeft aan allerlei dingen, hoe belangrijke anderen erin staan en wat de tijdgeest is. Je wordt daarmee een speler in de arena's van meningsvormingen. Dat zijn soms hele slagvelden en als het meezit kun je er samenwerkingsverbanden van maken. Beheersen kun je ze niet, beheren en bijsturen kan wel. Dat is voor mij dan ook de kern van het communicatievak.

Wat is communicatie?

Communicatie kunnen we omschrijven als een vorm van sociaal handelen waarbij we content gebruiken, die pas diepere betekenis krijgt in het complexe proces van betekenisgeving waarbij cultuur en individuele voorkeuren en behoeftes een rol spelen, die bovendien worden beïnvloed door de actualiteit. Het waarheidsgehalte is daarbij doorgaans minder belangrijk dan het waardengehalte.

Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion



Word meesterframer



Sarah Gagestein en Jolijn Mes,
Haystack 2019
978-94-6126-355-1, 286 pagina's, € 23,50

Met dit nieuwe boek van Sarah Gagestein en haar partner in crime Jolijn Mes, zijn wat mij betreft alle andere boeken over framing in een klap overbodig geworden. Het boek biedt én de theorie, én concrete lessen en praktijkvoorbeelden, én hand-

vatten en instrumenten voor onderzoek en testen van frames én handvatten voor de onvermijdelijke tegenwind in de harde praktijk.

Het knappe van 'Word meesterframer' is dat je als lezer op speelse wijze – voor vakliteratuur is de stijl en tone of voice echt heel toegankelijk – wordt meegenomen langs harde wetenschap (hoe werkt je brein?), een glasheldere uitleg (hoe werken frames en waarom zijn ze zo krachtig?) en concreet toepasbare tips, instrumenten en checklists. Het boek steunt feitelijk twee pijlers: 'Zien' en 'Doen' (plus daarvan leren in het deel 'En dan?'). Het belangrijkste inzicht rond framing zit in het eerste deel (Zien) en dat is dat frames nooit alleen komen. Ze vinden hun voedingsbodemp in diepe overtuigingen van mensen. En die overtuigingen kun je activeren (of onschadelijk maken) door goed gekozen frames. En precies dat kun je steeds beter toepassen als je de lessen uit 'Word meesterframer' ter harte neemt. Framing is écht meer dan een paar goed gekozen kernboodschappen.

'Word meesterframer' is letterlijk een meesterlijk boek voor het gilde van communicatieprofessionals.

Jaap de Bruijn



De participatieve omslag



Flip de Ryck en Stef Steyaert, Acco,
Leuven 2019
978-94-6379-687-3, 244 pagina's, € 25,00

In Duitsland zijn supporters van een voetbalclub vaak ook aandeelhouder, en dat leidt tot andere rollen van het publiek: de toeschouwer wordt eigenaar. Voor de 'vormgeving van de polis', zoals de auteurs het fenomeen participatie definiëren, is eigenaarschap fundamenteel. Letterlijk, want alles draait in het verkeer tussen burgers en ondernemers met 'hun' overheid om de manier waarop je je in de publieke ruimte iets toe-eigent. Door een



Werkvuur



Hans van der Loo, Patrick Davidson, Boom 2019
978-90-2440-689-0, 262 pagina's, € 27,50

Hoeveel collega's heb jij die bevlogen en gepassioneerd hun werk doen? Zijn het er meer dan een op tien, dan werk je in een bijzondere omgeving. Uit onderzoek blijkt dat maar een op de tien medewerkers vol energie aan het werk is.

De auteurs van dit boek analyseren wat er mis is aan ons werk: het ontbreken van autonomie, het mislukken van het nieuwe werken, de ellende van vergaderen. En de grote boosdoeners: managers. Het is een fijn gestructureerd boek, waarin de focus ligt op: energie. Heel geschikt als onderlegger voor het verbeteren van motivatie en interne communicatie, en voor iedereen die de principes ervan beter wil doorgronden. We weten bovendien dat heel veel medewerkers zoeken naar zingeving.

De auteurs introduceren vijf energieclusters voor bronnen van emotionele, mentale en sociale energie. Er zijn meer dan twintig energiebronnen, die samenkomen in het acroniem ACTIV: Affectie (emoties die je in beweging brengen), Context (omgeving waar je energie uithaalt), Toekomst (bestemming en de weg hoe je dat doel wilt bereiken), Intensiteit (drive waarmee je aan de slag bent) en Verbinding (het samenspel met anderen). Het boek rekent af met sommige oordelen (zeventig uur per week beschikbaar zijn voor je werk is ongezond) en geeft veel handvatten hoe energie is te activeren.

Peter van den Besselaar

mix van bestuurskundige, organisatorische en communicatieve inzichten en een bulk praktijkverhalen levert dit boek originele inzichten op. Die originaliteit blijkt onder meer door oog voor verdeeldheid en manieren waarop conflicten leiden tot nieuwe perspectieven bij lastige kwesties zoals het verdelen van schaarse grond of (financiële) middelen. Hoe neem je dan mensen mee, die doorgaans eerst hun eigen belang erkend willen zien, en dan pas verder willen kijken? Geniet in dit boek ook van de taal: soms net iets anders en daardoor verfrissend voor wie werk wil maken van 'de associatieve democratie' en 'repolitisering'.

Guido Rijnja

Auteur Guido Rijnja



'Ga zelf voor de klas staan'

Halverwege de jaren '90 vraag ik me af welke opleiding geschikt is als verdieping op mijn werk. Ik spreek Betteke van Ruler, die verbonden is aan de School voor de Journalistiek in Utrecht. Zou het Privatissimum bij professor Anne van der Meiden wat zijn, dan scherp je je praktijkervaringen aan een rijke ervaring. 'Dat kan', zegt ze, maar dan: 'Ga zelf voor de klas staan. Leer in gesprek met collega's waar je nou echt voor staat'.

Een paar weken later sta ik voor een groep derdejaars journalisten in opleiding, die zich wijden aan overheidscommunicatie. Er wordt gegrinnikt om de vergelijking tussen het opschrift op het oude Haagse stadhuis 'Ne Jupiter quidem omnibus' uit 1565 (vertaling: zelfs Jupiter kan het niet iedereen naar de zin maken) en de dan net geïntroduceerde slogan van de Belastingdienst 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker'. Iemand vraagt of ik nou echt geloof dat wethouders en ministers eerlijk willen zijn over bezuinigingen en ingrepen in wijken. Tja, wat vind ik er eigenlijk zelf van? Waar baseer ik me op? Hoe kan ik omgaan met die meningen van mezelf en van mijn kritische publiek? Ik herinner me dat ik me aangevallen voelde en implodeerde: was ik wel zeker van mijn zaak? Tegelijk proefde ik nieuwsgierigheid naar motivaties. Ik leerde al doende om vragen terug te leggen. En merkte dat het weinig zin heeft om

ongemak binnenboord te houden.

Het woord 'transparantie' hoorde je toen nauwelijks, maar toch denk ik dat de ontmoeting met Betteke van wezenlijk belang is geweest bij mijn begrip van openbaar bestuur. En sorry, ik kan het sindsdien niet nalaten collega's uit te dagen voor de groep te gaan staan, stukken voor 'C' te schrijven en professioneel onverschrokken uit de kast te komen. Dialoog komt van doorzien, las ik in een boekje van David Bohm.

Heb jij ook zo'n sprankel: een markant moment, onvergetelijke ontmoeting of inspirerend inzicht: kom ermee door!

Nieuw in C: 'Sprankel'

Wie heeft ze niet: een markant moment, een prikkelende ontmoeting, een onverwachte wenk of bijzonder advies. Misschien wel het moment waarop je wist: dit is mijn vak! In 'C' willen we sprankels delen. Ik begin zelf. Wie sluit aan? Mail naar g.rijnja@minaz.nl.

Auteur Sander Grip

Fotograaf Germán Villafane

Onderzoeksraad voor Veiligheid

Een sterke rol voor beeld

“De Onderzoeksraad voor Veiligheid is een onafhankelijk instituut”, zegt Sara Vernooij. Zij is senior communicatieadviseur bij de raad. “Van failliete ziekenhuizen tot gecrashte vliegtuigen; als de veiligheid in het geding is, kunnen wij er een onderzoek naar doen. Ook voeren wij alle onderzoeken, die verplicht zijn op basis van internationale regelgeving, uit naar voorvallen in rail, luchtvaart, scheepvaart en petrochemie.” Samen met communicatiemedewerker Luisa Hubregtse en communicatieadviseur Maureen van der Hooft vormt Vernooij de afdeling communicatie.

De raad is een platte organisatie waar ongeveer zeventig mensen werken. Daarom is interne communicatie geen groot issue; de raad communiceert vooral naar de buitenwereld toe. “Wij trekken lessen uit ernstige voorvallen, zodat herhaling voorkomen kan worden. Wij leveren doordacht en afgewogen werk”, vertelt Van der Hooft. “De uitkomsten van dat werk willen we dan ook met gezag naar buiten brengen. Het is aan de buitenwereld om hier vervolgens mee aan de slag te gaan. De ervaring leert dat onze rapporten veel weerklank vinden.” De kunst van de afdeling communicatie is de lijvige, doorwrochte rapporten hapklaar te maken voor die buitenwereld die zijn oor te luister legt.

Hubregtse: “Wij maken een vertaalslag door de hoofdlijnen van rapporten voor het voetlicht te brengen. Dat doen we in heldere taal en in beeld: met animaties en infographics. Zeker beeld hebben we sterk doorontwikkeld de laatste jaren. In beeld kun je meerdere zaken tegelijk aan de orde stellen. Een garage die instort doordat het bouwwerk draait en scheurt, toont heel wat eenvoudiger in een animatie dan in een geschreven tekst.”

Ook Vernooij is overtuigd van de kracht van beeld: “Onze dikke rapporten worden niet altijd van voor tot achter gelezen, dat begrijpen we heus wel. De boodschap in een beeldverhaal neerzetten, werkt dan het snelste. Het is wel altijd aanpoten”, glimlacht ze: “Een onderzoek duurt gemiddeld een jaar. En daarna gaan we er in één ochtend mee naar buiten en moet die buitenwereld onze boodschap oppakken. Daar is al onze energie op gericht.”

Met een mooi rapport schrijven alleen komt de raad er niet, weten de dames. “We moeten de uitkomsten ervan juist goed neerzetten in de media zodat publiek, politiek en beleidsmakers iets gaan doen met onze conclusies”, stelt Vernooij. “Gelukkig is de raad ervan doordrongen hoe belangrijk communicatie is in het voor het voetlicht brengen van ons werk. Er zijn korte lijnen met alle raadsleden en we kunnen altijd bij de voorzitter binnenstappen. Wij zitten echt in het hart van de organisatie.”

