HÉT COMMUNICATIEMAGAZINE VAN NEDERLAND
NR 06 / JAARGANG 36 / SEPTEMBER/OKTOBER 2024

‘Roep om menselijkheid klinkt steeds luider’

LOTTE WILLEMSEN IS NIEUWE HOOGLERAAR LOGEION-LEERSTOEL

Hoe kijken we naar de plannen van kabinet-Schoof?

Negatieve aandacht Olympische Spelen blijkt verdienmodel

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

04 **hoofdartikel**
negatieve aandacht olympische spelen is ook aandacht

08 **kleiner dan tien**
semmie laat klanten risico's beleggen inzien

10 **communicatietheorie van betteke van ruler**
de bijdrage die communicatie kan leveren aan duurzamer en socialer

13 **spotlight**
communicatieadvies aan kabinet-schoof

18 **proloog**
hester macrander over radicaal gelijkwaardige behoeften

22 **boeken**

23 **column christian burgers**

24 **toonaangevend**
lotte willemsen nieuwe hoogleraar logeion-leerstoel

30 **essay**
hoe een ikje een wij wordt

32 **kennis**
wat is ware kennis

36 **ontwikkeling**
simone boitelle verbindt door dilemma's te delen

40 **reportage**
yara al salman onderzoekt morele gesprekken

44 **snippers**

47 **column mayke van keep**

48 **reportage**
nieuwe generatie communicatieprofessionals wil impact en inspraak

50 **miskleun**
de grootste mislukking van monique van meel

52 **young**
hoe blijf je jezelf op het werk?

53 **column luisa sanchez diez**

54 **makers**

55 **colofon**

Foto Marieke Odekerken

Pure noodzaak

Van uitleggen naar bondgenootschappen sluiten. Bewust zijn van je eigen behoeften en de intentie om ook de behoeften van de ander te begrijpen en respecteren. Blader deze C door en deze zinsneden kom je vanzelf tegen. Het zegt iets over de manier waarop we met elkaar omgaan. Of nou ja, willen omgaan op zijn minst. Want de dagelijkse praktijk is natuurlijk grillig.

Noem het verbindend communiceren, noem het rotondes in plaats van kruispunten. Feit is dat in ons vak zoeken naar common grounds een stuk beter werkt dan uitsluiting en verschillende meningen op de spits drijven. Maar goed, feit is ook dat dit niet nieuw is in ons vak. En dat het nergens nieuw zou moeten zijn.

Neem het gemiddelde gezin. Op een gemiddelde doordeweekse dag, waarop de een naar school en de ander naar werk moet. Waar boodschappen gedaan moeten worden, het huis aan kant moet en de huisdieren verzorgd moeten worden. Waar nog voor het avondeten de een naar voetbal moet en net na dat avondeten de ander naar hockey, paardrijden of yoga. Waar de volgende dag voorbereid moet worden.
Veel moeten, hè?
Met al die moetjes is de verbinding zoeken, de behoeften van de ander begrijpen zonder die van jou uit het oog te verliezen, pure noodzaak. Want anders botst en knettert het aan alle kanten. Niemand wordt daar gelukkig van.

Een wijze les uit dat dagelijks leven: neem mensen om je heen mee in wat je wilt, kunt en verwacht. Wat dat aangaat, is ons vak net het echte leven.

Sander Grip
hoofdredacteur

Sonya Schonewille (links) en Lieselot Meelker

Auteur *Jeroen de Bruin*
Foto *© NOC*NSF*

LIESELOT MEELKER EN SONYA SCHONEWILLE VAN NOC*NSF:

‘Negatieve aandacht Olympische Spelen blijkt verdienmodel’

“De Spelen zijn een aandachtmagneet. Negatieve aandacht creëren rondom een dergelijk evenement blijkt zelfs een verdienmodel. Voor de Spelen van 2026 is het zaak een risico-inschatting qua deelnemersveld en bijpassende communicatiestrategie klaar te hebben.” C sprak met Lieselot Meelker (algemene woordvoering) en Sonya Schonewille (persvoorlichter) van NOC*NSF die in Parijs de Paralympische Spelen communicatief begeleiden, wat ze een paar weken eerder ook voor de Olympische Spelen deden. Voor Meelker is het haar eerste olympische avontuur, voor Schonewille haar twaalfde.

Een Nederlandse journalist mag niet zomaar naar de Spelen. Het International Olympic Comittee (IOC) en het International Paralympic Committee (IPC) wijzen per land een quotum toe. Dat wordt door NOC*NSF verdeeld over de Nederlandse journalisten die verslag willen doen van de Spelen. Doorgaans zijn er bij de Olympische Spelen veel meer aanvragen dan plekken. Sonya Schonewille: “Soms lukt het om extra plekken te bemachtigen vanwege de goede contacten met het IOC. Dit proces vindt reeds zo’n twee jaar vooraf aan de Spelen plaats. Het daadwerkelijk op naam stellen van de persaccreditaties gebeurt zo’n driekwart jaar voor het evenement. De Nederlandse Sport Pers helpt bij deze selectie.” Schonewille is intermediair tussen sporters en journalisten. De beweegruimte voor de schrijvende en fotograferende journalisten hangt van het type accreditatie af: op de perstribune bij alle sportlocaties of bijvoorbeeld alleen bij atletiek. Interviews vinden plaats in de zogeheten mixed zone. De persvoorlichters – naast Schonewille zijn dat er nog twee om parallel alle wedstrijden te bemensen – bedienen direct na de wedstrijd Nederlandse en buitenlandse journalisten en nemen de sporter spreekwoordelijk aan de hand mee. De Nederlandse media probeert men altijd wat extra tijd te geven. De grote rechtenhouders, zoals Discovery voor Europa, met Eurosport, hebben in die mixed zone een aparte status, daar speelt NOC*NSF geen actieve rol. Ook de NOS is een belangrijke rechtenhouder; daar werken ze intensief mee samen. “Wat je aan het vak van sportjournalisten op locatie ziet veranderen, is dat waar ze voorheen alleen voor de papieren krant schreven, ze nu tegelijkertijd de online lezer moeten bedienen”, valt Schonewille op. “Voor het eerst heb ik nu ook gereserveerde plaatsen gezien voor socialemediaredacteuren; nog veel dichter bij het veld dan de perstribune.”

Een deel van het content-team van NOC*NSF bij het TeamNL Huis in Parijs. Achterste rij vlnr: Sophie Malefason, Lieselot Meelker, Monica Roeland. Voorste rij vlnr: Frederique Snijders, Sonya Schonewille

TEAMNL HUIS

De Nederlandse pers (journalisten en fotografen) was in Parijs aanwezig met 76 mensen. Bij de Paralympische Spelen zijn dat er maximaal vijftien, voor het merendeel fotografen, waarbij de langer dan gebruikelijke sportzomer wellicht meespeelt. De aandacht die de NOS besteedt aan de Paralympische Spelen is deze editie wel enorm gegroeid. De rol voor Meelker en Schonewille bij de Spelen is faciliterend, waar die bij de Paralympics noodzakelijkerwijs veel meer (pro)actief is. Zoals journalisteninterviews met sporters via Teams of WhatsApp arrangeren.

Meelker: “Er zijn in feite twee grote projecten voor onze organisatie: enerzijds het olympisch dorp, de sportactiviteiten en medaille-uitreikingen. Anderzijds is er het TeamNL Huis – zowel tijdens de Olympische als Paralympische Spelen – waarvan NOC*NSF voor het eerst zelf de exploitatie doet. Het TeamNL Huis wordt overigens niet met sportgeld betaald maar door onze partners.” Qua bezoekersaantallen – honderdduizend – hoefde het olympische TeamNL Huis alleen het Franse landenhuis voor zich te dulden. De keuze voor de grote concertzaal Le Zénith met de speciaal aangelegde catwalk voor de huldigingen van de medaillewinnaars, sloeg aan. Bij de Paralympics wordt het kleinere Cabaret Sauvage gebruikt, eveneens in Parc de la Villette. De wereldpers klopte dikwijls aan bij het eerste TeamNL Huis: van Washington Post, tot NBC en BBC. Allen waren benieuwd naar dat uitbundig feestende Orange House en hoe dat kleine landje toch zoveel gouden medailles binnenhaalde. De aanwezigheid van de studio’s van Radio Olympia, Studio Parijs en ook Qmusic op het terrein van het TeamNL Huis, maakte het extra makkelijk om de redacties te bedienen bij hun vraag om gasten; zowel gehuldigde sporters als bezoekende bewindspersonen en andere vips.

INCLUSIVITEIT

NOC*NSF vindt dat topsport impact heeft op de samenleving. Meelker: “Die impact willen we zichtbaarder maken en op betere wijze verzilveren. Tijdens de Spelen staan bijvoorbeeld diversiteit en een inclusieve arbeidsmarkt hoog op de agenda. Zowel wat betreft bijeenkomsten als in de eigen organisatie.” Zo was de groep van ruim tweehonderd vrijwilligers in het olympische TeamNL Huis meer divers van samenstelling dan voorheen: verschillende leeftijden en culturele achtergronden. Ook was er een groep van vijftig jongeren uit Arnhem-Oost die een werkstage deden. Bij de Paralympics was er een themadag over een meer inclusieve arbeidsmarkt, met gasten als de staatssecretaris van Participatie en Integratie, Jurgen Nobel en de voorzitter van MKB-Nederland, Jacco Vonhof. “Parijs tijdens de Paralympics voelt sowieso als een veel inclusievere samenleving; op elk moment komen sporters voorbij die bijvoorbeeld blind zijn of een been missen”, aldus Meelker.

‘Voor toekomstige Spelen is het zaak een risico-inschatting en bijpassende communicatiestrategie klaar te hebben’

MEDIAREL

De wereldwijde aandacht voor de Spelen bracht ook minder leuke kanten met zich mee. Zoals de internationale rel rond de Nederlandse beachvolleyballer Steven van de Velde die in 2016 door een Britse rechtbank voor een zedendelict veroordeeld werd. Dat was voor Meelker een steile leercurve. Een Australische tabloid schreef drie weken voor de Spelen een weinig feitelijk artikel dat bedoeld leek om sensatie op te wekken. Binnen een halve dag na publicatie was de woordvoerder de regie kwijt over deze rel. Alle inspanningen leken contraproductief te werken, het überhaupt verdedigen van deelname van de topsporter aan de Spelen werd als schandelijk beschouwd.

Serieuze media uit Engeland, de Verenigde Staten maar bijvoorbeeld ook Zuid-Afrika kozen de kant van de tabloids. Sociale media speelden daar een grote rol bij. Meelker: “De originele bron werd niet geloofd. Het video-interview met Van de Velde uit 2018 waarin hij zelf openheid van zaken gaf en dat nu speciaal met spoed vertaald was voor de betrokken media, werd gewoon genegeerd. Wat ons opviel, was dat het hier om een verdienmodel lijkt te gaan. Zo was er een misleidend TikTok-filmpje, een soort mini-college, dat meer dan een miljoen keer geliked werd. Dat levert sommigen veel geld op. En wanneer de aandacht leek af te zwakken, dook er plots weer een artikel op in weer een ander tabloid, zoals Daily Mail. De sfeer bij de beachvolleybalwedstrijden waaraan hij deelnam, werd steeds grimmiger: bij de laatste wedstrijd leken veel bezoekers speciaal gekomen om Steven uit te jouwen.”

GROTE PLUIM

NOC*NSF haalde – in goed overleg met hemzelf – uit bescherming Van de Velde weg uit het olympisch dorp. Woordvoering hield nauw contact met de Nederlandse pers die er veel genuanceerder in zat. Meelker: “Een grote pluim daarvoor richting de Nederlandse pers. Zij gingen op een correcte manier steeds terug naar de basis en de feiten, terwijl de rest van de wereld een eigen verhaal creëerde. Er werd een beeld geschapen van een monster. Off the record is er ook contact geweest met onder meer de Australische pers waarbij de ethische en juridische haken en ogen aan de strafzaak werden uitgelegd. Maar ook dat mocht niet baten. Ploeggenoot Matthew Immers stond de pers wel te woord over de situatie, wat hij authentiek over de bühne wist te brengen. De Nederlandse Volleybalbond stond ons vanaf het begin bij. De bronzen EK-medaille die het duo kort na de Spelen won en waarbij het Nederlandse publiek extra hard juichte, was zo verdiend.”

Voor toekomstige Spelen, in 2026 zijn er al weer de Winterspelen, achten Meelker en Schonewille het zaak om ook een risico-inschatting qua deelnemersveld en bijpassende communicatiestrategie klaar te hebben. “De Spelen zijn een aandachtmagneet. Negatieve aandacht creëren rondom een dergelijk evenement is blijkbaar een verdienmodel.”

INSTAGRAM

NOC*NSF werkte in Parijs met een social content team van zes personen, onder wie videograaf Carolien Visser. In 21 dagen tijd maakten ze gezamenlijk 1.600 individuele berichten die op verschillende kanalen werden uitgezet. Het totale bereik (impressies) was bijna 117 miljoen voor het ‘merk’ TeamNL. In die periode groeide het aantal volgers op Instagram met 70.000, onder wie veel jongeren. Het team werkte van ’s morgens vroeg tot ’s avonds laat; ook huldigingen werden in beeld gebracht, waarna ’s nachts snel de beelden werden gemonteerd.

WAARDERING

Waar bij de Olympische Spelen het Parc de la Villette vol stond met landenhuizen, staan er tijdens de Paralympische nog maar drie: het Franse, Nederlandse en Colombiaanse. De Parijzenaren waarderen de Nederlandse aanwezigheid enorm. “Er zijn al weer 500 kaarten verkocht. Dat er voor het eerst een feestelijke huldiging met muziek en een confettikanon plaatsvond voor paralympische medaillewinnaars gaf me kippenvel”, vertelt Schonewille.

Lieselot Meelker is sinds begin 2022 corporate woordvoerder bij NOC*NSF. Ze maakt in die rol deel uit van het team public affairs. Tevens adviseert ze desgevraagd sportbonden. Na een loopbaan in de journalistiek (haar laatste baan was eindredacteur bij het Radio1Journaal), stapte ze over naar communicatie en woordvoering bij onder andere het Wereld Natuur Fonds en in de energiesector.

Sonya Schonewille is ruim twintig jaar persvoorlichter bij NOC*NSF en heeft veel ervaring met het begeleiden van pers bij grote internationale sportevenementen, met name de Olympische en Paralympische Spelen. Ze onderhandelt met IOC en IPC over accreditaties voor Nederlandse pers. In Nederland coördineert ze onder andere de persaandacht bij belangrijke terugkerende evenementen als het Sportgala.

Auteur *Katja Torbijn*
Fotograaf *Chris Bonis*

Semmie

‘HET IS BELANGRIJK DAT KLANTEN HET RISICO VAN BELEGGEN BEGRIJPEN’

Vijf jaar geleden begon vermogensbeheerder Semmie als een start-up met een groeistrategie die gebaseerd was op de overname van andere beleggers. Nu is Semmie een volwassen bedrijf, in transitie naar organische groei van het klantenbestand. Daarmee verandert ook de marketing- en communicatiestrategie: van het tevreden houden van overgenomen klanten naar het aantrekken van nieuwe klanten en het vergroten van de naamsbekendheid. Esther de Korte, manager communication & branding, neemt na vijf jaar afscheid en blikt terug.

De Korte had de afgelopen jaren twee duidelijke opdrachten. “Allereerst natuurlijk het merk: zorgen dat we Semmie op de juiste manier presenteren en klanten de juiste ervaring geven. Op basis van beschikbare data is onze communicatie nu persoonlijker en interactiever.” Semmie heeft daarnaast een zorgplicht. “Het is belangrijk dat klanten het risico van beleggen begrijpen, om de juiste keuze te kunnen maken. Transparante informatie is dus heel belangrijk. We maken al vijf jaar lang veel content om klanten te helpen, stimuleren hen om meer kennis op te doen over dit onderwerp.”

Met een marcomteam dat naast de manager bestaat uit twee contentmakers, een grafisch vormgever en een art director is de communicatie een behoorlijke opgave, stelt De Korte. “We willen een consistent beeld neerzetten. De grootste uitdagingen in de afgelopen jaren waren dicht bij onszelf blijven en ons merk bewaken in een periode waar we ontzettend snel groeiden”, vertelt De Korte. “In korte tijd introduceerden we veel nieuwe beleggingsoplossingen. Ook kwamen er doelgroepen bij, zoals financieel adviseurs en klanten met flinke vermogens. Daarom ontwikkelden we een nieuwe positionering, met bijbehorende nieuwe website, die het team komende periode uitrolt.”

Vijf jaar geleden bepaalde De Korte, samen met de oprichters van Semmie, kernwaarden. Die kernwaarden – vriendelijk, duidelijk, transparant – geven vorm aan de hele bedrijfsvoering. “We hadden heel scherp hoe we de klantervaring wilden hebben en bewaken die continu. Onze communicatie wordt hier ook altijd aan getoetst.”