VLNR: LUISA HUBREGTSE, SARA VERNOOIJ EN MAUREEN VAN DER HOOFT



Roja Dove, meesterparfumeur

Communiceren met je reptielenbrein

markante
personen /
markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

De Britse meesterparfumeur Roja Dove is internationaal beroemd en wordt aanbeden door de groten der aarde. Op doorreis in Nederland verklaart hij het belang van geur: “Het is onze meest primitieve communicatie en het is strikt persoonlijk. De perceptie van je reukvermogen is even uniek als je vingerafdruk.”

Een gure vrijdagavond in hartje Rotterdam. De wind raast tussen de hoogbouw door, blaast fietsen omver en rukt aan jassen en sjaals. In een zijstraat van het Weena baadt boetiek Lianne Tio Luxury in het licht. Deze *haute parfumerie* is een van de weinige zaken in ons land waar de parfums van Roja Dove in de rekken staan. Met goedkeuring van de meester zelf; hij houdt de verkoop van zijn merk in eigen hand. Dit is dan ook niet zomaar een winkel. Hier vinden havenbaronnen, ceo's en hun partners het sluitstuk van hun garderobe in dure parfums, juwelen en andere accessoires.

Dat Dove deze boetiek uitgekozen heeft voor een flitsbezoek aan ons land (“Het eerste in dertig jaar”, fluistert de manager enthousiast) en een serie interviews is een grote eer. “Hij is een drukbezet man, die over de hele wereld gevraagd wordt om zijn bijzondere geuren.” Om zijn punt te maken, voegt de manager er samenzweerderig aan toe: “Wist je dat hij momenteel een parfum ontwikkelt op speciaal verzoek van de sultan van Oman, om te vieren dat de sultan binnenkort vijftig jaar op de troon zit?”

Na vier gesprekken zijn wij aan de beurt in Doves gespreksmarathon. Het gezicht van de parfumeur begint te stralen als hij hoort waarover ons interview gaat: geur als communicatiemiddel. Hij neemt plaats op een barkruk. En terwijl er een prikwater ingeschonken wordt, wil hij, zo benadrukt hij, het gesprek beginnen met een lesje wetenschap. Dove maakt niet zomaar luchtjes; hij baseert zijn werk op een uitgebreide studie van de evolutionaire ontwikkeling van ons reukvermogen en de manier waarop onze hersenen geur verwerken: “Om te begrijpen hoe belangrijk geur is in ons leven en in onze com-

municatie, moet je weten hoe onze reukzin werkt.”

Evolutie: we ruiken met ons reptielenbrein

“Van alle zintuigen ontwikkelden we onze reukzin als eerste. Er is dan ook een fundamentele reden waarom we ruiken. Zelfs de primitiefste organismen moesten soortgenoten vinden om zich te kunnen voortplanten, ze moesten eten verzamelen en vijanden herkennen om te voorkomen dat ze werden opgegeten. Geur was de eerste oplossing. Het ene organisme liet hormonen vrij, die konden worden opgevangen met receptoren door het andere organisme. En zo hielden we soortgenoten en vijanden uit elkaar en onderscheidde we eetbare dingen van giftige.

Zelfs toen we vanuit de oceanen het land opkroepen, zijn we blijven ruiken via een *vochtig* membraan: het geurslijmvlies. Geurmoleculen in de lucht komen terecht op dit membraan, waar de zogenaamde olfactorische receptoren ze vertalen in signalen die naar ons limbisch systeem in de hersenen gaan. Dat is evolutionair het oudste deel van onze hersenen en wordt daarom wel ons reptielenbrein genoemd. In dit reptielenbrein vinden onder andere onze emoties en ons geheugen hun oorsprong. We ruiken niet met onze neus, maar met het oudste stukje van onze hersenen.”

Reuk: een uiterst sterke sensatie

“Als je geboren wordt, is je limbisch systeem *leeg*. Er is dus geen preconceptie, geen voorkennis van geur. Op basis van eigen ervaringen koppelen we een gevoel aan geuren en die gevoelens zijn voor iedereen uniek. Geur werkt, met andere woorden, voor ieder mens anders en het is voor iedereen sterk verbonden aan de eerste ervaringen die je met geuren hebt. Stel, je rook vanille voor het eerst op het moment dat je favoriete oma je een knuffel gaf. Dan is dat een positieve geur. Bij de geur van vanille denk je met affectie terug aan je oma. En zelfs als je niet aan haar denkt, geeft vanille je een fijn en comfortabel gevoel. Is je eerste ervaring echter negatief, dan geeft vanille je een onprettig gevoel.”

‘Met onze reukzin hielden we soortgenoten en vijanden uit elkaar en onderscheidde we eetbare dingen van giftige’

Geur is een uiterst sterke sensatie, weet Dove. Kijk maar op een willekeurige parfumaafdeling: “Je ziet soms mensen een afwerend gebaar maken als ze een parfummonster ruiken. Dan roept een element in het parfum een negatieve herinnering op. Afweiring gebeurt instinctief en is gekoppeld aan angst en gevaar. Een verkeerde geur roept bij ons dus een beschermingsreactie op.” Geur werkt ook positief, uiteraard: “Kussen is de meest intense manier van ruiken die er bestaat. Als je een persoon voor het eerst kust en het voelt goed, dan komt dat in werkelijkheid omdat het goed ruikt.”

Rode lippenstift bij een non

De mens kan niet zonder reukvermogen. “Al zo lang als wij kleren dragen, dragen wij geur en overall waar je een vorm van beschaving vindt, vind je het gebruik van geur terug. Wij hebben geleerd dat we via geur anderen en onze interactie met anderen kunnen manipuleren. Dat kan ook tegen je werken. Je kunt namelijk verkeerde signalen afgeven: tijdens een interview kwam de persvoorlichter binnen. Ik zei gelijk: ‘Doe me een plezier en draag dat parfum nooit meer in mijn bijzijn, want op jou is ze net zo ongepast als rode lippenstift op een non.’ Als de geur aansluit op je identiteit, versterkt het je, maar een geur die niet bij je past werkt afschrikwekkend. De parfum van de persvoorlichter was op haar te groot, te sexy en te uitgesproken. En laatst zat ik in een vliegtuig: eerste rij, middelste stoel. De vrouw links van me droeg een grotesk parfum en had er veel te veel van op. Na een tijd besepte ik ineens hoe ik erbij zat: volledig weggedraaid en ver

van haar vandaan geleund. Ik lag met mijn hoofd bijna in de schoot van de meneer die rechts van me zat.”

De classificatie van geuren

Dát is wat geur doet: het bepaalt wie we zijn en hoe anderen op ons reageren, en het is een wezenlijk onderdeel van onze identiteit. “Je reacties op geur zijn even uniek als je vingerafdrukken”, stelt Dove. Maar hoewel onze perceptie van geur uniek is, zijn er wel vier categorieën waarin we geuren kunnen classificeren. Die indeling stelt ons in staat vier typen parfum te maken: “Je hebt de *fougère*, een geur die opgebouwd is met tonen als lavendel, mos en hout. Hier is een vrouwelijke variant van, het tweede type parfum, bloemiger maar met dezelfde eigenschappen. De *fougère* neemt je mee de natuur in, naar een kruidtuin met vers gemaaid gras. Het is een geur voor mensen die makkelijk in de omgang zijn, positief ingestelde en ongecompliceerde personen.

Daartegenover staat *chypre*, ook gebaseerd op hout en noten, maar aangevuld met citrus. Dit zijn de moeilijkste parfums om te maken, want elke imperfectie valt op. *Chypre* past bij mensen met een zeer uitgesproken mening, mensen die zelfverzekerd zijn. Ze eisen de aandacht nooit op maar je voelt hun aanwezigheid. Tot slot heb je *oriëntaalse* parfums. Dit zijn de rijkste geuren, zacht door noten, vanille of benzoïne. Deze parfums zijn voor hedonisten, mensen die graag in het centrum van de aandacht staan, die *larger than life* zijn. Mensen ook die zich een persoonlijkheid

aanmeten om een verborgen onzekerheid te maskeren.”

Met parfum kun je ‘liegen’

Kies de geur die bij je past, adviseert Dove, want dat geeft je het meeste comfort. Maar ook, en daar komt het manipulatieve om de hoek kijken: kies een geur die past bij wat je gaat doen. “Moet je een sollicitatiegesprek in of heb je als ceo of directeur een belangrijke zakenbespreking maar ben je niet zelfverzekerd? Neem dan een *chypre*, want daarmee maskeer je die onzekerheid. Met parfum kun je ‘liegen’.

De parfum die je opdoet, kun je dus gebruiken, maar je moet niet overdrijven. De geur die bij je



We roken naar de zee of naar suikerspin

Parfums zijn artificiële geuren, in de zin dat ze niet lichaamseigen zijn. En net als kleding, zijn parfums onderhevig aan mode. De jaren tachtig waren de tijd van *powerdressing*, van dure auto's en exclusieve feesten en dat mocht gezien worden. “Parfums werden zo groot als de schoudervullingen die we droegen”, glimlacht meesterparfumeur Roja Dove. “Soms sloeg dat zover door, dat parfums als Giorgio en Poison verboden werden in restaurants. Het was allemaal te groot en te veel. Aan het eind van de jaren tachtig brak een economische crisis uit en kwamen hiv en aids op. In de mode en in parfums verdwenen seksualiteit en hombast naar de achtergrond. We wilden ontsnappen aan de *malaise* die op ons afkwam. We vluchtten of naar de rust van de zee en de kustlijn, met oceanische tonen in onze parfums, of naar de ontspanning van een kermis, met zoete geuren op basis van onder meer honing en karamel. We roken naar de zee of naar suikerspin.

Na het millennium maakte escapisme plaats voor voyeurisme in het kielzog van programma's als *Big Brother* en *realityshows* rond beroemdheden. In de parfumindustrie vertaalde zich dat in geuren van sterren, zodat we ons met hen konden associëren via hun parfum. Ook werden we steeds mondiger door de opkomst van internet. Nu zijn we allemaal expert. Als je een nieuwe fototoestel wilt, heb je via internet snel alles bij elkaar gezocht en weet je precies wat je zoekt. Met parfums is dat hetzelfde; mensen kennen de ingrediënten en weten wat ze willen. We zijn zelfbewust en zelfkritisch. Daarom werken we nu ook met geurcollecties zodat er binnen één collectie een geur is voor de eco die strak in pak loopt én voor de ceo die juist geen pak draagt omdat hij dat stijf en ouderwets vindt.”

Je reptielenbrein denkt: seks!

Kortom: parfums geven een boodschap af, je kunt er een verhaal mee vertellen. Dove vergelijkt zijn werk dan ook met poëzie. “Ik vertel verhalen met parfums. Een geur is een verhaal op zichzelf en dat zie je terug in de namen die ik eraan geef. Zoals *A goodnight kiss*. Dat is precies wat de geur is: een zachte, tedere aanraking voordat je gaat slapen. Een sensueel parfum.”

Dove rijkt achter zich in het schap en pakt een flesje parfum. “Ik moet het je laten ruiken.” Hij zet een flesje met daarop de intrigerende naam *Scandal* neer. Op een strookje sprietst hij een wolkje van het parfum. “Iemand vertelt je een aanstootgevend verhaal. Jij bent geschokt en vertelt het door. Na

‘Parfums geven een boodschap af, je kunt er een verhaal mee vertellen’

een tijdje gaat het als een lopend vuur. En hoe meer mensen het weten, hoe groter het schandaal wordt. Dát is wat een schandaal nodig heeft: volume. Het parfum *Scandal* is dat ook: volumineus, spannend, een beetje stout. Het brengt ons ook terug naar de oorsprong van ons reukvermogen, want ik heb er *indool* in verwerkt. Waarom konden we ook alweer ruiken? Juist: eten vinden, vijanden ontlopen en seks. Indool is een stof die we zelf aanmaken in onze haarvaten. En wij hebben nergens zoveel haar als rond onze genitaliën. Wie indool ruikt, denkt met zijn reptielenbrein: seks! En jij en ik weten dat elk schandaal gaat over geld en seks.”

Een subtiele toespeling

Daartegenover staat *Innuendo*, letterlijk een toespeling. Er komt een tweede flesje op de glanzende bar. “Een verborgen boodschap”, meldt de meesterparfumeur terwijl hij een tweede strookje opdiept en er een wolkje van het parfum op spuit. “Je vertelt iets aan een bekende, die denkt: suggereerde hij nou...? En dat is wat het parfum ook moet doen: het moet zacht zijn, mystiek, en het moet elementen verbergen die zich niet zomaar aan je prijsgeven.”

Een stralende glimlach breekt door op zijn gezicht, iets van spanning in zijn ogen ook. “Ruik en zeg me of ik erin geslaagd ben die boodschappen over te brengen.” En verdomd, de eerste geur is zoet, zwaar. De tweede zacht en poederig. “Keer nu terug naar die eerste... Die moet nu zwaarder ruiken dan net!” En jawel: voller, rijker, aanwezig. De vrouw waar het schandaal aan kleeft, loopt een tweede keer langs en het schandaal is in die tijd groter geworden. “Ruik nu *Innuendo* nog eens? En denk dat je een sinaasappel pelt... Ruik je het? Die

pittige citrusgeur die er eerst nog niet leek te zijn?” Hij ziet dat we het opmerken en lacht tevreden: “Ik werd verliefd op parfums door mijn moeder: als ze me welterusten zei, rook ik elke keer haar parfum. Zacht en bedwelmend. Parfum staat voor mij gelijk aan de tedere liefde tussen een moeder en haar kind. *Innuendo* is mijn ode aan mijn moeder, fris en zacht. Het sprankelt in je brein als de bubbels in mijn prikwater, het sprankelende gevoel dat ik ook kreeg als ik voor het slapengaan mijn moeders parfum rook.”

Ga voor goede kwaliteit

En daarmee komt Dove terug op het idee dat hij verhalen vertelt met zijn parfums: “Ik maak met mijn geuren het ontastbare tastbaar. Als schrijver voel je het ritme van een tekst, zie je de spelfouten die je maakte. Precies dat doe ik met mijn parfums. Ik bedenk een concept wat moet kloppen. Er moet ritme zijn, er mogen geen fouten in zitten die afbreuk doen aan het verhaal dat mijn geur verbeeldt. Het is een subtiel mengen van de juiste ingrediënten tot dat ze tot leven komen. Tenzij je belachelijk beleefd bent geweest, heb ik je zojuist laten ruiken hoe ik dat voor elkaar krijg.” Hij schiet in een hartelijke lach en besluit: “Als je het geroken hebt, ga dan de volgende keer dat je een parfumerie binnenstapt, voor goede kwaliteit. Het kost je meer, maar het levert je echt meer op. Blijf weg van de valse beloften die industrieel gemaakte parfums je geven in hun commercials. Industriële parfums bevatten synthetische stoffen en ruiken plat, gemakkelijk. Een goed parfum, daarentegen, versterkt je persoonlijkheid. Een goed parfum laat de hele wereld weten wie je bent zonder dat je het hoeft te zeggen; mensen ruiken het omdat je hun onderbewuste prikkelt!” —

Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer

Hoofd communicatie Nederlandse Spoorwegen

Presteren en relativeren

Na het vertrek van Menno Snel als staatssecretaris, ontstond op sociale media een discussie over de rol van de afdeling communicatie bij de Belastingdienst en het ministerie van Financiën. Je kunt denken: ‘Ach, dit is de zoveelste verhandeling over transparantie versus reputatie.’ Of: ‘Daar gaan we weer over de rolopvatting van woordvoerders.’ Dat klopt. Toch zie ik in de afloop van dergelijke discussies ook een ander patroon.

De een zegt dat de woordvoerder gewoon doet wat hem of haar gevraagd wordt. De ander zegt dat een woordvoerder ook de taak heeft om mensen in de organisatie tot andere inzichten, meer openheid en ander gedrag te brengen. De slotsom: als je dat niet kunt, dan is de afdeling communicatie geen knip voor de neus waard. ‘Dan was dit allemaal nooit zo vreselijk uit de hand gelopen.’

Natuurlijk, bij elke ‘afdeling communicatie’ worden fouten gemaakt. Of soms pakken zaken verkeerd uit. Daar moet je van leren. Dat is hier niet het punt. Het echte probleem is dat er ondertussen een *delivery gap* van jewelste is ontstaan rondom het communicatievak. Datgene wat van professionele communicatie wordt verwacht, en wat het kan waarmaken, ligt in veel gevallen te ver uit elkaar.

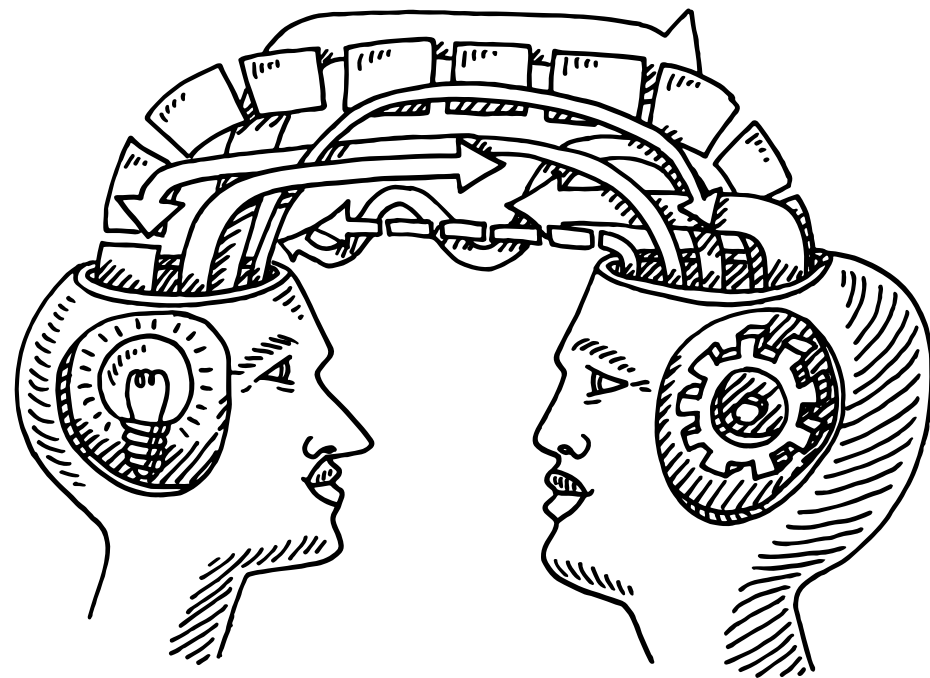
‘Het echte probleem is dat er ondertussen een delivery gap van jewelste is ontstaan rondom het communicatievak’

C #1 - JANUARI 2020

Gek genoeg hebben we daar lange tijd als beroepsgroep van geprofitteerd. Let maar eens op: het zijn vaak communicatiemensen zelf, die achteraf vinden dat communicatie de oorzaak is dat iets is misgelopen. Bij een mislukt verandertraject lag het vast aan de gebrekkige communicatie. Een uit de hand gelopen bewonersavond wordt de omgevingsmanager aangerekend. Als een maatschappelijk onderwerp in het gezicht van de organisatie ontploft, dan heeft het reputatiemanagement gefaald. Zo wordt de suggestie gewekt dat dit met betere communicatie *nóit* zou zijn gebeurd. Het is ontegenzeggelijk een verdienste van de communicatiediscipline, en alle mensen die daarin werken, dat er tegenwoordig ontzettend veel verwacht wordt van communicatie. Het heeft ons een plek aan tafel opgeleverd. Maar met die torenhoge verwachtingen komt een dubbele verantwoordelijkheid om het vak verder te brengen: presteren én relativeren.

De eerste is bekend en blijvend. Dat is de opgave om te zorgen dat we waarmaken wat we beloven. Elke keer weer als we aan tafel mogen bij de ceo, offertes maken om een nieuwe opdracht binnen te halen, of tijdens een sollicitatiegesprek. Uitvoering is niet voor niets even belangrijk als de strategie. Daar komt een tweede verantwoordelijkheid bij. ‘What got you here, won’t get you there’, zeggen ze nog wel eens. We mogen, juist als communicatie je vak is, niet meer toestaan dat iemand zomaar zegt dat iets met betere communicatie beter afgelopen zou zijn. Soms is het waar, veel vaker is het een fabeltje. Zeker als je niet alle *ins and outs* kent. Ik zie het als een nobele taak om in het nieuwe jaar vanuit zelfvertrouwen de impact van ons vak actief te relativeren. Niet meepraten, maar weerleggen dat betere communicatie altijd de oplossing was geweest voor dingen die mis zijn gegaan. Zo zorgen we dat het soortelijk gewicht stijgt, en voorkomen we dat we straks een *delivery gap* hebben dat niet meer te dichten valt. Ons werk is al uitdagend genoeg zonder.

De kennis van kennissen:



kennisoverdracht in en tussen organisaties

Auteur Bert Pol

Een soepele en snelle uitwisseling van kennis in en tussen organisaties is vaak een succesfactor. De ene afdeling beschikt over gegevens die een andere afdeling nodig heeft voor een betere of snellere dienstverlening, maar geeft die niet door. Bij een fusie moet specifieke kennis van beide organisaties uitgewisseld worden om de beoogde synergie te kunnen realiseren en daardoor kosten- en concurrentievoordeel te kunnen halen. Maar toch gebeurt dat niet zelden slecht of helemaal niet, ondanks de druk van management en bestuur.