Het marcomteam heeft een aanpakkersmentaliteit die goed werkt in de veranderende organisatie, blikt De Korte trots terug. “Er zit een hoge energie in het team, iedereen streeft dusdanig naar kwaliteit dat het intens kan zijn. Het team schakelt continu tussen strategie en uitvoering, gaat snel over tot actie. Voor de nieuwe website is er bijvoorbeeld heel snel een testomgeving gebouwd, zodat collega’s al vroeg konden reviewen. Er kwam veel bruikbare feedback, waar het team direct verder mee gaat. Heel efficiënt en met steun uit het hele bedrijf.”

Vlnr: Dylan Arts, Esther de Korte, Tessa Ham, Vincent Hielckert en Thomas van der Lee

Fotograaf Marieke Odekerken

Duurzamer en socialer, kunnen we daar met communicatie aan bijdragen?

Betteke van Ruler

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

De podcastserie van Inge Wallage van de Wageningen Universiteit 'Eerlijk gezegd' was een van de vele discussies de afgelopen maanden over de vraag of wij als communicatieprofessionals een rol moeten en kunnen spelen in het duurzamer en socialer maken van de wereld. In de hele communicatiebranche, met de reclamewereld voorop, dringt de vraag zich op of ons vakgebied ook een maatschappelijke purpose moet hebben, en zo ja, hoe die er dan uit moet zien. Het past in de trend van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het bedrijfsleven en de toekomstbestendige overheid, zoals bijvoorbeeld door Deloitte is beschreven.

Communicatie is niet vanzelf duurzaam of sociaal, al willen we dat soms graag geloven. Paul ter Heyne laat in zijn boek *Genoeg van reclame* zien hoe communicatie net zo goed een vreselijk ondermijnend effect kan hebben. Op www.debetrouwbareorganisatie.nl publiceren Jan Merton en Nico de Leeuw al jaren blogs over het verschil tussen wat Stephan Ummelen in zijn recente boek noemt: bullshit- of betekenisvolle communicatie, waarbij bullshit staat voor doorgeslagen marketingdenken. Wordt communicatie vooral ingezet als windowdressing, de boot afhouden of ter promotie van de baas en de producten? En als dat zo is, moeten we dat dan wel willen, is zijn vraag. Antwoord: nee. Het is maatschappelijk niet verantwoord en levert uiteindelijk ook niets op.

Het lot van de adviseur

Al eerder schreef communicatiedocent Arno van Doorn een doorwrocht boek over de betekenisvolle samenleving en stelt daarin dat een moderne samenleving open organisaties kent die burgers uitnodigen om mee te doen. Voor elk issue weer. Machtsdenken weerhoudt organisaties er vaak van om hen te betrekken, citeert hij hoogleraar public relations Grunig. Met gevolg dat communicatie alleen wordt ingezet ter meerdere glorie van de organisatie en niet in het belang van burgers en samenleving. Dan is er dus geen maatschappelijke purpose. De meeste voorbeelden in de boeken die ik hier citeer, laten zien dat het niet per se alleen de communicatieprofessionals zijn die op zodanige manier naar buiten treden dat de geloofwaardigheid van de organisatie wordt ondermijnd en/of de belangen van publieken totaal worden veronachtzaamd. Het zijn net zo goed anderen in de organisatie die dat doen. We kennen ook allemaal wel voorbeelden dat communicatieadviseurs anders hebben geadviseerd maar domweg opzijgeschoven werden. Dat is natuurlijk het droevige lot van iedere adviseur, maar het heeft ook te maken met het gebrek aan duidelijkheid waarvoor ons vak staat, de identiteit van ons beroep. En dan vooral over de vraag voor wie wij het eigenlijk doen.

Communicatie als vak

Internationaal wordt veel onderzoek gedaan naar de afbakening van ons vak. Dat begon met het grote Amerikaanse onderzoek van Jim Grunig en zijn vrouw Lauri, in de jaren tachtig. Zij waren de eersten die de tweedeling van uitvoerders en managers aan de orde stelden: de uitvoerder doet wat anderen vragen, de manager bepaalt dat zelf op basis van onderzoek en probeert altijd evenwicht aan te brengen in de belangen van de organisatie en van de stakeholders. Vanaf de jaren negentig werd de vraag naar de afbakening ook steeds vaker gesteld in Europees verband. Van het begin af aan was er een verschil in benadering tussen Amerika en Europa en dat ging allereerst over de vraag op wie de communicatie is gericht: op af te bakenen 'publics' of op de samenleving als geheel. In de voormalige Joegoslavische landen bestond zelfs geen woord voor publieksgroepen, alleen voor publiek in de betekenis van openbaar (Van Ruler & Vercic, 2004). In de Duitstalige landen werd ons vak (in de theorievorming) gezien als gericht op de openbaarheid, in de betekenis van waarover wij met z'n allen praten en hoe we daarover praten. Hier kwam ook de vraag bij voor wie en namens wie we het doen: ter meerdere glorie van de organisatie of (ook) om anderen goed te informeren en hen een stem te geven in de strategische keuzes van de organisatie. In de Scandinavische landen wordt ons vakgebied vaak gedefinieerd als 'how to relate to society' (Holmström, 2000), daarmee de vraag expliciet makend dat het in ons vakgebied allereerst gaat om hoe de organisatie zich wil verhouden tot de samenleving. Dat is een organisatievraag. Waar ons vakgebied voor is, is een resultante van die vraag.

Impliciet

Ook in ons land werd er in die periode regelmatig op deze manier over ons vak gesproken. Ron van der Jagt bijvoorbeeld schreef in zijn tijd als voorzitter van Logeion in een blog: "Wie zich onverschillig toont ten opzichte van mens en maatschappij, kan wachten op een afstraffing in pers en publieke opinie. Reputatiemanagement wordt daardoor identiteitsmanagement, want wie je bent en wat je doet wordt hoe dan ook zichtbaar voor de buitenwereld", aldus Van der Jagt. Recent voegde hij daar op LinkedIn aan toe dat je niet wegkomt met cosmetica, met poetsen aan de buitenkant. Je reputatie is je maatschappelijke spaarbankboekje van krediet. Het is de verantwoordelijkheid van de top om de reputatie te behartigen maar commprofs kunnen daarbij wel helpen, schreef hij. Daarmee blijft de vraag: hoe dan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Deze hele discussie past bij de al langer geleden opgekomen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en de latere sustainable goals van de VN. MVO werd door cynici in de begindagen nog wel eens afgedaan als windowdressing, ingezet als marketingstrategie omdat het goed verkoopt. Maar dat is allang niet meer zo. De samenleving, bij monde van actiegroepen en media pikt dat niet meer, of zoals Abraham Lincoln ooit zei: '*You cannot fool all the people all the time*'. Van organisaties wordt steeds vaker gevraagd dat ze zich niet alleen financieel goed gedragen maar ook maatschappelijk. En dat begint met die Scandinavische vraag: 'How to relate to society?'. Jaap de Bruin, voorzitter van het TrendTeam van Logeion, bracht laatst bij eenzelfde discussie in Nijmegen de grote Europese Delphi-discussie in herinnering waarin ik met wetenschappers uit 42 Europese landen in drie rondes heb besproken of wij de Amerikaanse definitie van ons vak als 'de managementfunctie die zorgt voor bevordering van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen' gewoon konden overnemen. Het antwoord was: nee, wij kijken toch echt anders tegen ons vakgebied aan dan de Amerikanen. Dat heeft aan de ene kant te maken met onze aandacht voor de taak om anderen te helpen om goed te communiceren (coaching) maar ook met onze rol in de samenleving. Dat valt onder de counseling.

Ik kwam erachter dat ik deze discussie nooit heb verwerkt in deze serie over communicatietheorie, terwijl die heel goed past bij de discussie over de purpose van ons vak en de rol van communicatie in het maatschappelijk handelen van organisaties. Ik heb ze in het Nederlands verwoord als de 4 C's van eigentijds communicatiemanagement (Van Ruler 2012). De eerste vraag die Jaap de Bruin in Nijmegen aan de zaal voorlegde was: welke van deze aspecten hoort bij jullie taak en welke niet? Ik denk dat dit ons helpt om na te denken hoe wij als vakgebied aan onze maatschappelijke purpose kunnen werken.

De 4 C's van communicatiemanagement

Communicatiemanagement is een strategisch instrument dat (de leden van) een organisatie helpt om haar doeleinden te verwezenlijken door:

- **Counseling:** Intern te reflecteren op haar legitimiteit in de samenleving en deze waar nodig te helpen verbeteren door na te denken over de relatie tussen (veranderende) normen, waarden en standpunten ten aanzien van relevante issues in de samenleving en de eigen normen, waarden en standpunten – dit deelterrein is gericht op de ontwikkeling van de missie en strategische keuzes in de organisatie
- **Coaching:** Haar leden te ondersteunen bij het management van hun eigen communicatie en zo communicatief competent op te treden in hun contacten met elkaar en met de buitenwereld, in navolging van de uitkomsten van de reflectieve discussie – dit deelterrein is gericht op uitvoering van de strategische keuzes die via counseling van o.a. communicatieprofessionals is ontwikkeld en bijgesteld
- **Conceptualisering:** Communicatiestrategieën te ontwikkelen die passen binnen de uitkomsten van de interne reflectiediscussies – ook dit deelterrein is gericht op uitvoering van de strategische keuzes
- **Creatie:** Communicatie-interventies te produceren binnen het raamwerk van de doelstellingen van de communicatiestrategieën – dit deelterrein is gericht op uitwerking van de communicatiestrategieën

Dit alles met het oog op het winnen en behouden van publiek vertrouwen van de samenleving in het algemeen en een goede relatie met alle interne en externe stakeholders in het bijzonder.

Literatuur

Doorn, Arno van (2019). Betekenisvolle samenleving, een nieuwe filosofie voor het informatietijdperk. WLC Media. **Heyne, Paul ter** (2022). Over de ondermijnende invloed van marketing en reclame en wat we eraan kunnen doen. Haystack uitgevers. **Ruler, Betteke van en Dejan Vercic** (2004). Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. De Gruyter Mouton. **Ruler, Betteke van** (2012). Met het oog op communicatie, reflecties op het communicatievak. Boom uitgevers. **Ummelen, Stephan** (2023). Betekenis of bullshit, over zingeving en marketing in de betekeniseconomie. Boom uitgevers.

Auteurs *Arjen Boukema en Annemarie van Oorschot*

Communicatie-advies voor kabinet-Schoof

Kabinet-Schoof wil bezuinigen op communicatie. Dat werd duidelijk bij de presentatie van het hoofdlijnenakkoord. Bijna 350 communicatiebanen verdwijnen, zo'n 35 procent. Wat vinden communicatieprofessionals hiervan? En, meer in het algemeen, wat vinden zij van de communicatiestrategie van het nieuwe kabinet? C vroeg het aan Noelle Aarts, Jan Driessen, Sanne Kruikemeier en Mildred Hofkes.

Ook gedrag communiceert

NOELLE AARTS, PROFESSOR SOCIO-ECOLOGICAL INTERACTIONS – INSTITUTE FOR SCIENCE IN SOCIETY (ISIS)

Herken je al een communicatiestrategie in de eerste maanden van dit kabinet?

“Eerst wil ik benadrukken dat gedrag ook communiceert. Bedoelde boodschappen moeten matchen met dat gedrag. Als dat niet zo is, heb je sowieso een communicatieprobleem. Bij een bewuste communicatiestrategie hoort dan ook een analyse van eigen gedrag en karakter.

Tot nu toe zie ik twee strategieën. 1) Een strategie van verbinden, althans een poging daartoe (Schoof): zowel extern, naar de samenleving toe, als intern met teambuildingdagen; 2) Een strategie van: we gaan doen wat we beloven, met name op asiel. Het wegsturen van het jongetje moet communiceren: het is ons menens!

Maar ik zie ook tegenstrijdigheden tussen boodschap en gedrag, wat leidt tot ongemak: 1) Ongemak na de Olympische spelen vanwege de voorgenomen bezuinigingen op sport en de felle reacties daarop, en vanwege het succes van Sifan Hassan, een voormalig asielzoekster; 2) Ongemak over het verleden van een aantal bewindslieden; 3) Ongemak vanwege ongeleide projectielen op de socials: elkaar de maat nemen binnen het kabinet (Wilders over Schoof).”

Welke communicatiestrategie adviseer je kabinet-Schoof?

“Zet zwaar in op verbinden. Dan moet het kabinet heel goed luisteren, naar de mensen in de samenleving, maar ook naar de oppositie. Hanteer de principes van deep democracy. Luister naar de zorgen van verschillende groepen mensen en ga samen op zoek naar redelijke voorstellen die een gezamenlijk optrekken mogelijk maken. Ik zou alle leden van het kabinet (en de betrokken politieke partijen) adviseren om zich beschaafd op te stellen op de sociale media. Stop met moddergooien naar personen. Dat past niet bij een verbindende strategie.”

Hoe moet het kabinet omgaan met de wens om het aantal communicatiemensen in overheidsdienst te beperken?

“Dit betekent dat alle achterblijvende ambtenaren geschoold moeten worden in communicatie, opnieuw met het oog op verbinding. Ook de bewindslieden moeten hun eigen communicatiegedrag verbeteren. Effectieve communicatie hangt niet af van zorgvuldig gecomponeerde boodschappen, maar van de wijze waarop politici en ambtenaren zich gedragen, als ook van het beleid dat ze ontwikkelen en uitdragen.”

Welk advies heb je voor de communicatie-mensen die hun baan dreigen te verliezen?

“Zoek een nieuwe baan of verander je baan. Maar vooral: ontwikkel jezelf op het gebied van verbindende communicatie, niet op het ontwikkelen van de juiste boodschap. We hebben meer verbinders nodig, niet alleen bij de overheid, maar in de hele samenleving.”

Angst regeert

JAN DRIESSEN, DIRECTEUR-EIGENAAR COMMUNICATIEBUREAU Q&A

Herken je al een communicatiestrategie in de eerste maanden van dit kabinet?

“Angst regeert dit ongewenst samengestelde kabinet zonder een publiekelijk gedragen politiek leider. Bewindspersonen van de verantwoordelijke partijen VVD en NSC voelen zich gedwongen om zeer omzichtig te communiceren, met de handen op de rug gebonden en met meel in de mond. Vage multi-interpreteerbare teksten zijn het gevolg, waarin de geit en de kool steeds moeten worden gespaard. De bewindspersonen van de protestpartijen PVV en BBB moeten nog volledig gesouffleerd worden door hun politiek leiders in de Kamer. En zoeken nu al de grens op van wat is afgesproken. Het is daarom wachten op het eerste ongeluk. Er is ook geen heldere communicatiestrategie zichtbaar, anders dan een duikstrategie van vaagheid en mist. De communicatiepraktijk lijkt daarom tot nu toe nog het meest op een angstige trapeze-act zonder valscherm, en zonder beschermende baas, omdat Wilders steeds klaarstaat met een geladen pistool.”

Welke communicatiestrategie adviseer je kabinet-Schoof?

“Gezien de fragiele schizofrene samenstelling van dit kabinet, en het continue gevaar van implosie, is het juist extra noodzakelijk om een ‘committed en agreed’ communicatieplan te hebben. Daarin moeten de hoofdboodschappen van dit vreemde kabinet ook precies en in specifieke woorden omschreven staan. Zo’n dicterend plan zal dan als kompas en input dienen voor álle communicatie, zodat er consistentie en eenheid ontstaat.”

Hoe moet het kabinet omgaan met de wens om het aantal communicatiemensen in overheidsdienst te beperken?

“De toegevoegde waarde en effectiviteit van elke communicatieafdeling en communicatieadviseur moet altijd aantoonbaar zijn. Meer is niet altijd beter. Dus is het goed dat hier kritisch naar gekeken wordt en er professionele en slagvaardige afdelingen ontstaan. Overtuigende communicatie is een echt ambacht, en geen invuloefening voor procesmanagers. De discussie moet daarom niet over kwantiteit gaan, maar over meetbare en onderling vergelijkbare communicatiekwaliteit.”

Welk advies heb je voor de communicatie-mensen die hun baan dreigen te verliezen?

“Toon als communicatieadviseur elke dag en op elk dossier weer aan dat je van werkelijk toegevoegde waarde bent en dus onmisbaar. De secretaris-generaal (SG) en directeur-generaal (DG) van het ministerie en bewindspersonen zien heel goed wie er van ware betekenis is en daadwerkelijk zaken voor elkaar krijgt. Blijf geen vergadertijger of procesmanager. Die zijn inwisselbaar. Leer en beoefen dus het communicatievak.”

Wees niet uitsluitend actief op X

SANNE KRUIKEMEIER, HOOGLERAAR DIGITALE MEDIA EN SAMENLEVING BIJ WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH

Herken je al een communicatiestrategie in de eerste maanden van dit kabinet?