De communicatieafdeling is meestal betrokken om het proces te faciliteren. Er komt een digitaal instrument om de kennistransfer snel en zo gemakkelijk mogelijk te laten lopen. In interne media worden rolmodellen opgevoerd, aan storytelling gedaan. Er worden trainingen gegeven en lunchbijeenkomsten georganiseerd. En toch wil het maar niet vlotten. Hoe komt het dat de transfer van kennis in en tussen organisaties vaak zo moeizaam verloopt en de resultaten ondanks alle inspanningen tegenvallen? Op zich lijkt het immers vrij simpel. Je geeft als afdeling of organisatie je kennis over een onderwerp door, de andere partij integreert die in wat ze al weet en klaar ben je: aan de slag maar weer.

Beproefde didactische en technologische instrumenten volstaan niet

Aan de beschikbaarheid van beproefde didactische instrumenten ontbreekt het niet. Al eeuwen maken we gebruik van rollenspelen: aanvankelijk in de vorm van deelnemers samen een toneelstukje op te laten voeren¹, tegenwoordig vaak met de inzet van acteurs die de rol van lastige klant of collega spelen. In de 18^e eeuw maakte men al gebruik van de dialoog om kennis over te dragen, zoals in de *Catechismus der Natuur* (1777-1779) van J.F. Martinet.² Het dialogische principe is tegenwoordig

herkenbaar in wat als *Q and A* of *Veelgestelde vragen* wordt aangeduid. Het is ook onderwerp van een onderzoeksproject van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) dat een bijdrage kan gaan leveren aan communicatie met patiënten in de gezondheidszorg.³ Het gebruik van narratieven – storytelling – is in de communicatiewereld al twee decennia razend populair, maar werd om educatieve redenen ook al gebruikt in 18^e eeuwse romans, 'tot lering en vermaak'.⁴

Technologische hulpmiddelen zijn er ook genoeg. Tal van IT-voorzieningen maken het tegenwoordig mogelijk om kennis in een mum van tijd van de ene kant van een organisatie naar de andere kant te transporteren, ook als die zich aan de overzijde van de oceaan bevindt. *Realtime* dialoogsessies inbegrepen.

Sleutelrol voor sociale identiteit

En toch liggen er obstakels die de transfer doen stokken. Dat die niet voldoende onderkend zijn, heeft ermee te maken dat we daar tot nog toe geen zoeklicht op gericht hebben. Het is als in de Soefi-anekdote over de man die onder de straatlantaarn zijn huissleutel zoekt. Zijn buurman komt naar buiten en helpt hem zoeken. Als ze de sleutel na een half uur nog niet gevonden hebben, vraagt de buurman: ben je hem hier kwijtgeraakt? Nee, zegt de man, bij de voordeur. Maar waarom zoek je hier dan, vraagt de buurman verbaasd. Omdat het hier licht is, is het antwoord.

De oorzaak is dat wat voor kennisoverdracht aan individuen geldt, niet voor groepen opgaat. Effectieve kennisoverdracht tussen groepen vraagt meer dan alleen een goede toepassing van het beproefde didactische instrumentarium.

De laatste jaren hebben onderzoekers vanuit een nieuwe hoek licht laten schijnen over de moeizame totstandkoming van kennistransfers *tussen groe-*

pen. Een belangrijke invalshoek is daarbij de *Social Identity Theory*. Volgens die, beroemde, theorie wordt de identiteit van mensen bepaald door de groep waarvan ze deel uitmaken.⁵ Mensen hebben verschillende identiteiten; welke op een bepaald moment manifest is hangt af van de groep waarvan ze dan deel uitmaken. Zo ben je je bewust van je Nederlanderschap als je in een afgelegen Japans bergdorp tussen louter *natives* bevindt. Maar kom je daar een andere Nederlander tegen die net als jij ook in Zeeland is geboren en getogen, dan voel je je tegelijkertijd Zeeuw. Welke identiteit dominant is, is met andere woorden contextafhankelijk. Met collega-lasners in overleg met een technisch tekenaar op een scheepswerf, is je primaire identiteit die van lasser. Tijdens een bijeenkomst van de bond over voorgenomen inkrimping van het bedrijf, is de identiteit als vakbondslid primair.

Een cruciaal punt bij kennistransfers is dat identiteiten in en tussen organisaties kunnen verschillen. En dat we geneigd zijn vooral te luisteren en beïnvloed worden door wat uit de eigen groep komt, boven dat wat door een andere groep wordt voorgesteld. Op zichzelf goede communicatie is niet de sleutel tot succes. Eerder is het zo dat een saillante gemeenschappelijke identiteit een voorwaarde is voor goede communicatie tussen groepen.⁶

Sociale identiteit in de praktijk

Job rotation is een interessante manier om vastgeroeste patronen te doorbreken en in bestaande groepen – teams, afdelingen, werkmaatschappijen – nieuwe inzichten te introduceren en implementeren. Maar werkt dat altijd? Uit eigen ervaring kent u waarschijnlijk voorbeelden waarin dat niet het geval was.

Kane, Argote & Levine (2005) toetsten in experimenten het effect van *job rotation* in verschillende condities. Ze lieten zien dat wanneer een nieuwe werkwijze werd voorgesteld door een nieuw groepslid, deze niet werd overgenomen, zelfs niet als de nieuwe werkwijze duidelijk superieur was ten opzichte van de bestaande. Tenzij de leden van de bestaande groep een gemeenschappelijke sociale identiteit deelden met de nieuwkomer. (Waarbij de nieuw ingebrachte werkwijze niet duidelijk inferieur

‘Een cruciaal punt bij kennistransfers is dat identiteiten in en tussen organisaties kunnen verschillen’

was ten opzichte van de bestaande).⁷

Dat wil overigens niet zeggen dat het ook eenvoudig is een overkoepelende identiteit te vinden waar iedereen zich prettig bij voelt. Vooral niet als het om groepen uit twee verschillende organisaties gaat, zelfs al hebben ze elkaar nodig of al hebben ze ten opzichte van elkaar een complementaire rol bij het uitvoeren van een gezamenlijke grote opdracht. Dat is duidelijk als we alleen al kijken naar een verhouding als die tussen het ministerie van VWS, zorgorganisatie en verzekeraars. Ze willen alledrie dat burgers goede zorg krijgen, maar dat creëert nog geen gemeenschappelijke identiteit. Zorgorganisaties voelen niet per definitie sympathie voor verzekeraars. Zorgmedewerkers gaan niet voor niets de barricaden op om te protesteren tegen het beleid. De identiteit van de onderscheiden organisaties wordt bepaald door de specificiteit van de daarin aanwezige professionals. Een overkoepelende identiteit ligt niet voor het oprapen, maar moet gezocht en onderzocht worden: als hij niet krachtig genoeg is, zal hij het afleggen tegen de professionele identiteiten.

Om terug te keren naar de Soefi-anekdote van de man die zijn verloren sleutel op de verkeerde plek zocht: de *Social Identity Theory* vormt een soort zoeklicht waarmee je een groter gebied dan je aanvankelijk in gedachten had, kunt belichten om in te zoeken. Maar je moet de sleutel natuurlijk nog wel even vinden. —

Literatuur

- ¹ Zie bijv. M-E Plagnol-Diéval. (1997) *Madame de Genlis et le théâtre d'éducation au XVIIIe siècle*. Oxford: Voltaire Foundation.
- ² Zie: <https://www.literatuurgeschiedenis.nl/18de/tekst/18038>.
- ³ <https://www.universiteitleiden.nl/en/research/research-projects/humanities/the-effectiveness-of-dialogue-in-communication-past-and-present>.
- ⁴ Zie bijv. L.R. Pol, *Romanbeschouwing in voorredes. Een onderzoek naar het denken over de roman in Nederland tussen 1600 en 1755*. 2 dln. HES, Utrecht 1987. https://www.dbnl.org/tekst/pol_002/roma01_01/colofon.php
- ⁵ Tajfel, H. & Turner, J.C. (1978). *An integrative theory of intergroup behavior*. In: W. Austin & S. Worchel. (Red.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, C.A.: Brooks/Cole.
- ⁶ Greenaway, K. H., Wright, R. G., Willingham, J., Reynolds, K. J.; Haslam, S. (2015). *A shared identity is key to effective communication*. *Personality and Social Psychology Bulletin* 41(2):171-182.
- ⁷ Kane, A.A., Argote, L., Levine, J.M. (2005). *Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 96(1):56-71.

Auteur Sabine Funneman

Fotograaf Wouter le Duc

Ga het gesprek aan.

Doe het gewoon!

Erik Reijnders is een van de *usual suspects* in communicatieland. Zijn boeken, artikelen en posts over interne communicatie, later doorontwikkeld naar leiderschapscommunicatie, vinden gretig aftrek bij de communicatieprofessionals. Het liep ook direct storm voor zijn workshop Leiderschapscommunicatie op 3 maart 2020 bij Logeion. Logisch: de interne wereld van organisaties laat zich moeilijk bestormen. Niet in de laatste plaats, stelt Reijnders in gesprek met vakblad C, omdat communicatieprofessionals niet worden geacht een rol te spelen bij leiderschapscommunicatie.

‘Teammanagers helpen bij hun taak is de meest effectieve manier om een organisatie communicatiever te maken’

Human resources ‘doet’ de buitenkant, bestuur en management nemen leiderschap en verandering voor hun rekening. Communicatie ‘doet’ extern en de middelen en is dus niet altijd vanzelfsprekend betrokken bij die andere vormen van communicatie. “Vaak zijn de kaarten zo geschud en verwacht men niet anders meer. Dan is het lastig om als communicatieprofessional een andere rol in te nemen”, stelt Reijnders. “Communicatieprofessionals leren in hun opleiding ook bar weinig over leiderschap en verandering, dus zij hebben ook niet direct de kennis en vaardigheden om op te treden als coachend adviseur of gesprekspartner over communicatie bij verandering.”

Reijnders heeft het tot zijn missie gemaakt communicatieprofessionals te betrekken bij organisatie en verandering. Daarvoor reikt hij ideeën en handvatten aan in die boeken, artikelen, posts en workshops die zo populair zijn.

Spanning rond communicatie

“Het is een langzaam ontwikkelproces waarin we zitten. Ik begrijp ook wel waardoor dat komt”, stelt Reijnders. “Bestuurders en leidinggevendenden ervaren veel spanning rond communicatie. Aan de ene kant vinden ze communicatie allesomvattend en belangrijk, aan de andere kant vinden ze het lastig er grip op te krijgen.

Dat komt waarschijnlijk ten eerste omdat ze zich afvragen – maar niet vaak hardop overigens – of hun persoonlijke communicatiestijl wel effectief is. ‘Kan ik wel goed spreken in het openbaar?’, ‘Ben ik wel aimabel genoeg in mijn uitstraling en woordkeuze?’, ‘Kan ik de pers goed te woord staan?’ ‘Zijn mijn teksten effectief?’ Deze vragen gaan over

de persoonlijke stijl van een leidinggevende of bestuurder. En het is spannend om als communicatieadviseur die stijl te bevragen, want daarmee raak je dus de persoonlijkheid van je leidinggevende of bestuurder.

En ten tweede: communicatie is overal. Je kunt eigenlijk niet *niet* communiceren. Dat onbegrensde van ons vak levert ook een zekere spanning op. Het derde aspect waardoor er spanning ontstaat rond communicatie: iedereen heeft er andere beelden bij. Het is niet eenduidig waarover we spreken. Is communicatie een vaardigheid? Is het een rol? Of een vak? En kan iedereen het?

Een vierde aspect is dat elk bedrijf of elke organisatie een verleden heeft met communicatie. Met een slecht functionerende afdeling, een uit de hand gelopen crisis, problemen rond middelen. Dat verleden geeft kleuring aan het spannende heden.”

Als vijfde aspect voor die spanning in ons vak noemt Reijnders ten slotte dat bestuurders, maar ook andere leidinggevendenden, altijd een brede rol hebben en dat communicatie slechts een facet is van hun rol: “De rol van de communicatieprofessional bij het leidinggeven aan een verandering is daardoor direct ook een spannende.”

Vernieuwing van de rol van communicatieprofessionals

Reijnders heeft compassie met de lastige rol van de communicatieprofessional die enerzijds moet voldoen aan verwachtingen van het maken van communicatieplannen en het ontwikkelen en beheren van (steeds meer) middelen en een huisstijl, en die tegelijkertijd ook vernieuwend moet zijn. Al vanaf 2005 schrijft hij over die vernieuwende, coachende,

faciliterende rol van de communicatieprofessional: “De communicatieprofessional heeft zich wat mij betreft veel te lang gericht op de aanwezigheid in de bestuurskamer. We vonden het belangrijk dat vooral de bestuurder ons als volwaardig strategisch adviseur zag. Er moest zelfs een cco, een *chief communication officer*, in elk bestuur komen. We zien daarbij alleen over het hoofd dat we zo een kloof scheppen tussen onszelf en de rest van de organisatie. We verbinden ons daarmee met de bestuurder en kunnen onze verbindingsrol in de organisatie vervolgens niet goed meer spelen.”

Weer in gesprek

“Ik vind het buitengewoon belangrijk dat we weer in gesprek komen over communicatie met de rest van de organisatie. Ik ben me daarom de laatste jaren gaan richten op middenmanagers. Zij zijn de gerespecteerde spelers als het gaat om verandering en interne communicatie in een organisatie. Zij zijn de sleutelfiguren voor een geslaagde verandering. Er ligt in mijn ogen een schone en belangrijke taak voor communicatieprofessionals als het gaat om het coachen en begeleiden van leidinggevendenden bij hun leiderschap. Dat leiderschap bestaat voor zeventig procent uit communicatie. Als je hen helpt duiding en inhoud te geven aan wat er aan de orde is, worden zij daar heel blij van. Ze doen alles tegelijk en snappen vaak niet wat echt werkt en wat niet. Of ze leven in de veronderstelling dat wat niet officieel wordt gecommuniceerd niet ter zake doet.”

Boek en handleiding

Het nieuwste boek van Erik Reijnders heet ‘Maak van de lijn een punt’. Het boek en de bijbehorende handleiding voor communicatieprofessionals, dat de titel ‘In gesprek over leiderschapscommunicatie’ draagt, geven talloze handvatten en infographics waarmee je het gesprek met leidinggevendenden kan voeren. De handleiding is alleen te bestellen via de site van Erik Reijnders www.samenveranderen.nl.



Maar dat doet volgens Reijnders juist wel ter zake: “Wat mensen onderling met elkaar bespreken, is cruciaal voor hun houding ten opzichte van verandering. Mensen willen van hun direct leidinggevendende weten hoe het zit. Tenslotte krijgen ze van hem of haar instructie over hun werk en is de relatie met hun leidinggevende cruciaal voor hun eigen functioneren.

Echter, leidinggevendenden lijken vaak niet voldoende toegerust te zijn voor alles wat van hen verwacht wordt. Zij staan aan de lat voor de voortgang in het werk, zij moeten zorgen voor de mensen die dat werk doen én ze moeten zorgen voor de implementatie van veranderingen die het bestuur ontwikkelt. Zo rust er een zware last op de middenmanager. En de teammanager draagt die last naar beste eer en geweten. Zijn of haar taken zijn doordeseemd met communicatie. Hem of haar helpen bij die taak is de meest effectieve manier om een organisatie communicatiever te maken. En juist dat kunnen al die communicatieadviseurs doen. Hoe? Door de teamleider te helpen bij de meest prangende vragen

die hij of zij heeft, zoals: hoe communiceer ik over boodschappen waar ik niet achter sta? Of: hoe ga ik om met onrust in mijn team? Twee van de zeven meest taaie communicatievragen.”

Zoek en houd contact

Reijnders geeft grif toe dat het lastig is het middenmanagement communicatief te ondersteunen als dat uit tientallen mensen bestaat: “Maar het ge-

sprek starten met drie teamleiders is al een goed begin! Het gesprek met ze voeren, aansluiten, kijken wat ze lastig vinden in communicatie. Wellicht spreekt het zich rond, of gaan mensen van elkaar leren. Het is verstandig te beginnen met de mensen met wie je al contact hebt, of van wie je weet dat ze hongerig zijn naar kennis over communicatie. Hoofdzakelijk is, dat je het contact zoekt én houdt met het middenmanagement!”

‘De communicatieprofessional heeft zich wat mij betreft veel te lang gericht op de aanwezigheid in de bestuurskamer’



Losser & leuker;

Auteur Patricia van der Linden

bereik meer met humor



**Pep Rosenfeld (l)
en Andrew Moskos**

Is humor het vergeten instrument in de gereedschapskist van de communicatieprofessional, het onontdekte geheime wapen? Wat kun je ermee bereiken in je communicatiestrategie? Comedy-professional Andrew Moskos, mede-oprichter van comedy-instituut Boom Chicago, vertelt hoe humor kan bijdragen aan communicatiedoelstellingen. Sebas van der Sangen (hoofdredacteur gemeentelijke media) en Bart Veilbrief (afdelingsmanager redacties) van de gemeente Amsterdam delen hun ervaringen met het gebruik van humor.

Wat is de kracht van humor?

"Humor kan zorgen voor verbinding en betrokkenheid en is een goede manier om de olifant in de kamer te benoemen. Als mensen ergens om lachen, dan denken ze erover na", aldus Moskos. "Er is een verschuiving geweest de laatste tien, twintig jaar. Bedrijven zijn minder formeel geworden. En ondanks dat de boodschap van een organisatie natuurlijk serieus kan zijn, is er tegenwoordig ruimte op de werkvloer voor die *light touch*." Die verschuiving is ook te zien bij de gemeente Amsterdam. Van der Sangen: "We zijn als gemeente

en als hoofdstad vrolijker gaan communiceren, de tone of voice is veranderd en humor is daar onderdeel van. We zijn geen clowns, maar als het onderwerp zich ervoor leent, gebruiken we wel die Amsterdamse knipoog." Zijn collega Veilbrief vult aan: "Het is een oud principe om humor te gebruiken, dat zie je ook in reclame. Hier in Amsterdam heerst een bepaald soort losheid die logisch is, recht voor z'n raap en antiautoritair. Om überhaupt met een boodschap door te dringen, pakken we met humor meer ruimte om direct in de leefwereld van de Amsterdammers terecht te komen."

Sebas van der Sangen



Hij vervolgt: "Mensen zijn tegenwoordig ook veel meer gewend aan die losse stijl, de stijl van webcare-afdelingen bijvoorbeeld, die is nu anders dan tien jaar geleden."

Bij welke doelstellingen kan humor werken?

Veilbrief legt uit: "We proberen hele saaie dingen levendig te maken. Ook een serieus onderwerp als lachgas, daar kun je niet heel droog en statisch over communiceren. Door hier losser over te schrijven, geef je als stad aan dat je snapt waar het over gaat."

Boom Chicago geeft trainingen in creativiteit voor bijvoorbeeld ondernemers en inspiratiesessies voor sales. Moskos: "Daar waar het gaat om verbinding leggen met het publiek en betrokkenheid creëren kan humor een rol spelen. We organiseren ook maatwerkshows die we speciaal voor een opdrachtgever schrijven. Ons motto is 'Humor makes business better'."

Hoe gaat dat in de praktijk?

Van der Sangen: "We hebben wel eens een interne strijd, want woordvoerders van wethouders bijvoorbeeld houden graag vast aan een vooraf afgesproken boodschap. Dan komen wij om de hoek en maken er iets humoristisch van. Maar we kunnen nu ook aantonen naar collega's dat humor werkt. We hebben deze positie geclaimd, dat is niet makkelijk maar in uitvoering zijn wij zelfstandig. Gelukkig hebben we vanuit het bestuur ook de kans gekregen om dit te doen."

Wanneer werkt humor niet? Zijn er no-go onderwerpen?

Moskos: "Er zijn niet echt no-go onderwerpen, je probeert in ieder geval niemand in verlegenheid te brengen, het is vooral slim schrijven eigenlijk. Je schopt niet iemand die al op de grond ligt om-

dat dat grappig zou zijn. Politieke grappen kun je prima maken. We passen op met multiculturele onderwerpen maar gaan wel in op nationaliteiten. Er zijn nu eenmaal dingen te zeggen over Duitsers of Italianen, en zij lachen het hardst om zichzelf. Maar voor slecht nieuws kun je geen humor inzetten, dat moet je niet doen."

Binnen de gemeente is een vergelijkbare lijn te herkennen: "Bij serieuze zaken als een begroting of crisiscommunicatie zet je geen humor in. Ook bij nieuws dat vervelend is voor alle Amsterdammers gaan we niet lollig doen, denk bijvoorbeeld aan het sluiten van politiebureaus. Je wilt als overheid tenslotte ook betrouwbaar overkomen. Inwoners kunnen niet kiezen voor een gemeente, dat is anders dan klanten bij een commercieel bedrijf", zegt Van der Sangen.

Veilbrief: "Je bekijkt waar het past en waar niet, je maakt geen grappen over maatregelen die niet populair zijn. We hebben overigens geen humorregels opgesteld, maar sparren wel met elkaar over wat wel en niet kan."