“Een communicatiestrategie herken ik niet, behalve dat bewindslieden en politici heel actief op X zijn. Hoewel het imago van sociale media de afgelopen jaren is gekanteld en de sociale media in deze tijd als een bedreiging voor de democratie worden gezien, behouden zij hun belofte dat ze politiek in principe dichter bij de mensen brengen. Barack Obama gebruikte tijdens zijn verkiezingscampagne voor het eerst heel duidelijk de sociale media om mensen bij de politiek te betrekken. Zo kunnen zij een steunpilaar van de democratie zijn. Het is dus ook zeker nuttig dat kabinetsleden direct met het electoraat communiceren. Door in de berichten ook privézaken op te nemen en humor, personaliseer je de communicatie. Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat dat veel effectiever is.”

Welke communicatiestrategie adviseer je kabinet-Schoof?

“De bewindspersonen moeten niet uitsluitend actief op X zijn, maar ook op Instagram en op een veilige manier TikTok inzetten. Daar zit de jonge generatie. Zij moeten die kanalen inzetten voor de uitvoering van het beleid. Neem het rijksvaccinatieprogramma. De vaccinatiegraad neemt deels af omdat sommige influencers op TikTok onjuiste of incomplete informatie plaatsen. Het is belangrijk dat de overheid daar tegenwicht biedt, door bijvoorbeeld die kanalen te monitoren en waar kan campagnes gericht in te zetten.

Daarnaast is het belangrijk dat de overheid via beleid sociale media een veilige omgeving laten zijn. Sociale media kunnen brandstof zijn voor polarisatie. Politici moeten daarom ook zelf het goede voorbeeld geven. Voor berichtgeving op de televisie en in de krant zijn er ook bepaalde regels. Sociale media zijn door het relatieve gebrek aan regelgeving een soort Wilde Westen.”

Hoe moet het kabinet omgaan met de wens om het aantal communicatiemensen in overheidsdienst te beperken?

“Ik vind dit lastig in te schatten. Wel weet ik dat politici bij Instagram en TikTok een drempel ervaren om berichten te plaatsen, omdat je op het eerste kanaal scoort met esthetisch beeld en op de tweede met ludieke video’s. X is voor veel politici makkelijker in gebruik: korte soundbites die je snel kunt versturen zonder beeld. In het algemeen zou ik zeggen dat het belangrijk is om te investeren in socialemediaprofessionals. Communicatie-experts heb je ook nodig voor de monitoring en de analyse van het bereik en alle activiteit rond een bepaald onderwerp. Het kan ook een belangrijke informatiebron zijn.”

Welk advies heb je voor de communicatie-mensen die hun baan dreigen te verliezen?

"Daar heb ik geen mening over."

Dwing af dat je een parlementair kabinet wordt

MILDRED HOFKES, DIRECTEUR-EIGENAAR VAN HOFKES STAKEHOLDER-MANAGEMENT & RESEARCH (BHRM) EN OPRICHTER VAN HET PLATFORM ‘NIEUWBESTUUR’

Herken je al een communicatiestrategie in de eerste maanden van dit kabinet?

“Nee, ik zie geen communicatiestrategie. Iedereen is zoekende omdat we een extraparlementair kabinet hebben. Maar niemand lijkt te weten wat dat inhoudt. De premier is in ieder geval geen woordvoerder meer namens de bewindslieden. De fractieleiders besturen het kabinet, waarbij de grootste partij PVV de grootste invloed heeft en Wilders de toon aan de top bepaalt. Dat zag je toen hij Schoof een ‘slappe hap’ noemde. Misschien is het te vroeg om gestroomlijnde communicatie te verwachten. Nadat het hoofdlijnenakkoord tot stand was gekomen, begon immers het zomerreces. Maar we moeten oppassen dat we deze chaos normaliseren. Als Nederlandse kiezer lijken we dit te accepteren: ‘Het is wat het is’. Dat zou heel slecht zijn voor onze democratie.”

Welke communicatiestrategie adviseer je kabinet-Schoof?

“Dwing af dat je een parlementair kabinet wordt. Niet de fractieleiders van de PVV, BBB, NSC en VVD onderhandelen dan over de begroting, wat nu gaat gebeuren, maar de ministers. Vervolgens kan de premier of de minister van Financiën in de Tweede Kamer vragen beantwoorden en verantwoording afleggen. Maar zij doen dat dan namens het gehele kabinet. Met één mond spreken in een constructieve toon. Daarnaast zou ik inzetten op teambuilding. De ploeg van bewindspersonen lijkt nog helemaal geen team. Dat gaat problemen geven.”

Hoe moet het kabinet omgaan met de wens om het aantal communicatiemensen in overheidsdienst te beperken?

“Het is prima dat er bezuinigd wordt op communicatie. Er zijn veel te veel communicatiemensen bij de overheid. Ik geloof per journalist twintig communicatieadviseurs en woordvoerders. Dan krijg je vanzelfsprekend die Haagse hijgerigheid. Al die communicatiemensen willen wel aan het werk zijn. Diederik Samson ontdekte in Brussel dat hij veel meer tijd had om beleid te maken en uit te voeren. In Nederland begon iedere ochtend met het bespreken van een bananenschil in de media. Vervolgens was hij een paar uur bezig om met communicatiecollega’s die bananenschil op te ruimen.”

Welk advies heb je voor de communicatie-mensen die hun baan dreigen te verliezen?

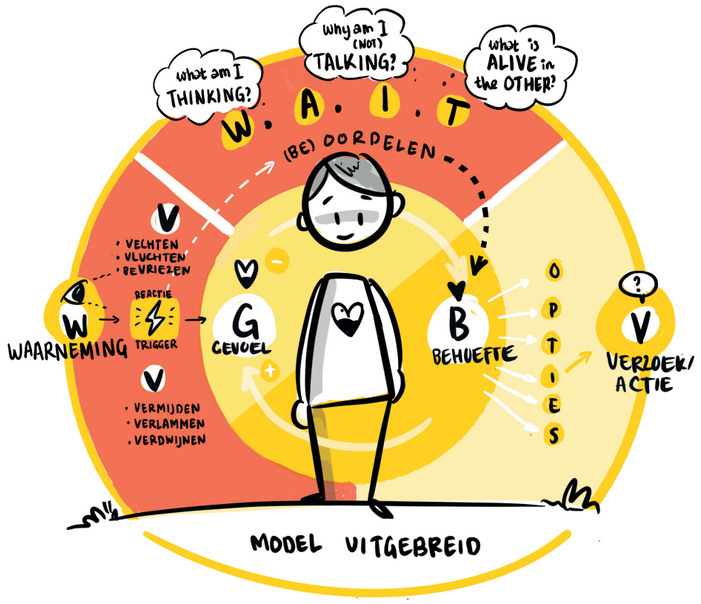
“Het is natuurlijk nooit leuk als je ontslagen wordt, maar er is werk zat in de communicatie. Vooral in het stakeholdermanagement, de expertise van mijn bureau. Specialiseer je in het van buiten naar binnen halen van meningen, behoeften, vraagstukken en oplossingen. In het verbinden van de verschillende belanghebbenden. En vervolgens in het integreren van stakeholder inclusief management in je organisatie. Er zijn heel veel blinde vlekken, die vanwege de recente Europese verplichting voor bedrijven om te rapporteren over environmental en social governance zichtbaar worden. Communicatiespecialisten kunnen hier veel betekenen.”

Auteur *Marjan Engelen*
Fotograaf *Ans Dekkers Fotogravin*

HESTER MACRANDER, TRAINER, MEDIATOR, SPREKER EN AUTEUR

‘Behoeften zijn radicaal gelijkwaardig’

Verbindend communiceren begint bij bewustzijn van je behoeften en bij de intentie om te zien dat onder gedrag van anderen meestal ook een behoefte schuilt. Wil iemand bijvoorbeeld waardering of aandacht of autonomie? Als je behoeften kunt uitwisselen, ontstaat er echt contact. Hester Macrander vindt verbindend communiceren dan ook veel effectiever dan menige therapie. “Behoeften zijn radicaal gelijkwaardig, ook als er sprake is van formeel verschillende machtsposities. Pas dan kun je gelijkwaardigheid ervaren en daarmee ook verbinding.”



Hester Macrander begon als theatermaker en maakte als cabaretier vele programma's waarmee ze optrad in grote en kleine zalen. Als columnist schreef zij onder meer voor KRO-radio. Toen zij in 2006 in aanraking kwam met het gedachtegoed van Marshall Rosenberg was ze gelijk verkocht. Macrander: "Ik vraag me al mijn hele leven af waarom mensen doen wat zij doen en hoe we daar invloed op kunnen uitoefenen. Ik was op de theaterschool grootverbruiker van psychologische zelfhulpboekjes. Met een vriendin analyseerde ik dagelijks mijn klasgenoten. Rosenberg met zijn werk, hij is dat later 'geweldloze communicatie' gaan noemen, was een geweldige bron van inspiratie. Hier wilde ik alles van weten. Het draait allemaal om gedrag en communicatie en daar ben je als theatermaker ook mee bezig."

Macrander volgde opleidingen en is vervolgens zelf trainingen en opleidingen gaan geven. Recent verscheen haar boek 'Verbindend communiceren, hoe dan?' Net als bij Rosenberg staan inclusie en toegankelijkheid van haar trainingen bij haar hoog in het vaandel. Macrander: "De drempels moeten zo laag mogelijk zijn, daarom hanteer ik vier tarieven en kies ik voor locaties met eenvoud."

Elk oordeel is een signaal

Rosenberg ontwikkelde een model dat inmiddels heel bekend is: waarneming, gevoel, behoefte, verzoek. Daar borduurt Macrander op voort, maar waarschuwt tegelijkertijd: "Veel mensen denken dat het met zo'n model gaat om trucjes. Je kent ze wel van feedbacktrainingen en dergelijke. Ik zie verbindend communiceren als levenskunst. Houding en taal zijn daarbij de belangrijkste voertuigen. Omdat we toch altijd behoefte hebben aan houvast in de trainingen, heb ik het model uitgebreid en er een tekening van gemaakt. Het begint met actief op zoek gaan naar wat jou drijft, je behoeften. Je gedachten en gevoelens zijn daar signalen voor.

Ook in elk oordeel schuilt een signaal. Bijvoorbeeld als je het ergens een zooitje vindt, heb je waarschijnlijk zelf behoefte aan orde. Als je het maar een saaie boel vindt, heb je vaak behoefte aan avontuur. Van je oordelen kun je dus leren over jezelf. Datzelfde geldt voor gevoelens. Bijvoorbeeld: ik ben ontzettend ongerust, ik denk dat ik op zoek ben naar geruststelling. Over je behoefte spreek je je uit, je hebt dan je oordelen en gevoelens omgezet in verlangens. Dit principe haalt vaak de angel uit hoogoplopende conflicten. De ander weet nu wat ie aan jou heeft en heeft een keuze om bij te dragen aan de vervulling van jouw behoeften. Bijvoorbeeld: oh, dus je wilt graag een dagje rust, we kunnen ook een andere keer gaan wandelen."

Empatisch luisteren

Macrander vervolgt: "Als je weet wat jouw behoeften zijn, dan komt de stap naar de ander. Ook al is dat nooit zo volgordelijk als het lijkt. Je stelt je wezenlijk nieuwsgierig op naar de gevoelens en behoeften van de ander. Met jouw vragen help je de ander aan helderheid over diens drijfveren. Dit heet empathisch luisteren, waarbij je teruggeeft wat je hebt gehoord op het niveau van behoefte. Bijvoorbeeld: klopt het dat je hebt gezegd dat je het liefst zelf de regie houdt? Als ik een mediation begeleid, zeggen mensen vaak over de ander: hij luistert wel maar hij hoort me niet. Dat vraagt om elkaar te gaan verstaan op het niveau van behoefte. Dan ontstaat echte verbinding. Zo maak je ruimte voor jezelf en voor elkaar en kun je op zoek naar oplossingen die ieders behoefte dienen. Dan ga je samen van ik naar jij naar wij."

Laat jezelf niet op de parkeerplaats achter

Macrander: "Luisteren is echt moeilijk. In het boek geef ik veertien valkuilen, bijvoorbeeld dat je de ander gaat sussen of stopt met luisteren en je eigen verhaal gaat vertellen. Een valkuil van veel adviseurs is dat zij zo gefocust zijn op het aandragen van oplossingen, dat ze vergeten om eerst de werkelijke behoefte helder te krijgen. Een andere valkuil is dat je zo bezig bent met luisteren en het de ander naar de zin maken, dat je jezelf vergeet. Je laat jezelf en daarmee jouw behoeften op de parkeerplaats staan. Bijvoorbeeld iemand die op een feestje altijd maar vragen stelt: Hoe is het met jou dan? Wat doet dit met je? Vertel eens over je vakantie. Als je niet allebei samen in de ruimte staat, letterlijk en figuurlijk, dan is er geen verbinding. Dan is er een eenzijdig vraaggesprek. Je laat je zelf niet zien en daarmee maak je je onzichtbaar, ook voor jezelf. Je kent dat wel, dat je op de terugweg in de auto ongemak voelt. En ik dan? Ruimte innemen is het allermoeilijkste. De essentie van verbindend communiceren is dat je verantwoordelijkheid neemt voor de verwezenlijking van jouw behoeften. Dan kom je dus van de parkeerplaats af en laat je jezelf zien."

Maatschappelijk debat

Marshall Rosenberg heeft destijds grote invloed gehad op de manier waarop we kijken naar straatcultuur en omgaan met polarisatie, zegt Macrander. Met 'Verbindend communiceren' heeft ze een vergelijkbare missie: "Nu zit het nog veel te veel in de hoek van zelfhulp. Daar moet het echt uit. Het is veel meer dan dat. Het gaat om de vraag hoe we de samenleving vormgeven. In straten, wijken en steden, maar ook op globaal niveau. Als je op niveau van behoeften communiceert, dan is iedereen radicaal gelijkwaardig, dan doet het er niet toe of je wethouder of inwoner bent. Iedereen heeft immers behoeften. Ik heb echt niet de illusie dat ik oorlogen kan oplossen, maar ik wil graag bijdragen aan het maatschappelijk debat. Toen ik een gemeenteraad trainde, heb ik gemerkt dat het verbindend communiceren ogen opent. Dat werken met behoeften onder gedrag en daarmee met drijfveren, vraagstukken vlot kan trekken. Ik zag de bruggen voor mijn ogen ontstaan. Terwijl de klacht was toen ze begonnen aan de training: er wordt hier nooit geluisterd naar elkaar."

Tot slot geeft Macrander nog een tip: "Sta jezelf toe om te mogen leren. Soms is je intentie goed, maar had je de impact niet voorzien. Kijk dan met compassie naar je eigen gestumper."

Verbindend communiceren, hoe dan?
Hester Macrander
Uitgeverij Thema, 2024
ISBN: 97 89 46272 4082

'Een van de valkuilen is dat je zo bezig bent met luisteren en het de ander naar de zin maken, dat je jezelf vergeet'

Samenstelling *Naomie Kenson*

★★★☆☆

Door de ogen van je stakeholders

Lukas Burgering, Van Duuren Management 2024
978-9089-657-428, 144 pagina's, € 27,99

Kijken door de ogen van je stakeholders. Dat zijn alle personen en organisaties die op de een of andere manier met jouw organisatie van doen hebben, zegt auteur Lukas Burgering. Maak je daarin fouten, dan kom je zeker voor onaangename verrassingen te staan. Dit boek is juist geschreven om draagvlak te krijgen voor verandering bij stakeholders. Lukas gebruikt daarvoor het Romeinse spreekwoord: Do ut des. Letterlijk betekent dat: ik geef opdat jij geeft. Samenwerken met elkaar om er allebei beter van te worden. Lukas gebruikt een fictief voorbeeld door het hele boek, uiterst instructief. Kijken door de ogen van je stakeholders is moeilijk. Cognitive bias zit ons denken in de weg: systeemfouten in het denkproces. Het interessantste hoofdstuk uit dit boek gaat over de fouten in ons denken: vooroordelen. De auteur beschrijft er meer dan tien. In deze tijd krijgen we vooral informatie uit eigen bubbels. Uit je een andere mening op sociale media, dan krijg je een blokkering. Daarom is het advies om in een groep met collega's naar die stakeholders te kijken goud. Nuttig boek.

Peter van den Besselaar

★★★★☆

Hoe makkelijk kun je het maken?

Jasper van Kuijk, Business Contact 2024
978-90-470-1548-2, 307 pagina's, € 24,99

We kennen ontwerpwetenschapper Jasper van Kuijk onder meer als columnist met zijn rubriek 'Hoe moeilijk kan het zijn?' Daarin bespreekt hij op onderbouwde én smakelijke wijze denkfouten in hedendaagse ontwerpen. Bij Van Kuijk draait alles om gebruikersgericht ontwerpen ofwel producten, diensten en systemen zo ontwerpen dat mensen ze kunnen en willen gebruiken. Dat dat heel vaak fout gaat weten we allemaal uit eigen ervaring. Zijn boek presenteert de aanpak die hij voorstaat, compleet met modellen, voorbeelden en checklijstjes. Boeiend zijn de casusbeschrijvingen. Van het opstellen van een mailbericht, tot het ontwerp van de ov-fiets tot een compleet klantgericht ingerichte organisatie. Sterk en voor ons commprofs heel waardevol zijn de processtappen die hij uitwerkt. Of het nu gaat om een website, intranet of complete contentstrategie.
Zijn belofte op de cover: "Met dit boek leer je om zo te ontwerpen dat je het leven van klanten, burgers, leerlingen, cliënten, patiënten, medewerkers en andere mensachtigen beter, leuker en makkelijker maakt." Met dit boek in de hand, gaat dat zeker een stuk beter lukken.