En hoe reageren de Amsterdammers?

Veilbrief, lachend: "We doen het natuurlijk nooit goed!" Van der Sangen vult aan: "Met onze mediamix kunnen we alle Amsterdammers bereiken, en de boodschap in een krant brengen we heel anders dan op Instagram. De toegankelijkheid zit 'm ook daar in, met Amsterdams taalgebruik. En ja, Amsterdammers zijn heel kritisch, maar als ze buiten de stad zijn, zijn ze super trots en de grootste ambassadeurs van hun stad!"



Bart Veilbrief

Auteur Sander Grip

Fotograaf Hannelore Smilde

Beter voorbehoed dan nageslacht

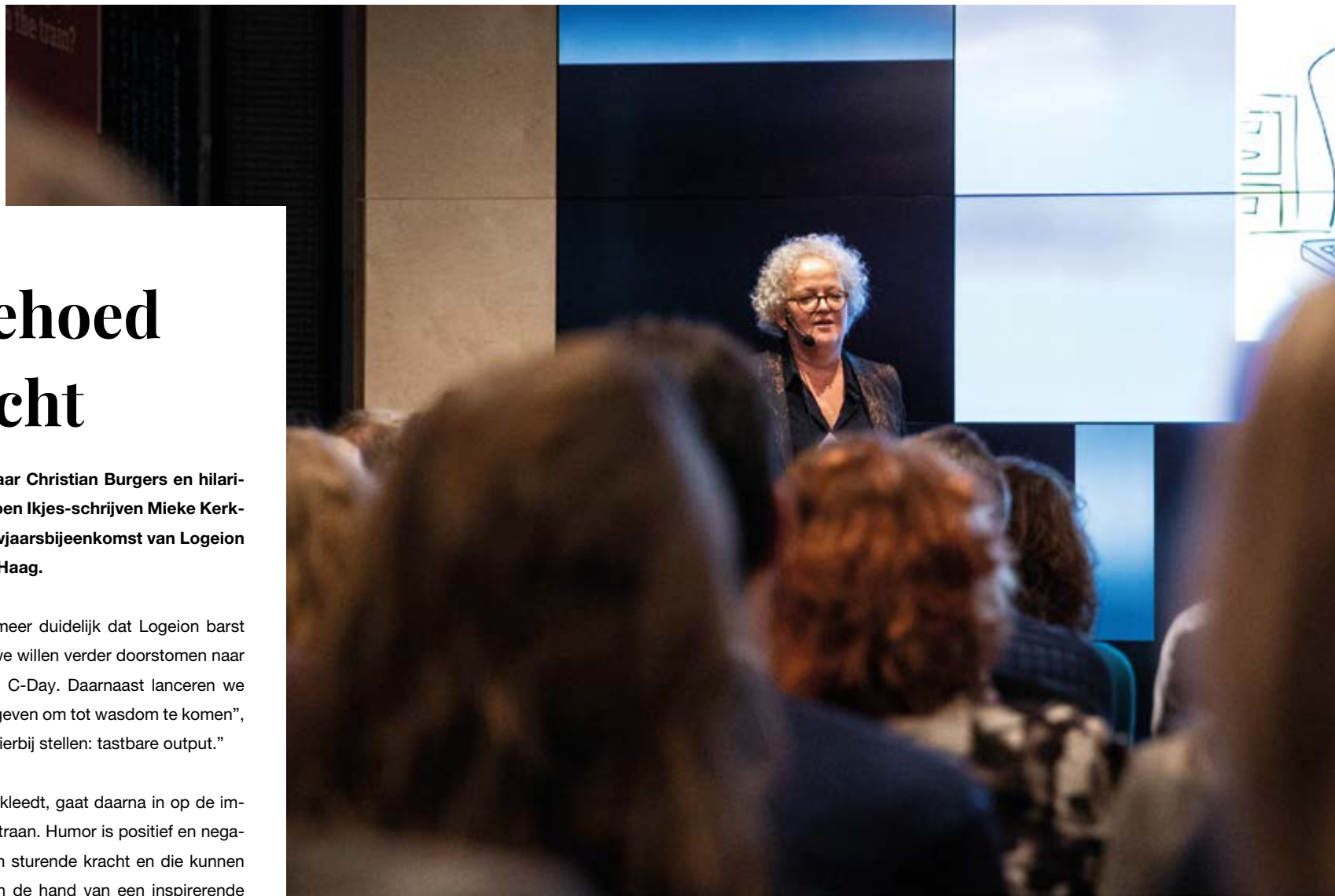
Met een minicollage van bijzonder hoogleraar Christian Burgers en hilarische anekdotes van gynaecoloog en kampioen Ikjes-schrijven Mieke Kerkhof viel er genoeg te lachen tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van Logeion op 9 januari 2020 in Beeld en Geluid in Den Haag.

Voorzitter Wieneke Buurman maakt eens te meer duidelijk dat Logeion barst van de ambitie: “2019 was een topjaar, maar we willen verder doorstomen naar vijfduizend leden en duizend deelnemers aan C-Day. Daarnaast lanceren we comlabs, waarin we mooie ideeën het budget geven om tot wasdom te komen”, stelt Buurman. “De enige voorwaarde die we hierbij stellen: tastbare output.”

Christian Burgers, die de Logeion-leerstoel bekleedt, gaat daarna in op de impact van humor. “Het gaat over de lach en de traan. Humor is positief en negatief. Humor heeft associatieve, informatieve en sturende kracht en die kunnen ons vak verrijken”, doceert de hoogleraar aan de hand van een inspirerende presentatie.

Hoe dat in de praktijk werkt? Daarover kan Mieke Kerkhof een complete dag vullen. Ze krijgt twintig minuten maar brengt de zaal in die tijd met gemak aan het rollen van het lachen met haar anekdotes uit de gynaecologiepraktijk. In haar werk gaat het om affectie: inleven in de patiënt. Ze noemt het affectieve communicatie en iedereen moet het proberen: “Je maakt er echt een verschil mee; mensen raken meer betrokken.”

Humor is onderdeel van die aanpak, want dat breekt het ijs en maakt moeilijke momenten wat luchtiger. Beter voorbehoed dan nageslacht, is een voorbeeld van gynaecologehumor. En in het geval van schaamlipcorrecties, weet Kerkhof ook nog een goede: “Vrouwen scheren zich beneden kaal maar dan ziet het er toch anders uit dan je gewend bent. Dan komen ze bij ons langs voor een ingreep. Ik zeg dan: ‘U moet uw ondergoed aanpassen aan uw schaamlippen en niet uw schaamlippen aan uw ondergoed.’ De lach werkt ook de andere kant op. Patiënten vertellen ons in vijf minuten waar wij vaak pas na drie flessen wijn aan toekomen. Een dame met een verzakking, die zegt: ‘De voering hangt uit mijn muts.’ Hoe mooi is dat?!”



Tijd voor moresprudentie?

LEREN VAN SCHURENDE KWESTIES

Neem de burgemeester die moet beslissen over huisvesting van een gezin zonder verblijfsvergunning. Neem de communicatieadviseur die uitlegt dat – tegen landelijke regels in – bewoners die het gezin onderdak geven, steun krijgen. Wat bepaalt wat goed is, wat deugt, en wat deugd doet? Waar haal je het vandaan bij een morele afweging?

Op heel veel plekken dienen zich dilemma's aan, waarbij een ethische dimensie wordt aangesproken. Hoe slaag je er dan in om, in de letterlijke betekenis van het begrip, communicatie *gemeenschappelijk te maken*? Ga d'r maar aan staan, als twee

kwaden voorliggen. Het begrip 'dilemma' heeft etymologisch dezelfde oorsprong als 'twijfel': je hebt twee mogelijkheden. De vraag is vooral hoe je daar zelf mee omgaat. En hoe je dat verder brengt.

3 x 3 = 9

Morele dilemma's: in heel veel beroepsgroepen wordt hierover geschreven en gesproken. Zeker als je in je vak macht gebruikt of kunt beslissen over leven en welzijn komt het erop aan dat je behoedzaam handelt. Enkele thema's lichten daarbij op. Een poging tot duiding, op de melodie van een oud lied: '3 x 3 = 9. Ieder zingt z'n eigen lied':

3 lagen	3 schragen	3 vragen
Logos	Rol	Van wie is deze opgave?
Klopt het?	Waar sta je voor?	Handel ik vanuit contact?
Pathos	Ruimte	Wat heb je nodig?
Raakt het me?	Ben je in staat te verbinden?	Hoe help ik de ander verder?
Ethos	Ritme	Doet het deugd?
Deugt het?	Kun je me volgen?	Haal ik eruit wat erin zit?

Logos, pathos, ethos

De eerste drieslag komt van Aristoteles. Hij maakte duidelijk dat bij betekenisvol contact om te beginnen de 'logos' telt: klopt wat iemand tegenover je beweert, wat zijn de feiten? Bij 'pathos' gaat het om de manier waarop iets tot je komt: word je geraakt, ervaar je 'sympathie' (meeleven) of 'empathie' (inleven)? Dit raakt aan de 'ethos', onze waarden, oftewel wat we voor het goede houden (vaak woorden die eindigen op -heid, zie ook www.dewaardering.com voor mijn zoektocht met Els van der Pool, lector aan de HAN). De drie lagen in ons communicatieve handelen zijn met elkaar verbonden als een lemniscaat; met een oneindige beweging van hoofd naar hart naar buik spelen we voortdurend met feiten, presentatie en drijfveren. Je kunt voor jezelf en je team het beste vaststellen welke laag het eerste of meest intensief wordt aangesproken.

Rol, ruimte en ritme

Een overheid maakt regels, nodigt uit mee te denken én ze handhaaft. Een eerste schraag onder professioneel handelen is, of mensen de *rol* die je inneemt snappen. Dat is vooral aan de orde, als je van rol wisselt, zoals burgers of ondernemers ook wisselend consument van publieksdiensten of onderdaan zijn en als producent meebeslissen of als kiezer een bovengeschikte rol spelen. In de morele gereedheidskist daagt *ruimte* misschien wel het meest uit, zoals we ervaren als het lukt om opwellende stromen van ongemak een bedding te geven. Of: kies je bij de bewonersbijeenkoms voor een zaal met een podium, waarop vanachter een gerokte tafel het bestuur 'informeert', of nodigen statafels uit om *met elkaar* in gesprek te gaan? Hannah Arendt zou zeggen: zorg voor *inter-esse*, dat je *er tussen bent*. Dit heeft alles te maken met gevoel voor *ritme*: dat kan met de snelheid van handelen te maken hebben, maar denk vooral aan de tijd die

iemand nodig heeft om een verstoring te laten landen en iets eigen te maken. Gun je elkaar de tijd?

Drie vragen voor onderweg

Zoveel begint in de praktijk met vragen stellen. 'Van wie is deze opgave?' daagt uit 'eigenaarschap' te benoemen. Wie doet er echt toe, en waar verlangen ze naar? Heb je al een relatie met ze en sta je écht in *con-tact* (ben je aantrekbaar: van emoties is bekend, dat ze zich eerst lichamenlijk aandienen)? De vraag 'Wat heb je nodig?' stelt de toekomst centraal. Deze vraag stelt het probleemoplossend vermogen van de ander centraal. Ontdek hoe je een volgende stap kunt zetten naar een punt op de horizon. Vaker dan inhoudelijke doelen (wat) gaat het bij communiceren om hoe: *de manier* waarop we met elkaar omgaan. Ervaar ik wat jij doet als rechtvaardig? Ten slotte: 'Doet het deugd?'. Wat zeg je als je aan het eind van de dag voor de spiegel staat? Juist door de mensen om ons heen worden we wakker gehouden en de kracht van een beroep schuilt in het vermogen om de zin van het vak door te geven.

Moresprudentie?

De werkelijkheid is weerbarstig en houdt zich natuurlijk niet aan drieslagen: ieder zingt z'n eigen lied. Maar sla eens een wetboek open. Soms beslaat de helft 'jurisprudentie': verhalen over specifieke situaties, waarin de wet niet (geheel) voorziet. Bij morele opgaven helpt 'moresprudentie', oordelen deskundigen op het vlak van ethiek en moraal. Pakken we als beroepsgroep ook deze handdoek op? Bieden de Beroepsniveauprofielen mogelijk houvast als toetsingskader? Tijd voor mores- of, misschien wel communisprudentie: mail g.rijnja@minaz.nl.

Dit artikel van Guido Rijnja is een bewerking van zijn inleiding tijdens het symposium over morele dilemma's op 27 november 2019 in Meierijstad.

‘Met een oneindige beweging van hoofd naar hart naar buik spelen we voortdurend met feiten, presentatie en drijfveren’

Profileren met podcasts



Geluid is een krachtig medium. Mensen koppelen vaak bepaalde gebeurtenissen en emoties aan muziek en geluid. Geluidsgolven kunnen je meenemen naar een andere wereld. Podcasts hebben precies hetzelfde effect op luisteraars en daar kun je in je communicatie handig gebruik van maken. Een gesprek met Frank Kromer en Koos Tervooren van podcastbedrijf Microphone Media.

“Podcasts zijn ook in ons land inmiddels echt doorgebroken. Uit onderzoek blijkt dat in Nederland vijf miljoen mensen af en toe naar een podcast luisteren of hebben geluisterd. Het grote voordeel van podcasts is, dat ze heel intiem zijn: met het medium kun je een bijzondere en rechtstreekse band opbouwen met je publiek. En dat is ongelooflijk waardevol voor je contentstrategie.

Elke strategie zou drie pijlers moeten hebben: tekst,

beeld en geluid. De ene manier van communiceren past beter bij tekst, terwijl het andere verhaal zich beter leent voor beeld. En met audio kun je weer iets bereiken dat met de andere twee niet kan: een lange tijd met jouw doelgroep communiceren. Waar de gemiddelde kijktijd van een filmpje op Facebook of YouTube niet boven de minuut komt, zien we aan de data dat je met podcasts de aandacht van

‘Niemand zit te wachten op een reclamespot van 25 minuten’

je doelgroep voor een langere tijd kunt vasthouden. Podcasts van twintig, dertig en zelfs veertig minuten: ze worden zonder moeite verslonden.

Crux

Je kan podcasts op verschillende manieren inzetten: om van je merk een love brand bouwen, je organisatie meer als *thought leader* te positioneren of

YL University

Young Logeion laat Young Professionals aan het woord die jou graag iets willen meegeven over hun werk, succes of onderzoek. Innovatieve toepassingen, nieuwe technologieën en een andere kijk op het vak. Laat je inspireren door de nieuwe generatie!

je medewerkers meer te betrekken bij je organisatie. Bij elk idee zou je jezelf steeds weer de vraag moeten stellen: ‘Voor wie maken we dit eigenlijk, en wat willen we ermee bereiken?’ Het mooie aan podcasts is dat je ermee kunt inzoomen op een niche: dat je je doelgroep goed kunt afbakenen.

Zo maakten wij met de Arbo Unie de serie ‘Werkstress de Baas’, puur gericht op human resources en op de leidinggevenden. Voor Google maakten we ‘Digital Dialogues’, gefocust op marketeers. Daarbij draaide het in beide series niet om de bedrijven zelf, maar stond hun kennis en expertise centraal. En dat is volgens ons de crux van een goede podcast: het moet niet over je bedrijf of organisatie gaan, maar om je kennis. Het moet authentiek zijn, want anders wordt het al snel een reclamepraatje. En niemand zit te wachten op een reclamespot van 25 minuten.”

Zijn we beroepsleugenaars geworden?



Oscar van Elferen

Voorzitter Young Logeion

We zijn weer een decennium verder. Een mooi moment om terug te blikken. Wat gebeurde er tien jaar geleden – in 2010 – in communicatieland? Het jaar waarin kabinet-Balkenende IV viel, een grote aardbeving Haïti op zijn kop zette en het Nederlands elftal tweede werd op het WK voetbal in Zuid-Afrika. Ook toen maakte Logeion al een lijst met communicatietrends: (1) accountability, (2) framen, primen en pluggen en (3) sociale netwerken. Ik denk dat ze alledrie ook in 2020 nog relevant zijn. Alleen zullen ze, in tegenstelling tot tien jaar geleden, voor geen enkele communicatieafdeling nog onbekend terrein zijn. Sterker nog, wellicht zijn we met het framen, primen en pluggen al doorgeschooten.

Pak het interview van afgelopen december in de Trouw met journalisten Jan Kleinnijhuis (Trouw) en Pieter Klein (RTL) erbij. Ze zijn in 2019 bekroond met de titel ‘Journalisten van het Jaar’ dankzij hun publicaties over de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Met het aftreden van een staatssecretaris als gevolg. Ze leggen een deel van de oorzaak van de affaire neer bij de voorlichters: “Als een woordvoerder op een ministerie moet je zelf op onderzoek naar antwoorden. [...] In plaats daarvan werd er om de waarheid heen gekletst.” Kleinnijhuis en Klein noemen dit liegen, maar een spindoctor zal dit framen noemen: een bewuste keuze van communicatie waarin je bepaalde zaken benadrukt en andere weglaat om je eigen verhaal te vertellen.

Wanneer mag je framen en wanneer ben je aan het liegen? Ik leerde tijdens mijn studie dat je bij crisiscommunicatie altijd de waarheid moet vertellen. En we hebben zelf onze mond vol van de negatieve effecten van *fake news*, maar in zekere zin dragen we eraan bij, als we te veel doorschieten met het framen. Wordt het tijd voor een ethische gedragscode voor de leden van Logeion? Hoe gaan we ons behoeden voor het frame dat communicatieprofessionals beroepsleugenaars geworden zijn?

‘Wellicht zijn we met het framen, primen en pluggen al doorgeschooten’

Auteur Myriam Heffels



De winst van een beter communicatie-klimaat

Myriam Heffels deed thesisonderzoek naar interne communicatie en concludeerde dat organisaties meer winst kunnen halen uit aandacht voor een positief communicatieklimaat. Het levert gemotiveerde, meer betrokken en dus productievere medewerkers op. Interne communicatieprofessionals zouden – als strategisch partner en coach van management – een grotere rol moeten spelen bij het ontwikkelen van positief communicatiegedrag als basis voor betere werkrelaties. C vroeg Heffels te reflecteren op haar onderzoek.

Het belang van communicatieklimaat

Communicatieklimaat is één van de vier dimensies van interne communicatie, naast structuur, flow en inhoud. Het is de individuele of groepsperceptie van het communicatiegedrag in een organisatie en hangt dus samen met atmosfeer en emotie. Hoe praten mensen met elkaar en gaan ze op de werkvloer met elkaar om? Een als positief en open ervaren communicatieklimaat blijkt nauw samen te hangen met medewerkerstevredenheid, betrokkenheid, motivatie en dus iemands positieve identificatie met de organisatie.

Wat me drijft, is de mens en zijn gedrag begrijpen en vervolgens communicatie zo goed mogelijk inrichten om zowel werkplezier als resultaat te bevorderen. Interne communicatie draait vaak nog om het inrichten van middelen om medewerkers te informeren, terwijl voor mij de uitdaging juist zit in het echt betrekken van medewerkers en het veel meer benutten van al het aanwezige potentieel. Ik onderzocht de rol van factoren als identificatie, cultuur, participatie, vertrouwen en corporate silence in relatie tot elkaar en het communicatieklimaat. Ook keek ik hoe ze met het 'volgerschap' van medewerkers samenhangen. Wat bevordert het communicatieklimaat en daarmee niet alleen de motivatie maar ook de productiviteit van medewerkers? En op die manier dus het succes van de organisatie? Vervolgens heb ik onderzocht hoe dat in de praktijk van een internationale onderwijsinstelling uitpakte.

Positieve werkrelaties aan de basis

Door het naast elkaar leggen van vele bestaande onderzoeken kon ik de genoemde factoren echt met elkaar verbinden. Participatie, de mogelijkheid van medewerkers om mee te beslissen op bepaalde onderwerpen en ook bottom-up feedback te geven bleek – mits goed ingericht – belangrijker voor de productiviteit dan salaris. Het geeft medewerkers bovendien een groter gevoel van betrokkenheid bij en dus identificatie met de organisatie. Om te participeren moeten medewerkers zich wel uitspreken. Dat is lastig, omdat de mens van nature bang is om gelabeld of buitengesloten te worden. Je moet je dus heel veilig voelen, zeker als je kritisch wil zijn of een belangrijk signaal wil afgeven. Als je je kwetsbaar opstelt, moet je vertrouwen hebben dat dit zonder vervelende gevolgen voor jezelf mogelijk is. Dat vertrouwen groeit met elke positieve interactie op de werkvloer. Aan de basis van betrokken medewerkers ligt dus positief communicatiegedrag dat gedijt in een open communicatieklimaat, met positieve werkrelaties waarin empathie en wederzijds respect centraal staan. Dat communicatiegedrag is bovendien een afgeleide van het organisatiegedrag, oftewel de cultuur. Dat betekent dat je bij cultuurverandering ook rekening moet houden met het effect op communicatiegedrag en dus werkrelaties.