Marjan Engelen

★★★★☆

De nieuwe bestuurscultuur begint bij jou

Rogier Havelaar, Boom management, 2024
978-90-2446-460-9, 223 pagina's, € 29,50

'Politiek begint daar waar er niet meer dan één duidelijke oplossing is', schrijft Rogier Havelaar op de eerste bladzijde van dit vooral originele boek over de werking van de overheid en wat politici elkaar en anderen – burgers, ambtenaren, journalisten – aandoen. Origineel is om te beginnen de taal: in de 'Zwevende Vergaderzaal' houdt het 'Besluitvormend Gremium' rekening met 'vlaggetjesmensen', oftewel de achterban. De verdienste van de auteur, organisatiesocioloog en filosoof, is vooral dat hij lichtvoetig en zonder enige voetnoot helpt inzichtelijk te maken hoe belangrijk het is voor (communicatie)professionals bij de overheid om verschillen te laten zien en te snappen wat mensen beweegt.

Dat doet hij aan de hand van meerdere typen maatschappelijke problemen, maar door het hele boek krijgt een ogenschijnlijk simpele opgave als het verdelen van een appel steeds meer reliëf: hoe kijk je naar de appel, de mensen, het verdelen en hoe speel je in op die uiteenlopende perspectieven? Havelaar grossiert in opsommingen en rijtjes, die soms wat vermoeien, maar ondertussen helpen om gedrag van collega's, burgers, bestuurders en belangenorganisaties – en jezelf – te doorzien. Bij een 'pragmaticus' helpt concretiseren met een hint als 'zou het wat zijn als jij het plan lanceert?' en menig volksvertegenwoordiger is ontvankelijk voor signalen uit het speelveld: 'dit leeft bij het publiek'.

Guido Rijnja

Foto *Universiteit van Amsterdam*

De laatste

De afgelopen vijf jaar heb ik als bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie de Logeion-leerstoel mogen bekleden. De leerstoel wordt mede mogelijk gemaakt door de Partners en Vrienden van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) en heeft als doel om de wisselwerking tussen de communicatiewetenschap en de communicatiepraktijk te bevorderen. Een van de manieren waarop ik dat deed, is via deze vaste column in C, waarin ik een inkijkje kon geven in relevante nieuwe inzichten uit de communicatiewetenschap. Zoals je elders in deze C leest, is mijn termijn op de leerstoel inmiddels verstreken.

Als ik terugkijk op de afgelopen vijf jaar, ben ik trots op de verschillende activiteiten die we via het CSC hebben kunnen opbouwen. Zo hebben we in coronatijd de CSC-webinars ontwikkeld, waarin twee wetenschappers korte minicolleges gaven over hun onderzoek. Thema's varieerden per webinar, maar gingen altijd over belangrijke uitdagingen voor de praktijk, van polarisatie tot de kracht van storytelling, en van duurzaamheidscommunicatie tot medewerkers als merkambassadeurs.

Ook hebben we de Strategische Communicatie Challenge opgezet waarin communicatieprofessionals vanuit het CSC een onderzoeksbeurs van 25.000 euro konden verwerven om een jaar lang aan een wetenschappelijk onderzoek over strategische communicatie te werken. De winnaars van de Challenge deden onderzoek naar thema's zoals chatbots, purpose-communicatie, issuestormen, weerstand tegen communicatie en erfgoedcommunicatie. Na afloop van hun projecten koppelden de winnaars de uitkomsten altijd weer terug naar Logeion-leden. Een van de manieren waarop dat kon, was via onze whitepaperreeks CSC Insights die wetenschappelijke inzichten rondom relevante thema's combineert met praktijkinterviews rondom hetzelfde thema. De meest recente editie gaat over humor en communicatie. De uitgave van het volgende deel staat voor dit najaar gepland.

Kortom, het CSC en onze vereniging bevinden zich op een goede plek. Desalniettemin is het belangrijk om deze sterke koppeling tussen communicatiewetenschap en -praktijk in stand te houden. De recente Logeion-trends laten zien dat we in een tijdperk van transitie leven waarin we veel verschuivingen zien, zowel in het vakgebied als in de samenleving als geheel. In een dergelijk uitdagende tijd wordt veel van communicatieprofessionals gevraagd. Hierbij is het dus belangrijk om communicatiestrategie en -interventies kritisch te toetsen aan de recentste wetenschappelijke inzichten. Het is dan ook fantastisch dat Logeion deze wisselwerking expliciet mogelijk maakt via de leerstoel en het CSC.

Ik bedank alle Partners en Vrienden van het CSC voor hun steun aan de leerstoel. Natuurlijk waren de activiteiten niet mogelijk geweest zonder alle sprekers en bezoekers uit de wetenschap en beroepspraktijk, en ik bedank iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd. Daarnaast bedank ik graag het Logeion-bureau en het Logeion-bestuur. Aan de bureaukant noem ik hierbij André Manning, Pierre Wimmers en Meindert Jan Krijnsen (de Logeion-directeuren in mijn termijn), Folkert Reith en Ronand Jansen (Logeion-programmering) en Yvonne van Vliet, Rianne Pasman en Margriet Cornelissen (organisatie CSC-evenementen). Aan de bestuurskant bedank ik graag de bestuursleden die het CSC in hun portefeuille hadden: Celia Noordegraaf, Mariëtte Pasman, Léonie Wolters en Mireille Spapens. Een speciale vermelding is hierbij voor Celia, die als ambassadeur van het CSC het centrum op de kaart heeft gezet en een drijvende kracht is bij veel van de initiatieven. Vanaf de volgende C neemt mijn opvolger en nieuwe Logeion-hoogleraar Lotte Willemsen deze column over. Ik wens haar veel succes en plezier en kijk ernaar uit hoe zij de leerstoel verder vorm gaat geven.

Christian Burgers
Hoogleraar Communicatie en Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel) aan dezelfde universiteit.

TOONAANGEVEND

LOTTE WILLEMSEN NIEUWE HOOGLERAAR OP LOGEION-LEERSTOEL:

‘De roep om menselijkheid klinkt steeds luider’

Auteur *Arjen Boukema*
Fotograaf *Germán Villafane*

Sinds 15 september is dr. Lotte Willemsen bijzonder hoogleraar op de Leerstoel Strategische Communicatie op de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. Deze leerstoel wordt sinds 2008 mogelijk gemaakt door Logeion en de Partners van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) van Logeion. Willemsen volgt prof. dr. Christian Burgers op die deze leerstoel vanaf 2019 heeft bekleed. Haar wetenschappelijk onderzoek ligt op het grensvlak van communicatie en technologie.

“Als klein meisje had ik nooit gedacht dat ik onderzoeker zou worden, ik wilde balletdanseres worden. Vanwege die droom heb ik het conservatorium gedaan, maar door een blessure moest ik stoppen. Nu doe ik onderzoek en hou me bezig met de vraag hoe de samenleving, en de organisaties die daar onderdeel van zijn, menselijk kunnen zijn in de communicatie, ondanks en dankzij de inzet van technologie. Die fascinatie ontstond toen ik danste. Dansen is een vrije expressievorm, een manier om je als mens te uiten, maar uiteindelijk werden we gedrild. Als robots moesten we strak in het gelid op het juiste moment de juiste pasjes doen. Ik heb ervaren dat mensen als niet-menselijk behandeld kunnen worden”, aldus Willemsen.

“Sinds mijn promotie in 2012 doe ik onderzoek naar dit vraagstuk maar telkens met andere accenten. Toen onderzocht ik op welke wijze organisaties via sociale media communiceerden met kritische consumenten. Het waren de beginjaren van webcare. Ik ontdekte: menselijke communicatie is wenselijke communicatie. Daarin werd ik mede geïnspireerd door de Logeion-trends. In 2015 werd ‘de menselijke maat’ namelijk benoemd als een belangrijke trend voor het vakgebied. Ik dacht: ‘Yes! Belangrijk onderwerp, daar ga ik me helemaal op storten’. Het is als thema alleen maar belangrijker geworden. Ik zie het voor de aankomende tijd als een van de belangrijkste uitdagingen voor organisaties en de communicatieprofessionals die hiervoor werken.”

Wetenschap of praktijk?

“Mijn fascinatie voor de ruimte tussen wetenschap en praktijk is tijdens mijn promotie ontstaan. Want er had nooit iemand onderzoek gedaan naar webcare. Er waren geen boeken of wetenschappelijke artikelen, dus ik wendde me tot het werkveld. Daar smulde ik van de inzichten en de *lessons learned*. Ik realiseerde me dat er zoveel kennis in de praktijk is. Dus ben ik steeds meer wetenschappelijk onderzoek gaan doen met, voor en in de praktijk. Want praktijkprofessionals weten iets wat ik niet weet en misschien weet ik ook iets wat zij niet weten. Als we dat samenbrengen: wat weten we samen dan veel.

Lector zijn bij Hogeschool Rotterdam was voor mij ideaal, want zo kon ik die twee liefdes combineren. Een fulltime functie in de praktijk zou me weerhouden van mijn andere passie: de wetenschap. Volledig werken in de wetenschap zou mij afsluiten van mijn andere interesse: de praktijk. Als lector kon ik dat combineren, want in die rol kan ik nog steeds wetenschappelijk onderzoek doen, maar altijd vanuit vragen die ontstaan in de praktijk. Het werd mijn missie om die werelden met elkaar te verbinden. Dat heb ik in verschillende rollen gedaan, als lector maar ook als directeur van SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie). Deze stichting heeft tot taak om wetenschappelijke kennis te ontsluiten en toegankelijk en toepasbaar te maken. Het is ook een hele grote eer dat ik nu deze leerstoel mag bekleden. Omdat het Centrum Strategische Communicatie diezelfde missie heeft, om een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk.”

Onderzoeksveld

“Mijn onderzoek begeeft zich op de grens van communicatie en technologie. Dat kunnen sociale media zijn, maar nu ook steeds meer kunstmatige intelligentie (AI). AI dringt razendsnel door in onze communicatienetwerken om tekst en beeld te genereren en met ons te interacteren. Met AI die *human*

Over Lotte Willemsen

Dr. Lotte Willemsen is lector Communication in the Networked Society aan de Hogeschool Rotterdam en sinds 15 september 2024 bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Willemsen doet onderzoek op het grensvlak van communicatie en technologie. Daarnaast heeft zij ook ruime ervaring bij het vervullen van een brugfunctie tussen wetenschap en praktijk, bijvoorbeeld als directeur van SWOCC.

touchpoints vervangt, maken mensen zich zorgen dat daarmee ook de *human touch* verloren gaat. Als communicatie steeds meer wordt gemedieerd, gefaciliteerd, gegenereerd en beheerd door AI, staat de menselijke maat onder druk", aldus Willemsen.

Antwoorden

"Wat is menselijk en wat is menselijke maat, is een complexe vraag. Er zijn veel verschillende eigenschappen die een mens een mens maken. We belichten telkens een of enkele van deze eigenschappen als belangrijke kenmerken van een menselijke organisatie. Aan het begin van de eeuw dachten we dat je een menselijke organisatie was als je een eigen persoonlijkheid hebt, een identiteit. Zo was bijvoorbeeld Apple vernieuwend en innovatief en Hema nuchter en vriendelijk. Daarna kwam – samen met de opkomst van sociale media – de klantobsessie: de drive om de klant te bedienen. Ook in de non-profitsector. Daar gingen we ineens burgers ook zien als klanten. Hier schuilen weer andere menselijke eigenschappen achter, zoals het hebben van een eigen wil, gedreven door intrinsieke motivatie, en emotie. Later werd creativiteit belangrijk als menselijk aspect en nu leven we in de tijd van purpose: het nastreven van doelen anders dan winstmaximalisatie. Daar zit planmatig handelen achter, maar ook moreel redeneren. Stuk voor stuk typisch menselijke eigenschappen.

Veel organisaties worden aangesproken op het gebrek aan menselijkheid. Volgens een onderzoek dat ik een aantal jaar geleden deed, vond 60 procent van de mensen dat organisaties de menselijke maat zijn verloren. Dat was nog voor de toeslagenaffaire tot zijn climax kwam. Nu klinkt de roep om menselijkheid nog luider."

Transitie en menselijke waarde

"We leven in een paradox. Aan de ene kant proberen organisaties menselijker dan ooit te zijn. Ze zijn op sociale media aanwezig met een persoonlijk profiel, waar ze grapjes maken en met emotionele verhalen hun menselijke gezicht laten zien. Ze hebben doelen en dromen, meningen en moralen, zetten zich in voor waar ze in geloven. Tegelijkertijd wordt hun verweten dat ze die menselijke maat uit het oog zijn verloren. Mijn verklaring hiervoor is dat we elke keer aandacht hebben voor slechts een of enkele aspecten van menselijkheid. Hierdoor ontstaat een blinde vlek voor wat het betekent om echt menselijk te zijn. De verschillende transities waar we voor staan, dwingen ons om menselijkheid meer holistisch te bekijken. Juist omdat menselijkheid, volgens onderzoek, van belang is voor het bouwen van duurzame relaties, vertrouwen, en de motivatie om aan gedeelde doelen te werken. Bij een gebrek aan menselijkheid ontstaan scheidslijnen, afstand en zelfs agressie.

Ook Logeion houdt zich bezig met de transitieperiode, een proces waar ons vakgebied al vaker mee te maken heeft gehad. Bij de doorbraak van internet lag de focus op communicatieprofessionals als middelenmakers. Met de komst van sociale media werden we verbinders en nog meer dan dat, want communicatie was niet louter de verantwoordelijkheid van de afdeling, maar van iedereen. Het werd de taak van de communicatieprofessional om de gehele organisatie communicatiever te maken. Nu, met de komst van AI is alles en iedereen communicatief. Wat betekent dat voor de rol van de communicatieprofessional? Dat vind ik bijzonder boeiend om te onderzoeken. Ik geloof dat communicatieprofessionals een belangrijke rol gaan spelen als betekenisgevers van een menselijke en menswaardige toekomst. Niet alleen vanwege technologische maar ook vanwege bredere maatschappelijke transities worden organisaties gedwongen om mens en moraal meer centraal te stellen. Onder druk van de maatschappij zal de nadruk op *business value* verschuiven naar *human values*. We moeten dus niet alleen bijdragen aan de organisatie maar ook aan de maatschappij waar die organisatie een rol in heeft. Wie daar geen gehoor aan geeft wordt onderwerp van kritiek. Mensen nemen organisaties de maat als ze geen oog hebben voor de menselijke maat."

Inhoud van de leerstoel

"Logeion is een levendige community van communicatieprofessionals die sterk gelooft dat je kennis kunt vermenigvuldigen door het te delen. Het delen van kennis tussen wetenschap en praktijk is daar een belangrijk onderdeel van. Mijn missie is om het platform, de community, nog meer uit te bouwen naar echt een learning community waar je met en van elkaar leert. Als wetenschappers doen we veel mooie onderzoeken en we doen interessante inzichten op, maar dat gebeurt net zo goed in het werkveld. Het is niet alleen belangrijk dat kennis en ervaringen van de wetenschap naar de praktijk vloeien, maar net zo goed dat inzichten en cases vanuit de praktijk terugstromen naar de wetenschap. Het zijn twee verschillende werelden met aanvullende perspectieven die elkaar kunnen verrijken. Mijn wens is ook dat we steeds meer gaan samenwerken aan mooie uitdagingen en opgaven waar we als vakgebied voor staan. In een leergemeenschap, gelijkwaardig aan elkaar. Dat betekent onder andere dat wetenschappers en praktijkprofessionals samen op het podium staan. Dat je als lid ook vragen kunt stellen die opgepakt kunnen worden, maar ook andersom, dat wetenschappers gestimuleerd worden om vragen te stellen aan de praktijkprofessional. Wat zijn jullie uitdagingen? Waar hadden jullie vandaag al een oplossing voor moeten hebben en niet pas over drie jaar?

Logeion is hiervoor een prachtige plek, met de CommLabs en de communities die er zijn, waarbij je met elkaar kunt werken aan die opgaven. Als we ook onderzoek kunnen doen naar de uitdagingen waar de communicatieprofessional voor staat, is dat prachtig. Dat is waar ik op wil inzetten. Dus veel meer structurele verbinding en samenwerking. Mijn missie is om een *postillon d'amour* te zijn tussen wetenschap en praktijk."