Communicatierol management centraal

De belangrijkste werkrelatie is die tussen medewerker en direct leidinggevende. Management heeft een essentiële voorbeeldfunctie wat betreft communicatiegedrag. In welke mate leidinggevend een veilige sfeer en vertrouwen bieden voor hun teamleden, hoe ze hun boodschap of feedback formuleren en of ze openstaan voor opmerkingen en suggesties van medewerkers, bepaalt direct de perceptie van het communicatieklimaat. Het gaat er helemaal niet om dat managers zich daarin perfect moeten gedragen. Wel dat ze zich bewust zijn van die belangrijke rol en dit bespreekbaar durven maken. Dat is best een uitdaging en toch noodzakelijk, bijvoorbeeld om goede medewerkers aan je te binden in deze tijden van schaarste, en vooral ook om wendbaar te blijven bij veranderingen. Organisaties zijn complexe systemen in een complexe omgeving. Als je luistert naar je personeel kun je beter geïnformeerde besluiten nemen, en omdat zij zich gehoord voelen zijn ze ook meer betrokken. Wanneer de werkrelaties goed zijn, is er ook een meer duurzame basis om met verandering om te gaan.

Verbinden door verhalen delen

Wat dat in de praktijk betekent, mocht ik onderzoeken bij een internationale onderwijsinstelling in verandering, zonder structurele HR en interne com-

Myriam Heffels

Is eigenaar van Ingage inc. en versterkt als adviseur en coach de interne communicatie van organisaties. Ze kreeg eind 2018 voor haar thesis *'Understanding Communication Climate: A story of supportive interactions'* een eervolle vermelding voor de *Andreas Award for Innovation in Corporate Communication* en behaalde cum laude haar master Corporate Communication bij Rotterdam School of Management. De volledige thesis is te downloaden via www.ingageinc.nl/publicaties.

unicatiefunctie. De medewerkers, met ook nog eens verschillende culturele achtergronden, waren enorm verbonden met hun werk en hun team, maar niet met de organisatie. Dat leidde tot een conflict-situatie waar *mediation* voor nodig was. De belangrijkste pijnpunten bleken een ervaren gebrek aan leiderschap en erkenning door het management, maar ook aan samenwerking tussen de teams. Meer communicatie via intranet loste dat gebrek natuurlijk niet op. En zonder formele overlegstructuur draaide de koffieautomaat overuren. Uit mijn interviews met medewerkers bleek dat er twee centrale perspectieven waren en een dat eigenlijk beide perspectieven verbond. Die heb ik gebruikt als basis voor drie verhalen en het ontwikkelen van een verhalensessie. Breng je medewerkers met die diverse perspectieven samen om naar elkaars verhaal te luisteren, dan gaan mensen ineens heel anders in gesprek. Het is een krachtige manier om binnen een afdeling of team wederzijds begrip voor elkaars gevoelens en ervaringen te bevorderen. Doordat er meer aandacht kwam voor elkaars verhaal en het management zich ook kwetsbaarder en opener ging opstellen, werd het communicatieklimaat opener en voelden medewerkers zich meer

'Voor mij zit de uitdaging in het echt betrekken van medewerkers en het veel meer benutten van al het aanwezige potentieel'

verbonden. Dat leverde inderdaad direct winst op. De sfeer verbeterde en daarmee de inzet en energie ook.

Inzichten voor interne communicatie

Vanuit de literatuur kon ik een compleet continuüm voor communicatieklimaat samenstellen, waarmee je in een oogopslag het communicatieklimaat kunt beoordelen op factoren als openheid, participatie of mate van vertrouwen en autonomie. Veel relevanter nog zijn de inzichten voor de inrichting van interne communicatie. Het draait niet alleen om het ontwikkelen van middelen, boodschappen en processen om medewerkers te informeren over de koers van de organisatie en de inhoud van hun werk. Dat is het minimaal noodzakelijke en levert niet meer betrokken medewerkers op. Je hebt ook een strategische blik nodig op het inrichten van participatieprocessen en het ontwikkelen van gewenst communicatiegedrag om beter om te gaan met or-

ganisatie- en cultuurveranderingen. Een belangrijke rol van interne communicatie is die van gesprekspartner en coach van het (lijn)management wat betreft dit communicatiegedrag. Word daarvoor eerst zelf een kei in het voeren van gesprekken en dan

vooral in het stellen van open vragen en luisteren zonder oordeel. De belangrijkste vraag in mijn onderzoek was 'Wat betekent het voor je?'. Dan help je de ander zelf na te denken over de effecten van communicatiegedrag. —

‘Wanneer de werkrelaties goed zijn is er ook een meer duurzame basis om met verandering om te gaan’

VERKIEZING
COMMUNICATIE M/V
+TALENT 2020

Verdient jouw collega, manager, junior of een andere vakgenoot een van de titels?

Help ons op weg en geef je tip aan ons door!

www.cday.nl/tip-ons

Paulien Trommelen (Future Communication) tipte in 2019 **Annette Reijersen-van Buuren**. *Waarom?* "Ik ken Annette als een powervrouw. Ze heeft met haar team meer focus aangebracht in de marketingcommunicatie van het CPNB. Haar aanpak inspireerde mij, en door haar te tippen heeft ze meerdere vakgenoten kunnen inspireren!"

Marly van Bragt (Omnicom PR Group) tipte in 2018 **Isabel Boerdam**. *Waarom?* "Omdat ze een inspirerende collega was, die het verdiende om haar aanpak achter de indrukwekkende 'Nationale Week Zonder Vlees'-campagne te delen met andere communicatieprofessionals!"

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Carin Verbruggen



De priefvogel en de man



De priefvogel lokt vrouwtjes door priefjes te bouwen. De grauwere heren compenseren hun onopvallendheid met ingewikkelde priëlen. Kleurrijkere soortgenoten kunnen volstaan met eenvoudige exemplaren. Als ze de kans krijgen, stelen de mannetjes elkaars versierselen en maken ze elkaars prief kapot. Arno Kantelberg, hoofdredacteur van de Nederlandse edities van Esquire en National Geographic en stijlcolumnist in Volkskrant Magazine maakt een vergelijking tussen deze ijverige vogeltjes met de mensenwereld.

"De priefvogel doet wat de man normaal gesproken aan de vrouw overlaat. Het bouwen, verfraaien van je body, wat in het domein van de vrouwen hoorde, is er bij de mannen de

laatste tien tot twintig jaar ingeslopen. Nu willen mannen een *sixpack* en mannen én vrouwen willen jong blijven. Maar dat kan niet. Je kunt een eind komen, maar je lijf verradt je uiteindelijk toch."

Kantelberg rijdt door de Italiaanse Dolomieten als hij met C spreekt over het boetsen van lichamen. "Hier in Italië zie ik vrouwen met een strakgetrokken gezicht en een gerimpelde nek. Bizar. Het is metaforisch dat we iemand Barbie noemen, omdat ze op een Barbie lijkt, terwijl ze een Haagse vrouw van vlees en bloed is."

Ideaalbeeld evenaren

"In de National Geographic besteden we aandacht aan ideaalbeelden en diversiteit. Tegenwoordig kun je heel goed *plus size* model zijn en tegelijkertijd is er een ontwikkeling waarbij heel jonge meisjes beginnen met implantaten en het tatoeëren van hun wenkbrauwen. Die willen er niet uitzien als iemand in een rolstoel met een hoofddoek en te dik. Die willen dat ideaalbeeld evenaren. Waarom? Welke invloeden maken dat zij dit doen? Ik denk dat jullie elkaar onzeker maken. Mannen zijn wat dat betreft iets meer solidair met elkaar. En voor hen hoeft dat ideaalbeeld ook niet echt.

Ik vind het leuk als mannen hun best doen, het man-zijn benadrukken. Ik geloof niet in uniformiteit of de illusie dat we gelijk zijn. Ik snap ook wel dat de man-vrouwrelatie een mijnenveld kan zijn, maar juist de tegenstelling maakt het spel zo leuk. Hoe oud je ook bent. Daar kan geen botox of wit gebit tegenop."



Wij maakten deze C. Wil je ook meewerken aan C?

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

★ alles begint met een idee.

careenza*

Wij zijn hét bureau voor **concept**, **creatie** en **campagne**. Van een goed idee maken we iets moois, en dit gebruiken we in uw campagne.

careenza.nl

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Arjen Boukema, Sabine Funneman, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, André Manning, Marjolein Nieuwdorp, Annemarie van Oorschot, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Salari, Dick-Gert Smid, Melinda Thomas, Alicia Vargas Velasquez, Margo van Vlieden, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Hugo Zelders, Alize van Zutphen

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk

VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 7 februari 2020.

Coverfoto: Marieke Odekerken

MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

21 JANUARI ENSCHEDE
Klimaat & Communicatie - Hoe enthousiasmeer je inwoners?
Egbertha Schuiling, Kirsten Hofman, Susanne Wormgoor, Wim Elving

ENTER-THE-FIRM

22 JANUARI ARNHEM
Internal branding bij VGZ: Samen zijn we zinnig bezig
Annette Visser, Wendy Bilzen

ENTER-THE-FIRM

30 JANUARI AMSTERDAM
Humor & Communicatie
Boom Chicago, Bart Veilbrief, Sebas van der Sangen, Christian Burgers

ENTER-THE-FIRM

4 FEBRUARI AMSTERDAM
113 Zelfmoordpreventie
Judith de Heus, Nanette Zonnenberg, Sacha Margés

WORKSHOP

11 FEBRUARI AMERSFOORT
Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini

COMMUNICATIECOLLEGE

3 MAART ROTTERDAM
Leiderschapscommunicatie
Erik Reijnders

WORKSHOP

10 MAART AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten

WORKSHOP

12 MAART AMSTERDAM
Ontwikkel je trainersvaardigheden
i.s.m. Van der Hilst

ENTER-THE-FIRM

17 MAART HILVERSUM
De kunst van het nieuws maken
Videonieuwsbericht

WORKSHOP

2 APRIL AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

19 MEI UTRECHT
Dagvoorzitter in één dag
Jan-Jaap In der Maur

WORKSHOP

9 JUNI UTRECHT
Ontdek de kracht van een coachende adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

CONGRES

16 JUNI NIEUWEGEIN
C-day20: het nationaal vakcongres voor communicatieprofessionals

WORKSHOP

8 SEPTEMBER UTRECHT
Ontwikkel je trainersvaardigheden
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

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

WORKSHOP

29 SEPTEMBER HILVERSUM
De kunst van het nieuws maken
Videonieuwsbericht

WORKSHOP

6 OKTOBER UTRECHT
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

8 OKTOBER DEN HAAG
Dagvoorzitter in één dag
Hans Etman

WORKSHOP

5 NOVEMBER AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

10 NOVEMBER AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten



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

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



Koop nu voordelig je tickets!

www.cday.nl