Start

"Ik begin met een rondje door het veld. Ik wil horen waar we staan als vakgebied, waar we naartoe moeten en welke nieuwe kennis daarvoor nodig is. En ook om te vragen: wat versta je onder menselijke maat? Welke communicatiestrategieën dragen daaraan bij? Hoe pak je dat aan?

Dat de menselijke maat een belangrijke opgave gaat worden, vanwege ontwikkelingen in de technologie en maatschappelijke transformaties, daarvan ben ik overtuigd. Ik zag dit ook terug in de communicatietrends: (Her-)waardeer luisteren. Dat is ook echt een menselijke eigenschap. Wat ons mensen onderscheidt van technologie is dat we een lichaam hebben waarmee we kunnen horen, zien en voelen en een geest die interpretaties kan geven aan al die signalen die binnenkomen. Dat hebben we nodig om anderen te kunnen zien voor wat zij zijn. Een mens met wensen, een persoonlijkheid, een geschiedenis, met eigen verhalen, morele normen en waarden. We zijn zóveel meer dan die belangen die al dan niet in strijd zijn met die van de organisatie."

'We zijn zóveel meer dan die belangen die al dan niet in strijd zijn met die van de organisatie'

Auteur *Guido Rijnja*

Hoe maak je van een ikje een wij?

Jarenlang draaide het in het communicatievak om *uitleggen* en *doelgroepen*. Het accent verschuift nu naar *aansluiten* en *bondgenoten*. De kentering hangt samen met meer maatschappelijke bewegingen. Zoals ook kruispunten plaatsmaken voor rotondes. Communicatief gezien wordt een nieuw register opengetrokken. Hoe help je mensen om van een individuele kijk op de zaak te switchen naar gedeelde vragen en opbrengsten?

Neem het mobieltjesverbod op scholen. Dat kwam eind vorig jaar tot stand zonder de klassieke aanpak met een wet. Een ‘dringend advies’ volstond. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) snapte dat eigenlijk iedereen – scholen, leerlingen, ouders en hun organisaties – op zoek waren naar manieren om de opmars van smartphones in de klas te beteugelen. In gesprekken kwamen praktische hobbels naar voren, zoals het opbergen van de mobieltjes. Vooral de basale bereidheid deed z’n werk, in combinatie met een beetje hulp. Een bij uitstek communicatieve aanpak zorgde ervoor dat wetten en regels in de kast bleven, maar ook uitleg via communicatiecampagnes.

Rotonde of kruispunt?

Waarom maken in vrijwel alle landen kruispunten met stoplichten plaats voor rotondes? Zelfde laken een pak. Een Britse verkeerskundige zag dat meer mogelijkheden schuilen in het verlangen van mensen om zonder schade of conflict snel van A naar B te komen. Bij een klassiek kruispunt geef je als weggebruiker de verantwoordelijkheid voor je eigen en andermans veiligheid grotendeels uit handen. Bij een rotonde is de boodschap: zoek het samen uit. Het aantal regels is beperkt tot één: wie op de rotonde rijdt heeft voorrang. Naar verluidt zijn letselschadeadvocaten er niet blij mee: schades en conflicten zijn drastisch afgenomen.

Twee registers

We kunnen bij zowel de mobieltjes als de rotondes spreken van twee typen registers, waarin de communicatieve dimensie een hoofdrol speelt. Bij het kruispunt en de wetgeving wordt het eerste register opengetrokken. Er is sprake van een verticale benadering, waarbij de overheid de dienst uitmaakt. De rotonde en de dialoog laten daarentegen een horizontale benadering zien met de focus op steun voor interactie. Met een beetje fantasie zijn er meer voorbeelden te vinden van schuivende paradigma’s in de samenleving. Speel je thuis liever het lineaire Ganzenbord of het grillige Kolonisten van Catan? Bezoek je bij voorkeur lijsttoneel (in rijen stoelen voor een verhoogd podium wachten tot het gordijn open- en dichtgaat) of zoek je bij voorkeur een open podium op (waar alles minder voorspelbaar is, incluis de interactie tussen spelers en publiek)?

Eerste register	**Tweede register**
Beperken	Ervaren
Uitleggen	Aansluiten
Verticaal	Horizontaal
Oplossingen	Dilemma’s
Consumenten	Producenten
Doelgroepen	Bondgenoten
Uitspreken	Aanspreken
Voor wie werk ik	Van wie is dit
Plan volgen	Bijsturen
Kernboodschap, overdragen	Verhalen, doorvertellen
‘Is het duidelijk?’	*‘Wat heb je nodig?’*

Eigen maken

Waarin verschillen beide benaderingen? Het sleutelbegrip is eigenaarschap, oftewel de wijze waarom mensen eigen maken wat op hen afkomt. Of het nu gaat om hun rol als weggebruiker, scholier, ouder, staatsburger of klant: het maakt een wezenlijk verschil of iets wordt opgelegd van buitenaf of voorgelegd in een gemeenschap. Bij het eerste register voelen mensen zich eerder een consument of afnemer, bij register twee worden ze aangesproken als producent en op hun onderlinge verbindingen. Zie de tabel voor een karakteristiek, en doe een persoonlijke check (ook leuk met collega’s): welke aanvliegroute is dominant of favoriet? Hoe ervaar je het beroep op het tweede register in jouw werk? Wat betekent het qua tactiek – middelen en kanalen – en op strategisch vlak, zodra een professionele opgave zich aandient en gevraagd wordt naar een visie?

Verschilmakers

Grote kans dat wie hecht aan het eerste register veel waarde toekent aan afzenderschap en een goede kernboodschap, met nadruk op het woordje ‘één’. Bij het tweede register draait het om aansluiten op wat mensen verbindt – en wie: in wijken, op afdelingen of in branches. Dat kan een trainer zijn, een onderwijzer, een voorganger, een buurtvader of -moeder of een ondernemer. Het zijn stuk voor stuk mensen die helpen bij het eigen maken van wat zich voordoet. Soms is het welbegrepen eigenbelang zo sterk, dat mensen zelf van een ikje een wij kunnen maken. Zoals de weggebruikers op de rotonde. Maar vaker zijn er mensen die helpen verbinden en doorvertellen: bondgenoten, verhalenvangers, verschilmakers en grenswerkers. En voor de goede orde: het gaat bij de registers niet om goed versus fout. Er blijven situaties waarin uitleggen volstaat. Ondertussen daagt de tijdgeest uit om het professionele repertoire uit te breiden.

Media

Ook andere beroepsgroepen zien bestaande en mogelijke registers onder ogen. In zijn boek over ‘Acht jaar acht uur’ beschrijft Ron Fresen hoe de redactie van het NOS Journaal doorkreeg dat ze vaak onbedoeld bijdroeg aan polarisatie. Dan diende zich ergens een spanning aan en werd in een reflex aandacht gegeven aan de hardste schreeuwers en hun oplossingen. Men gooide de nieuwsgaring deels over een andere boeg. Door te laten zien hoe zachte stemmen in het midden worstelen met dilemma’s – en met elkaar. Met als gevolg dat vaker in reportages naar voren komt hoe mensen vindingrijk hun draai zoeken, zich opgaven eigen maken en doorwaadbare plaatsen ontstaan. Met dank aan communicatieprofessionals die helpen om aansprekende verbindingen in de gemeenschap te herkennen, te maken of met verhalen verder te brengen.

Ware kennis

Auteur *Bert Pol*

‘Ik ben tegen het gebruik van verliesframing in deze campagne, want op mij werkt dat averechts. Ik heb het rondgevraagd en iedereen vindt dat.’ Is dat kennis? Of een mening? En waar moet je je beslissing van laten afhangen? Van je mening? Of van de mening van collega’s? Veel communicatieprofessionals zullen ook wel eens te maken hebben gehad met een opdrachtgever, bewindspersoon of bestuurder die een campagne of strategie afkeurde op grond van een persoonlijke overtuiging. Heeft een mening eigenlijk niet net zoveel relevantie als wetenschappelijke kennis? En is wetenschappelijke kennis niet ‘ook maar een mening’?

Een omschrijving van ware kennis in de wetenschapsfilosofie is, kort door de bocht, dat kennis een overtuiging is die waar is, wat betekent dat hij is vastgesteld met de meest betrouwbare wetenschappelijke methoden. Daarmee is kennis onderscheiden van meningen, intuïties. Zeker bij belangrijke zaken kun je beter afgaan op ware kennis dan op meningen.

Een van de gevaren van afgaan op overtuigingen of meningen is namelijk de confirmation bias: je zoekt bewijs bij je overtuiging, waarbij je vooral vindt wat je overtuiging bevestigt. Wat in een andere richting wijst, wordt vaak onbewust over het hoofd gezien. Wie wat vindt heeft slecht gezocht, om de titel van een bundel van Rutger Kopland te citeren. Een extreem voorbeeld is: ‘Al die flauwekul over roken en drinken. Mijn opa rookte elke dag sigaren en dronk drie glazen wijn en een paar borrels. Hij werd 98, was nooit ziek en overleed vredig in zijn slaap’.

Kennis die volgens een wetenschappelijke methode verkregen is, is veel betrouwbaarder en daarmee een betere basis om beslissingen te nemen. Deze kennis is op systematische wijze verkregen en is gestaafd door andere onderzoekers. De onderzoeksvraag is ondubbelzinnig, de onderzoeksopzet is transparant, de onderzoeksstrategie adequaat, de gebruikte technieken relevant, de gegevens zijn openbaar, het onderzoek is herhaalbaar, de bevindingen zijn gestaafd door onderzoek van andere wetenschappers. Daardoor is de verklarende en voorspellende waarde van met wetenschappelijke methoden verkregen kennis vele malen groter dan die van persoonlijke overtuigingen.

Volgens welke wetenschap?

Als we onderschrijven dat kennis een overtuiging is die volgens wetenschappelijke methoden waar is gebleken, dan is een complicerende vraag: volgens welke wetenschap? De ene wetenschap is de andere niet. Tussen verschillende disciplines kan discussie bestaan over de vraag hoe wetenschappelijk de andere discipline is en óf hij überhaupt wel wetenschappelijk is. Is rechtsgeleerdheid een wetenschap in vergelijking met bijvoorbeeld natuurkunde? Maar ook binnen disciplines van een

vakgebied is het niet ongewoon dat onderzoekers de waarde van elkaars werk betwisten, omdat de ene richting vindt dat de methodologie van een andere niet voldoet aan wetenschappelijke criteria. Waar sociaal psychologen uit de experimentele richting werken met onderzoeksmethoden die ontleend zijn aan die van de natuurwetenschap, gebruiken sociaal psychologen, die met kwalitatieve methoden werken, onder meer interviews waarin ze als onderzoeker niet of nauwelijks het gesprek sturen, gevolgd door verschillende fasen van analyse. Zo'n aanpak is in de ogen van experimenteel werkende sociaal psychologen voor- of zelfs onwetenschappelijk. Als niet wordt gewerkt met controlegroepen, streng gecontroleerde onderzoekscondities en statistische analyses die uitsluiten dat de onderzoeksbevindingen niet toegeschreven kunnen worden aan toeval, mag je aan dergelijk onderzoek geen conclusies verbinden die de toets der wetenschappelijkheid kunnen doorstaan. Maar het is natuurlijk wel een toets op basis van criteria voor wetenschappelijkheid die aanhangers van de experimentele methode hanteren.

Die waterscheiding werkt ook door in de wetenschappelijke tijdschriften: in een tijdschrift dat in aanzien staat bij experimenteel werkende sociaal psychologen, zul je geen publicaties vinden uit de koker van de kwalitatief werkende sociale psychologie.

Betekenis voor de communicatieprofessie

Vertrouw bij het ontwikkelen van strategieën of plannen niet op intuïtie, noch die van jezelf noch die van collega's. Check of intuïties gestaafd worden door wetenschappelijk onderzoek. Doe niet automatisch 'zoals het altijd gedaan wordt'. Vertrouw ook niet blindelings op langs wetenschappelijke weg verkregen kennis:

- Resultaten zijn niet automatisch vertaalbaar naar specifieke praktijkresultaten. De uitkomsten van kwalitatief onderzoek kun je niet generaliseren. De uitkomsten van laboratoriumexperimenten overigens ook niet per definitie.
- Ga er nooit vanuit dat een aanpak op basis van onderzoek honderd procent effect brengt. Dat is nooit het geval. Eerder gaat het om beduidend lagere percentages door variabelen in de omgeving, of interacties tussen variabelen die je kon voorspellen.

Verwerf voldoende inzicht in onderzoeksmethoden om na te kunnen gaan of een onderzoeksstrategie en een onderzoeksopzet passen bij de specifieke vraagstelling. Houd niet vast aan bestaande methoden en inzichten. Ook wetenschappen en disciplines ontwikkelen zich. Door aangescherpte of nieuwe methoden of door de introductie van een verfijnder instrumentarium.

Neem kennis van taalfilosofie en wetenschapsfilosofie. Een belangrijke taak van de filosofie is het stellen van de fundamentele vraag: klopt dat wel? Dat houdt ons scherp en voorkomt dat we blijven zoeken naar antwoorden op één plaats, terwijl ze elders liggen. Ga er niet vanuit dat schema's en stappenplannen werken: check of er wel een solide wetenschappelijke onderbouwing aan ten grondslag ligt. Dat is lang niet altijd het geval.

Is het moeilijk om langs de bovengenoemde lijnen te werken? Zeker, het vraagt nogal wat aan openmindedness en permanente kennisverwerving. Maar het is niet anders. Anders houdt het communicatievak zijn status van lelijk eendje in organisaties: 'Je kan nu eenmaal niet zonder, maar je weet nooit wat je eraan hebt.'

Durf te denken!

'Heeft een mening net zoveel relevantie als wetenschappelijke kennis?'

1. Zie bijvoorbeeld *Hans Dooremalen over wetenschapsfilofie*, een gesprek van Bart Geeraedts met wetenschapsfilosoof Hans Dooremalen in de ISVW-podcast. En Leezenberg, M. en De Vries, G. H. Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen. Amsterdam: Amsterdam University Press. Herz. ed. 2012. P. 13 tot 30.
2. Zie bijv. Vonk, R. (red.), *Sociale psychologie*. 4e herz. dr. Boom: 2017. Paragraaf 6.2.4: 'Zoeken naar bevestiging'.
3. Kopland, Rutger. *Wie wat vindt heeft slecht gezocht*. Amsterdam: Van Oorschot, 1972.
4. Dat sluit overigens niet uit dat ook volgens wetenschappelijke methoden verkregen kennis geheel of ten dele onjuist kan zijn. Ook binnen een onderzoeksgroep, -traditie of paradigma kan confirmation bias optreden, er kunnen fouten gemaakt zijn, nieuw en beter instrumentarium kan andere resultaten geven.
5. Zie bijv. Smith,J.A, Flowers, P. and Larkin, M. *Interpretative phenomenological analysis. Theory, method and research*. Londen, etc.: 2009.

Nationaal Congres Publieke Communicatie

7 november 2024 • Spant! Bussum

met keynotes van:

Renske Leijten
auteur & voormalig Kamerlid

Tessa Wernink
coach klimaat & sociale verandering

Marijke de Roeck
directeur communicatie & participatie Stadsontwikkeling Antwerpen

Met dit jaar als thema:
Van doel naar bedoeling: Publieke communicatie in tijden van transitie

- Met actuele kennissessies door onze partners
- Netwerken met vakgenoten
- Uitreiking van de Galjaardprijs 2024

Registreer nu via: www.pubcom.nl

Auteur *Noor van Manen*
Fotograaf *Eran Oppenheimer*

SIMONE BOITELLE, DIRECTEUR COMMUNICATIE EN MARKETING VNO-NCW EN MKB-NEDERLAND:

‘Delen van dilemma’s is krachtige manier om te verbinden’

Het positioneren van een bedrijf, instelling of overheidsorganisatie vraagt om focus en een juiste toonzetting in de communicatie. Hoe doe je dat in de huidige tijd en als je organisatie aan de ene kant overal van is en je tegelijk niet overal van kan zijn. “Luisteren vanuit nieuwsgierigheid, open zijn over je dilemma’s en weten wat de authentieke ik is van de organisatie, zijn belangrijke sleutels om de binnen- en buitenwereld bij elkaar te brengen”, aldus Simone Boitelle, directeur communicatie en marketing van VNO-NCW en MKB-Nederland. “Dan kom je vaak tot verrassende inzichten en een aanpak die je vooraf niet had kunnen bedenken.”

“De kerntaken van communicatie zijn voor mij luisteren en verbinden. Actief luisteren is echt een voorwaarde voor goede communicatie. Als je de resultaten van luisteren weet te verbinden met je strategie en vertaalt in de communicatie, kan een boodschap echt landen. In april van dit jaar ben ik begonnen bij VNO-NCW en MKB-Nederland[1]. Ik had al vrij snel ideeën over wat er moest gebeuren. Als je ergens nieuw binnenkomt en met een frisse blik kijkt, zie je wat er anders kan en denk je: wat gek dat ze dat zelf nog niet hebben bedacht. Dan is het belangrijk om een stap terug te doen en te luisteren. Ik leer steeds beter om te vragen in plaats van te zenden. Al doende, kom ik er dan achter waarom een ogenschijnlijk goed idee, wat ik eerder met succes heb toegepast, elders niet gaat werken. One size fits all bestaat niet. Je moet je echt verdiepen in een organisatie voordat je je mening vormt en tot passende plannen kan komen.

Binnen onze verenigingen is het luisteren intern goed georganiseerd. Leden zijn van nature betrokken bij beleidsvorming. Hier loopt dat via inhoudelijke commissies die de organisatie adviseren.

Om te weten wat er speelt in de buitenwereld, ga ik actief op zoek naar bedrijven, organisaties en journalisten. Ik spreek formele contacten die er al zijn. Daarnaast zoek ik zelf nieuwe mensen op die me voeden met hun visie. Ik ben oprecht benieuwd wat mensen van ons vinden en verwachten. Deze zoektocht levert altijd nieuwe inzichten en verfrissende contacten op.”

Meten

“Naast de gesprekken die ik zelf voer, meten we allerlei effecten van onze communicatie. We hebben zelf de cijfers van bijvoorbeeld nieuwsbrieven, sociale media en de website. Daarmee zien we al voor een deel welke onderwerpen resoneren en welke niet. We analyseren ook welke van onze onderwerpen worden overgenomen. We nemen intern de tijd om deze resultaten te interpreteren en er grote lijnen uit te halen. Er zijn verschillende redenen waarom een boodschap niet wordt overgenomen. Het kan liggen aan het onderwerp, aan de woordkeuze of je insteek maar de oorzaak kan ook extern zijn. Onverwachtse concurrentie van ander belangrijk nieuws bijvoorbeeld. De grote lijnen nemen we mee in continu bijsturen van onze strategie.

Aanvullend daarop meten we onze reputatie via een extern bureau. We willen weten hoe we gezien en ervaren worden om onze dienstverlening en onze rol als gesprekspartner blijvend te kunnen verbeteren. Bedrijven vergelijken zich voor dergelijke metingen vaak met andere soortgelijke ondernemingen. Voor ons is dat lastiger omdat er niet een zelfde soort speler in de markt is. We kijken daarom vooral hoe we scoren ten aanzien van eerder onderzoek.

VNO-NCW en MKB-Nederland zijn samen de grootste werkgeversorganisaties van Nederland. Ze vertegenwoordigen zo’n negentig procent van de werkgelegenheid in ons land. Die omvang maakt de achterban heel divers. We zijn eigenlijk een soort mini-maatschappij. Dat maakt het extra uitdagend om focus te vinden in de communicatie. Hetzelfde geldt bij de overheid waar ik heb gewerkt als woordvoerder en directeur communicatie. Hoe definieer je je doelgroep als je iedereen wilt bereiken?

In een communicatiefunctie bij de overheid word je geleefd. De media hebben een natuurlijke interesse in je mening en als je niet uitkijkt, ben je alleen maar bezig met de waan van de dag. Bij een bedrijf moet je veel meer zelf de boer op, heb ik ervaren tijdens mijn jaren bij FrieslandCampina en KPN. Een bedrijf moet echt proactief op zoek naar mogelijkheden om zich te laten horen.”

Prioriteren

“Waar we ook werken, prioriteren en focus aanbrengen in de communicatie, is voor elke organisatie moeilijk maar oh zo belangrijk om je te onderscheiden in een woud van informatie en meningen. Je kunt er een dagtaak aan hebben om te reageren op alles wat er om je heen gebeurt, zonder dat iemand een idee heeft wie jij bent of waar jij voor staat. Kies een paar onderwerpen waarop je je wilt laten horen en bepaal hoe je daarover gaat communiceren.

Bij onze verenigingen zijn we nu bezig met een volgende slag om te communiceren met meer focus om de impact van onze boodschappen te vergroten. Met interne collega’s bepalen we hoe communicatie zich verhoudt tot de organisatiestrategie. Samen kijken we vervolgens naar de inhoudelijke prioriteiten voor volgend jaar. Daarna kiezen we welke daarvan ook communicatieprioriteiten zijn. Die keuzes vereisen dat we allemaal weten waar we voor staan en waar we voor gaan en dat ze gedragen worden door de rest van de organisatie. Dat wil niet zeggen dat de andere organisatieprioriteiten niet belangrijk zijn, maar het zijn niet per definitie ook communicatieprioriteiten.

Om tot die communicatiekeuzes te komen, verbinden we verschillende inzichten met elkaar. Wat verwacht de buitenwereld van ons? Waar zitten mensen op te wachten? Wat past bij het profiel van de organisatie?

‘Je kunt niet meer onder een steen blijven zitten en daar alleen onder vandaan komen om te zenden over onderwerpen die de organisatie goed uitkomen’

1. VNO-NCW en MKB-Nederland behartigen de belangen van ondernemingen verspreid over alle sectoren. De verenigingen vertegenwoordigen zo’n 90 procent van de private werkgelegenheid in Nederland.

Welke maatschappelijke thema's zijn relevant voor onze strategie? Het is daarbij ook belangrijk om te definiëren wie je bent. Weten wat de kern is van de organisatie, dat is een cruciaal onderdeel bij het oplossen van communicatievraagstukken.

Naast de gekozen communicatiefocus, worden we ook de hele dag gebeld over zaken die niet tot onze prioriteit behoren. De reactieve communicatie is en blijft ook een belangrijk onderdeel van wat we doen. We zetten de telefoon niet uit, maar zullen misschien wel een keer zeggen: hier hebben we geen mening over."

Standpunten innemen

"We hebben geen afdeling Public Affairs, we zijn Public Affairs. Het is de rol van VNO-NCW en MKB-Nederland om standpunten in te nemen en deze goed onder de aandacht te brengen. Daarmee laten we zien waar onze leden voor staan en wat belangrijk is voor een goed ondernemingsklimaat.

Tegenwoordig is het extra belangrijk om je als organisatie uit te spreken. Je kunt niet meer onder een steen blijven zitten en daar alleen onder vandaan komen om te zenden over onderwerpen die de organisatie goed uitkomen. Een voorwaarde om een boodschap goed te laten landen, is dat mensen weten waar een organisatie voor staat. Daarnaast helpt het om je stakeholders zowel direct als indirect te bereiken. Dus ook via groepen die van invloed zijn op je directe stakeholders. Communicatie heeft bij beide aspecten een essentiële rol.

Mijn afdeling is dan ook vanaf het begin betrokken bij het keuzeproces over welke standpunten we innemen. We brengen kennis in van wat er leeft bij de verschillende doelgroepen. Zo sturen we mee aan de voorkant. Het kan bijvoorbeeld beter zijn om een specifiek onderdeel van een zienswijze te belichten omdat dat onderdeel aansluit bij wat er buiten leeft en bij wie we zijn als organisatie."

Dilemma's delen

"Je kunt het nooit iedereen naar de zin maken, daarvoor lopen de belangen teveel uiteen. Daarom is het zo belangrijk om open te zijn over de dilemma's waar een organisatie mee worstelt. Dat levert niet alleen meer begrip op. Het kan ook leiden tot antwoorden uit onverwachte hoek.

Bij FrieslandCampina was het dilemma van het bedrijf om biodiversiteit te bevorderen op een manier die haalbaar is voor melkveehouders. Hoe meet je dat vervolgens op een betrouwbare manier, zonder dat je het zelf gaat doen, want dan wordt het 'wij van wc-eend'. We raakten over ons dilemma in gesprek met het Wereld Natuur Fonds. Het fonds had hetzelfde doel en was zoekend naar contact met de zuivelsector. Dat open gesprek leidde uiteindelijk tot een onafhankelijke monitor waarbij boeren zelf kunnen sturen op meer biodiversiteit op hun bedrijf. Zoiets hadden we aan de tekentafel met de deuren dicht nooit bedacht. Dit resultaat is echt tot stand gekomen door naar elkaar te luisteren en transparant te zijn over wat je bezighoudt."

"Bijdragen aan een team, binnen en buiten verbinden en zo'n puzzel oplossen, dat vind ik een van de mooiste kanten van het communicatievak. Ik haal er enorm veel voldoening uit als het met elkaar lukt om die *sweet spot* te vinden waarbij alles bij elkaar komt." ▬

CV Simone Boitelle

- Global Director Corporate Affairs bij FrieslandCampina (verantwoordelijk voor Communicatie, Public Affairs en Duurzaamheid)
- Directeur Communicatie bij het ministerie van Financiën
- Hoofd Communicatie Eurogroep
- Woordvoerder bij onder andere KPN, ministerie van Economische Zaken en ministerie van Financiën

Wil jij als communicatieconsultant impact maken bij diverse organisaties en je kennis delen met collega's? Bij Future Communication groei je snel door ervaring op te doen bij verschillende opdrachtgevers. Daarnaast leer je van 80 vakgenoten via onze Future Academy, intervisies én persoonlijke ondersteuning.

Meer weten? Scan en bekijk onze vacatures!

Future Communication
Strategie. Realisatie. Verandering.

LexisNexis

Nexis Solutions

Altijd Voorbereid: Proactieve Crisiscommunicatie

Bereid je voor op elke crisis met ons gratis eBook. Ontdek hoe je proactief kunt reageren met essentiële tools en tactieken.

Download nu het gratis eBook en zorg dat jouw organisatie altijd voorbereid is op de volgende crisis.

Yara Al Salman

Auteurs *Guido Rijnja en Miriam van Staden*
Fotograaf *Rick Arnold*

DR. YARA AL SALMAN ONDERZOEKT MORELE GESPREKKEN:

‘Activisme is legitiem onderdeel van vakmanschap’

Op vele manieren vraagt ethisch handelen van professionals aandacht. Wat doe je als je vindt dat ‘het goede’ in het gedrang raakt? Samen met collega’s gaat politiek filosofe Yara Al Salman de noodzaak van morele reflectie van ambtenaren onderzoeken en gunt een kijkje in de keuken: “We hebben te lang vertrouwd op het idee dat bestuurders kunnen bepalen wat ambtenaren wel en niet kunnen doen.”

Yara Al Salman is docent bij het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht. In 2022 verdedigde ze een proefschrift over de waarde van ‘groepseigendom’. Waarom is het bijvoorbeeld boeren gelukt om coöperaties te vormen en hoe komen vissers tot gezamenlijke afspraken om overbevissing te voorkomen? In de kern draait het steeds om het bewerkstelligen van rechtvaardige machtsrelaties. “Die kun je realiseren als je mensen zeggenschap geeft over de bronnen waarvan ze afhankelijk zijn, in plaats van ze op een hiërarchische manier te besturen.”

Fictie

Het belang van rechtvaardige machtsrelaties komt volgens de politiek filosofe ook naar voren in de toeslagenaffaire en het oprukkende ambtelijke activisme na de kabinetsreactie op de inval van Hamas in Israël. Op verzoek van de Programmadirectie Dialoog & Ethiek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) start ze binnenkort onderzoek naar verhoudingen tussen ambtenaren en politieke bestuurders. Want er is dringend behoefte aan nieuw houvast. “Lange tijd is gedacht dat het als een keten werkt: het volk kiest

‘Ik heb juist meer vertrouwen in de overheid als er ambtenaren zijn die voor het internationale recht opkomen’

volksvertegenwoordigers, die bestuurders kiezen, die op hun beurt ambtenaren aansturen. En als ambtenaren doen wat ze wordt opgedragen, is het altijd democratisch gelegitimeerd. Dat is fictie, want hoe kan de politiek regels maken zonder ruimte voor ambtenaren om hun expertise aan te wenden voor wat er mogelijk is?”

Reflecteren

Er is sprake van een gevaarlijke fictie, benadrukt Al Salman, als medewerkers geen kritische vragen meer stellen en niet meer actief een oordeel vormen over wat er gebeurt. De fictie van de werkelijkheid creëert dan ruimte voor machtsmisbruik. “Als je als ambtenaar bijvoorbeeld de taak krijgt om informatie achter te houden voor de Tweede Kamer, dan voer je geen democratische besluitvorming uit, maar beschadig je die juist.” Activisme is wat haar betreft dan ook een legitiem onderdeel van vakmanschap.

De onderzoekers willen nadrukkelijk voorwaarden voor ambtelijk activisme op tafel krijgen. Voorlopig stelt Al Salman dat er ten minste drie gronden voor activisme en tegenspraak zijn: rechtsstatelijkheid (denk aan een beroep op de Grondwet en internationale wetgeving), democratie (zoals bij het afschermen van informatie) en mensenrechten (neem vragen over de betekenis van tijdelijke opvang van vluchtelingen).

Emotioneel

Afgelopen jaar volgde de politiek filosofe diverse gesprekken op ministeries en bij rijksdiensten die door Dialoog & Ethiek werden begeleid. Deze gesprekken leerden dat het wemelt van de aannames bij medewerkers en bestuurders over de manier waarop met spanningen in politiek-ambtelijke verhoudingen wordt omgegaan. Dan zegt een leidinggevende: ‘Ik snap dat het emotioneel voor je is allemaal’ tegen een medewerker die stelt dat de voorgenomen regels voor de vluchtelingenopvang ongrondwettelijk zijn. Terwijl dat natuurlijk een professioneel oordeel van iemand is’. En wat te denken van de ambtenaar bij het ministerie van Buitenlandse Zaken die te horen kreeg: ‘We zijn als ministerie niet betrouwbaar als we niet met één mond spreken’. Al Salman: “Deze uitspraak wordt dan niet bevraagd, maar waarom niet? Ik heb juist meer vertrouwen in de overheid als ik hoor dat er ambtenaren zijn die voor het internationale recht opkomen. Het is niet de vraag of er één of meer stemmen klinken, maar wat het juiste is. En hoe je daar elkaar op aanspreekt.”

Drogredenen

Bij moreel redeneren dienen zich vaker drogredenen aan en het herkennen ervan is het begin van begrip. “Als iemand zegt: ‘Het komt beter over als het anders klinkt’ is er in feite sprake van een cirkelredenering. En met ‘Dat vind ik nu eenmaal’ of ‘Dat is tegen mijn principes’ ontduik je bewijslast. Een gesprek gaat ook de verkeerde kant op als mensen vage termen gebruiken, zoals ‘het publieke belang’. Leg uit wat je bedoelt. En ben je de ontvanger; vraag door, reflecteer, voorkom dat gevaarlijke ficties de overhand krijgen en je maar aanneemt voor zoete koek wat er wordt beweerd.” “Nee”, benadrukt ze, “moreel redeneren is niet altijd makkelijk en daarom is het goed om elkaar aan te spreken. Vaak wordt bij het begrip ‘ethische kwesties’ vooral gedacht aan abortus, euthanasie en sinds enige tijd ook kunstmatige intelligentie. Maar ethiek is veel breder dan dat: het gaat over ieders doen en laten.”

Oefenen met doorvragen

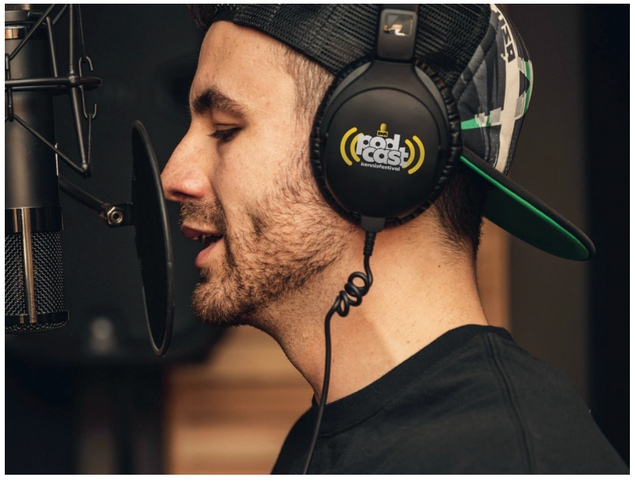
Tijdens trainingen van het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht gaan deelnemers in gesprek over wat hen in moreel opzicht beweegt. Daarbij blijkt vooral het belang van doorvragen:

1. Beantwoorden we de eigenlijke vraag?
   Als iemand de vraag stelt wat hij of zij moet of mag doen in een bepaalde situatie helpt de reactie ‘ik zou het laten’ niet om de kern te raken. Wat maakt dat je vindt wat wel of niet mag of moet?
2. Bereiken we voldoende diepgang?
   Bij een vraag naar wat het goede is bij een opgave grijpen deelnemers vaak naar normen of regels, waar opmerkingen als ‘dat doen we nu eenmaal zo’ van getuigen. Probeer die normen ook te bevragen.
3. Gebruiken we heldere termen?
   Vage begrippen als ‘de lijn’ kunnen versluierend werken. Wat betekent zo’n begrip voor iemand?
4. Zijn de redeneringen geldig en waar?
   Soms volgt de conclusie eenvoudigweg niet uit de argumenten die iemand geeft, of zijn de argumenten zelf niet onderbouwd. Oefenen met een argumentatieschema helpt om foutieve redeneringen te herkennen.

Samenstelling *Marjan Engelen en Corine Havinga*

Podcastkennisfestival BNR

De eerste editie van het BNR Podcastkennisfestival gaat over de ideale podcastformule. Van aanpak tot zichtbaarheid, en alles daartussenin. Met onder andere AD-columniste Angela de Jong, inspiratiesessies, praktische workshops en een paneldiscussies. Het festival vindt plaats op 1 oktober 2024 bij Beeld & Geluid in Hilversum. Kosten: 125 euro. Ga naar: tinyurl.com/53n3yecc.



Achter de klacht

Achter de klacht is de podcast van de journalistiek ombudsman voor de publieke omroepen.
In de podcast gaat ombudsman Margo Smit in op journalistiek ethische dilemma's, discussies over actuele journalistieke vragen, toelichting op klachten en meer. De meest recente podcast gaat over framing in de journalistiek. Luister: tinyurl.com/mr3z3mm3.

WijkWijzer

Roer eens in een pan soep

Dit is een van de lessen die Kristel Jeuring deelt op Wijkwijzer, een platform voor kennisuitwisseling tussen beleidsmakers, wijkprofessionals en actieve bewoners. Lees dit interview met een nieuwe en onderbouwde kijk op betrokkenheid en eigenaarschap van inwoners. Lees: tinyurl.com/ybdvf33h.

‘Zet de gast maar op scherp, dat bepaalt meteen de spelregels’

We need to talk about Hanneke

Ook al trok Zomergasten dit seizoen minder kijkers dan voorgaande jaren, er waren een aantal afleveringen bij die zeer de moeite waard waren. Op LinkedIn analyseerde Machteld Kooij de interviewtechnieken die Hanneke Groenteman inzette in haar gesprek met Pierre Bokma. Heel leerzaam als je zelf podcasts maakt of vaak anderen interviewt.

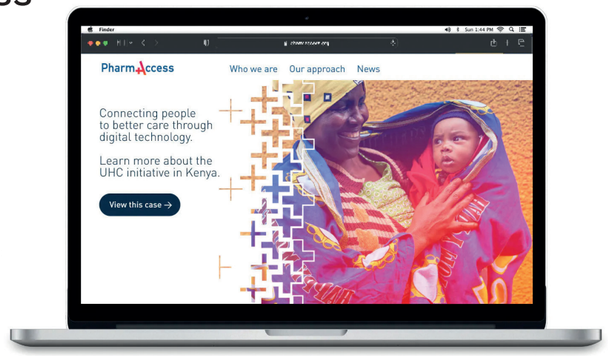
Vakblad voor omgevings-communicatie

Het Belgisch-Nederlands bureau voor omgevingscommunicatie Connect vond dat omgevingscommunicatie een eigen vakblad verdient. Afgelopen zomer kwam het eerste nummer van cOM uit met daarin onder meer een interview met Noelle Aarts over het verschil tussen dialoog en draagvlak.

Morele dilemma’s: De Toekomst van Tata

Omroep Human maakte dit voorjaar een documentaireserie over Tata Steel. De serie is recent afgesloten met een gesprek over morele dilemma’s rond onder meer de vraag of er nog plek is voor vervuilende industrie in Nederland. Zeker het bekijken waard: tinyurl.com/3fj5wfwe.

Zorgvernieuwer PharmAccess vertaalt strategie naar impactvolle identiteit en communicatie met Hero Brand Approach



Als je overal in Afrika Coca-Cola kunt krijgen, waarom kan dat dan ook niet met medicijnen? In 2001 vroeg de gerenommeerde AIDS-onderzoeker Joep Lange zich af hoe het toch mogelijk was dat nieuwe HIV/AIDS-behandelingen niet beschikbaar waren voor mensen in Afrika, terwijl de ziekte zich daar als een veenbrand verspreidde. Dat was het begin van de internationale NGO PharmAccess. Sindsdien heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een visionaire vernieuwer gericht op het versterken van zorgsystemen in sub-Sahara Afrika. Met als ambitie goede zorg toegankelijk te maken voor iedereen, inclusief de allerzwaksten in de samenleving, heeft PharmAccess aan de wieg van gestaan vele initiatieven rondom zorgverzekeringen en financiering. Andere successen zijn programma's voor de verbetering van zorgkwaliteit en een mobiel platform waarmee patiënten voor zorg kunnen betalen.

Nieuwe strategie vertaald in een authentiek verhaal

In haar nieuwe strategie gaat PharmAccess nog een stap verder. De organisatie ziet de opkomst van data en connectiviteit als een trend die de transformatie naar inclusieve gezondheidszorg zal versnellen. In die ontwikkeling wil PharmAccess het voortouw nemen. Maar hoe neem je je eigen medewerkers en een brede groep stakeholders – waaronder donoren, business partners en overheden - mee in deze nieuwe visie? Hoe laat je zien dat die bouwt op wat al bereikt is en tegelijkertijd ook de nodige focus brengt? Door de strategie te vertalen in een kernachtig verhaal, helemaal in lijn met de identiteit van PharmAccess, als basis voor alle communicatie over de strategie.

Om dit te realiseren werkte PharmAccess samen met strategisch-creatief communicatiebureau Friends & Foes. Met een bewezen, eigen methodiek ontwikkelt Friends & Foes communicatieoplossingen voor klanten met complexe, inhoudelijke vraagstukken: de Hero Brand Approach. Deze methodiek gaat uit van het inzicht dat de sterkste verhalen worden verteld vanuit een duidelijke, gedeelde identiteit: je Hero Identity. Net als de held in een verhaal moet je weten wie je bent (je archetype), waar je voor strijdt, maar ook waar je tégen strijdt – wat je de wereld uit wilt hebben. Als je eenmaal weet wie je bent, kun je duidelijk vertellen wie je bent en waarom je doet wat je doet.

> “Alles telt nu bij elkaar op. Alle communicatie komt nu voort uit één verhaal, dat geeft intern houvast en extern duidelijkheid en onderscheid”
>
> Sabine Gremmen, hoofd communicatie PharmAccess

Met Friends & Foes ontrafelde PharmAccess de eigen identiteit, gebaseerd op het merkarchetype Magiër. Magiër-merken nemen mensen mee in hun visie, zij helpen mensen en bedrijven transformeren en de bestaande realiteit te ontstijgen. Dat past helemaal bij PharmAccess dat mensen wil meenemen in haar visie over transformatie van de gezondheidszorg. Wantrouwen is het grootste obstakel voor verandering en daarmee ook de vijand in het verhaal van PharmAccess. Data en connectiviteit brengt transparantie en helpt juist het wantrouwen in het huidige systeem weg te nemen.

Identiteit als basis om het verhaal consistent en onderscheidend te vertellen

Vanuit deze identiteit werd de kern van de strategie vertaald in een kort verhaal. De identiteit en dit verhaal vormden weer de basis om niet alleen communicatieoplossingen te ontwikkelen, maar ook om het logo en de huisstijl van PharmAccess onder handen te nemen. Met als iconisch designelement de ‘plus’, als symbool voor datapunten en de verbindingen die nodig zijn om samen een nieuwe (digitale) realiteit te creëren. Op basis van het verhaal creëerde Friends & Foes een korte film, voor intern en extern gebruik, die de strategische visie van PharmAccess vat in een eigen, onderscheidende beeldtaal. Het beeldmateriaal uit de film vormde weer de basis voor andere communicatiemiddelen, van social media content tot brochures tot roll-up banners voor events. Zo vertaalde PharmAccess samen met Friends & Foes niet haar alleen haar visie en strategie in een helder verhaal, maar legde de organisatie ook de basis voor haar communicatiebeleid, gedragen door een authentieke merkidentiteit.

“Alles telt nu bij elkaar op. Alle communicatie komt nu voort uit één verhaal, dat geeft intern houvast en extern duidelijkheid en onderscheid. Onze nieuwe visuele identiteit is echt meer dan een design update. De visuele identiteit steunt op en ondersteunt nu ons verhaal. PharmAccess werkt aan systeemverandering in gezondheidszorg, maar we hebben in dit proces intern ook een transformatie doorgemaakt.” – Sabine Gremmen, hoofd communicatie PharmAccess

Meer weten over hoe je de Hero Brand Approach van Friends & Foes kunt toepassen op jouwe communicatievraagstuk? Neem contact op met Pascalle van der Kroef: pascalle@friendsandfoes.com.

Friends & Foes
Hero Brands for the 21st century

Mayke van Keep
Oprichter en managing director Issuemakers

Europapa

Als ik over Europa denk, klinkt nog steeds het liedje ‘Europapa’ van Joost Klein in mijn hoofd door. Niet alleen de sterke beat, maar ook de tekst: Welkom in Europa. Ik blijf hier tot ik doodga. Een liedje dat iedereen in Nederland, maar ook in de meeste andere Europese landen gemakkelijk hardop mee kon en wilde zingen en daarom verbindend werkte.

Juist dat gevoel van verbinding met Europa is belangrijker dan ooit. De samenwerking binnen Europa lijkt voor iedereen zo normaal geworden te zijn, dat we niet meer stil staan bij wat deze samenwerking voor ons nu betekent en heeft betekend. Deze samenwerking heeft gezorgd voor economische groei, handel, werkgelegenheid en welvaart. Voor vrijheid, veiligheid en stabiliteit. Voor bescherming van onze rechten en democratie en voor een gezamenlijke aanpak op het gebied van milieu, duurzaamheid, criminaliteit en tal van andere gebieden.

Het belang van deze samenwerking is de laatste jaren onder druk komen te staan, terwijl die door internationale ontwikkelingen juist belangrijker dan ooit is geworden. We lijken Europa steeds vaker als een belemmering te zien. Als iets dat ons tegenwerkt, terwijl dat juist andersom zou moeten werken. We moeten Europa koesteren en versterken. Want de issues die internationaal spelen en het beleid dat nodig is om hier in te acteren, stopt niet bij onze landsgrenzen. Zonder Europa zouden we niet zijn wat we nu zijn.

Voor communicatieadviseurs is het daarom cruciaal om rekening te houden met de Europese context bij het ontwikkelen van strategieën en boodschappen. Ze moeten op de hoogte zijn van EU-beleid en regelgeving en welke argumenten hierbij spelen. Weten wat de publieke opinie in andere Europese landen is ten aanzien van de onderwerpen die voor hen van belang zijn. Begrijpen hoe andere Europeanen denken. Beseffen wat de verschillen maar vooral wat de overeenkomsten zijn. Met wie wel of niet samengewerkt kan of moet worden. Welke oplossingen in andere Europese landen goed gewerkt hebben en waarom. Welke risico’s qua reputatie we lopen en hoe we die kunnen voorkomen. Bij wie we moeten zijn om onze belangen te behartigen en hoe we gezamenlijk de Europese identiteit en met name de kracht van Europa op het wereldtoneel kunnen versterken.

Samenwerking met communicatieadviseurs in andere Europese landen is daarbij noodzakelijk. Om elkaar te ondersteunen maar vooral ook om van elkaar te leren. Van elkaars kennis en ervaringen. Voor Issuemakers is dat ook de belangrijkste reden om ons aan te sluiten bij een Europese groep van communicatieadviesbureaus. Zonder Europese samenwerking redden we het immers niet meer. Het is daarom jammer dat juist het liedje Europapa niet te horen was tijdens de finale van het Eurovisie Songfestival, omdat we de verbindende kracht van dit liedje de komende jaren hard nodig zullen hebben. Omdat Europa een onmisbare schakel in ons dagelijks leven en onze toekomst is en zal blijven.

‘De verbindende kracht van Europapa hebben we de komende jaren hard nodig’

Auteur *Martijn van Dorp*

Nieuwe generatie communicatie-professionals wil impact en inspraak

Het nieuwe studiejaar is weer begonnen. Voor sommigen is dit het begin van hun studententijd, voor anderen juist het begin van hun carrière in de communicatiewereld. Wat kunnen wij verwachten van deze net afgestudeerden? Hoe zien zij het communicatievak? Wat zijn volgens hen de belangrijkste ontwikkelingen?

Een deel van de communicatieprofessionals die nu aan het begin staan van hun carrière valt onder Generatie Z (geboren tussen grofweg 2000 en 2015). Een trendrapport van uitzendbureau Randstad beschrijft Generatie Z als de grootste en meest diverse generatie die er is en meldt dat deze over het algemeen gefocust is op thema's als diversiteit, duurzaamheid en het onderhouden van de balans tussen werk en privé.

De nieuwe generatie communicatieprofessionals kan ook door hun sterke digitale vaardigheden worden getypeerd, vindt Boudewijn Steenbreker, docent communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. Tijdens de studie wordt de nadruk gelegd op de nieuwe digitale samenleving en de belangrijke rol die communicatie hierin speelt. "Ik merk dat hier vanuit de studenten veel interesse voor is." Hij bereidt hen voor op het werken in deze steeds digitaler wordende samenleving, ondanks dat het een generatie betreft, die zogezegd online groot is geworden. "Die belangstelling zie ik ook terug in de scriptieonderwerpen die studenten kiezen, zoals digitale marketing, online (consumenten)gedrag, de invloed van sociale media en online cultuur."

In de laatste jaren is kunstmatige intelligentie (AI) centraal komen te staan in de digitale samenleving. Volgens Steenbreker is het dan ook erg belangrijk dat elke student leert om op een verantwoorde manier met AI om te gaan, om zich zo voor te bereiden op een professionele carrière.

Authentiek

Toch is het belangrijk om te waken voor het overmatig gebruik van AI, meent Luka van der Zwaan. Van der Zwaan studeerde vorig jaar af aan de Universiteit van Amsterdam met een master in communicatiewetenschap en werkt sinds begin augustus bij SINCERIUS, een adviesbureau gericht op fusies en overnames. Hier is zij verantwoordelijk voor marketing en communicatieactiviteiten. Van der Zwaan benadrukt het belang van authenticiteit. "Met AI is het tegenwoordig erg makkelijk om een bericht of post te genereren. Als ik iets zie dat veel wegheeft van AI, dan haak ik snel af. Als je wilt opvallen moet je iets persoonlijks en authentieks maken. Van mij mag er dan zelfs een klein foutje in zitten."

Zelf ziet zij ook op het gebied van sociale media en met name het volgen van microtrends een belangrijke rol weggelegd voor jonge communicatieprofessionals. Als voorbeeld noemt zij de recente campagne van de Amerikaanse presidentskandidaat Kamala Harris, waarin werd verwezen naar het album 'Brat' van de Britse zangeres Charli XCX: een album dat niet per se bekend is bij oudere kiezers. "Voor communicatieprofessionals die al langer in het vak zitten kan het lastig zijn om deze trends bij te houden. Jongere mensen hebben hier gewoon beter zicht op."

Impact en duurzaamheid

Wat de nieuwe generatie communicatie-professionals ook kenmerkt is het verlangen om impact te maken. Dit kan zich op meerdere manieren uiten. Briana Disisto begon bijvoorbeeld eerder dit jaar, na afronding van haar master communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam, bij The Ocean Cleanup – een non-profit organisatie die technologieën ontwerpt en ontwikkelt om plastic uit de oceanen te halen. "Het werken bij een non-profit geeft voldoening, zowel vanuit een persoonlijk als maatschappelijk perspectief", zegt Disisto.

Steenbreker bevestigt dat dit gevoel ook bij andere jonge communicatieprofessionals leeft. "Het is goed om iets belangrijks voor de planeet en de samenleving te kunnen doen, zeker als dat via jouw dagelijkse werkzaamheden kan", zegt Steenbreker. "Om dezelfde reden is duurzaamheid onder jonge communicatieprofessionals ook een belangrijk thema. De jongere generatie is zich bijvoorbeeld sterk bewust van klimaatverandering en vindt het belangrijk dat hier iets mee wordt gedaan. Wij stemmen de inhoud van onze academische modules daarop af."

Inspraak

Ondanks de positieve instelling om impact te maken lijkt deze generatie soms een onoplosbare puzzel voor werkgevers. De nieuwe werknemers willen niet te vaak naar kantoor komen, kunnen moeilijk omgaan met hiërarchie en als het even tegenzit wisselen ze zo weer van baan. Dat laatste is niet zo gek, vindt Steenbreker. "Veel jongere communicatieprofessionals beginnen tegenwoordig aan hun eerste baan met de gedachte dat als deze baan ze niet bevalt, ze makkelijk een andere kunnen vinden. Deze generatie werknemers vindt niet dat zij per definitie jarenlang bij hetzelfde bedrijf hoeven te werken."

Maar omdat talent tegenwoordig schaars is, moeten bedrijven er toch alles aan doen om de nieuwe generatie aan te spreken en bij het bedrijf te houden. Een belangrijke manier om jonge communicatieprofessionals aan een bedrijf te binden is inspraak, zo weet interne communicatie-expert Huib Koeleman. Eerder deze zomer vertelde hij bij C-day24, het jaarlijkse congres van Logeion, over de meerwaarde van het betrekken van Generatie Z bij de toekomst van het bedrijf. Dit kan volgens hem onder meer bewerkstelligd worden door hun een stem te geven in hoe de zaken binnen het bedrijf gerund worden en hen waar mogelijk mee te laten besturen. Zo krijgen jonge werknemers ruimte om nieuwe, innovatieve ideeën in te brengen.

Verantwoordelijkheid

Naast inspraak worden verantwoordelijkheid en ruimte om te groeien door jonge communicatieprofessionals gewaardeerd. Zowel Disisto als Van der Zwaan hopen op de lange termijn verantwoordelijk te worden voor projecten en daar zelfstandig aan te kunnen werken. Volgens Steenbreker sluit dit goed aan op de trend dat jongeren impact willen maken en waarde willen toevoegen aan het bedrijf waar ze werken. "Dat uit zich dus vaak in soloprojecten, omdat ze daar hun bijzondere betekenis voor hun bedrijf zichtbaar kunnen maken."

Doordat bedrijven zich steeds meer in de kijker willen spelen bij de nieuwe generatie ziet Steenbreker ook dat communicatiestudenten er steeds vaker voor kiezen om na hun studie direct het bedrijfsleven in te gaan in plaats van langer door te studeren. "Dit is uiteindelijk ook positief voor jongere communicatieprofessionals, aangezien zij op deze manier de kans, en hopelijk ook de ruimte, krijgen om direct positieve impact te maken bij deze bedrijven."

'Voor communicatie-professionals die al langer in het vak zitten kan het lastig zijn om deze trends bij te houden'

Auteur *Marjan Engelen*
Fotograaf *Marieke Odekerken*

Mijn grootste mislukking ooit

Monique van Meel werkte in het begin van haar loopbaan voor een veredelaar van bloeiende potplanten. Primula's waren de specialiteit van dit bedrijf. Het probleem met primula's is dat ze jeuk veroorzaken, sommige mensen zijn er allergisch voor en krijgen huiduitslag. Haar opdrachtgever had een primula veredeld die er precies hetzelfde uitzag, maar niet jeukte. Ze hadden hem de naam gegeven 'Primula Touch Me'.

Aan Van Meel de taak om de marktintroductie te begeleiden: "Ik had een heel mooi werkproces ingericht, want in de plantensector heb je een enorme keten waar je in werkt. Je hebt een veredelaar, een zaadkweker, je hebt een jongeplantenkweker, de veiling, de handel, degene die het inkoopt et cetera. Ik had met alle Nederlandse handelaren gesproken. Want die plant moest wel een zodanige potbedrukking en een label hebben dat het direct duidelijk was dat dit de niet-jeukende variant was. Dat heb ik allemaal met ze kortgesloten en zo kwamen we uit bij een aantrekkelijke half ontblote man met een primula voor zijn 'pimula'. We zagen daar de humor wel van in. Uiteindelijk is het ontwerp uitgevoerd en ging de primula met het label en potbedrukking de handel in."

De grootste afzetmarkt van deze planten was Italië en daar ging het mis. Van Meel: "Toen de planten op de veiling in Italië kwamen en de handelaren het label zagen, zeiden ze: dat gaan we dus mooi niet doen. De hele badge moest weer terug en ik kon opnieuw beginnen. Een enorme kostenpost." Van Meel zal zich dit voorval altijd blijven herinneren als haar grootste mislukking ooit. Het heeft haar loopbaan richting gegeven: "Het zal mij niet meer gebeuren dat ik een vraagstuk niet vanuit alle perspectieven bekijk. Ik dacht dat ik het goed geregeld had door de hele keten te informeren, maar ik heb me verkeken op cultuurverschillen. Ik heb alleen het Nederlandse perspectief bekeken, terwijl de grootste afzetmarkt in Italië lag. Hoezo ga je testen met Hollanders, wij zijn veel te direct, wij hebben bepaalde humor, terwijl de afzetmarkt elders ligt. Het is echt een domme fout."

Van Meel heeft er veel van geleerd: "Ik denk dat het dankzij deze ervaring is dat ik nu vanuit cliëntperspectieven werk, onder meer in de jeugdzorg. We moeten alle stemmen horen, we moeten alle perspectieven horen en zien. Wij volwassenen denken dat jeugdigen dit en dat nodig hebben, maar heb je het wel aan ze gevraagd? Ik werk vooral aan complexe opgaven, hoe complexer de opgave, hoe complexer je het moet maken en hoe meer perspectieven je moet toevoegen, om zo'n opgave te kunnen aanpakken. Het gaat dan ook niet om problemen oplossen, maar om de relatie tussen de mensen te versterken. Als je elkaar niet kent is het helemaal niet zo erg dat de ander een probleem heeft. Als je elkaar wel kent, dan ga je helpen om samen het probleem op te lossen."

Monique van Meel is zelfstandig ondernemer en werkt aan complexe opgaven waarbij veel stakeholders in het spel zijn. Onder meer op het gebied van jeugdhulp en duurzaamheid. Zij studeerde recent af als Master Crossover Creativity bij de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, waarbij het draait om de inzet van creativiteit bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Ze maakt kunst met bestuurders en programmateams om nieuwe verhalen en oplossingsrichtingen te ontdekken. Van Meel: "Deze kunstenaarsgereedschapskist helpt mij enorm in mijn werk. Als je vanuit verschillende perspectieven samen letterlijk kunt bouwen aan iets en daarop kunst reflecteren, dan komt er beweging."

Miskleun
In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Marjan Engelen over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Dappere miskleuners die weten dat je van elke fout een rijker mens wordt.

Auteur *Rosalinde Markus*

AUTHENTICITEIT OP DE WERKVLOER

Jezelf zijn op je werk: kan dat?

Op sneakers naar kantoor, zichtbare tattoos en bij het koffiezetapparaat vertellen over je driedaagse stilteretraite. Niet eerder was er een generatie op de arbeidsmarkt die authenticiteit op de werkvloer zo belangrijk vond. Hoe kun je als jonge professional jezelf zijn op het werk en toch professioneel overkomen?

Voor Eline Siersema, werkzaam als communicatieadviseur bij een ziekenhuis, was dat een zoektocht. Ze merkte dat artsen haar adviezen om patiëntcommunicatie begrijpelijker te maken niet serieus namen. Daarom besloot ze zich anders te gedragen. “Ik zette mijn academische titel in mijn e-mailhandtekening, schreef formelere mails en trok nette jasjes aan.” Het werkte: de houding van haar collega’s veranderde.

Jezelf zijn is een breed begrip. Het kan zich uiten in hoe je je gedraagt, maar ook in hoe je je kleedt of in hoeverre je je geaccepteerd voelt. “Op je werk ben je vaak anders dan in je vrije tijd”, zegt recruitmentexpert Jesse Geul. “Maar dat betekent niet dat je niet jezelf bent.” Verschillende situaties vragen nu eenmaal om ander gedrag. Het begint pas te schuren zodra de werkgever om veranderingen vraagt. “Ik kreeg het verzoek om lange mouwen te dragen zodat mijn tattoo niet zichtbaar was”, vertelt Iris Roks. “Mijn antwoord was dat ik daar niet wilde blijven werken als ik mijn tattoo moest verbergen.” In haar huidige baan als marketeer bij een poppodium, waar ze solliciteerde in een shirt van haar favoriete band, kan ze volledig zichzelf zijn. “Mijn collega’s accepteren niet alleen mijn kledingkeuze, maar ook mijn behoefte om af en toe van bureau te wisselen of buiten een rondje te lopen.” Ze voelt zich er thuis en dat ziet ze terug in de kwaliteit van haar werk.

ELINE SIERSEMA

Toch kan het een bewuste keuze zijn om bepaalde kanten van jezelf juist niet met collega’s te delen. Het blijft tenslotte wel werk, vindt communicatieadviseur Phien van der Veer: “Dat betekent dat ik me soms afvraag: wil ik wel dat mijn collega’s dit van mij weten?” Het is een balanceeract waarbij je moet bepalen wat je van jezelf moet kunnen laten zien om je thuis te voelen in een organisatie.

Om een mismatch te voorkomen, raadt Geul aan om tijdens het solliciteren goed onderzoek te doen. Met name factoren als sfeer en cultuur zijn doorslaggevend in de zoektocht naar een passende baan. “Als je als enige geen zin hebt in de verplichte vrijdagmiddagborrels, past de cultuur misschien niet bij je. Zoek dus van tevoren goed uit of die match er is.” Toch is het volgens Geul ook een kwestie van tijd. Het duurt een paar maanden om te landen in een nieuwe baan. “Je moet tijd doorbrengen met je collega’s, een teamuitje meemaken, de organisatie leren kennen. Dan pas weet je of de baan past bij wie je bent.” Daarin ziet hij ook een rol weggelegd voor werkgevers. “Wees zo transparant mogelijk. Schrijf eerlijke vacatureteksten en laat mensen een paar dagen meelopen.”

Siersema beaamt dat het belangrijk is om geduld te hebben. “Geef jezelf tijd om in je rol te groeien.” Inmiddels hangen de nette jasjes achter in haar kast en draagt ze op haar werk kleding waar ze zich prettig in voelt. “Ik vertrouw nu op wat ik kan. Daardoor durf ik meer mezelf te zijn.”

‘Als je als enige geen zin hebt in de verplichte vrijdagmiddag-borrels, past de cultuur misschien niet bij je’

Young Logeion

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

Wat je niet in de collegebanken leert

Luisa Sanchez Diez
Lid Young Logeion

Toen ik in januari 2020 afstudeerde, dacht ik dat de wereld voor me openlag. Maar de dag erna sloeg de twijfel toe: wat nu? Zonder duidelijk plan begon ik als recruitment consultant op de Zuidas. Al snel besefte ik dat dit helemaal niet bij me paste. Toch gaf ik dit niet meteen toe. “Dit zijn ervaren professionals, dus die weten het vast beter”, dacht ik. Na mijn promotie besloot ik om daar afscheid te nemen. Ik vond uiteindelijk een positie als communicatieadviseur bij een maatschappelijke organisatie. Waar ik mijn passie vond, inspirerende vakgenoten ontmoette en opbloeide.

Ook als vicevoorzitter bij Young Logeion heb ik inspirerende vakgenoten ontmoet die me – soms onbewust – spiegelden en hielpen mijn koers te bepalen. In de collegebanken leren we over theorieën, modellen en methodieken. Maar ik besefte dat uiteindelijk jij het belangrijkste instrument bent in je werk. Het werd tijd om de ruis te filteren en mijn innerlijk kompas te volgen. Het gevolg? Er raasde een wervelwind door mijn werkende leven… Maar met een bizar resultaat; binnen één jaar kreeg ik de kans om al mijn werkdromen te verwezenlijken.

Mijn tijd bij Young Logeion had ik voor geen goud willen missen. Dit jaar heeft me veel over mezelf geleerd. En vooral om dicht bij mezelf te durven blijven. Je bent tenslotte maar één keuze verwijderd van een carrière die écht bij je past. Het is niet altijd makkelijk, maar het is zo de moeite waard! En wanneer je je inzet voor organisaties die aansluiten bij jouw passie en waarden, gebeuren er magische dingen.

‘Er raasde een wervelwind door mijn werkende leven’

Wij maakten deze C

Rick Arnold
Fotograaf

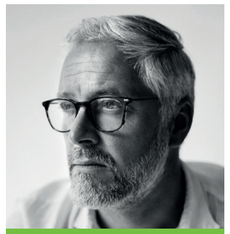
Chris Bonis
Fotograaf

Arjen Boukema
Redacteur

Jeroen de Bruin
Redacteur

Martijn van Dorp
Redacteur

Marjan Engelen
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur

Corine Havinga
Adjunct-hoofdredacteur

Naomie Kenson
Bureaucoördinator

Noor van Manen
Redacteur

Rosalinde Markus
Gastredacteur

Marieke Odekerken
Fotograaf

Annemarie van Oorschot
Redacteur

Eran Oppenheimer
Fotograaf

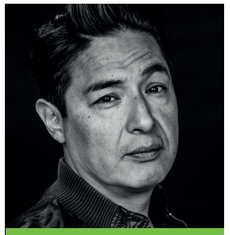
Bert Pol
Redacteur

Arjen van Riel
Art director

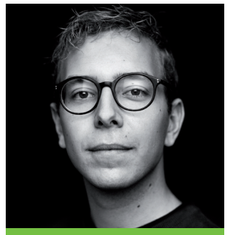
Guido Rijnja
Redacteur

Miriam van Staden
Gastredacteur

Katja Torbijn
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Bart van Waardenberg
Vormgever

Wil je ook meewerken aan C?

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

rotterdams bureau dat merken mooier maakt. **carenza.nl**

COLOFON

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

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijna

Redactie
Bart Bakker, Esther van Breemen, Jeroen de Bruin, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Ronand Jansen (Logeion), Noor van Manen, Annemarie van Oorschot, Bert Pol, Katja Torbijn, Carola de Vree, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Ans Dekkers Fotogravin, Mayke van Keep, NOC*NSF, Betteke van Ruler, Luisa Sanchez Diez

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk
VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

Redactieadres
Logeion
Koninginnegracht 14b
2514 AA Den Haag
070 346 70 49
info@Logeion.nl

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

Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
nkenson@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 4 oktober 2024.

Coverfoto
Germán Villafane

FSC www.fsc.org
MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

STUDIEDAG
23 SEPTEMBER *AMERSFOORT*
Trend of transitie
Jaap de Bruijn, Lisette Kaptein e.a.

WORKSHOP
24 SEPTEMBER *UTRECHT*
Bewonersparticipatie in de praktijk
Diane Bergman, Esther Holster

WORKSHOP
26 SEPTEMBER *UTRECHT*
Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini

WORKSHOP
7 OKTOBER *DEN HAAG*
CASI: gedrag begrijpen én beïnvloeden
Anouk de Regt, Esther Holster

VAKIMPULS
9 OKTOBER *ONLINE*
Help je collega's slimmer communiceren
Toinja van Daal

VAKIMPULS
10 OKTOBER *ONLINE*
Zelf nieuwsvideo's maken
Rick Hunink

CONGRES
7 NOVEMBER *BUSSUM*
PubCom24

WORKSHOP
11 NOVEMBER *AMERSFOORT*
Communicatie in positie
Betteke van Ruler

MASTERCLASS
14 NOVEMBER *AMERSFOORT*
Versterk je persoonlijke communicatie en presentatie
Josanne Toussaint

VAKIMPULS
18 NOVEMBER *ONLINE*
AI en Diversiteit & Inclusie
Sirous Kavehercy

VAKIMPULS
19 NOVEMBER *ONLINE*
Gelukkige en verbonden medewerkers door data
Sander Dorst, Floortje van der Hert

MASTERCLASS
25 NOVEMBER *AMERSFOORT*
Omgevingscommunicatie en participatie
Monique Broekhoff

ENTER-THE-FIRM YOUNG LOGEION
26 NOVEMBER *UTRECHT*
Versterk jezelf en jouw communicatiekracht in één middag
Ment Kuiper, Tim Swaen

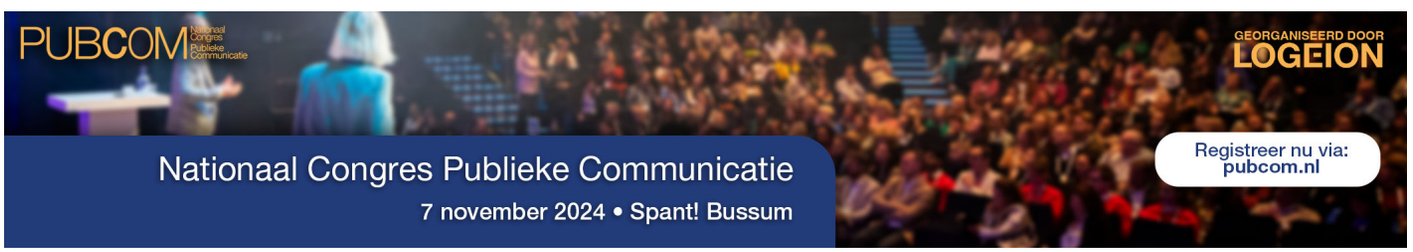
WORKSHOP
27 NOVEMBER *AMERSFOORT*
Werken aan sterke merken en stevige reputaties
Patrick van Thiel

VAKIMPULS
3 DECEMBER *ONLINE*
Persona's voor betere interne communicatie
Jeroen van Woudenberg

MASTERCLASS
4 DECEMBER *AMERSFOORT*
Transitietaal: framing voor duurzame verandering
Jens van der Weele

MASTERCLASS
9 DECEMBER *AMERSFOORT*
Accountability in Communicatie
Cathelijne Janssen

SEMINAR
12 DECEMBER *DOORN*
(Gedrags)verandering als communicatieopgave
Astrid Groenewegen, Thijs Leenman, Kim Jansen e.a.

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

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda