



‘Laat zien dat je niets te verbergen hebt’

EUNICE KOEKKOEK, MANAGER CORPORATE
COMMUNICATIE MCDONALD'S NEDERLAND

‘Voor vertrouwen is het essentieel dat we leiders als authentiek ervaren’

THOM DE GRAAF, VICEPRESIDENT RAAD VAN STATE

Draai deze C om en ontmoet de winnaars van Logeions communicatieverkiezingen



LIDMAATSCHAP

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

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 dossier corona**
 - 04 intro
 - 06 achtergrond
 - mcdonald's bouwt aan merkvertrouwen*
 - 10 spotlight
 - voetbalclub de graafschap buitenspel door coronacrisis*
 - 13 reportage
 - hoe andere landen naar de nederlandse corona-aanpak kijken*
 - 16 handreiking
 - renata verloop en logeion onderzochten impact coronacrisis op ons vak*
 - 18 reportage
 - thom de graaf ziet het rotsvaste vertrouwen in de overheid brozer worden*
 - 20 reportage
 - zelf leren van de coronacrisis*
- 22 reportage**
 - de balans van een jaar hoogleraarschap christian burgers*
- 23 column christian burgers**
- 24 hoofdartikel**
 - er moet veel gebeuren om mensen met een beperking of chronische ziekte niet op achterstand te zetten*
- 30 kleiner dan tien**
 - de podcastafdeling van captains*
- 32 over communicatie**
 - kunstenaar en directeur-oprichter mothership jeroen everaert*
- 37 de eerste column van mayke van keep**
- 38 kennis**
 - over homeostase, bewustzijn en cultuur*
- 40 klantcase zcene**
- 42 jong**
 - artificiële intelligentie: we hoeven niet alle antwoorden te hebben*
- 43 de laatste column van oscar van elferen**
- 44 ontwikkeling**
 - ontwerpend onderwijs ontwikkelen op de hogeschool amsterdam*
- 48 communicatietheorie van betteke van ruler**
 - waar onze digitale communicatie tekortschiet*
- 50 recensies**
- 51 sprankel**
- 52 makers van deze C**
- 53 verenigingsnieuws/colofon**
- 57 interview**
 - communicatietalent 2020 andy wiemer*
- 61 interview**
 - communicatieman 2020 sascha becker*

Onthaasten

Een paar keer in de week zit ik met mijn buurvrouw Els in de voortuin. Soms met een kop koffie en een koekje, soms trekt ze alle registers open en zitten we aan de wijn met een kaasplankje. De buurtjes van verderop (en soms gewoon álle burens) schuiven vaak even aan, de kinderen rennen gillend en joelend door de straat en stuiten op de trampoline. Tussen al het gevoetbal, busjetrap en tien-tellen-in-de-rim-boe door, komt de een na de ander langs en kijkt of er nog iets lekkers te halen valt. "Wij hebben honger van [vrij in te vullen etenswaren die op dat moment op tafel staan], Els!" Op zaterdag spelen we bingo in de straat, iedereen in zijn eigen voortuin terwijl de kinderen met een megafoon de getallen door de straat blèren.

Alles op gepaste afstand. Al roept Els sinds eind maart dat ze die corona wel gehad heeft en 97 gaat worden, al heeft ze nog nooit iets gehad naast die zere schouder omdat ze een keer over haar hond heen kudelde. Ze is 86 en iedereen in de straat wil dat Els minstens 97 wordt. Dus doen we voorzichtig met haar alsof ze het antieke Chinese servies van overgrootmoeder is.

Maar waarom vertel ik dit? Wat doet mijn borreltijd met de burens in dit magazine? Sempel: een onderzoek van Renata Verloop en Logeion toont aan dat wij als beroepsgroep in control zijn, maar (te?) hard werken. Dat we niet aan al onze reguliere taken toekomen en dat de vraag is hoe lang we het volhouden op deze volle sterkte door te buffelen. Natuurlijk gaan we als land langzaam van het slot, maar waakzaamheid is geboden en we zijn er nog lang niet. En zolang die druk niet volledig van de ketel is, moeten we ons schrap blijven zetten.

Dat kan alleen als we allemaal zo af en toe een klein beetje onthaasten. In onze eigen straat, op het terras bij ons om de hoek om die lokale ondernemer een steuntje in de rug te geven en met de mensen in onze eigen straatjes. Want ja, die goede buur en die verre vriend... Daarbij hoop ik gewoon dat iedereen een eigen Els heeft. Die hele met-zijn-al-len-zoveel-mogelijk-thuisperiode wordt gewoon leuker als we allemaal een eigen Els om ons heen hebben dartelen.

Sander Grip
hoofdredacteur

Dossier corona

Het land gaat langzaam van het slot. Toch blijven voetbalstadions tot de zomervakantie potdicht. En de vraag is hoe de wedstrijden in het nieuwe seizoen vorm krijgen. De bal zal weer rollen, maar zit er iemand op de tribune? Wat het ook wordt, voetbalclub De Graafschap likt vooral de wonden en komt ook volgend jaar in de Eerste Divisie uit, ondanks een fantastisch seizoen. Gelukkig is het contact met de fans nooit ver weg geweest.

Nu de maatregelen verder versoepelen, blijkt de balans opmaken overigens nog lastig. Bij McDonald's weten ze uit ervaring dat openheid en authenticiteit ook nu onverminderd belangrijk zijn. Maar kunnen we al verder kijken dan dat? Niemand heeft een glazen bol natuurlijk, maar de eerste voorzichtige conclusies zijn wel te trekken. Zo analyseert Thom de Graaf, vicepresident van de Raad van State, dat het rotsvaste vertrouwen in de overheid wel iets brozer wordt. Renata Verloop en Logeion komen tot de conclusie dat de communicatieprofessional keihard werkt in de crisis, maar wel tegen de grenzen oploopt. En terwijl iedereen voorzichtig kan proberen te leren van de afgelopen maanden, is er nog een conclusie die het ego toch een heel klein beetje moet strelen: wij blijken gidsland.

Auteur Robin den Hoed

Fotograaf Rick Arnold



‘De sleutel voor merkvertrouwen is

openheid en authenticiteit

Het realiseren, behouden en versterken van het vertrouwen in het merk en de onderneming bij alle relevante in- en externe stakeholders. Dat is voor McDonald's zowaar geen eenvoudige opdracht omdat er nog altijd verschillende mispercepties bestaan ten aanzien van verschillende onderwerpen. Eunice Koekkoek is manager corporate communicatie bij McDonald's Nederland en werkt iedere dag met haar team aan het realiseren van vertrouwen in het merk. Vanuit een weloverwogen communicatiestrategie en door zich in dialoog met alle stakeholders open en eerlijk op te stellen. Een kijkje in de keuken.

Eunice Koekkoek (48) werkt bijna tien jaar bij McDonald's Nederland, de laatste 4,5 jaar als manager corporate communicatie. In deze rol is zij verantwoordelijk voor de reputatie van het merk in Nederland. Daarbij gaat het om één belangrijk onderwerp: vertrouwen creëren in waar het merk voor staat en hoe de onderneming opereert. Koekkoek is voor veel aspecten van corporate communicatie verantwoordelijk: woordvoering, stakeholdermanagement, public affairs, social mediamanagement, issue- en crisiscommunicatie, customer services, webcare en campagnemanagement van reputatieversterkende campagnes. “Deze rol past prima bij mij”, aldus Koekkoek. “Ik ben een gene-

ralist en vind het interessant om verantwoordelijk te zijn voor het hele spectrum van corporate communicatie. En dat is uniek voor een *global A-brand*. Werken bij McDonald's past daarnaast om een andere reden goed bij mij: het bedrijf kent een *can do*-mentaliteit in een continue dynamiek. Dit betekent dat het niet alleen bij plannen blijft, het is denken en doen. Daar hou ik van.”

Beleving

Corporate communicatie binnen McDonald's heeft zich ontwikkeld tot een fundamentele rol binnen de organisatie. Het merkvertrouwen wordt gezien als de basis voor verdere groei van de business

en zelfs als groeidrijfveer. “Zonder vertrouwen van alle stakeholders in wat wij doen, kunnen wij onze ambities niet realiseren”, aldus Koekkoek. “Aan vertrouwen in ons merk moeten we daarom iedere dag werken. Dat doe ik overigens niet alleen, maar samen met het hele team, in nauwe samenwerking met andere disciplines en met het vertrouwen van onze franchisenemers en hun restaurantteams. Ik zie onze mensen als het échte gezicht van ons merk. Zij zijn superbelangrijk in de beleving van een bezoek aan ons.”

Vertrouwen versterken doet McDonald's vanuit een heldere strategie. Met een duidelijke focus en



met transparantie, zegt Koekkoek. “De afgelopen jaren hebben wij meer focus aangebracht in onze strategie. We hebben ervoor gekozen om een paar thema’s, die impact hebben op het merkvertrouwen voor alle stakeholders, groot te maken en hier structureel aandacht aan te geven.” Onderzoek staat aan de basis van de invulling van de communicatiestrategie. Er wordt structureel onderzocht wat stakeholders belangrijk vinden en welke onderwerpen het vertrouwen in het merk en de onderneming beïnvloeden.

Recyclen

Koekkoek: “We kiezen dus voor relevante thema’s die aandacht hebben van onze stakeholders en het vertrouwen in ons merk beïnvloeden. Dit zijn *food*, *people*, *community* en duurzaamheid. Binnen deze thema’s maken we weer verdere keuzes, zonder daarbij te versnipperen. Binnen *food* gaat het met name over de kwaliteit en herkomst van de producten, bij *people* over het verschil dat onze medewerkers kunnen maken en bij *community* over het 35-jarige partnership met het Ronald McDonald

Kinderfonds. Bij ons duurzaamheidsprogramma Scale For Good kiezen we bewust voor dát thema waarmee het ons ook gegund wordt om in de nabije toekomst nog te bestaan en in de toekomst te kunnen blijven groeien: het beperken van afval en het recyclen ervan.”

Focus op vier thema’s dus, die in een strategisch communicatieplan vormgegeven worden. Koekkoek: “Bij de ontwikkeling van ons jaarplan kijken we eerst naar de externe en interne omgeving. Die analyse zorgt voor accentverschillen binnen de strategische thema’s. Het succes van McDonald’s is altijd een resultaat van een gezamenlijke inspanning: onze *‘three legged stool’*; de medewerkers van het servicekantoor, de franchisenemers en de leveranciers en de keten daarachter werken als partners samen en stimuleren elkaar om nog beter te worden. Daarom worden onze strategie en jaarplannen altijd in nauw overleg met het bestuur van de franchisenemers afgestemd. Ieder jaar weer vindt de presentatie van het jaarplan communicatie plaats aan alle franchisenemers, die na zinvolle discussies dan gelukkig vaak allemaal instemmen met de plannen. Dat draagvlak geeft veel energie om er met het team weer een jaar hard tegenaan te gaan”, aldus Koekkoek.

‘Zelf zien is geloven’

Bij de invulling van communicatiecampagnes werkt Koekkoek met een tactisch framework waarbij in massamedia *awareness* wordt gecreëerd voor een bepaald onderwerp. Via *targeted* massamedia wordt verdieping op het onderwerp aangebracht en bewijs geleverd aan een gerichte doelgroep die meer interesse heeft en op persoonlijk niveau wordt de dialoog verder aangegaan. Hier staat het adagium ‘zelf zien is geloven’ centraal. Openheid en laten zien dat je niets te verbergen hebt. “Zo hebben we om meer inzicht te geven in de kwaliteit en herkomst van ons rundvlees, aangehaakt bij een marketingcampagne voor de Big Mac. Vervolgens weerleggen we mispercepties over de houdbaarheid van onze rundvleesburgers door met een online video verdieping en bewijsvoering te bieden. Zo hebben we Meat Tweets ontwikkeld, gebaseerd op

mean tweets, en lezen de medewerkers van onze rundvleesfabriek met verbazing de mispercepties voor die rondgaan op sociale media. En laten we het hele proces van A tot Z zien. Geloofwaardig maken we het door journalisten uit te nodigen in de rundvleesfabriek, met camera en een vrijbrief om zelf te komen kijken hoe de hamburgers gemaakt worden. Zo serveren we geloofwaardigheid redactioneel via kanalen van derden. Op deze manier vullen we de campagnes in om bij verschillende stakeholders, met verschillende interesseniveaus, het vertrouwen te versterken.”

Make friends before you need them

Stakeholdermanagement is een belangrijk deel van het werk van Koekkoek. “Dat gaat aan de ene kant om het meenemen van onze interne stakeholders en hen laten zien welke bijdrage corporate communicatie heeft aan het beschermen van hun business en aan de andere kant om externe stakeholders inzicht te geven in wat wij dagelijks doen. Het uitgangspunt daarbij voor mij is *‘make friends before you need them’*. Ik probeer daarbij zo veel als mogelijk in dialoog met stakeholders meer inzichten te krijgen van anderen over hun standpunt en in openheid inzicht te geven in onze keuzes. Daarbij stel ik mezelf open voor kritische vragen en standpunten van stakeholders. Je kunt altijd de hand reiken. Negen van de tien keer ben je het namelijk eens over het probleem, maar denk je ieder met een goede reden anders over de oplossing. Maar als er een wil is, vind je altijd ergens een haakje om elkaar te vinden. Voor mij is dit overigens het vertrekpunt van corporate communicatie.”

Kans

Dit jaar was goed en wel begonnen toen ook McDonald’s werd geconfronteerd met de gevolgen van het COVID-19 virus. “Sinds eind februari werd ons crisiscommunicatieteam actief. Centraal stond en staat nog steeds dat we voor onze gasten en medewerkers een veilige haven willen zijn. Daarom was het belangrijk om *feeling* te houden met de interne organisatie en in dialoog te blijven met de externe omgeving. We onderscheidden verschillende fases, van crisis tot *recovery* en *revival*. In de

eerste fase hebben we de nadruk gelegd op continue dialoog met interne en externe stakeholders. Weten wat mag, nadenken over wat kan, en delen wat we kunnen doen. Informeren, duidelijkheid geven en betrokkenheid tonen zijn essentieel, zowel intern als naar gasten. En je mag ook om begrip vragen aan je stakeholders, als je dat maar helder uitlegt. Na het sluiten van de horeca hebben we razendsnel gehandeld en daardoor zijn de McDrives vrijwel continu open gebleven. McDonald’s Nederland bedenkt de kaders op basis van overheidsmaatregelen en de restaurantteams verbeteren het vanuit het veld. Wij bieden hen met een wekelijkse webcast een platform om de *best practices* te delen. In communicatie aan gasten hebben we eerst via traditionele media met een dagbladadvertentie gecommuniceerd over de contactloze bestelmogelijkheden, daarna volgden we dit op met een begripscampagne ‘tijdelijk anders, welkom als altijd’ en ondertussen hebben we de dialoog met gasten via sociale campagnes warm gehouden.”

In het Chinees betekent het woord crisis niet alleen bedreiging, maar ook kans. “We hebben met elkaar nagedacht over hoe we deze situatie ook als kans kunnen zien en dat vertaalde zich naar de ontwikkeling van een prototype restaurant waar gasten veilig kunnen genieten. Dat hebben we met veel gedrevenheid en teamspirit in twee weken ontwikkeld. Niet voor McDonald’s zelf, maar voor de zittende horeca. Ook hier tonen we leiderschap en vullen we dit in met openheid: we hebben andere horecaon-

dernemers uitgenodigd om mee te denken, te kijken en te komen leren. Deze invulling van een kans en dat in openheid delen, is daarmee ook meteen een zeer succesvolle merkvertrouwencampagne geweest. Vanuit het principe *‘do, proof, tell’* is over het restaurant verteld, tot ver buiten onze landsgrenzen. We hebben hiermee de meeste en beste pr-kritische prestatie-indicatoren gerealiseerd. De lat ligt hoog om dit ooit nog te overtreffen.”

Dialoog

Koekkoek ziet de rol van corporate communicatie veranderen. “Er blijft een roep om openheid en authenticiteit, op het in dialoog blijven gaan met in- en externe stakeholders. Ik zie ook meer behoefte aan *fact based* corporate communicatie – kwantificeren van de bijdrage aan de business – en ik zie een toenemend belang van integratie van communicatie met gedragswetenschap omdat we uiteindelijk toch het gedrag willen beïnvloeden.” Op de vraag of Koekkoek nog een advies heeft aan andere corporate communicatieprofessionals is ze duidelijk: “In veel organisaties wordt corporate communicatie als laatste betrokken bij belangrijke zaken. Zorg dat je als eerste op het veld staat en je collega’s de bal aan jou willen geven, om samen te scoren. Nog altijd lukt dat het beste door proactief te laten zien dat reputatiemanagement direct bijdraagt aan de business. Dan voegt een reputatie daadwerkelijk zichtbaar waarde toe. En als je dat in dialoog doet en jezelf blijft, maakt het je werk ook leuker.” ■

‘Zorg dat je als eerste op het veld staat en je collega’s de bal aan jou willen geven, om samen te scoren’

SPOTLIGHT

Auteur Melinda Thomas
Fotografie © De Graafschap

De Graafschap buitenspel door coronacrisis

Met pas één verloren wedstrijd lijkt het seizoen van voetbalclub De Graafschap in maart 2020 niet meer stuk te kunnen. De club maakt zich op voor de eindsprint en promotie naar de Eredivisie. Maar de coronacrisis gooit roet in het eten. Hoe zorg je er dan voor dat je supporters betrokken blijven? En hoe communiceer je met sponsors? Wat vertel je de media? C vraagt het Marc Teloh, communicatie- en teammanager op stadion De Vijverberg, in Doetinchem.

Met wekelijks ongeveer vijftig uur communicatiekracht hebben ze het bij De Graafschap altijd met beperkte middelen moeten doen. Er zit geen groot mediateam achter. Het gemoedelijke en informele uit zich in twee vaste gezichten. "Samen met mijn collega Niels Venus en enkele vrijwilligers ben ik verantwoordelijk voor alle communicatie", vertelt Teloh. "Van accreditatie voor thuis- en uitwedstrijden, tot de content die we brengen, interviews met spelers en de seizoenkaartcampagne. Bij alle communicatieactiviteiten zijn we betrokken."

Toen bekend werd dat Nederland in intelligente lockdown ging, wist Teloh het meteen: alle zeilen moeten worden bijgezet. "Allereerst moet je werknemers, sponsors en supporters informeren over wat dit voor de club betekent. Het stadion gaat dicht, we gaan thuiswerken en voetballen is voorlopig niet aan de orde. Het belangrijkste is om binding te behouden met iedere betrokkene. En die verbondenheid is nu dagelijkse kost."

Beeldbank vol materiaal

"In 2008 zijn we begonnen met het ontwikkelen van een foto-beeldbank. Per seizoen, per wedstrijd en per speler hebben we daarin al het beeldmateriaal verzameld. Enkele jaren terug ben ik dit, met dank aan enkele supporters, ook gaan doen voor video. Dit is, nu er geen voetbal is, onze grote redding. We kunnen uit een rijke bak content telkens nieuw bronmateriaal verzamelen, wat we verwerken in nieuwe foto's en video's." Hierdoor kunnen Teloh en zijn collega Venus ook in roerige tijden voetbal laten zien.

"Als je grofweg zes maanden bij je supporters uit beeld bent, door de coronacrisis begint de competitie immers in principe pas weer in september, verdwijnt je naar de achtergrond.

Marc
Teloh



'Met duizenden likes en hartjes op zowel Facebook als Instagram weten we dat we goed zitten'

Dat willen we koste wat kost voorkomen. Voor mij is elke view, like, comment een vorm van binding. Als mensen dat doen heb je ze bereikt en geraakt. Dat is onze graadmeter. Met duizenden likes en hartjes op zowel Facebook als Instagram weten we dat we goed zitten."

Nieuwe content creëren

Spelenderwijs zijn ze bij De Graafschap gaan ontdekken hoe dat engagement dan ook zo hoog mogelijk kon blijven. "We zijn gaan beeldbellen met spelers en hebben die gesprekken opgenomen. We vroegen ze naar de hoogtepunten van afgelopen seizoen en monteerden daar het bijpassende beeld bij. Zo bleef het over voetbal gaan. Over de mooie goals en de fijne sfeer."

Afgelopen maanden zijn er twee nieuwe rubrieken op social media geïntroduceerd. 'Uut de oude doos' (uit de oude doos) en 'Hoe is het met?' hebben gezorgd voor vele views. Teloh: "Maar ook een maatschappelijke video waarin we onze omgeving een hart onder de riem wilden steken ging viral. Of het nieuwe lied dat we in een paar weken tijd met man en macht uit de grond hebben gestampt." Na drie weken leverden deze rubrieken al 773.000 views



op via diverse kanalen als Facebook, Instagram en YouTube. Inmiddels zijn die opgelopen tot ver boven de 2,5 miljoen.

De gevoelige snaar

Dat ze bij De Graafschap hiermee supporters weten te bereiken, blijkt uit alle hartverwarmende reacties die de club dagelijks ontvangt. “De manier waarop mensen zeggen: ik mis dit, ik mis jullie. Dat geeft een geweldig gevoel. De betrokkenheid is groter dan ooit tevoren. En dat is ons doel. Als we in september weer beginnen, willen we dat alle supporters en betrokkenen er weer staan. Samen.”

Die kracht en saamhorigheid werd nogmaals duidelijk tijdens het pittige juridische proces dat de club doorliep voor promotie naar de Eredivisie. “We hebben tijdens de procedure iedereen betrokken gehouden. We hebben vooral veel informatie gebracht, zodat we op de radar bleven. Dat er iets gebeurde waar we het niet mee eens waren mocht duidelijk zijn.” Helaas verloren De Graafschap en SC Cambuur het kort geding. Maar dat was voor de club geen reden om bij de pakken neer te gaan zitten. “Nu de trainingen weer zijn opge-

start kunnen we weer wat meer voetbal brengen. Interviews, exclusief beeldmateriaal van de trainingen. We merken gewoon dat daaraan het meeste behoefte is.”

Business Club en sponsors

Maar een betaaldvoetbalclub heeft natuurlijk niet alleen een band met supporters te onderhouden. Een minstens net zo belangrijke stakeholdergroep zijn de sponsors die het financiële hart van de club vormen. “De communicatie met sponsors loopt van oudsher veelal via de accountmanagers bij de afdeling commercie. Maar zij schakelden de afdeling communicatie al snel in om samen tot iets unieks te komen, omdat zij de verbinding binnen de Business Club misten.” Daar waar normaal regelmatig netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd, moest er nu worden gezocht naar creatieve oplossingen om ook hier te zorgen voor betrokkenheid.

“We hebben toen samen besloten elke maand een Happy Hour Business Journaal op te nemen. Sponsors zijn vaak op zoek naar meer informatie. Zij willen meer diepgang over bijvoorbeeld onze bedrijfsvoering dan supporters. En vooral in de coro-

natijd is het voor hen van groot belang te weten hoe we de crisis te lijf gaan. Dit presenteren we nu maandelijks in een talkshowsetting. Allemaal met bekende gezichten en georganiseerd met behulp van het Achterhoekse bedrijfsleven.”

En dat ook het Happy Hour Business Journaal een succes is bleek uit de cijfers. “We hebben op dit moment zo’n 300 sponsors. Als het item 200 sponsors zou bereiken, dan waren wij tevreden. Maar binnen 24 uur hadden we al 1500 views. Een enorm aantal, wat toont dat sponsors blij zijn met de extra info en duiding van onze beleidsvoering in tijden van crisis. Uiteindelijk monteren wij uit dat programma het voetbalgerelateerde deel, dat we via socials voor iedereen beschikbaar maken. Dan zie je de kijkcijfers ook weer verder oplopen”, aldus Teloh.

Seizoenkaartcampagne ‘Hart veur de club’

Nu bekend is dat vergunninghoudende evenementen tot 1 september 2020 geen doorgang vinden, is het voor De Graafschap moeilijk inschatten wanneer de seizoensstart plaatsvindt. En of hierbij alweer supporters aanwezig mogen zijn is nog onmogelijk te voorspellen. “Het verlengen van je seizoenkaart heeft dit jaar een andere lading. Niet verlengen om overal bij te zijn, maar om de club te steunen. Vanuit een ‘hart veur de club’. We hebben gelukkig een hele trouwe achterban. Dat bleek toen binnen 24 uur al duizend seizoenkaarten waren verlengd. Vorig jaar waren dat er na drie dagen vierhonderd.”

Vooruitkijken

“Na de uitspraak van de rechter dat de beslissing van de KNVB – inzake geen promotie voor De Graafschap – rechtvaardig is, hebben wij onze schouders eronder gezet en de draad qua communicatie direct weer opgepakt. We zien wel een uitdaging: er moeten nog drie maanden overbrugd worden. Ik ben blij dat de jongens weer naar de club komen en dat we weer de waan van de dag kunnen brengen”, aldus Teloh. Lachend: “Anders had ik eerlijk gezegd ook niet geweten hoe die tijd nog door te komen.” —

Auteur Jurre Plantinga



Coronacommunicatie over de grens

‘Nederland geldt hier wel als gidsland’

Terwijl wereldwijd het aantal coronabesmettingen naar recordhoogten stijgt, gaan de meeste Europese landen in het begin van de zomer van het slot. Over de manier waarop de Nederlandse overheid over de intelligente lockdown heeft gecommuniceerd, is al veel gezegd en geschreven. Het optreden van premier Mark Rutte en zijn team werd na een wat stroeve start over het algemeen positief beoordeeld. Tijd voor een blik over de grens. Hoe waarde- ren buitenlandse communicatieprofessionals eigenlijk het optreden van hun overheid? We vroegen het aan Jeroen Wils, managing director bij de Belgische Republic Group en Francis Ingham, directeur van de Britse Public Relations and Communications Association.



Jeroen Wils, managing director bepublic group

‘De virologen waren de echte communicatiesterren’

De Belgische aanpak was een stuk steviger dan die van de Nederlandse overheid, zegt Jeroen Wils. “Er is hier streng gereageerd, met strakke regels en hele gedetailleerde maatregelen. Alles om de uitbraak in te dammen en zoveel mogelijk risico’s te voorkomen.” De harde aanpak kon daardoor wat weinig empathisch overkomen, beaamt Wils, en bovendien erg van bovenaf opgelegd. Ook op dat gebied ziet hij verschillen met Nederland. “Daar was het veel meer de strategie om op het gezond verstand van mensen zelf te rekenen”, weet hij. Iets wat, zo analyseerden diverse commentatoren al, ook beter bij de Nederlandse volksaard past.

Hiërarchisch

In België ligt dat anders, zegt Wils. “Hier is het toch wat meer hiërarchisch. En er is misschien ook wat minder vertrouwen in de discipline van de Belg. Die proberen wat vaker de regeltjes te ontlopen of achterpoortjes te zoeken, zo klinkt het dan.” Dat de zuiderburen bovendien een nogal complexe staatsstructuur hebben, heeft volgens hem ook zeker invloed op de manier van communiceren gehad. Zowel in Vlaanderen als Wallonië en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest houdt men er hun eigen ideeën en manieren op na. “Om dat tegen te gaan, is het niet gek om dan wat dominanter en top-down te communiceren.”

Die bestuurlijke complexiteit kwam ook terug in de persconferenties die de Belgische overheid om de zoveel weken gaf om de bevolking bij te praten. “Die persconferenties waren vrij

bombastisch, met alle mogelijke ministers naast elkaar die allemaal hun zegje moesten doen. Dat maakte de communicatie heel erg zwaar”, aldus Wils. Dat er soms wel erg de diepte in werd gegaan, hielp ook niet mee. “Ik herinner me een persconferentie, zo halverwege de crisis, waar zo’n twee tot drie uur lang een hele ingewikkelde powerpointpresentatie werd gegeven. Dat was veel te complex, veel te gedetailleerd: daar kon niemand wat mee. Het is daarna wel verbeterd, maar het bleef soms wat onhandig.”

Gidsland

Op communicatiegebied geldt Nederland in België volgens Wils doorgaans als een gidsland. “Het idee heerst toch wel dat er in Nederland altijd net wat duidelijker wordt gecommuniceerd. Neem bijvoorbeeld het koningshuis. In Nederland gaat dat heel helder en naturel, terwijl het in België een beetje stijfjes en gekunsteld is, en niet echt authentiek.” Ook op het gebied van coronacommunicatie heeft hij die indruk. “In Nederland oogde het toch allemaal wat eenvoudiger, wat lichter ook.”

Als de communicatiesterren van de voorbije maanden, ziet Wils vooral de virologen. “Dat waren van dag tot dag de belangrijkste woordvoerders, de experts die bij de journaals en talkshows aanschoven.” Zij waren het die de broodnodige helderheid en empathie in de coronacommunicatie aanbrachten, zo zegt hij. “Met name Marc van Ranst, de bekendste viroloog van België, viel daarbij op. Niet alleen omdat hij over grote vakkennis beschikt, maar ook over een goede dosis menselijkheid. Dat geeft vertrouwen en rust, als zo iemand zegt: dit gaan we doen en het komt allemaal goed. Daar werden de mensen echt door gerustgesteld.”



Francis Ingham, director general Public Relations and Communications Association

‘Helemaal goed kan je het in zo’n crisis eigenlijk niet doen’

De centrale boodschap van de Britse regering is in de loop van de tijd noodzakelijkerwijs veranderd, zegt Francis Ingham. “De eenvoud van de boodschap ‘*Stay at home*’ was goed en krachtig, maar op middellange termijn onmogelijk vol te houden vanwege de gevolgen voor de economie, het onderwijs en de geestelijke gezondheid. Maar van ‘*Stay at home*’ naar ‘*It’s all over!*’ konden we natuurlijk niet gaan. Dus gingen we van wit naar zwart en vervolgens naar lichtere grijs tinten. Dat roept onvermijdelijk kritiek op”, meent hij. Het wat lossere ‘*Stay alert*’ van de tweede fase van de crisis riep volgens critici een stuk meer verwarring op. “Op zich is de strategie daarachter helder”, zegt Ingham. “Het moedigt mensen aan om hun gezond verstand te gebruiken en een eigen oordeel te vellen over wat verstandig en verantwoordelijk is. Maar sommige nuances werden door mensen gemist, dat klopt.”

Publiek vertrouwen

Dat diverse overheidsfunctionarissen zich niet aan hun eigen regels hielden, deed het publieke vertrouwen ook geen goed. Zo maakten Catherine Calderwood, de Schotse *Chief Medical Officer*, en Dominic Cummings, een van de belangrijkste adviseurs van premier Boris Johnson, niet-noodzakelijke uitstapjes die op z’n minst tegen de geest van de coronamaatregelen ingingen. “Daardoor ontstond wel het gevoel dat de regels voor sommigen méér golden dan voor anderen”, zegt Ingham. Ook de aankondiging rond het testen van corona-apps was volgens hem ‘een puinhoop’. Nadat de technologie simpelweg niet bleek te werken, verdween de app geruisloos van de politieke agenda. “Een klassiek voorbeeld van politici die te veel beloven, en vervolgens niet kunnen leveren”, aldus Ingham.

“Toch, als je teruggaat naar het begin van de crisis

en je de verschrikkelijke beelden uit Italië voor de geest haalt, denk ik dat bijna iedereen begrip kon opbrengen voor de redelijk strenge lockdown die de regering afkondigde”, denkt hij. “En vanuit het perspectief van vandaag de dag kan je denk ik niet anders concluderen dan dat de gekozen strategie effect heeft gehad. Het bewustzijn van de kernboodschappen was uitzonderlijk hoog en het publieke gedrag is zeker veranderd. De verspreiding van het virus is bovendien een halt toegeroepen, en dat was natuurlijk de belangrijkste doelstelling.”

Onverantwoordelijk

Het meest kritisch is Ingham echter niet op de overheid, maar op de rol van de Britse media. “Die komen wat mij betreft slecht uit deze periode. Bij gebrek aan ander nieuws dan COVID-19 om de pagina’s te vullen, zijn veel media op een onverantwoordelijke manier te werk gegaan. Op jacht naar nieuws vlogen ze van het ene uiterste naar het andere. Eerst schreeuwend dat de regering te weinig deed en het land onmiddellijk op slot moest, daarna dat het allemaal veel te streng was en de lockdown zo snel mogelijk moest worden opgeheven. Daar ontbrak het echt aan proportionaliteit.” Al met al beoordeelt Ingham het overheidsoptreden vanuit communicatieperspectief met een ruime voldoende. “Want, eerlijk is eerlijk, helemaal goed kan je het in zo’n crisis eigenlijk niet doen.”



Onderzoek onder communicatieteams binnen de overheid:

‘We verzetten bergen, maar houden we het vol?’

Zelfstandig adviseur overheidscommunicatie Renata Verloop deed samen met Logeion onderzoek naar de impact van de coronacrisis op communicatieteams binnen de overheid. Daarmee hoopt ze collega's handvatten te geven om plannen te maken voor de rest van het jaar.

Een hart onder de riem. Dat is een van de voornaamste redenen voor Verloop om haar onderzoek op te zetten. “Het viel me de afgelopen weken op hoe ontzettend druk iedereen is sinds de coronacrisis is losgebarsten. Bij elke persconferentie dacht ik: ga er maar aan staan om dat allemaal weer te vertalen in heldere communicatie. Daarnaast weet ik van gemeenten dat er veel behoefte is aan benchmarking: hoe doen wij het en hoe verhoudt zich dat tot andere organisaties? In combina-

tie met mijn eigen nieuwsgierigheid heeft dat geleid tot deze onderzoeksopzet.” Verloop benaderde Logeion voor een samenwerking en wist zo in korte tijd reactie te krijgen van 84 verschillende gemeenten en 11 veiligheidsregio's; genoeg voor een representatief beeld. De respondenten vulden anoniem een vragenlijst in, waarna de antwoorden door Verloop zijn geanalyseerd. Zij trok daaruit vier hoofdconclusies.

#1 Communicatiemiddelen van de rijksoverheid worden door alle gemeenten en veiligheidsregio's gebruikt.

Vanaf het begin van de crisis werden er allerlei visuals, infographics en andere middelen ontwikkeld door de Rijksoverheid over hoe om te gaan met de regels. Dat de behoefte hieraan groot was blijkt: alle respondenten hebben hier geheel of gedeeltelijk gebruik van gemaakt. Dit leert ons voor een volgende nationale crisis dat het zin heeft om dit soort producten te ontwikkelen en ook gelijk beschikbaar te stellen. Dan hoeft niet iedereen zelf tijd te stoppen in het ontwikkelen van middelen.

#2 Bij de meeste gemeenten en veiligheidsregio's heeft communicatie sinds de crisis een sterkere positie gekregen.

Bij veel communicatieteams heeft de crisis hun positie in de organisatie sterk verbeterd. Zo laat bij een aanzienlijk deel van de gemeenten het bestuur en de organisatie zich meer adviseren. Ook is er meer waardering voor inzet en resultaat van communicatie en minder kritiek op het werk van de communicatieafdeling. Organisaties lijken de waarde van communicatieteams dus in te zien in deze tijd; een positieve ontwikkeling.

#3 Communicatieteams zijn in control en/of in hun element, maar maken zich ook zorgen over aanhoudende werkdruk.

Ondanks de drukte zeggen opvallend veel communicatieteams ‘in control’ of ‘in hun element’ te zijn in deze periode. In de opmerkingen wordt gesproken van een sterk teamgevoel en ook van trots: ‘Kijk ons dit eens voor elkaar krijgen met elkaar!’ Tegelijkertijd is ook een op de vijf teams overbelast en zit een deel van de teams op het randje. Er lijkt dus een eind te komen aan wat de teams met elkaar aankunnen en er is sprake van moeheid.

#4 De drukte houdt aan tot eind van het jaar en andere opgaven voor communicatie komen in de knel.

De laatste conclusie heeft betrekking op de toekomst. Communicatieteams zijn bang dat andere vraagstukken door de drukte van

dit voorjaar in de knel komen. De kans is groot dat projectleiders in de tweede helft van het jaar alsnog hun projecten willen afronden en dan weer aan het bureau staan. De vraag is of de al overbelaste teams dat aankunnen; de overuren en gemiste vrije dagen moeten ook ergens worden opgenomen. Dit speelt natuurlijk helemaal als er nog een tweede coronagolf zou komen. Een andere zorg heeft te maken met mogelijke bezuinigingen. Teams zijn bang dat als overheden noodgedwongen moeten bezuinigen, dit van invloed gaat zijn op de beschikbare capaciteit.

“Echt opzienbarend zijn deze conclusies niet”, geeft Verloop direct toe. “Maar daarom zijn ze nog niet minder belangrijk. Willen we namelijk zorgen dat communicatie in positie blijft ten behoeve van inwoners en ondernemers, dan is het belangrijk om nu vast vooruit te kijken, prioriteiten te bepalen en eventuele knelpunten op tijd bespreekbaar te maken. Want door de crisis zullen meer mensen een beroep doen op de overheid – en welke rol speelt communicatie daar dan bij? Bestuur en management zullen ook moeten durven kiezen. Ik hoop dat dit onderzoek teweegbrengt dat we daar nu met elkaar over in gesprek kunnen gaan. Binnen de organisatie, maar ook met elkaar als beroepsgroep.”

Download het volledige onderzoek

Heb je interesse in het volledige onderzoek? Download de presentatie met alle onderzoeksresultaten via www.logeion.nl

Vervolg

Logeion-directeur André Manning is tevreden met het onderzoek. “We hebben in korte tijd de thermometer in ons vak en onze beroepsgroep gestoken en dat heeft conclusies opgeleverd waar we echt iets mee kunnen. Een van de aanbevelingen is om met elkaar in gesprek te gaan; als beroepsvereniging willen we die dialoog natuurlijk faciliteren. Wie daarvoor ideeën heeft is van harte welkom om contact met mij op te nemen.”

Auteur Guido Rijnja | Fotografie © Raad van State

*Thom de Graaf, vicepresident van de Raad van State:*

‘Is het doenbaar voor de burger?’

Doenbaarheid. Thom de Graaf, vicepresident van de Raad van State, introduceert een nieuw woord in een gesprek over de gevolgen van de coronacrisis. Vraag: draagt het handelen van de overheid bij aan het vertrouwen in de rechtsstaat? Aanleiding is het opkomend ongemak over de billijkheid van boetes en een minister die de behandeling van WOB-verzoeken opschuift. Geen reden tot bezorgdheid bij de nationale kwaliteitsborger van wetgeving en bestuur, zo maakt De Graaf duidelijk: “De kwalificatie broos is wel op z’n plaats.”

“Ik begrijp die vragen”, zegt De Graaf. “Het is belangrijk voor het vertrouwen in de rechtsstaat dat mensen snappen wat de overheid kan en mag doen en wat ze feitelijk doet. Is dat eenvoudig in tijden van corona? Nee. Want er zijn soms tegenstrevende bewegingen.” Dan pelt hij het bestuurlijke handelen af. Laag voor laag. “In de eerste plaats zie ik een snel en adequaat optreden van de overheid, met een heldere en standvastige lijn, wat over het algemeen zeer gewaardeerd wordt. We vertrouwen immers graag op onze leiders. Je hoort mensen zeggen, dit kabinet kan het wel. Twee: het kabinet heeft duidelijk

gemaakt, dat ze vaart op wetenschap, en dus niet zomaar beslissingen neemt. Die openlijke steun voor deskundigen van onder meer het RIVM heeft ook vertrouwen gewekt. Een derde element is het gevoel van mensen dat rekening wordt gehouden met hun individuele behoeften en belangen. Ik constateer dat de overheid zich van het begin af aan financieel en economisch zeer ruimhartig heeft opgesteld. Denk bijvoorbeeld aan de tijdelijke tegemoetkomingen voor ondernemers en werknemers, en de verlenging van tijdelijke huurovereenkomsten.”

‘Je moet als burger weten wat de middelen zijn, waar je steun kunt krijgen, maar ook wat je niet mag’

Draagvlak voor vrijheidsbeperking

Bij het vierde aspect wordt het spannender, zegt De Graaf. “Diverse maatregelen hebben mensen beperkt in hun vrijheid. Naarmate de crisis langer duurt, nemen de vragen over de handhaving en de naleving van deze maatregelen toe: hoe lang duurt dit nog en waarom? Je ziet dan discussie ontstaan met twee duidelijke polen, de publieke gezondheid aan de ene kant en de economische crisis aan de andere kant. Maar hoe staat het met de derde pijler, het draagvlak voor vrijheidsbeperking? Hoe noodzakelijk en proportioneel is deze beperking? Mensen vragen zich af, waarom mag ik iets niet en een ander wel? En zo komen we bij een vijfde element: waren de maatregelen duidelijk voor iedereen? Ik neem waar dat veel mensen moeite hebben met wat wel of niet kan en mag. Neem de informatie over de noodverordening. Hiervoor werd je verwezen naar de site van de Veiligheidsregio. Je kunt je afvragen, is dat nou voldoende?”

De Graaf schetst zijn bouwwerk van vertrouwen met een positieve toon. Desgevraagd voert hij de adequate wijze aan, waarop parlement en rechtspraak hun rol wisten op te pakken. Natuurlijk was het even lastig, toen er geen *fysieke* vergaderingen en rechtszittingen mogelijk waren, maar vonden de instituties niet snel manieren om hun werk weer te hervatten? Bij de Afdeling bestuursrechtspraak – bestuursrechtspraak is een van de twee kerntaken van dit hoge college van staat – neemt hij niet een plotse toeloop van extra zaken waar. Voorzichtig: “Misschien is er een vertraagd effect.” De advise-

ring over wetgeving – de andere kerntaak – heeft inhoudelijk wel meer met de coronamaatregelen te maken. C spreekt De Graaf op 8 juni, als juist een discussie op gang komt over de deugdelijkheid van de zogenoemde ‘coronawet’, die een duurzame en een betere juridische grondslag moet bieden voor de verplichtende maatregelen in de anderhalvemetersamenleving. (Inmiddels is bekend dat deze wet, onder meer vanwege kritiek van de Raad van State en de Tweede Kamer, niet per 1 juli ingaat.)

Doenbaarheid

Oftewel, hebben we wel reden tot tevredenheid? “Wij letten bij wetgeving op eenduidigheid, tijdigheid, proportionaliteit, en steeds meer op hoe doenbaar het is voor uitvoeringsorganisaties en burgers. Voor de Raad van State als wetgevingsadviseur is het burgerperspectief een steeds belangrijkere toetssteen. Je moet als burger weten wat de middelen zijn, waar je steun kunt krijgen, maar ook wat je niet mag. Daar mag geen misverstand over bestaan. Regels en handhaving moeten duidelijk zijn.” Hij verwijst naar het advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, ‘Weten is nog geen doen’. “Met die essentiële voorschriften zoals handen wassen en afstand houden zat het goed, die waren duidelijk. Maar er zijn ook voorbeelden waar onduidelijkheid over is. Zoals, hoe staat het met kerbijeenkomsten op besloten plekken, en wat moet je nou eigenlijk onder een huishouden verstaan? Er zijn vrij vergaande maatregelen genomen waarvan je je kunt afvragen, snappen mensen dat? Ik wil er niet over oordelen, maar je ziet dat het schuurt. Deze cri-

sis laat zich moeilijk vergelijken met welke crisis dan ook, waardoor op de tast en met spoed beleid wordt gemaakt. Maar juist dan is de vraag, is tijdig over de uitvoering gedacht, en wat is je verhaal?”

De Graaf roemt dan de persconferenties van het kabinet, waarin mensen werden ‘meegenomen in maatregelen en afwegingen’. “Als het niet wordt uitgelegd, dan ben je nergens. Daar horen namen en gezichten bij. Mensen in wie je vertrouwen stelt.” Vooral de rol van personen doet ertoe bij complexe opgaven, merkt hij op, en noemt de actieve rol en beschikbaarheid van de premier, de koning en burgemeesters. Met instemming zag hij hoe bondskanselier Merkel lof oogstte toen ze de beperkingen vanwege het coronavirus in een tv-toespraak betitelde als ‘ongekend voor ons leven en ons democratisch zelfbeeld’, en haar jeugd in de DDR aanhaalde om het tijdelijke karakter te onderstrepen van maatregelen ‘die op dit moment onmisbaar zijn om levens te redden’. “Voor vertrouwen is het essentieel, dat we leiders als authentiek ervaren. We merken steevast dat het belangrijk is voor leiderschap, dat je kunt terugvallen op een basis van vertrouwen.” Want het is ook broos, beaamt hij, hoe toont een leider besef van de tijdigheid, proportionaliteit en doenbaarheid?

Liever samen

De ‘oer-Hollandse hang naar samenwerking’ doet overigens een stevige duit in het zakje, bij het bouwen aan vertrouwen. “In dit polderland willen we, ook in tijden van een zware pandemie, de overheid niet zomaar een machtiging geven voor enkele maanden, zoals bijvoorbeeld in Hongarije gebeurde. We creëren liever iets samen. Als bevoegdheden zwaarder worden ingezet dan we gewend zijn, vinden we het essentieel dat bestuurders zoveel mogelijk via normale democratische processen verantwoording afleggen, dat we opheldering kunnen vragen en dat een toelichting wordt gegeven. Dat geldt voor politieke bestuurders en dat geldt voor professionals.” Een knikje gaat over in een grijns: “Als er één tijd is waar de kracht van communicatiemedewerkers wordt getest en getoetst, is het nu wel.”

Leren van de coronacrisis

Het coronavirus houdt de wereld al maanden in zijn greep. Niet eerder waren er zoveel crisisteams actief in Nederland. De pandemie zorgt ervoor dat veel communicatieprofessionals terugkijken op een hectische, maar boeiende periode. Een periode waarin onervaren crisiscommunicatieteams het vak gaandeweg onder de knie kregen en ervaren crisisteams de vruchten plukten van een goede voorbereiding. Nu crisisorganisaties afschalen, gaan veel communicatieprofessionals ongemerkt weer over tot de orde van de dag. De crisis is nog niet voorbij, maar verandert qua dynamiek. Dit is dan ook het moment voor crisiscommunicatieteams om met elkaar te evalueren. De ervaringen liggen nu nog vers in het geheugen en leerpunten kunnen direct benut worden.

Jelleke van Rantwijk, adviseur en onderzoeker bij het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, helpt crisisorganisaties met evalueren. "We raden crisiscommunicatieteams aan om structuur in de evaluatie aan te brengen door te reflecteren op analyse, advies en aanpak. In welke mate heb je vragen, feedback en sentiment geanalyseerd en benut? Heb je de crisisorganisatie geadviseerd over een passende communicatiestrategie? En heb je tijdig de juiste informatie gedeeld met stakeholders?"

Van Rantwijk: "De communicatieberoepsgroep is zichtbaar van grote waarde tijdens de coronacrisis. We ervaren dat er op de meeste plaatsen veelvuldig en consistent gecommuniceerd is. Er is dankbaar

geleund op de boodschappen van het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie, die vervolgens effectief toegespitst werden op de eigen werkvloer. Natuurlijk zijn er ook leerpunten. Zo werken communicatieteams nog te veel in het hier en nu, terwijl de communicatie van voorspelbare momenten goed voorbereid kan worden. Ook valt het ons op dat teams veel aandacht besteden aan omgevingsanalyses maar deze nog weinig delen binnen hun eigen organisatie of met communicatiecollega's binnen een sector. En teamleiders vragen zich af hoe zij beter gebruik kunnen maken van de aanwezige capaciteit en expertise. Het opleiden van vervangers wordt vaak als actie genoteerd, zodat teamleden in de toekomst flexibel inzetbaar zijn"

Hoe zet je een evaluatie op? Het COT deelt 5 tips:

?

1. Bepaal de scope van de evaluatie

Waar wil je op reflecteren? Is dat de samenwerking binnen het crisiscommunicatieteam? Het samenspel met het crisismanagementteam? Of de effectiviteit van de communicatieactiviteiten? Op basis van deze scope bepaal je wie je wilt betrekken bij de evaluatie. Dit kunnen dus ook ketenpartners of stakeholders zijn die je vraagt hoe zij de communicatie hebben ervaren.

2. Creëer een veilige leeromgeving

Een goede evaluatie is in balans; het maakt inzichtelijk waar het communicatieteam trots op is, wat behouden zou moeten blijven en waar ruimte ligt voor verbetering. Betrokkenen moeten in de gelegenheid zijn om open en eerlijk hun mening te geven. Mocht een bespreking alleen daar niet de juiste vorm voor zijn, overweeg dan om een vragenlijst anoniem te laten invullen. De bevindingen kunnen vervolgens veilig, op groepsniveau besproken worden tijdens een lessensessie.

3. Maak een tijdlijn

De coronacrisis duurt lang en is hoogdynamisch. Zeker in de maanden maart en april volgden overheidsmaatregelen elkaar in rap tempo op. Maak een tijdlijn waarin het verloop van de gebeurtenissen zichtbaar is en koppel daar de communicatie-uitingen van jouw organisatie aan. Daarmee voorkom je dat een evaluatiesessie vooral gaat over feitelijke gebeurtenissen en minder over de afwegingen en ervaringen die die tot gevolg hadden.

4. Kijk (ook) vooruit

Benut het evaluatiemoment optimaal. Blik niet alleen terug maar kijk ook vooruit. Welke rol heeft het communicatieteam in de herstel- en nafase? En welke uitdagingen ziet het crisiscommunicatieteam op zich afkomen? Het welzijn van medewerkers is zo'n thema dat aandacht vraagt van communicatieteams. Welzijn van medewerkers die een cruciale rol vervullen in de crisisorganisatie en voor lange tijd 24/7 'aan' stonden. Maar ook het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers die langdurig thuiswerken. Door uitdagingen met elkaar in kaart te brengen is het communicatieteam beter in staat om te anticiperen op ontwikkelingen in de (nabije) toekomst.

5. Benoem een projectleider

Een evaluatie is alleen geslaagd als lessen geborgd worden. Als bestaande plannen aangescherpt worden, als te versterken vaardigheden opgenomen worden in opleidingstrajecten en als afspraken nagekomen worden. Benoem daarom een projectleider die de evaluatie opstart, begeleidt en opvolgt. Op die manier is het crisiscommunicatieteam nog beter voorbereid op een volgende fase in de coronacrisis of op een volgende crisissituatie.

Auteur Celia Noordegraaf Illustrator Zcene

Wetenschap ontmoet praktijk

ontmoet wetenschap



Ongeveer een jaar geleden begon Christian Burgers als bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn leerstoel wordt mogelijk gemaakt door Logeion dankzij de steun van vele Partners en Vrienden. Logeion-bestuurslid Celia Noordegraaf vroeg hem om terug te kijken op zijn eerste jaar.

“Mijn grootste uitdaging aan het begin was toch wel om in de voetsporen van Noelle Aarts te treden”, vertelt Burgers. “In de negen jaar dat zij de Logeion-leerstoel heeft bekleed, is Noelle uitgroeid tot een zeer gewaardeerd en bevolgen boegbeeld met grote impact op het vakgebied.” Wat maakte dat hij de uitdaging toch aanging? “De Logeion-leerstoel en het Centrum Strategische Communicatie (CSC) dat daarbij hoort, is een

geweldige kans om in contact te komen met een breed publiek. Ik leer professionals uit alle hoeken van de samenleving kennen waardoor ik de wetenschappelijke kennis die we aan de universiteit ontwikkelen, kan toetsen aan de praktijk. En ik vind het gewoon heel leuk om kennis te delen. In mijn vaste columns in C bijvoorbeeld, bespreek ik altijd een recent onderzoek waarvan ik denk dat communicatieprofessionals er op dat moment iets aan hebben. In deze C bespreek ik een nieuw overzichtsartikel over sociale normen. Heel relevant in deze coronatijd.”

Het takenpakket van een hoogleraar is veelomvattend: onderwijs geven, promovendi begeleiden, onderzoek doen, wetenschap en praktijk met elkaar verbinden et cetera. En dat in één dag per week. In dit eerste jaar van zijn hoogleraar-

schap heeft Burgers een nieuwe keuzemodule over strategische communicatie ontwikkeld voor bachelorstudenten communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Een pittige module waarin zij een groot aantal relevante wetenschappelijke theorieën leren toepassen, zoals over *framing*, creativiteit en communicatie binnen en tussen groepen in organisaties. Kennis over groepscommunicatie bijvoorbeeld, kan helpen polariseringsverschijnselen te begrijpen. Zelf deed Burgers het afgelopen jaar onderzoek naar metaforische framing in politieke communicatie. Welke effecten kun je met framing bereiken? Een ander onderzoeksthema was *gamification*: is het makkelijker kennis te onthouden door middel van een spelletje? Ja, dus nuttig om te weten als je beïnvloedingscampagnes ontwikkelt. Humor in communicatie is ook een geregeld terugkerend thema. De hoogleraar sprak erover tijdens de Nieuwjaarsbijeenkomst, in Boom Chicago en tijdens een webinar voor Partners en Vrienden van het CSC samen met Bastiaan Geleijnse van Fokke en Sukke.

Een andere impuls voor de verbinding tussen wetenschap en praktijk is de Strategische Communicatie Challenge. Maar liefst negen onderzoeksteams vanuit hogescholen en universiteiten dienden voorstellen in, waaruit twee zijn gekozen om verder uit te werken. Een nieuwe ronde stond op stapel, tot het coronavirus roet in het eten gooide. Waar mogelijk wordt naar online werkvormen gezocht, maar de toekomst is onzeker. Burgers: “Gezondheid is nummer één nu. Hopelijk is dit alles tijdelijk en kunnen we straks doorgaan met alle mooie activiteiten die gepland staan, zoals mijn oratie, Onder Professoren-bijeenkomsten en communicatiecolleges. Ik droom van heel veel bijzondere ontmoetingen tussen wetenschap en praktijk.”

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Sociale norm

Tijdens Memorial Day legde de Democratische presidentskandidaat Joe Biden - met mondkapje - een krans bij een monument voor oorlogsslachtoffers. Een journalist tweette hier een foto van en vroeg zijn volgers of ze dit een goede of juist slechte *look* vonden voor een Amerikaanse president. De journalist kreeg vooral negatieve reacties op zijn tweet. De meeste volgers vonden het een belachelijke vraag om te focussen op de *looks* van een mondkapje. Ze stelden dat het belang voor de volksgezondheid veel relevanter is.

De journalist maakte een verkeerde inschatting van de sociale norm van zijn volgers. Hij was hiermee geen uitzondering. Zoals beschreven in klassiek gedragswetenschappelijk onderzoek, schatten we de sociale normen van anderen vaak verkeerd in. Dit biedt mogelijkheden voor campagnes gericht op gedragsverandering, waar inspelen op de sociale norm een belangrijke communicatiestrategie is.

Veel communicatiewetenschappers en gedragswetenschappers onderzochten in welke situaties communicatie over sociale normen effectief is in het sturen van gedrag. Hierbij vonden ze verschillende resultaten. De Amerikaanse communicatiewetenschappers Nancy Rhodes, Hillary C. Shulman en Nikki McClaran zetten onlangs al deze onderzoeken op een rij door een meta-analyse uit te voeren, een statistische inventarisatie van de uitkomsten van maar liefst 110 experimentele studies, met in totaal meer dan 170.000 participanten.

Rhodes en haar collega's maakten een onderscheid in twee soorten sociale normen. Een des-

criptieve norm geeft aan wat de meeste mensen nu doen in een bepaalde situatie (bijv: '99 procent van de Nederlanders schudt op het werk geen handen tijdens de coronacrisis'). Een descriptieve norm geeft dus aan wat mensen in een bepaalde situatie doen. De tweede soort is de injunctieve norm, die suggereert hoe de meeste mensen een bepaald gedrag evalueren (bijv: 'De meeste Nederlanders vinden het een goed idee om tijdens de coronacrisis geen handen te schudden op het werk'). Een injunctieve norm geeft dus aan wat mensen in een bepaalde situatie idealiter zouden moeten doen.

De meta-analyse liet zien dat communicatie over zowel descriptieve als injunctieve normen effectief is om gedrag te veranderen. Er bleek ook verschil te zitten tussen de twee soorten normen, omdat de effecten van injunctieve normen sterker waren dan die van descriptieve normen. Daarnaast bleek een interventie die op de injunctieve norm inspeelde, ook effect te hebben op de descriptieve normen van deelnemers. Hierbij volgden de deelnemers de vuistregel: 'Als veel mensen het gedrag goed vinden, zullen ze er ook wel naar handelen.' De meta-analyse liet ook zien dat de effecten van sociale normen mede afhangen van het soort gedrag: injunctieve normen hadden grotere effecten op gedrag bij communicatie over gezondheid en duurzaamheid. Bij commerciële communicatie daarentegen, had communicatie over injunctieve normen geen significante invloed op het gedrag.

Deze resultaten hebben dus belangrijke implicaties voor gedragsverandering, met name bij gezondheids- en duurzaamheidsonderwerpen. Inspelen op de sociale norm, met name de injunctieve norm, kan in veel gevallen een effectieve communicatiestrategie zijn. De onderzoekers vonden deze kracht van injunctieve normen verrassend, omdat de meeste huidige communicatieadviezen aanraden om vooral descriptieve normen in te zetten. De nieuwe meta-analyse laat echter zien dat inspelen op injunctieve normen in veel gevallen effectiever is.

‘We schatten de sociale normen van anderen vaak verkeerd in’

In crisistijd verdwijnt de samenspraak

Auteur Sabine Funneman | Fotografie © leder(in)

We kennen haar nu allemaal. Irma Sluis informeert als tolk gebarentaal 1,7 miljoen mensen met een gehoorbeperking over de voortgang in de coronacrisis. Bij leder(in), netwerkorganisatie voor mensen met een beperking of chronische ziekte (zie kader) zitten ze ook niet stil tijdens de crisis. Naast het toegankelijk maken van informatie moet er namelijk nog veel meer gebeuren om ervoor te zorgen dat mensen met een beperking of chronische ziekte door de crisis niet plotseling op een enorme achterstand worden gezet. Illya Soffer, directeur van leder(in), heeft wel begrip voor de harde maatregelen: "In een crisissituatie kijkt iedereen alleen naar de crisismanager. Dat is natuurlijk heel nodig en begrijpelijk. Voor even dan."



Hoeveel mensen met een beperking zijn er in Nederland?

- **1,7 miljoen dove en slechthorende mensen:** zij gebruiken veelal ondertitels voor doven en slechthorenden of een vertaling in Nederlandse Gebarentaal (25.000 gebarentaagebruikers).

- **310.000 blinde en slechtziende mensen:** zij gebruiken audiodescriptie (gesproken beschrijving van wat te zien is op het scherm) en gesproken ondertitels (ondertiteling bij niet-Nederlandstalige programma's wordt voorgelezen).

- **180.000 mensen met niet-aangeboren hersenletsel,** die problemen hebben met zien.

- **3 miljoen senioren,** van wie het gehoor en/of zicht afneemt door ouderdom.

- **2 miljoen mensen met een licht verstandelijke beperking of laag IQ.**

Let op: er zit uiteraard overlap in deze cijfers. Iemand kan bijvoorbeeld slechtziend en senior zijn.



Soffer: “Er werd half maart direct een haast militaire bevelstructuur opgetuigd waarin de top bepaalt wat iedereen moet doen. Alle hoofden draaien een kant op en iedereen kijkt naar de leider om te weten wat te doen. In Nederland heet het de intelligente lockdown: thuisblijven, handen wassen, afstand houden, alleen als het dringend noodzakelijk is naar buiten. Voor mensen met een beperking was het een enorme stap terug in de tijd. Ze kregen het etiket ‘kwetsbaar’ en werden opgesloten. Precies zoals het vroeger altijd was. We verkeerden lange tijd in die dramadriehoek met mensen met een beperking als slachtoffer.

Deze driehoek kan eindeloos lang functioneren en de deelnemers houden elkaar in een angstige greep. We redden met zijn allen mensen met een

beperking en de patiëntenbeweging klaagt over te weinig invloed, te weinig deelname en te weinig aandacht.

Gelijkheid

Met de ratificatie van het VN-verdrag voor mensen met een handicap in 2016 is er een wetmatige basis gelegd voor de samenspraak met mensen met een beperking op voet van gelijkheid. Zij waren daarmee niet langer object van beleid maar werden wettelijk subject in beleid. Sinds die ratificatie is de gebezigde geuzenleus ‘niets over ons, zonder ons’ een gewaarborgde basis geworden voor alles wat nodig is om werkelijk mee te doen in het maatschappelijke leven als je een handicap hebt. Werkgevers worden geacht mogelijk te maken dat

mensen met een visuele handicap faciliteiten krijgen om mee te doen. Zo maakt NS de toegang tot treinen mogelijk en is onderwijs passend voor kinderen met een beperking. Ieder(in) met aangesloten gehandicaptenorganisaties zat als gelijkwaardige vertegenwoordiger aan elke tafel waar dat nodig was. Zo gemakkelijk als ik het nu zeg is het in de praktijk natuurlijk niet, maar het zogenaamde ‘middenveld’ is in de laatste jaren heel goed met elkaar in gesprek gekomen.”

En toen kwam corona

Het devies ‘thuisblijven’ gold natuurlijk voor iedereen. Voor veel mensen was het vervelend, al bleek even in alle rust afwachten tot het ergste voorbij was niet eens zo gek. Maar van mensen met een beperking of chronische ziekte werden basale behoeften afgepakt. Voor sommigen van hen was het (voordat Irma Sluis als tolk gebarentaal de informatie begrijpelijker maakte voor doven en slechthorenden) een raadsel wat er gaande was, er kwam geen zorg aan huis meer, sommigen konden niet eens uit bed, er was geen contact met geliefden. Mensen met een beperking werden, net als ouderen, opgesloten in hun instelling of thuis. Terwijl ze lang niet allemaal op dezelfde manier kwetsbaar voor het virus waren.”

Ondanks of dankzij eenduidige communicatie

“Helaas werden mensen met een beperking op 11 maart 2020 weer object van beleid. De overheid stelde zich op als redder van de slachtoffers waarover zij zich moest ontfemen. De samenspraak verstomde direct. Het Outbreak Management Team (OMT) verpakte de maatregelen in het frame ‘om de kwetsbaren te beschermen’. Dat heeft mensen met een beperking heel hard geraakt. In de sliptestream van de verpleeghuizen ging ook de gehandicaptenzorg op slot. Alle zorg en ondersteuning thuis werd stopgezet. Mensen hebben door de top-downmaatregelen zelf ook veel zorg en contact gestopt. Het is de vraag of de gezondheidsschade niet veel groter was dan de gezondheidswinst. Wij kwamen als gehandicaptenorganisaties ongemerkt weer in de aanklagersrol: (vingertje!) wij willen niet gered worden door *jullie*. Dat we in het frame terecht kwamen dat de samen-

‘Hugo de Jonge wil kwetsbaren beschermen. Zij willen juist eigen regie’

leving een ‘offer’ moest brengen voor kwetsbare mensen werkt diskwalificerend voor hen. Het is tegelijkertijd broos en nauwelijks houdbaar. Natuurlijk komt Jort Kelder dan vragen of we de economie kapot moeten laten maken door een paar mensen die toch binnen twee jaar doodgaan. Laten we een paar zwaar gehandicapten de economie naar de knoppen helpen? Er is en was niet echt een oplossing voor. Kennis schoot tekort. Ondanks, of misschien wel dankzij de eenduidige communicatie. Het is het eeuwige dilemma van emancipatie. Als je op voet van gelijkheid wil staan, ‘moet je niet zeuren dat je geld nodig hebt’. In de coronacrisis zijn groepen die eigen regie wilden houden en zelfredzaam zijn, terzijde geschoven ten bate van de centrale regie. Uiteraard is er een omvangrijk pakket aan maatregelen nodig als iemand zonder benen in een gewoon huis wil wonen, een normale baan wil hebben, een gezin wil stichten, normale zorg wil krijgen en geen uitsluiting of stigma’s wil ervaren. Kijk maar naar minister van Volksgezondheid Hugo de Jonge. Hij is bij uitstek iemand die de kwetsbaren wil beschermen. Maar veel zogenaamde kwetsbaren willen helemaal niet zo beschermd worden. Die willen eigen regie, willen gehoord worden! Werkelijk emanciperen betekent naast je redder gaan staan en vertellen wat je nodig hebt om mee te doen op voet van gelijkheid.”

De lobby schaalde snel op van aanklacht naar inbreng

“Aanvankelijk hebben wij als aanklager op allerlei plekken in het coronadebat geprobeerd te agenderen hoe de maatregelen uitpakten. We hebben dat

Vijf tips voor succesvolle communicatie

1. Als je zelf geen beperking hebt en je twijfelt over hoe je het beste kunt communiceren: praat met mensen met een beperking. Op elk gebied is ervaringsdeskundigheid te vinden.
2. Zet mensen met een beperking in elk geval niet neer als zielig of juist als inspirerend (valkuil!), maar luister echt naar wat deze persoon te vertellen heeft.
3. Vermijd termen als mindervalide, invalide, kwetsbaar, lijdt aan, is gekluisterd aan een rolstoel. Heb het in plaats daarvan over mensen met een beperking of gehandicapte mensen, of vraag hoe iemand graag genoemd wil worden.
4. Zeg risicogroep in plaats van kwetsbaar. Iemand heeft een aandoening in plaats van iemand lijdt aan..., iemand gebruikt een rolstoel in plaats van is gekluisterd aan of is afhankelijk van.
5. Spreek van een gebarentolk of tolk gebarentaal in plaats van een doventolk. We noemen het ook geen Spanjaarden-tolk. Bij twijfel: vraag het de persoon zelf.

Als je op voet van gelijkheid wilt staan, dan moet je niet zeuren dat je geld nodig hebt

geagendeerd op het ministerie, we hebben partijen bij elkaar gebracht en overleg mogelijk gemaakt. In die overleggen konden we alle signalen kwijt die we hebben opgehaald. We hebben ook veel panelonderzoek gedaan. Er waren groepen die extra hard getroffen werden en daarover hebben we flink op de trommel geslagen in de politiek en in de media. Ik heb de keuze gemaakt uit de dramadriehoek te gaan. In plaats van steeds te vragen waarom we niet gezien werden, stelde ik de vraag: "Hoe kan ik helpen?". En dat hielp. Toen we dat deden, kwamen we weer in de positie van gelijke partner. Ik ben vervolgens in overleggen op gelijke voet gaan sparren over de vraag hoe mensen met een beperking goed in het beleid terecht kunnen komen en heb contact gezocht met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en via hen met het OMT.

We hebben met alle partijen in de politiek gepleit voor een eigen coronastrategie voor gehandicapten, niet alleen voor nu, maar ook voor de lange termijn. Dat er een structuur komt waar je de maatregelen kan monitoren en bijsturen. Op 4 juni is die strategie in de Kamer gebracht. Ook hebben we bepleit dat de bezoeksregeling in de gehandicaptenzorg versoepeld werd. De lobby voor een passende vervoersregeling gestart, protocollen helpen ontwikkelen voor het openbaar vervoer en ervoor gepleit dat de dagbesteding weer open zou gaan. Toen duidelijk werd dat het onderwijs weer opening, hebben we meegedacht wat dat betekent voor kinderen met een beperking en hun ouders, alles is samen met ons gemaakt. Het overleg was beter dan ooit."

Hoe nu verder?

"Heel gemakkelijk wordt nu gezegd dat mensen met een kwetsbare gezondheid zich afzijdig moeten houden. Jij met je zwakke longen moet maar niet met de trein. Als je niet kan lopen, moet je maar thuiswerken. Veel gezinnen met iemand met een handicap zijn apart gaan wonen. Er is helaas een nieuwe groep gehandicapten ontstaan. Mensen die heel goed mee konden doen en midden in het maatschappelijke leven stonden, zitten nu thuis. Mensen die niet zorgbehoeftig waren, zijn dat nu ineens wel.

Het geld is op, de verkiezingen komen eraan. Mensen met een beperking betalen de hoofdprijs. Niet alleen qua zorg maar ook economisch, sociaal en cultureel staan ze achteraan de rij. Er kan net zo makkelijk gezegd worden dat je beschermd moet worden, als dat je zegt dat we allemaal de broekriem moeten aanhalen om de economie te helpen. Het enige wat ik daar tegenin te brengen heb? Dat mensen met een handicap zeker worden - en meer gaan kosten - van maatschappelijke uitsluiting, gebrek aan bestaanszekerheid, inkomsten en werk. Maar dan moet je het hebben over basisinkomen en dat is weer een moeilijk verhaal. VWS stelt: we hebben er niet echt een oplossing voor. Wij zeggen dan: dus moet je met de mensen in gesprek. Wat is er nodig om toch mee te kunnen doen? Wat kan de werkgever doen? Eén ding is zeker: je moet het niet vóór maar mét de mensen doen."

Vijf manieren om communicatie toegankelijk te maken

1. Ondertiteling is een tekstuele weergave van wat er gezegd wordt, plus belangrijke auditieve informatie: kraken van een deur, voetstappen, een sirene op de achtergrond. Zorg dat je je filmpjes altijd ondertitelt en verken de mogelijkheden voor vertaling in gebarentaal, audiodescriptie en eenvoudige taal.
2. Eenvoudige taal: tekst is aangepast voor laaggeletterden en mensen met een (licht) verstandelijke beperking en wordt veelal visueel ondersteund met afbeeldingen, foto's en pictogrammen.
3. Audiodescriptie is een gesproken beschrijving van wat er op het beeldscherm te zien is. Bij uitgestelde audiodescriptie wordt de audiodescriptie later aan de film toegevoegd. Bij de crisispersconferenties gebeurt dit nu zoveel mogelijk nog dezelfde avond dan wel de volgende ochtend.
4. Vertaling in Nederlandse Gebarentaal. Een tolk Nederlandse Gebarentaal vertaalt wat er gezegd wordt naar Nederlandse Gebarentaal. De tolk kan overigens ook de Nederlandse Gebarentaal van een dove persoon vertalen naar het gesproken Nederlands.
5. Maak je website of app digitaal toegankelijk. Hiervoor zijn concrete internationale toegankelijkheidsrichtlijnen: de Web Content Accessibility Guidelines, WCAG 2.1

Bovenal: vraag mensen met een handicap om tips over hoe jouw content beter toegankelijk te maken is. Maak je eigen Deltaplan Toegankelijke Communicatie. Als je toegankelijkheid standaard onderdeel maakt van je communicatie, ben je automatisch beter en sneller voorbereid op toegankelijke communicatie bij de volgende crisis.

mett

Participatie op afstand?

Online participatiewebsite biedt een waardevol alternatief voor bewonersavonden.



Ideeën ophalen, punten op de kaart zetten, stemmen, waarderen, reageren en 84 andere functionaliteiten.

Snel online met een participatiewebsite? Scan de QR code.

Scannen kan gewoon met de camera van je telefoon!

mett.nl • 030 711 5777



Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Hannelore Smilde

CAPTAINS

Mensen door verhalen in beweging brengen

“We geloven in podcasts”, zegt Remy Steijger (42). Hij is samen met Jop Goslinga eigenaar van het creatief productiebureau Captains, gevestigd in het oude NS-station van Delft. “Als trendwatcher in de digitale wereld zie je dat veel nieuwe ontwikkelingen uit Amerika komen. Daar zijn podcasts al langer populair.” Steijger heeft een team van vier medewerkers die de podcast tot een typisch Captains-product moet ontwikkelen.

Captains is gespecialiseerd in storytelling. De passie van het bedrijf is samengevat in de slogan: Moving people through stories. “We willen mensen door verhalen in beweging brengen”, licht Steijger toe. “Die verhalen moeten raken, ze zijn authentiek. We vechten tegen de commerciële lading die de opdrachtgever er vaak in wil hebben. De luisteraar of kijker zit echt niet te wachten op een reclameboodschap.”

Bij Captains werken dertig mensen. Vier medewerkers hebben een paar maanden geleden het initiatief genomen vanuit de Captains-visie het podcastproduct te ontwikkelen. Chiel Verbakel is de podcast-specialist en eindverantwoordelijk, Lucy van Gaalen doet de redactie, Jop Goslinga is gespreksleider en Robin Pakvis is distributiespecialist sociale media. Inmiddels zijn er onder meer podcasts gemaakt voor de Zweedse ambassade over ‘women in tech’ en ‘circular economy’, gaat Captains een serie podcasts maken voor VNO-NCW West en is het bedrijf in de race voor een opdracht van de Tweede Kamer.

Podcasts doen het goed omdat mensen moe worden van het beeldscherm kijken, zeker in deze coronatijd met veel thuiswerken en videocalls. Voordeel is ook dat je iets anders kunt doen terwijl je luistert; van fietsen tot het huis schoonmaken. “Vooral vakinhoudelijke items met een duidelijke niche hebben een groot bereik”, constateert Steijger. “Captains experimenteert met een eigen podcast over trends in de digitale communicatie. We zien dat daar belangstelling voor is. Cases en opinies, inclusief discussie met tegengestelde meningen, doen het ook goed.”

Hij waarschuwt dat podcasts geen *call to action* moeten bevatten. “Vooral de jonge generatie haakt bij directe sales af. Gebruik het middel om te communiceren over je kernwaarden, om je merk positief te laden. Voor Volvo hebben we een serie video’s gemaakt waarin geen Volvo te zien is. Er wordt zelfs over Tesla gesproken. Volvo laat zich in deze serie inspireren door mensen die vanuit hun passie de wereld willen verbeteren. Nergens de boodschap dat je een Volvo moet kopen. Dit raakt mensen en dat werkt.”

VLNR: REMY STEIJGER, LUCY VAN GAALen, ROBIN PAKVIS (SCHOMMEL), JOP GOSLINGA EN CHIEL VERBAKEL



Jeroen Everaert, kunstenaar en directeur-oprichter Mothership

Geef gevoel en bezieling

markante
personen /
markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Na een flitscarrière in ladders en trappen startte Jeroen Everaert kunstbedrijf Mothership, inmiddels een wereldwijd begrip. Het doel: met betekenisvolle en begrijpelijke iconische kunst een boodschap vertellen. Communicatie als kunst en kunst als communicatiemiddel. Vaak tijdelijk, want niets geeft zo'n krachtig signaal af als het gevoel iets bijzonders gemist te hebben. Van imposante plafonds in gloednieuwe winkelcentra tot een hart dat met driehonderd computergestuurde drones ontstaat als steunbetuiging aan zorgpersoneel. Conceptenmachine Mothership laat overal onuitwisbare sporen achter.

“Op de middelbare school zeiden ze: jij moet naar de kunstacademie. Maar dat vond mijn vader niet zo'n goed idee. Hij was voorganger bij de Jehovah's Getuigen en kunst paste niet in zijn idee van een werkend leven. Ik kon mijn tijd beter besteden aan God, stelde hij. Braaf als ik was, ging ik werken en als je Wachttorens kunt verkopen, kun je alles verkopen.

Dus ik ging in de verkoop van ladders en trappen en ik ging als een speer. Ik klom op tot commercieel directeur van de, zelf opgezette, Nederlandse importeur voor het Duitse bedrijf Wolff/MAN. Maar ja, toen was ik dertig en directeur en zag dat het alleen maar over geld ging. Moest ik dit tot mijn 65^{ste} blijven doen? In gesprek met een goede vriendin viel het kwartje: ik moest gewoon mijn hart volgen.”

Frustrerend

“In de avonduren ging ik naar de kunstacademie. Ik stapte daar binnen als de commerciële vent. Dat clashte wel, maar commentaar, spot en hoon was ik wel gewend. Als Jehovahgetuige krijg je vanzelf een dikke huid. Ik kon het dus allemaal wel van me af laten glijden. Natuurlijk was het vreemd; ik was de enige in de hele school met een mobiele telefoon en ik verdiende goed geld. In het atelier was ik dan ook nooit te vinden; ik had geen tijd, was ook

al geen klusser, maar had wel centen. Dus ik liet anderen voor me werken.

Toch had ik wel echt die liefde voor kunst, dus ik heb uiteindelijk mijn baan opgezegd en ben aan het werk gegaan als kunstenaar. Nou, dat heb ik een jaar volgehouden; tien jaar commercieel werken en dan ineens als een soort kluzenaar in een atelier zitten. Ik trok het gewoon niet. Het was een enorm frustrerende ervaring: had ik eindelijk deze stap gemaakt en had ik mijn hart gevolgd, voelde het niet goed.

Oogjes tellen

Het idiote was dat ik intussen dingen verkocht, dat ik exposities had en er media-aandacht was voor mijn werk. Ik denk dat dit mijn commerciële inzicht was. Ik dacht na over vragen als: wanneer is iets kunst? Als het op je atelier staat te verstoffen? Als het in een galerie hangt en er, als je geluk hebt, honderd mensen komen kijken? Voor mij is kunst communicatie, kunst moet gezien worden. Ik was dus ook altijd bezig met wat ik *counting the eyeballs* noem: hoeveel mensen zien je werk? En hoe meer mensen jouw werk zien, vind ik, hoe relevanter het wordt.

In kunst zijn voor mij twee dingen belangrijk: manieren vinden om het verhaal waarvoor het kunstwerk symbool staat te vertellen, en het laten zien aan zoveel mogelijk mensen. Ik had nog steeds die liefde voor kunst, maar tegelijk ook die teleurstelling van het eenzame kunstenaarsbestaan. Daar moest ik iets op zien te vinden.

En ja, dan komt toch weer die commerciële vent om de hoek kijken; die verkoper en prediker. Ik kan mijn afkomst niet verloochenen, ik ben nou eenmaal opgevoed met een missie en een drang om die aan de man te brengen.

Kunst op straat

Mijn afkomst, mijn liefde voor kunst en mijn ondernemerszin heb ik gecombineerd en ik werd agent voor andere kunstenaars. Gekscherend werd ik wel *Oom Agent* genoemd. Mijn idee erachter: stop met

proberen drie man en een paardenkop in een galerie te krijgen. Als Moses niet naar de berg komt, breng ik voor jullie de berg wel naar Moses. We brengen de mensen niet naar het museum, die heilige tempel voor de hoge kunst, maar zetten kunst tussen mensen op straat. Zo werd de openbare ruimte mijn canvas. Het grappige is, dat ik daardoor meer moet nadenken over relevantie van kunst en over de vraag of de boodschap te begrijpen valt. Snappen mensen het als je een stalen paal met een krul erin midden in het centrum van een stad zet? En daarmee kom ik op een interessant fenomeen in de kunstwereld. Dat we als een soort orakel een verhaal ophangen wat niemand kan volgen. *Omdat* het kunst is. Maar dan heeft kunst toch geen zin? Kijk maar in een gemiddeld museum. De bezoeker besteedt meer tijd aan het lezen van het kaartje met uitleg dan aan het bekijken van het kunstwerk zelf. Ik kan dat niet uitstaan, kom ook bijna nooit in een museum. Dat sacrale, verhevene, vind ik vermoeiend. Kunst moet je beroeren. Het moet iets met je doen. Pas dan communiceert het met de toeschouwer.

Als voorbijgangers in de openbare ruimte eerst een heel epistel moeten lezen voor zij begrijpen wat zij zien, haken ze af. Het grootste compliment dat ik kan krijgen, is als iemand zegt: oh, is het kunst?! Dan hebben zij namelijk voorbij het kunstwerk zelf de boodschap ervan gezien, gevoeld en begrepen. Communicatief is dat, vind ik, het sterkste: als je werk niet meer is dan het vehikel van je boodschap.

Die boodschap is het begin

In dat vertellen van de boodschap ligt de oorsprong van *Mothership*. Achter de schermen kunnen wij heel goed jouw boodschap verkopen. Dat doen we via concepten. En bij dat concept zoeken wij de kunstenaar die het kan uitvoeren.

We beginnen dus bij de boodschap; pas daarna bedenken we wat voor kunstwerk daarbij past. Neem de Drechtsteden waar we nu voor bezig zijn. Zij willen laten zien hoe belangrijk zij zijn, maar ze zijn te bescheiden. Zij zijn zeshonderd jaar geleden haast weggevaagd door de Sint-Elizabetsvloed en wilden het risico op zo'n overstroming voorgoed voorkomen. Dus ontstonden er waterbouwbedrijven in alle soorten en maten. Deze industrie heeft zich zes eeuwen ontwikkeld en is inmiddels tot in

de verste uithoeken van de wereld beroemd. Zo hebben bedrijven uit de Drechtsteden in tien maanden tijd een tweede Suezkanaal gegraven. Dat is een wereldwonder. Egypte vierde een week lang feest toen het kanaal openging. Hier was het een item van twee zinnen in het achtuurjournaal. En de bouwers zelf? Die rolden een sjekkie, babbelden wat over een machine die tien ton zand per keer kan opscheppen en gingen door naar de volgende klus! Niemand had bedacht te vertellen dat die machine het mogelijk maakte dat kanaal in tien maanden te graven zonder ook maar één ongeluk in plaats van, zoals bij het oorspronkelijke kanaal, in vijftien jaar en ten koste van dertigduizend doden. Daar zit je verhaal en daar kun je iets mee als je de trots over jouw industrie wilt laten zien. De Drechtsteden hebben van hun nood een business gemaakt. Nu stijgt overal de zeespiegel en zij zitten op een goudmijn, want nergens in de wereld is er zoveel kennis om daar wat aan te doen als in de Drechtsteden. Dan moet je geen baggermuseumje neerzetten in een achterafstraatje, dan moet je een groots gebaar maken om die trots te voeden.

De kracht van het tijdelijke

Mothership is voor mij een conceptenmachine; makelaar in boodschappen die kunstenaars zoekt om die boodschappen overtuigend te vertellen. Onze eerste grote klapper was *Brandgrens* in Rotterdam. Geïnspireerd op de nachtwandeling van kunstenaar Francis Alys, waarbij hij om de dertig meter een vuurpijl afstak, wilden we de brandgrens visualiseren tijdens *City of Architecture*, een biënnale die dat jaar 'architectuur en oorlog' als thema had. De brandgrens is de rand van het gebied dat verwoest is door de brand die uitbrak na het bombardement van 14 mei 1940. Als iets de weg geplaveid heeft in Rotterdam voor moderne architectuur... Met driehonderd lichtkanonnen hebben we deze brandgrens opgelicht tegen het wolkendek boven de stad.

Het meest bijzondere was het tijdelijke van dat werk. Natuurlijk kennen mensen ons nu van *De Hoorn Des Overvloeds*, het plafond van de Rotterdamse Markthal, maar iets wat tijdelijk is, levert veel meer spanning op. Het gevoel van 'je moet erbij geweest zijn' en als je het gezien hebt, vergeet

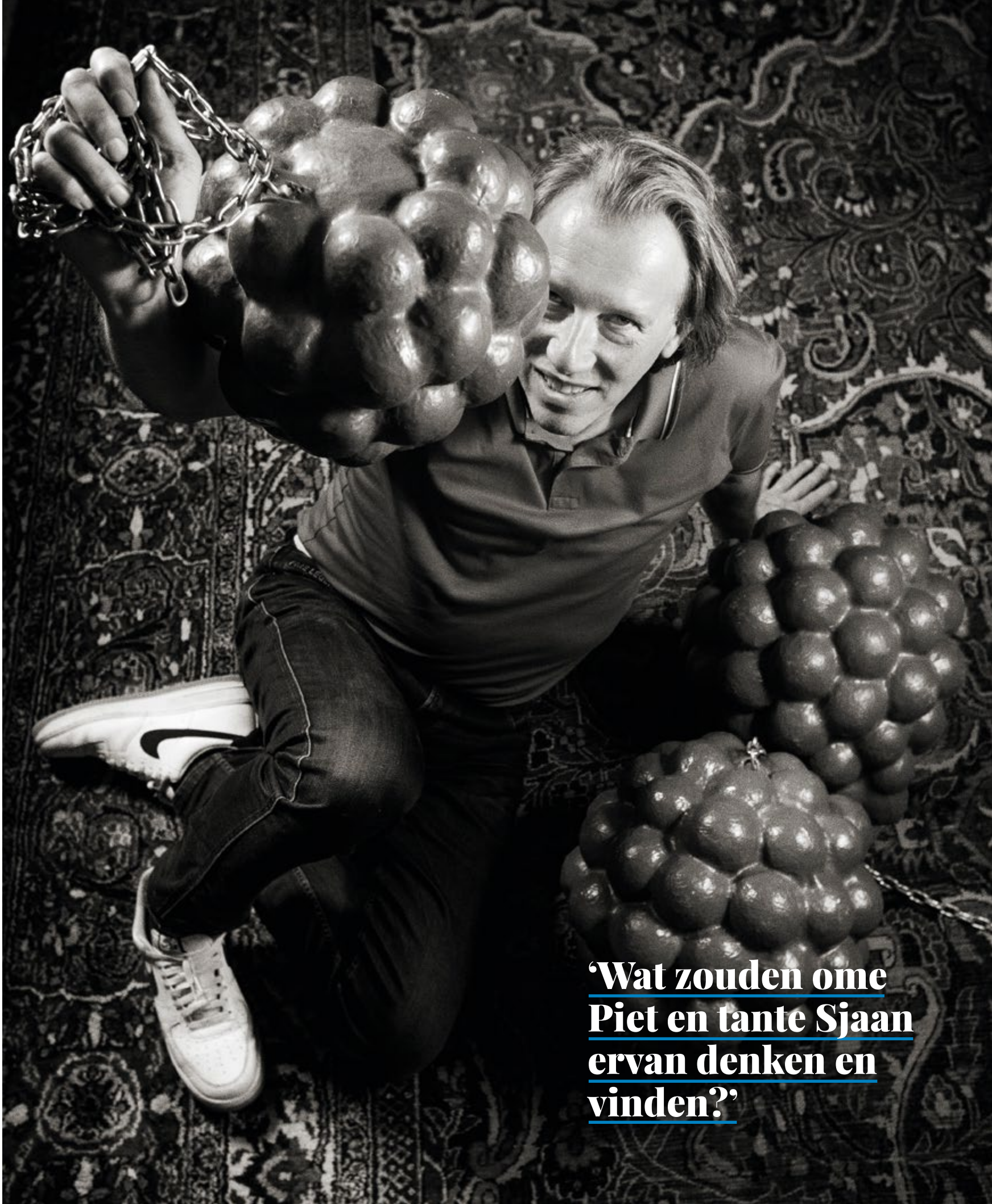
je het nooit meer. *Brandgrens* duurde drie uur maar nog elk jaar tijdens de herdenking van het bombardement op Rotterdam gaan foto's van het kunstwerk rond op sociale media. Daardoor ontstaat een gevoel van: shit, dat heb ik gemist. Het roept de kracht op die achter *fomo* schuilgaat, *fear of missing out*. Je moet erbij geweest zijn. Belangrijk is dan uiteraard wel dat het goed in elkaar steekt; mensen moeten het voelen en begrijpen. Dán is de kracht van sociale media vervolgens niet te onderschatten. Je maakt iets exclusief door het heel kort te tonen en op internet leeft het voor eeuwig voort. Feitelijk creëren we een schaarste en dat werkt voor je communicatie geweldig. Het is als het meisje dat in de disco 'nee' tegen je zei. Daardoor begeerde je haar nog meer. Maak het exclusief, laat mensen voelen dat ze iets unieks gemist hebben wat je alleen nog maar uit de tweede hand kunt zien.

Direct te begrijpen

Dat zijn wat mij betreft ook de lessen voor communicatie. Creëer schaarste zodat anderen met jouw verhaal aan de haal gaan. Maar leg dan wel een goede basis onder je verhaal. Je moet je inleven. Ik ga eerst naar de plek waar het kunstwerk moet komen, praat met mensen, kijk om me heen, zuig de omgeving in me op en probeer te begrijpen wat een kunstwerk kan toevoegen. Ik zoek het verhaal in de omgeving waar ik dat verhaal moet brengen. Vind de ziel waar mensen zich in kunnen vinden en in kunnen inleven. Verbeeld die ziel vervolgens zó dat die direct te begrijpen is. Als je het verhaal duidelijk en helder kan brengen, gaan anderen het voor je vertellen. Houd het simpel en kom tot de kern. Ik houd bij alles wat ik doe ome Piet en tante Sjaan voor ogen als mijn toetssteen: vrienden van mijn ouders, loonwerkers op het land. Twee lieve mensen, eenvoudig, eerlijk en rechtdoorzee. Wat zouden zij ervan denken en vinden? Inmiddels leven ze niet meer maar ik blijf altijd nog denken: wat zouden zij zeggen? Als ze zeggen: 'Tof, Jeroen', dan klopt het. En anders moet ik nog even door om de boodschap op tafel te krijgen.

Kunst als oplossing

Het betekent wel wat voor de dingen die je doet.



‘Wat zouden ome Piet en tante Sjaan ervan denken en vinden?’

Er moet een boodschap zijn, anders moet je er niet aan beginnen. *L'art pour l'art*, dat werkt niet in de openbare ruimte. Wij richten ons op een probleem en lossen dat op met kunst. Dat maakt dat je moet communiceren, je boodschap is onderdeel van de oplossing namelijk. En ja, het helpt dat ik zowel de kunstenaar als de ondernemer ben. Ik spreek beide talen en ik kan de een aan de ander verknopen. En dan ben ik ook nog steeds de man die de missie kan vertellen. Mijn zakenpartner Vincent van Zon is nog meer de ondernemer dan ik. Hij houdt de blik op wat het oplevert, welke waarde het kunstwerk heeft. Niet voor ons, maar voor de ondernemers of gemeente wier probleem wij oplossen.

Als je zegt: 'Kunst op het plafond van de Markthal, dat is tof!' Dan is het antwoord: 'Hoezo dan?' Maar wij zeggen: 'Met een beetje inkt zorgen wij ervoor dat er vier miljoen mensen per jaar komen, want we maken voor jou een Rotterdamse variant op de Sixtijnse Kapel. En dat beetje inkt is *peanuts* op de totale bouwsom.' Dan leggen we uit wat we kunnen bereiken, hangen we waarde aan wat we doen. En wat blijkt? Er komen *acht* miljoen mensen per jaar. Door dat kunstwerk! Ondernemers en de stad voelen zich nu spekkoper, want zij begrijpen nu de waarde van het kunstwerk.

Ik zeg steeds: vind de boodschap, vertel waarom je werk waarde heeft voor je opdrachtgever. Geef het beste van het beste, denk strategisch waarom jouw oplossing hét antwoord op het probleem gaat zijn. In die zin is ons werk als communicatie: strategisch meedenken hoe wij mensen trots krijgen op hun omgeving of hun werk. Communicatie geeft het gevoel en de bezieling. Bij *Mothership* heeft die communicatie nu eenmaal de vorm van iconische kunst. Wij laten het beeld vertellen en gaan ervan uit dat mensen het verhaal als vanzelf oppikken en delen.

De communicatieprofessional van het bedrijf of de overheid waarvoor wij werken kan ook iets doen, ongeacht de publieke reactie op ons werk. Wij bewaken ons concept, zij helpen reuring creëren. Zij zijn de wegbereiders voor ons concept en kennen de manieren om dat concept onder de aandacht te brengen via sociale media, via influencers, vloggers

‘Vorbij het kunstwerk de boodschap ervan zien, voelen en begrijpen; het is communicatief het sterkste als je werk niet meer is dan het vehikel van je boodschap’

en bloggers. Ik weet nog dat wij een nieuw label wilden lanceren, *Rock and Royal*, voor kroonluchters en mozaïeken van de kunstenaars Hans van Bentem en Arno Coenen. Wij gingen redacties van glossy tijdschriften benaderen. Nul, nul, nul. En toen zat er een jonge gozer bij ons, die we net aangenomen hadden als stagiair. Hij zei, stuur het naar platform zus-en-zo. Kansloos, dachten wij, want daar zit de doelgroep van dit label niet. Maar goed, laat hem het maar proberen.

We wisten niet wat ons overkwam! De redacties van tijdschriften bleken allemaal jongelui in dienst te hebben die alleen maar dat soort sites zaten af te speuren op zoek naar leukigheden. En toen kocht Madonna een van die kroonluchters en ontplofte bij ons de boel. De telefoon stond roodgloeiend. Ik kende deze manier van communiceren helemaal niet, maar ik zag hierin wel de symbiose die ik kan aangaan met mensen die verstand hebben van de communicatiemiddelen en -wegen die er zijn. Dat is jouw taak als professional.

En ja, het betekent ook dat je als communicatieprofessional volhardend moet zijn. Als jij weet wat je moet doen, als jij erop vertrouwt dat het werkt wat jij verzint, laat je dan niet met een kluitje in het riet sturen.” —



Mayke van Keep

Oprichter en managing director

De Issuemakers

Demonstreren is communiceren

Dit is de eerste column van mijn hand. In mijn columns wil ik niet alleen ingaan op de actualiteit, maar ook bredere maatschappelijke ontwikkelingen duiden vanuit het communicatievak.

Op dit moment kun je natuurlijk niet voorbijgaan aan gevolgen van het coronavirus. Deze noodzaak overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties tot het tegen het licht houden van hun reden van bestaan. Ik had verwacht dat ook actiegroepen en de protestbeweging zich door de pandemie opnieuw moesten uitvinden. Fysieke protesten leken in het nieuwe normaal van de anderhalvemetersamenleving vrijwel zeker tot het verleden te behoren. Het werd noodzakelijk na te denken over nieuwe vormen van protest. Zo verzamelden Russische oppositieaanhangers zich de afgelopen tijd massaal op de stadspleinen van Moskou, maar dan via Google Maps en zocht de Nederlandse cultuursector onlangs digitaal het Malieveld op.

De nieuwe realiteit van het virus kwam voor de protestbeweging bovenop een al langer bestaand – meer fundamenteel – probleem. Uit onderzoek van Harvard kwam naar voren dat de effectiviteit van vreedzame protesten tussen 2010 en 2016 wereldwijd met meer dan de helft is gedaald. Een daling die niet in de laatste plaats is veroorzaakt door de sterke toename van het aantal protesten. In gesprek met de Volkskrant gaf een van de Harvard-onderzoekers, Jonathan Pickney, aan dat het ontbreken van een gedegen organisatie en een langetermijnvisie, protestbewegingen steeds vaker lijkt op te breken. Politici blijken steeds vaker niet op de protesten te reageren en wachten tot de

storm is uitgeraasd, aldus Pickney in de Volkskrant.

Wie zich zorgen maakte over het irrelevanter worden van protestbewegingen kon de afgelopen weken zijn of haar hart ophalen. Tienduizenden Nederlanders spraken zich luid en duidelijk uit tegen racisme. Niet alleen in Amerika maar ook in Nederland. Een protest dat het fundamentele probleem van de protestbeweging omzeilde en die van de anderhalvemetersamenleving.

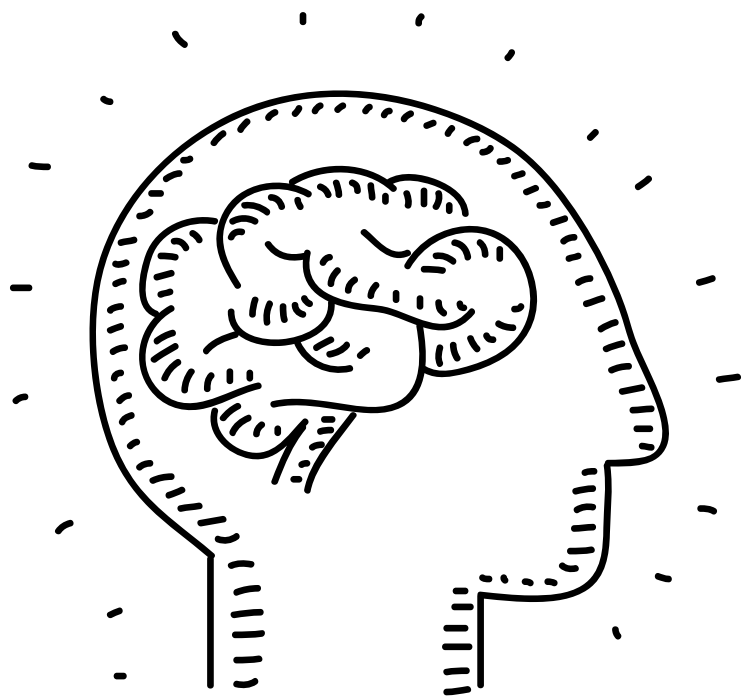
Na het eerste protest op de Dam dreigde de discussie over de anderhalvemetersamenleving die van het racisme te overschaduwen: in de meer geraffineerde protesten die daarop volgden in andere steden in het land, lijken de antiracisme-demonstranten te hebben afgerekend met die dreiging. De fysieke protesten werden steeds meer anderhalvemeter-proof, en werden bovendien ondersteund door talloze digitale steunbetuigingen als *Blackout Tuesday*.

Dat deze hybride protestvorm effect heeft, werd duidelijk toen premier Mark Rutte stelde dat Nederland 'een systemisch probleem' heeft met racisme en dat hij persoonlijk anders is gaan denken over Zwarte Piet. Hiermee erkende en herkende Rutte een duidelijke verandering van het maatschappelijk draagvlak voor dit issue.

Voor bedrijven lijkt in toenemende mate hetzelfde te gelden: verschillende topmannen en -vrouwen van internationale bedrijven verklaarden hun solidariteit met de demonstranten. En het lijkt er steeds meer op dat het een groter risico is om je niet uit te spreken dan om dit wel te doen. Zowel binnen de politiek als in het bedrijfsleven.

Dit issue zal de komende jaren hoog op de maatschappelijke en politieke agenda blijven staan. Het hybride protest – een nieuwe manier van communiceren, waarin fysieke en digitale middelen elkaar versterken – is daarvoor een belangrijke stimulans geweest. Ik blijf dit issue in ieder geval met grote interesse volgen.

‘Het werd noodzakelijk na te denken over nieuwe vormen van protest’



Homeostase, bewustzijn en cultuur

Auteur Bert Pol

Bewustzijn is al decennia een onderwerp waar de wetenschap zich het hoofd over breekt zonder er echt grip op te krijgen. Daar komt geleidelijk verandering in, onder andere door het onderzoek van de befaamde neurowetenschapper Antonio Damasio en collega's.

Damasio publiceerde naast zijn puur wetenschappelijke studies de op een breder publiek gerichte boeken *Het zelf wordt zich bewust; Hersenen, bewustzijn, ik*¹ en *De vreemde orde der dingen. Het leven, het gevoel en het ontstaan van culturen*². Daarin analyseert hij bewustzijn en plaatst het in de evolutie van levende organismen, beginnend bij de eencellige bacteriën vier miljard jaar geleden tot de plaats die menselijk bewustzijn tegenwoordig inneemt als belangrijke factor in het ontstaan en de functie van kunsten (en cultuur in bredere zin).³

Bewustzijn als zodanig is niet voorbehouden aan de mens, ook (andere gewervelde) dieren hebben bewustzijn, zoals vogels en zoogdieren. Wat mensen wel, maar (andere) dieren niet hebben, is bewustzijn waaraan in een evolutionair proces subjectiviteit is toegevoegd: het vermogen om op onszelf en onze plaats in de omgeving en de tijd te reflecteren. Wie ben ik? Waarom ben ik? Hoe verhoudt de gemeenschap waar ik deel van uitmaak zich tot andere gemeenschappen?

Wat doet bewustzijn? Waarom is het belangrijk?

Bewustzijn is een voorwaarde voor het ontstaan van cultuur in brede zin. Kunst en cultuur ontstaan niet vanzelf: er is aandacht voor nodig, moeite, beheersing. Maar het resultaat van die inspanning brengt ons veel: cultuur is een functie van wat Damasio homeostase noemt: de basale behoefte aan de continuïteit van het individuele leven en aan een bevredigend leven. Deel uitmaken van een beschermende samenleving is daar een belangrijk aspect van. We hebben cultuur in de brede zin van het woord – eenvoudig gezegd: dat wat de natuur niet geeft, maar wat mensen creëren – nodig. Als verbindingsmiddel tussen mensen: samenspelen in

een fanfare, samen vieren van carnaval, lid zijn van een vereniging van amateurhistorici. Rechtspraak en ethiek, die niet door de natuur gegeven, maar culturele producten zijn, reguleren samenlevingen. Ze leggen de natuurlijke neiging aan banden om het puur individuele belang boven het grotere belang van de gemeenschap te stellen en om de moeilijk verklaarbare neiging tot agressie en destructie te beteugelen.

Andere culturele instrumenten stellen ons in staat om met existentiële vragen en angsten om te gaan: waarom zijn we hier, wat is er de zin van, waarom is er lijden? Waarom treft het lot onschuldigen en kinderen, slachten we elkaar af? Waarom sterven we? Manifestaties van dergelijke culturele instrumenten zijn religie en de kunsten (met een grote en een kleine k.)

Religie geeft verklaringen in de vorm van zingeving en biedt troost in zware tijden. De kunsten met een grote K – muziek, beeldende kunst, dans, theater, art house-cinema, architectuur en poëzie – zijn niet alleen balsem voor de ziel, maar zijn uitingen van en zetten aan tot reflectie op de menselijke conditie en maatschappelijke situaties. Al millennia lang, maar om de voorbeelden 'dicht bij huis' te houden van het epos *Van den Vos Reynaerde* in de dertiende eeuw tot Vondels *Lucifer* in de zeventiende eeuw, Bertolt Brechts *Dreigroschenoper* in de twintigste eeuw en *Song for Sam Cooke (Here in America)* van Dion DiMucci en Paul Simon.

Kunst en in bredere zin cultuur, zijn dus zeker niet te beschouwen als linkse of rechtse hobby's. Ze vervullen essentiële functies in een samenleving als geheel, namelijk verbinding tussen individuen en verbinding in en tussen groepen. Ze bieden het individu de mogelijkheid om vrede te vinden in het soms barre bestaan. Ze dragen bij aan wat tegenwoordig vaak modieus *resilience* genoemd wordt: veerkracht.

Vanuit dat perspectief is het heel onverstandig om te bezuinigen op kunst en cultuur met als motivatie dat mensen zelf maar moeten opdraaien voor de kosten van toneelvoorstellingen, het huren van oe-

fenruimten voor de fanfare, muzieklessen en bibliotheeklidmaatschappen. Het is zelfs niet ondenkbaar dat de kosten van de (geestelijke) gezondheidszorg beter beheerst kunnen worden door goede toegang tot de kunsten die dienen als uitlaatklep en laagdrempelige mogelijkheden tot deelname aan culturele verenigingen. Zowel de kunsten met een grote als de kunsten met een kleine K helpen mensen en maatschappij veerkrachtig te houden.

Betekenis voor communicatie

Kan de communicatieprofessional als hij of zij dat zou willen iets met de inzichten over homeostase, bewustzijn en cultuur? De inzichten van Damasio stellen communicatieprofessionals in de culturele sector, en in bredere kring politici, in staat de fundamentele maatschappelijke waarde van kunst en cultuur duidelijk te maken. Gevoel en rationele argumenten kunnen dan samen optrekken.

Literatuur:

- ¹ Antonio Damasio. (2010). *Het zelf wordt zich bewust; Hersenen, bewustzijn, ik*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- ² Antonio Damasio. (2019). *De vreemde orde der dingen. Het leven, het gevoel en het ontstaan van culturen*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- ³ *Bewustzijn is een moeilijk te omschrijven fenomeen*. Damasio (2010), p. 183 definieert het als 'een toestand van de geest waarin kennis van het eigen bestaan en kennis van de omgeving aanwezig is'. Het nog moeilijker te omschrijven fenomeen geest, zou je kunnen omschrijven als het vermogen om in ons hoofd voorstellingen te maken die representaties zijn van gebeurtenissen en objecten in de buitenwereld. (Damasio (2010), en Damasio (2019) *passim*).



NIEUW BIJ SRM EXECUTIVE MASTER COMMUNICATIEMANAGER D.

Werk jij als communicatieprofessional op topniveau, maak je deel uit van beleidvorming of wil jij jezelf ontwikkelen naar dat niveau? Met de SRM Executive Master Communicatiemanager D leer jij hoe jij je rol bij veranderingen en besluitvorming krachtig kunt invullen en vergroot jij jouw persoonlijk leiderschap en strategisch inzicht.

Meer informatie kijk op www.srm.nl of bel met onze opleidingsadviseurs op 020 - 5 126 501

Nationale Museumweek dit jaar online via #OnsEchteGoudTV



Alle musea waren gesloten en toch konden museumliefhebbers binnenkijken en geïnspireerd worden door cultuur, kunst en erfgoed. Door iedere dag live te kijken naar een uitzending van #OnsEchteGoudTV.

De online Nationale Museumweek

Ieder jaar organiseert de Museumvereniging samen met ruim 400 musea de Nationale Museumweek. Met als doel nieuwe en bestaande museumbezoekers te inspireren om 'Ons échte goud' te gaan bekijken. Normaal gesproken zijn er dan een week lang volop activiteiten in het land. Dit jaar liep dat anders. Alle musea gingen op slot maar de Nationale Museumweek ging toch door: digitaal. In minder dan drie weken tijd werd het roer omgegooid en een online Museumweek opgezet. Met een virtueel Gouden Pronkstuk op de Dam in Amsterdam, een overzicht van het complete digitale aanbod van musea én iedere dag een live uitzending van #OnsEchteGoudTV.

Live online talkshow als ruggengraat

Alles kwam samen in een dagelijkse 30 minuten durende talkshow. BNNVARA Presentator Sahil Amar Aïssa maakte een virtuele wandeling door het Gouden Pronkstuk, gaf tips over het online aanbod van musea en ontving gasten die met hem spraken over alles wat met musea, kunst, cultuur en erfgoed te maken had. Dat varieerde van een live-schakeling naar het grootste Hunebed van Nederland, een miniworkshop kunst kijken door Ko & Kho tot en met een liveoptreden van singer-songwriter Stef Classens. Een speciaal opgezet redactieteam produceerde in twee weken tijd meer dan 35 items die ook nog allemaal corona-proof moesten worden gemaakt. Dat betekende opnamen op locatie met maximaal drie mensen, inclusief crew en nooit meer dan 3 gasten tegelijk aan tafel.

De resultaten

In de online uitzendingen kwamen in totaal bijna 90 musea aan bod. De leden van de Museumvereniging waren dan ook heel tevreden met deze opzet. Er keken meer dan 10.000 mensen naar de uitzendingen en er bezochten meer dan 125.000 mensen museumweek.nl. Aangejaagd door een intensieve social media campagne en een (ook door Zcene gemaakte) commercial.

Tips

Een live online talkshow kan een goed alternatief zijn, of een mooie aanvulling, op een live event. Het moet wel professioneel worden aangepakt. We zijn allemaal 'getrainde' televisiekijkers en hebben geen boodschap aan saaie programma's. Daarom kon dit ook niet zomaar een webcast zijn of een uitgebreide Zoompresentatie. Het moet echt de dynamiek en kwaliteit van een televisieprogramma hebben. Dat vraagt om een goed en ervaren team. Zowel productioneel als redactioneel. Zcene Moving Stories is zo'n team dat dit soort programma's al voor verschillende corporates en organisaties heeft gemaakt. Voor de Nationale Museumweek werd, onder leiding van de Museumvereniging, nauw samengewerkt met Xsaga voor het virtuele Gouden Pronkstuk en Q&A Communicatie voor de (social)media aanpak, conceptontwikkeling en redactie.

Over Zcene Moving Stories

Zcene Moving Stories is een bureau gespecialiseerd in het formuleren en tot leven brengen van verhalen. Van strategie tot en met uitvoering.

ZCENE
moving stories

Kijk de uitzendingen terug op: nationalemuseumweek.nl/onsechtegoudtv

henjo@zcene.nl | www.zcene.nl | Stationsweg 18 | 3641 RG Mijdrecht

Communicatietrends 2020/2021



01

Verdeelde samenleving,
gedeelde toekomst

Bespreken dilemma's en bouwen
aan gedeelde waarden

- In- en externe krachtenveld analyseren
- Alignment met de omgeving organiseren
- Waardegedreven verhaal tot leven brengen
- Soft skills ontwikkelen

02

Technologie
als bondgenoot



Sneller, gericht en effectiever
communiceren

- Actuele kennis ontwikkelen
- Nieuwe technologie inzetten
- Optimaal gebruiken van data en analyse
- Samenwerken met specialisten

03

Welkom in de
belevingswereld

Inzetten op de ultieme klantbeleving
en klantervaring

- Bewust en onbewust gedrag doorgronden
- Brede kennis van communicatiemiddelen inzetten
- Spelverdeler zijn tussen de verschillende disciplines
- Relevante netwerken ondersteunen

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

Artificiële intelligentie: communicatie-experts hoeven niet alle antwoorden te hebben



Even snel een vraag stellen aan je bank, een luchtvaartmaatschappij of je favoriete kledingmerk. Steeds vaker krijgen we te maken met een chatbot. De opkomst van zelflerende systemen is goed te verklaren. Een chatbot kan veelgestelde vragen snel beantwoorden en wanneer dit niet lukt gericht doorverwijzen. Ondanks dat chatbots steeds beter worden, is er nog een lange weg te gaan qua menselijke interactie. Wat betekenen deze ontwikkelingen eigenlijk voor ons vakgebied?

Prof. dr. Tibor Bosse, hoogleraar aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, doet multidisciplinair onderzoek naar sociale artificial intelligence (AI). In zijn onderzoek combineert hij inzichten uit de informatica en de sociale wetenschappen om 'sociale AI-systemen' te ontwerpen, implementeren en evalueren.

Automatisering voor sociale processen

Bosse: "Mijn interesse zit vooral in AI met 'sociaal-

emotionele' vaardigheden. Dat is iets waar pas sinds een aantal jaren wat stappen in zijn gezet. Als we de geschiedenis van de automatisering door de eeuwen heen bekijken dan zien we een interessante ontwikkeling, in de zin dat mensen zich bij moeilijke taken meer en meer laten ondersteunen door machines. AI in de industriële revolutie bleken machines nuttig bij het overnemen van *fysieke* processen. Meer recent resulteerde de digitale revolutie in machines die ondersteuning gaven bij *cognitieve* processen. Tegenwoordig zijn we in een tijdperk beland waarin we ons de vraag moeten stellen of machines ook kunnen bijdragen aan sociale processen."

Chatbots mogen geen fouten maken

"Veel recent onderzoek omtrent sociale AI heeft te maken met de vraag wanneer mensen communicatie met een robot of chatbot accepteren. En die vraag is nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. Zo blijkt enerzijds dat mensen zich graag snel 'voor

de gek laten houden': als ze bijvoorbeeld kort in gesprek gaan met een chatbot die goede antwoorden geeft op hun vragen dan zijn ze al snel onder de indruk. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat die positieve ervaring ook weer heel snel kan verdwijnen wanneer de chatbot een paar foutjes maakt. De uitdaging is dus om ervoor te zorgen dat mensen het ook op lange termijn leuk en nuttig vinden om met chatbots en robots te blijven communiceren. Als hier een oplossing voor wordt gevonden dan kan dat interessante inzichten opleveren voor allerlei deelgebieden van communicatie", aldus Bosse.

Beleefd zijn tegen je computer

"Wat AI sociaal maakt is die menselijke interactie. Het lijkt erop dat de sleutel ligt in het fenomeen antropomorfisme, het toeschrijven van menselijke eigenschappen aan niet-menselijke entiteiten. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat we allemaal een zekere aangeboren neiging hebben om objecten onder bepaalde omstandigheden als 'agents'

te zien en die mentale toestanden, zoals emoties, toe te schrijven aan het object. Een gegeven waar ontwikkelaars van sociale AI dankbaar gebruik van maken. Uit onderzoek blijkt ook dat mensen de neiging hebben om computers te behandelen alsof het echte mensen zijn, waarbij mensen in gesprek met een computer een zekere beleefdheid aannemen", zegt Bosse.

Weet hoe AI werkt

"Er zijn nog een hoop vragen te beantwoorden rondom de effecten die AI-technologieën hebben op mens en maatschappij. Deze vragen hebben te maken met acceptatie, privacy, wetgeving en ethiek. Ik vind niet dat communicatieprofessionals per se al die vragen moeten oplossen, maar doordat 'nieuwe media' tegenwoordig zo'n belangrijk deel uitmaken van de communicatiewetenschap dienen zij wel in staat te zijn om mee te praten over deze kwesties. En dus tot op zekere hoogte ook te begrijpen hoe AI-technologie werkt. Het is belangrijk dat onderzoekers, communicatieprofessionals en beleidsmakers nadenken over hoe we in de toekomst met deze vragen omgaan", aldus Bosse.

YL University

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



Oscar van Elferen

Voorzitter Young Logeion

Kies voor Logeion

Mijn laatste column als voorzitter van Young Logeion. Mijn bestuursperiode zit erop. Twee jaar lang heb ik mij samen met mijn bestuur volop ingezet voor de startende communicatieprofessional. Natuurlijk ben ik trots op alles wat we bereikt hebben, maar er bekijft bij mij ook de vraag of we niet meer hadden kunnen doen. Een hoop goede ideeën liggen nog altijd op de plank.

Je bent jong en je wil wat. Tijd is schaars, waarbij je continu de afweging moet maken tussen werk, Logeion en oh ja, je vrienden en familie. Mijn allereerste bestuursvergadering als voorzitter moest ik laten varen omdat ik samen met mijn directeur in de studio van tv-programma Radar werd verwacht. Op dat moment won het werk dus.

Ik heb gelukkig ook vaak Logeion laten winnen. Hoe meer tijd je in een vereniging steekt, des te meer je er ook zelf uithaalt. Een vereniging is geen fastfoodketen waarbij je tijdens de rit er naartoe al precies weet wat je er kan bestellen. Zie het meer als een kringloopwinkel waar je zonder te kijken langs spullen loopt omdat je daar geen interesse in hebt. Maar je ontdekt na wat zoekwerk wel die ene koekenpan waar je nog jaren plezier van hebt. En voordat deze vergelijking een extra dimensie krijgt, kringloopwinkels zijn gewoon hartstikke hot, vooral onder jongeren.

Hoe meer tijd je in Logeion steekt, hoe meer koekenpannen je ontdekt. Maar dan moet je wel af en toe voor Logeion kiezen, ook als je het druk hebt.

‘Hoe meer tijd je in Logeion steekt, hoe meer koekenpannen je ontdekt’



Auteurs Simone de Koster

Illustratie Annemarie Kleywegt

Het verhaal van de opleiding Communicatie van de Hogeschool van Amsterdam

Ontwerpend Onderwijs Ontwikkelen

De door de overheid bekostigde hbo-opleidingen Communicatie hebben in 2019 een nieuw landelijk competentieprofiel gerealiseerd. De vernieuwde Logeion-beroepsprofielen waren daarbij richtinggevend. Het resultaat is te zien op: www.vereniginghogescholen.nl/profielenbank/b-communicatie.

Het competentieprofiel lijkt een vanzelfsprekend verhaal. Maar het vereiste heel wat schrijfsessies voordat de laatste punt gezet werd. Alle betrokken opleidingen moesten zich er namelijk in kunnen vinden en tegelijk ruimte zien voor eigen interpretatie. De tekst mocht daarbij niet te algemeen worden; het voortbestaan van hbo-opleidingen vraagt juist om een scherpe profilering. Daarom keek men ook naar het onderscheid met min of meer concurrerende opleidingen, zoals Creative Business. Dat

is de nieuwe officiële naam voor een aantal opleidingen die hun roots hebben in de mediasector en sommige deels ook in de communicatie. Ook zij schreven een nieuw landelijk competentieprofiel.

Nauwe samenwerking in Amsterdam

De opleiding Communicatie (CO) van de Hogeschool van Amsterdam kiest er ondanks het onderscheid juist voor om nauw samen te werken met de (heel grote) opleiding Creative Business (CB). Deels is dat historisch zo gegroeid, maar het is vooral ingegeven door de overtuiging dat de samenwerking meerwaarde biedt. Er is daarom al geruime tijd gekozen voor één managementteam en een gelijke curriculumstructuur. Studenten en docenten kunnen gemakkelijk overstappen en uitwisselen. Beide opleidingen profiteren van elkaars expertise. Daarmee komt men tegemoet aan een werkveld waarin de grenzen tussen Communicatie en Media steeds



meer vervagen. Overigens zonder uit het oog te verliezen dat men zich moet houden aan twee verschillende landelijke competentieprofielen.

Grote meerjarige herijking

Zowel de opleiding CO als de opleiding CB zijn in 2017 goed geaccrediteerd. Toch voelde men intern een grote drang tot een grootscheepse herijking, zowel inhoudelijk, didactisch als organisatorisch. Aanleiding is de wens om ‘adaptieve’ opleidingen te zijn, die nog sneller kunnen schakelen op veranderende beroepenvelden, veranderende generaties en de eisen die de overheid stelt op het gebied van flexibilisering. Juist om die snelheid in de toekomst te kunnen garanderen, zijn de opleidingen grondig te werk gegaan. Men ontwierp een meerjarig verandertraject in drie verschillende en achtereenvolgende trajecten. Centraal daarbij stonden de begrippen ‘van buiten naar binnen’, ‘cocreatie’ en ‘ontwerpgerichte aanpak’. Net zoals de studenten

het leren.

Alle medewerkers zijn constant betrokken in het ontwerpproces; een uitgebreide set aan communicatiemiddelen ondersteunde daarbij.

Inhoudelijk traject

Een congres over ontwikkelingen in het werkveld vormde de aftrap in december 2017. Daarna volgden talrijke ‘ontwerptafels’ in een speciaal daarvoor ingerichte tekenkamer, waar docenten, studenten en werkveld samen ideeën bijeenbrachten over wat de toekomst brengen zou. Tegelijk zocht men de, ook in de toekomst, onveranderlijke kern van de opleidingen.

Het creëren van ‘verhalen met impact’ bleek voor beide opleidingen de core business. "Waar bij CO de nadruk ligt op verhalen die verbinden, veranderen en verleiden, gaat het bij CB meer om verhalen

verkopen en het verbeelden en vermaken. Beide claimen het creëren van toekomstverhalen met een grote nadruk op ‘tech’ en verhalen die de wereld kunnen verbeteren. Bij CB ligt de focus op produceren, bij CO op regisseren en faciliteren. Maar ook een CO’er moet minimaal de ‘owned content’ zelf kunnen produceren.

Didactisch traject

Schooljaar 2018/2019 startte weer met een congres, deze keer over ontwikkelingen in onderwijskunde en didactiek. Daarna mochten zowel docenten als logistiek medewerkers solliciteren voor deelname als innovator in een expertisegroep.

De uiteindelijke groep bestond uit een vaste kern van negen personen. Samenwerking tussen CO en CB moet nog meer voordelen opleveren voor studenten, was een van de criteria in de ontwerpopdracht. De opdracht was het ontwikkelen van drie

uitlopende prototypes voor een nieuw didactisch concept.

Een intensieve periode volgde. Uitgebreide studies, bezoeken aan andere opleidingen, interviews, alles werd opgenomen in een contextmap. De rode draden in die map zorgden vervolgens voor het ontstaan van een mengpaneel waarin alle keuzes bij het maken van een nieuw didactisch concept zichtbaar werden.

Het prototype dat het meest aan de ontwerpcriteria voldeed, is uiteindelijk gekozen.

Het gekozen model Stepping Stones

Stepping Stones is een onderwijsconcept dat voorziet in maximale flexibilisering. In inhoud, vorm, tempo en volgorde. Inzet van digitaal onderwijs naast fysiek contact is vanzelfsprekend. Door de flexibilisering krijgt de student regie over zijn leerroute. Daardoor is het concept geschikt voor voltijders, deeltijders, generalisten, specialisten, vertragers en versnellers én voor voltijders die veel naast hun studie willen doen, maar ook voor mensen die een enkele stone (een ander woord voor module) willen volgen. CO en CB bieden, gebruikmakend van hun schaalgrootte, elke stone in principe vier keer per jaar aan.

De twee opleidingen bieden een veelheid aan routes binnen de verschillende impactgebieden van CO en CB, maar voor elke stone geldt: vol is vol. Studenten doen dan een volgende keer mee. Verder geldt: deadline is deadline en het aantal herkansingen is beperkt. Digitale tools, waaronder digitale modules en toetsing, dragen in hoge mate bij aan flexibiliteit. Het stones-aanbod wordt regelmatig ververs (of: geactualiseerd).

Het concept definieert drie niveaus. Binnen niveau 1 (de propedeuse) volgt elke CO- of CB-student hetzelfde programma, alleen de volgorde verschilt. Binnen niveau 2 en 3 bieden de opleidingen keuzestones aan van 15 studiepunten en een beperkt aantal van 30 studiepunten. Stones gaan altijd over een beroepsvraagstuk. Tijdens de studie is er een

‘Het creëren van ‘verhalen met impact’ bleek voor beide opleidingen de core business’

aantal momenten waarop overgestapt kan worden van CO naar CB of vice versa, zonder dat dit al te veel vertraging oplevert.

Binnen de stones werken docenten met een combinatie van formatieve evaluatie (feed-up, feedback en feedforward) en summatieve toetsing in de vorm van opdrachten, portfolio-opbouw en een beperkt aantal tentamens. Stones staan enerzijds op zichzelf, maar zijn tegelijkertijd een (stepping) stone in de algehele ontwikkeling tot beroepsprofessional. Deze algehele ontwikkeling toetsen de opleidingen bij het tussenassessment aan het eind van niveau 2 en bij het eindassessment aan het eind van niveau 3. Het afstuderen is een echte kers op de taart, dit is hét moment waarop de student met al zijn talenten kan excelleren.

Coaching is een essentieel onderdeel van het onderwijs. Studenten komen in een coachgroep en houden vier jaar lang dezelfde coach. Intensieve ondersteuning bij het kiezen van de leerroute is een belangrijk doel van de coaching.

Implementatie

Beoogde ingangsdatum van het nieuwe concept is 1 september 2021. Daarvoor moet nog veel gebeuren. Er is een projectleider voor de implementatie benoemd. Deze heeft drie werkgroepen gevormd met elk een eigen opdracht:

1. het verfijnen van het concept en het maken van een scholingsaanbod voor medewerkers
2. een organisatie-model dat past bij het nieuwe concept
3. het uitwerken van alle logistieke en digitale oplossingen. Dit blijkt de meest taaie klus binnen de

systemen van een grote onderwijsinstelling zoals de HvA.

COVID-19

Het implementatietraject maakte het eerste kwartaal van 2020 een vliegende start toen het hele lopende onderwijs vanwege COVID-19 in één keer digitaal aangeboden moest worden. Dit zorgde voor vertraging, aan de andere kant was het een wonder hoe snel het onderwijs zich aanpaste. De in Stones beoogde digitalisering werd feitelijk gerealiseerd. Aan de andere kant werd pijnlijk duidelijk hoe zeer fysiek contact onderdeel moet zijn van hbo-onderwijs. De opleidingen hopen dan ook het hele flexibele Stonesconcept snel te kunnen implementeren: digitaal en fysiek. ■

Meer weten?

Alle tooling van de herijking is beschikbaar gesteld via: www.co-ch.nl

Implementatiemanager is: Eelco Brancart; e.m.brancart@hva.nl
Onderwijskundige is: Zuzana van Polen; z.van.polen@hva.nl

Begeleiders van het ontwerptraject zijn Marieke van Dijk; marieke@idiotes.nl en Jacintha Scheerder; jacintha.scheerder@gmail.com van Studio idiots / WE THE FUTURE.

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

Waarin digitale communicatie tekortschiet

We zijn nu een beetje gewend aan video-vergaderen, met Zoom samenwerken en via Whatsapp chatten. Maar ik hoor veel mensen klagen dat het zo vermoeiend is, de hele dag achter het scherm. En dat het allemaal zo functioneel is. De mediarijkheidstheorie helpt om te snappen hoe dat in elkaar zit.

Zoom-moeheid zou zomaar het woord van 2020 kunnen worden. Want de afgelopen maanden zijn we er massaal achter gekomen: continu jezelf zien, geen lichaamstaal kunnen lezen, de aanblik van 25 verschillende kamers op je scherm, geen oogcontact kunnen maken, daar word je moe van. “We zijn gebouwd om bewust, maar vooral ook onbewust, signalen van elkaar op te pikken. Die subtiele signalen mis je bij digitale communicatie”, zei Gianpiero Petriglieri in NRC van 13 juni 2020. Volgens hem worden we er zo moe van omdat ons brein dat er allemaal bij moet bedenken. Dat

maakt overuren. Vanuit de communicatietheorie kunnen we het verklaren door te kijken naar taal.

Wat is taal?

Taal is het middel om te communiceren. In taal drukken wij uit wat wij een ander willen laten weten. Taalwetenschappers zeggen soms dat een taal pas een taal is als er sprake is van een vocabulaire en een grammatica, maar voor anderen is al voldoende om van taal te spreken als er een betekenisvol signaal wordt aangedragen dat verwijst naar iets anders. Door taal maak je dingen die gelijk zijn ongelijk en andersom. Taal is dus ook een middel waardoor er misverstand kan ontstaan of juist verbinding. We stappen er gemakkelijk overheen maar er zijn heel veel verschillende soorten talen. De mediarijkheidstheorie zegt dat hoe meer talen je gebruikt, hoe informatiever je voor een ander bent.

Taal in het communicatievak

Als communicatieprofessionals zijn we opgevoed met drie vormen van verbale taal: geschreven taal, beeldtaal en gesproken taal. Deze drie vormen van taal komen goed tot hun recht in het digitale vergaderen. Je kunt met elkaar praten, elkaar zien en je kunt documenten delen of zelfs bewerken. Maar we vergeten heel gemakkelijk dat er meer talen zijn en dat die uiteindelijk de rijkdom van de informatie voor de ander bepalen.

Non-verbale talen

Non-verbale taal bestaat uit alle vormen van lichaamstaal waarbij we geen woorden of beelden gebruiken. We denken bij gebarentaal misschien meteen aan doventolk Irma Sluis, maar we gebruiken zelf ook ontzettend veel gebaren om onze woorden kracht bij te zetten of juist af te zwakken.

Bewust of onbewust. Met ons lichaam maken we veel duidelijk voor de ander. Die combineert moeiteloos wat zij ziet en maakt het zo informatief voor zichzelf. Als onze lichaamstaal niet congruent is met wat we zeggen, wordt het lichaam altijd eerder geloofd dan de mond. Bij Zoom of Teams is het heel lastig om de lichaamstaal te zien. Toch wil je dat wel. Je zit dus al heel gauw te turen op al die kleine schermpjes om te zien hoe iemand zich non-verbaal uit.

Geurtaal

Met name in het onderzoek naar dierentalen wordt aandacht besteed aan nog weer andere vormen van non-verbale taal, zoals kleurentaal, geurtaal en tactiele taal. Bij dat laatste gaat het om aanrakingstaal. Bij menselijke communicatie zijn die vormen van taal ook belangrijk. Geurtaal speelt bijvoorbeeld een rol in romantische relaties (dat schijnt de belangrijkste prikkel te zijn of je iemand aantrekkelijk vindt of niet), maar vergis je niet wat geurtaal zegt na een lange dag vergaderen. Tactiele taal speelt een belangrijke rol in het contact met mensen met een ernstige geestelijke belemmering zoals dementie. Maar ook in het kantoorleven speelt een schouderklopje mee in hoe jij iets percipieert.

De beperking van digitale communicatie

De mediarijkheidstheorie (Daft en Lengel, 1986) biedt een manier om media te rangschikken op basis van hun informatierijkheid, dat wil zeggen op hun capaciteit om veel soorten informatie over te brengen. Vrij vertaald kun je zeggen dat het daarbij gaat om het vermogen om zoveel mogelijk talen te gebruiken. Op het eerste gezicht lijkt videobellen best rijk, want persoonlijk, mondeling, met beeld en tekst. Maar het wrekt zich dat we die andere

talen niet als vertelinstantie kunnen gebruiken.

Voor functionele contacten met mensen die je al kent werkt het goed, maar voor een brainstorm en voor de meer sociale kant van contact is en blijft het een arm medium.

Literatuur

- Daft, Richard L., & Robert H. Lengel (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*, *Management Science*, Vol.32, nr. 5.
- Meijer, Eva (2020). *Dierentalen*. Leusden: ISW uitgevers.

Taal is het middel om te communiceren. In taal drukken wij uit wat wij een ander willen laten weten. Door taal maak je dingen die gelijk zijn ongelijk en andersom. Taal is dus ook het middel waardoor er misverstand kan ontstaan of juist verbinding. Hoe meer talen je kunt combineren, hoe rijker de informatie. Video-vergaderen schiet tekort omdat we te weinig soorten talen kunnen combineren.

‘De mediarijkheidstheorie zegt dat het ene medium informatiever is dan het andere. Hoe meer talen je als zender via een medium kunt inzetten, hoe rijker de informatie voor de ander is’

‘Op het eerste gezicht lijkt videobellen best rijk, want persoonlijk, mondeling, met beeld en tekst. Maar het wrekt zich dat we die andere talen niet als vertelinstantie kunnen gebruiken’

Samenstelling Eveline Waterreus

★★★★☆
De empathische organisatie



Henk Noort, Nubiz 2020
978-94-9279-021-7
288 pagina's
€ 26,99

Het grootste gevaar bij investeren in empathie is dat het als een trucje wordt ervaren. Mensen hebben feilloos door of 'Ik hoor wat je zegt' dieper steekt dan sympathie. Henk Noort laat je in dit boek alle hoeken van de kamer zien, dat wil zeggen dat hij je de kunst van het werkelijk verplaatsen in de ander met alle zintuigen helpt ondergaan.

Empathie is een ervaring die immers niet alleen via argumenten of de mate van geestdrift verloopt, maar juist ook fysiek: voelt het goed hoe je wordt bejegend? De auteur, onderzoeker en adviseur, probeert die professionele kwaliteit als het ware te verlengen van individu naar collectief, zoals de organisatie waar je deel van uitmaakt. En dan wordt duidelijk hoe broos een goede naam is, in tijden dat iedereen kan informeren en mobiliseren, en mensen in en om de organisatie voortdurend (her)bevestiging zoeken. Door inzichten uit meerdere disciplines en uiteenlopende praktijkervaringen ontstaat een mooie spiegel op je eigen empathische basis.

Guido Rijnja



Top 10 communicatieboeken uit 2020

In deze coronatijd een beetje bijlezen in je vak? Dit zijn de meest verkochte boeken volgens Managementboek. Heb jij ze allemaal al gelezen?

#1 **Socrates op sneakers**
Elke Wiss

#2 **Waar laat ik mijn handen?**
Serge van Rooij

#3 **Storylistening: organiseer de onderstroom en krijg medewerkers mee**
Annet Scheringa & Simone Beemster

#4 **Omringd door idioten**
Thomas Erikson

#5 **Connection Skills (Engels)**
Linda Commandeur

#6 **Marketingcommunicatiestrategie**
Ko Floor, Fred van Raaij, Margot Bouwman

#7 **Het monster met de gouden ogen: presentatie én mediatraining**
Machteld Kooij

#8 **Corporate Communication (Engels)**
Joep Cornelissen

#9 **Visuele identiteit in 10 stappen**
Christophe Ruys

#10 **Starten met Copywriten**
Casper Schunselaar

Auteur Guido Rijnja

‘Dat je liefdevol moet kijken’



“Het is pakweg zes jaar geleden. Ik logeerde voor een cursus in een voormalig klooster in Vught. Pater Wim was een van de laatste nog op het terrein levende paters. Hij vertelt zijn levensverhaal; hij is in de tachtig en kijkt terug naar hoe zijn leven is gelopen. Hoe hij bewust was ingetreden in de orde, met hoge idealen, toegewijd aan God. In de jaren zeventig begint de ontkerkelijking en treden steeds meer paters uit. Het is de tijd van ‘herbronnen’, zegt hij, en: we konden een stip op de horizon zoeken, maar dat leverde niet veel op. Kijk naar waar je vandaan komt en wat je oorsprong is. Het klooster vond zichzelf opnieuw uit tot een hotel voor training en cursussen, de orde hield op te bestaan.

Zijn verhaal raakte me tot in mijn kern. Heel veel van wat hij gevoeld heeft herkende ik. Maar toch was zijn leven echt totaal anders dan dat van mij. Hoe kan het dan dat we dezelfde typen ervaringen hebben gehad? Is dat het niet wat het is om mens te zijn. We maken vergelijkbare dingen mee die we in ons leven een plek proberen te geven. Ook zei hij: de mensen die wij in het klooster opvangen, kunnen het vaak niet verdragen dat het leven niet perfect is. Maar het leven is niet perfect, dat kan

niet, want iedereen heeft gebreken. Dat vond ik zo barmhartig en zo liefdevol. Dat heeft veel betekend in mijn persoonlijke en ook professionele leven.

Ik besepte: het leven is niet perfect, iedereen is op een bepaalde manier gemankeerd, dus laten we er het beste van maken. Dat je liefdevol moet kijken. Tot op de dag van vandaag is me dat bijgebleven. Dat motiveert me enorm. Dit is het mooie van het communicatievak. Dat je mee mag helpen om contact te maken.

Dan zie ik mezelf in Zaanstad. We bereiden ons voor op de intocht van Sinterklaas. De spanning is enorm. Met de Zaanse dialogen voeren we vele gesprekken. Een man vertelt dat hij aanhanger is van de Nederlandse Volksunie en voorstander van een traditionele Zwarte Piet. Daar sta ik met mijn opvattingen over inclusie en ontkleuring. Met oordelen over wat goed en fout is. Ik zie in zijn blik een bijna wanhopige vraag: waar hoor ik nog bij? De tegenstanders van Zwarte Piet hebben dezelfde vraag: hoor ik er wel bij? Dat kwam hard binnen. Als je de lichtheid hebt van niet-oordelen zie je de mensen achter het verhaal. En alleen door het persoonlijke verhaal kan je beginnen begrip voor elkaar op te bouwen. Om samen een nieuw verhaal te maken.”

Bart Scholten is hoofd Communicatie van de gemeente Almere a.i. en Public Affairs Officer van Freedom Internet. In 2019 was hij finalist voor de verkiezing van de Communicatieman/vrouw van het Jaar van Logeion voor zijn werk als Chief Sinterklaas Officer bij de gemeente Zaanstad.

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



Rick Arnold
Fotograaf



Stephanie Bakker
Gastredacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Annemarie Kleywegt
Illustrator



Simone de Koster
Gastredacteur



Marjolein Nieuwdorp
Redacteur



Celia Noordegraaf
Gastredacteur



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Guido Rijnja
Redacteur



Marjolein Salari
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Hannelore Smilde
Fotograaf



Freek Snelting
Redacteur



Jenny Spierenburg
Ontwerper



Melina Thomas
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Eveline Waterreus
Redacteur



Alize van Zutphen
Redacteur

#1

Pierre Wimmers nieuwe penning- meester

Het bestuur van Logeion heeft in Pierre Wimmers een nieuwe penningmeester gevonden. Wimmers volgt Robert van Vliet op, die vanwege drukke politieke werkzaamheden niet langer de tijd had voor het penningmeesterschap. Wimmers is mede-eigenaar van communicatie-adviesbureau InterCity en (financieel) directeur van werving en selectiebureau Communicatiemensen.nu. Wimmers was tot voor kort woordvoerder Agro bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en hij is recent begonnen als interim-woordvoerder voor de gemeente Lelystad. In de afgelo-

pen jaren heeft hij voor een grote verscheidenheid aan overheidsinstanties gewerkt als adviseur, politicus en bestuurder.

In eerste instantie richt Wimmers zich op het voor de vereniging zo veel mogelijk beperken van de nadelige financiële gevolgen van de coronacrisis: "Gelukkig heeft de vereniging een gezonde en stevige financiële basis, dus ik heb er alle vertrouwen in dat we deze moeilijke periode zullen doorstaan", zegt Wimmers.

Logeion-voorzitter Wieneke Buurman: "Wij zijn blij met de komst van Pierre en daarmee zijn we als bestuur weer op volle sterkte. We danken Robert voor zijn inzet als penningmeester en zijn natuurlijk erg blij dat hij als lid van de kascommissie nog betrokken blijft bij de vereniging."

#2

Wisselingen in bestuur Young Logeion

Oscar van Elferen (voorzitter) en Freek Snelting (vicevoorzitter) hebben per 1 juli 2020 het bestuur van Young Logeion verlaten. Nieuw in het bestuur zijn Julia de Vries (sponsormanager) en Soetimah Goos (externe relaties). Amelie Ribbers (voorheen externe relaties) is vicevoorzitter geworden. Het bestuur is op zoek naar een nieuwe voorzitter.

*alles begint met een idee.

careenza*

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

careenza.nl

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

Hoofredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Christina Boomsma, Arjen Boukema, Sabine Funneman, Robin den Hoed, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Marjolein Nieuwdorp, Annemarie van Oorschot, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Salari, Dick-Gert Smid, Melinda Thomas, Katja Torbijn, Alicia Vargas Velasquez, Margo van Vlieden, Hugo Zelders, Alize van Zutphen

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk

VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 21 augustus 2020.

Coverfoto oranje: Rick Arnold
Coverfoto blauw: Germán Villafane

MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

Andy Wiemer studeerde Communicatie en Media aan de Hogeschool INtHolland. Hij begon zijn carrière met een stageplaats in het team van Man bijt Hond, waarna hij een paar jaar bij het team bleef als redacteur. Hij werkte vervolgens als redacteur voor Hart van Nederland, maar zocht daarna meer uitdaging en vooral een plek om zichzelf verder te ontwikkelen. Omdat hij zich bij Hart van Nederland al bezig hield met sociale media, is de overstap naar ProRail klein. Hij wordt er Social Media Specialist en werkt er inmiddels als landelijk woordvoerder.

slag gegaan. We hebben de collega's onder andere schrifttralingen gegeven, ze wegwijs gemaakt in de sociale media, tips gegeven voor het maken van foto's en vervolgens twintig officiële accounthouders opgericht op zowel Twitter als Instagram. Al snel zag je het enthousiasme op deze accounts groeien: de prachti gste verhalen verschenen op onze sociale media. Daarmee veranderde ook tegelijk de opinie van het publiek: er kwam meer begrip voor en meer inzicht in wat wij dagelijks doen op het spoor. Met de resultaten en metingen achter de campagne kon ik ook intern laten zien wat het ons als organisatie bracht. Zo groeide het vertrouwen in de socialemediastrategie, maar ook het vertrouwen in ProRail. We zien nu bijvoorbeeld dat een staatssecretaris bij ons op bezoek komt tijdens een project, om te kijken hoe dat gaat in de dagelijkse praktijk. In het verleden durfden politici zich bij de spoorbeheerder nauwelijks te vertonen vanwege de slechte reputatie. Dat is echt een win-win: onze reputatie is gegroeid, er is meer vertrouwen van zowel het publiek als van onze stakeholders en de collega's van alle onderdelen binnen ProRail voelen zich meer betrokken bij de organisatie als geheel."

De succesvolle accounts leverden ook intern steeds meer vragen op richting Wiemer en zijn team. "Steeds vaker kregen we de vraag: 'Hoe kan ik nou mijn werk echt in het daglicht zetten?' Daar hebben we weer andere strategieën voor bedacht, zodat de hele organisatie communicatiever werd." Zelf aan zet zijn en lef tonen, het past Wiemer als een handschoen. "Waar ik voor probeer te waken is dat ik dat traditionele woordvoerders-jasje aantrek. In mijn optiek mis je dan de verbinding met de organisatie. Laagdrempelig zijn, iedereen bij je strategie betrekken en credits geven waar ze horen."

Verbinding

Want Wiemer benadrukt dat hij dit werk allemaal niet alleen doet: "Woordvoerders treden vaak aan het eind op, maar voor wij met een verhaal naar buiten gaan, dragen daar nog zoveel andere collega's aan bij. Binnen ProRail werken we met een groot team op het gebied van communicatie en woordvoering. Er is een centraal team, maar veel van onze collega's werken ook lokaal, verspreid door het land. Zij werken onder andere met veel innovatieve systemen om bijvoorbeeld omwonenden te informeren." Naast innovend werken, heeft Wiemer ook 'verbinding' hoog in het vaandel staan. Dat kwam een paar jaar geleden bijvoorbeeld tot uiting in de samenwerking met de communicatie van NS, de andere belangrijke speler op het Nederlandse spoor. Wiemer: "Toen ik bij ProRail kwam werken, kwamen de meeste berichten over het spoor van de NS. ProRail pakte vrij weinig ruimte daarin. Onder Pier kwam daar verandering in: we pakten regelmatig uit met een 'regenbuitje ProRail', zoals wij dat noemden. Vanuit NS kwam dan soms de reactie dat we teveel ruimte innamen. Achter de schermen ontstond daar nog wel eens een conflict over. Het was voor mij erg nodig. De bloemen die ik kreeg van de NS-collega's naar aanleiding van deze award deden me dan ook echt wat, want die laten zien dat die samenwerking is gelukt."



We blijven eraan werken om nog elke dag de verhalen uit de organisatie te vissen

Waar droomt Andy Wiemer nog van, als het gaat over zijn vakgebied, hoe ziet hij de toekomst voor zich? "ProRail heeft net een nieuwe ceo en mijn uitdaging is om ook met hem te werken aan een goede reputatie. Verder is het transparant houden van ProRail ook best een uitdaging: we blijven eraan werken om nog elke dag de verhalen uit de organisatie te vissen. Voor je het weet ben je weer een reactieve organisatie. Interne communicatie blijft onveranderd belangrijk, nu misschien wel meer dan ooit. In deze coronatijd zie je dat veel strategieën zo weer de prullenbak in konden. Aan alle bestuurders zou ik willen zeggen: laat de vak-experts, de collega's 'op de werkvloer' het verhaal van je organisatie vertellen, gooi die organisaties een beetje open. Laat een stukje angst los en sta zo zelf aan het roer over hoe de communicatie van je bedrijf naar buiten komt. Het is niet meer van deze tijd om in een driedelig pak door de gangen te lopen en een straategie te bedenken zonder inspraak van de mensen die het werk op dagelijkse basis doen."

Transparant

Op de vraag wat deze award hem verder brengt, antwoordt Wiemer: "Ik ben eigenlijk pas drie jaar echt werkzaam in het communicatievak. Binnen ProRail heb ik veel kansen gekregen, niet in de laatste plaats van mijn eerste manager Marina Hart Nibbrig, die mij alle ruimte gaf, ook als het even moeilijk was. Dat heb ik echt nodig gehad, anders had ik dit niet kunnen bereiken. Dat je zulke mensen naast je hebt staan en dat het dan deze award oplevert, dat geeft een enorm goed gevoel. Naast dat dit mij persoonlijk enorm trots maakt, vatte een van de bestuurders van ProRail het heel mooi samen: 'Het is een fantastische prijs voor Andy, en het is een fantastische prijs voor ProRail.' Daar is het mij ook om te doen: toen ik bij ProRail kwam werken verbaasde ik mij in positieve zin over alle mooie projecten die er werden opgepakt, intern. Alleen, daar hoorde bijna niemand iets over. Ik wilde ProRail graag wat communicatiever maken, laten zien wat deze organisatie gaat maakt, en deze award vertegenwoordigt voor mij dat in ieder geval voor een groot deel al is gelukt en dat mensen het nu ook zien."

Andy Wiemer

Het enthousiasme en de gedrevenheid spatten van de posts op sociale media af, de medewerkers van ProRail maken duidelijk bij een van de gaafste bedrijven van Nederland te werken. En dat doen ze met plezier. De man achter het socialemediabeleid dat hierbij hoort, werd op 16 juni unaniem verkozen tot CommunicatieTalent van het jaar tijdens de Communicatieverkiezingen van Logeion: Andy Wiemer, coördinator Woordvoering bij ProRail.

Wiemer had tijdens zijn opleiding 'Communicatie en Media' aan de Hogeschool Inholland de droom om bij 'Man bijt Hond' stage te lopen. En die droom kwam uit. Er kwam een stageplek beschikbaar, hij solliciteerde en werd aangenomen. Wiemer: "Ik vond 'Man bijt Hond' een gaaf programma waar je veel creativiteit in kwijt kon. Thuis keken we er ook altijd graag naar. Daarnaast trok de televi-

siewereld me."

Het bleek een succes. Wiemer kreeg op de laatste dag van zijn stage een contract aangeboden en werkte een aantal jaar bij het programma als redacteur. Nog voordat het programma van de bus verdween, kon hij aan de slag als redacteur bij Hart van Nederland. Na een paar jaar werd daar de uitdaging minder. Wiemer: "Het is ontzettend leuk om items te maken voor de televisie, maar de doorgroeimogelijkheden zijn beperkt. Uiteindelijk wordt ook het maken van een item iets wat je bijna op de automatische piloot doet. Het past bij me om een uitdaging te hebben, ik vind het leuk me ergens in vast te bijten. Ik zocht iets waarin ik me verder kon ontwikkelen, als persoon en als vakman, waar ik aan een merk kon bouwen, zelfs een beetje de boel kon opschudden."

Hij reageerde op een vacature bij ProRail als Social Media Specialist. Wiemer: "Bij Hart van Nederland hield ik me ook al veel bezig met de socialemediakana-len, dus dit sprak me aan. ProRail stond er destijds als organisatie niet zo goed voor qua reputatie, er was echt een wereld te winnen. Ik stond daarmee voor een mooie uitdaging: ik kon de socialemediastrategie binnen ProRail vanaf het begin opbouwen. Ik heb direct heel veel mogelijkheden gekregen binnen Pro-Rail en toen er na negen maanden een plek vrijkwam om de landelijke woordvoering te doen, stroomde ik door."

Clara

Wiemer: "Woordvoering offline en woordvoering online, via de sociale media, staan voor mij op een lijn. Bij ProRail breidden we de 'traditionele' woordvoering verder uit met een strategie op sociale media. En traditionele media met nieuwere media combineren, dat is echt goud waard. Daarvoor ging ik 'de boer op', maar dan binnen ons eigen bedrijf. Je ziet vaak dat een afdeling communicatie of woordvoering zich bezighoudt met het bedenken van een uit-

stekende communicatiestrategie, maar simpelweg

vergeet om de medewerkers van het bedrijf daarin goed mee te nemen. En de medewerkers, zij vormen het DNA van je organisatie. Als je die aan het woord laat, vertel je eigenlijk al het verhaal dat je wilt vertellen. Dat is iets anders dan de medewerkers

'opdragen' hoe zij zich volgens de afdeling Communicatie moeten voordoen naar de buitenwereld. Ik ben als woordvoerder bijvoorbeeld op bezoek gegaan bij onze incidentbestrijders, de mannen en vrouwen die na een ernstig ongeval of een grote storm zoals Clara afgelopen februari, het spoor weer gereed maken om op te rijden. Zij verrichten echt het meeste heftige werk en zijn op dagelijkse basis bezig met de kern van waar het bij ProRail om draait: het spoor en stations beschikbaar houden voor treinen. Ik heb met ze gesproken en hen gevraagd: 'Hoe kunnen we nou jullie verhaal vertellen?' Daarvoor moet je soms wat angst over-

winnen: zowel bij bestuurders als bij de mensen zelf. Gelukkig had ik alle steun van de toenmalige ceo van ProRail, Pier Eringa. Ook hij wilde graag de zaken iets anders aanpakken. Dus we zijn aan de

'Woordvoering offline en woordvoering online, via de sociale media, staan voor mij op een lijn. Bij ProRail breidden we de 'traditionele' woordvoering verder uit met een strategie op sociale media'

Op LinkedIn schreef iemand waarmee je hebt gewerkt dat je echt 'German work ethics' hebt, wat houdt dat in?

“Punktiich en diplomatisch zijn; gevoel hebben voor hiërarchie en verhoudingen. Deze inzichten hebben mij geholpen bij mijn werk in landen zoals Hongarije. Nationale Nederlanden Hongarije hebben we geholpen om een nieuwe manier van wer-ken te implementeren. Discipline en doorzettings- Vermogen behoren volgens mij ook tot ‘German work ethics’. Ik kan me echt vastbitten in een kius. ‘Maar een wil is, is een weg’ is mijn motto. Maar je moet wel aardig en vooral respectvol blijven. Ik ben diplomatiek en dat mis ik soms bij Nederlanders, die constant hun ongezouten mening willen geven. Dan denk ik wel eens: houd je feed-back... Luister wat meer naar elkaar, toon begrip en respecteer dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden.”

Je bent opgeleid als internationaal marketeer maar je hebt uiteindelijk niet voor de marketing gekozen?

‘Ik heb geleerd hoe je kunt camoufleren en eta-leren. Nadat ik een internationaal opleidingspro-gramma voor young professionals afrondde merkte ik dat mensen dat vooral gebruiken om voor zich-zeif te zorgen: hoe kom ik snel hogerop? Terwijl ik juist vooral met inhoud bezig zijn en minder

Sascha Becker, head of strategy bij PROOF, is op 16 juni door Logicon ver-kozen tot Communicatieman 2020. Hij werkte veel aan burgervijder: Lbi Lost Boys, TBW\A\A en digital production agency NE:T. Na een intermezzo als in-terim-marketingmanager bij het online platform Expatica, begon hij elf jaar geleden bij T&P Worldwide dat vier jaar geleden werd overgenomen door PROOF. Als head of strategy bij PROOF inspireert hij organisaies en bedrijven in binnen-en buitenland om succesvol en gestruc-tureerd invulling te geven aan de hele em-ployee journey.

om op een gegeven moment de combinatie te zoeken met Human Resources. We hadden de Luchtmacht als opdrachtgever en werkten aan de campagne ‘Een team, een taak’ en daar merkte ik hoe zeer ik thuis was op het snijvlak van HR en communicatie. Daar ben ik begonnen met een verdelingsslag en inmiddels ligt mijn focus op het positief beïnvloeden van mindset en gedrag van medewerkers en het positioneren van organisaties als aantrekkelijke werkge-vers. Ook op strategisch niveau verdiepte ik me steeds in de vraag: hoe haal je het beste uit je mensen? Daartoe wil ik mensen aansporen. Daarvoor heb je weer die echte interesse nodig, empathie hebben voor de mensen om je heen. Dat is lastig. We hebben namelijk vaak te maken met een bepaalde vorm van narcisme bij de top en bij leidinggevendenden. Door dat narcisme is het vaak inge-wikkeld om een organisatiecultuur te creëren waar oprecht naar elkaar luisteren centraal staat. Terwijl we juist waarde willen creëren voor alle stakeholders, iedereen laten shinen.”

Die overtuiging is de reden dat jij de employee experience op de kaart hebt gezet. Ook in het boek De employee journey dat je schreef met je collega Wenda Bolink, jullie helpen organisaties bij hun ambitie om te komen tot een aligned workforce. Medewerkers die elke dag het beste van zichzelf geven en bijdragen aan de gemeenschappelijke ambitie. Dit leidt tot meer omzet, minder verloop en minder verzuim. Hebben de bestuurders in de boardrooms daar wel oren naar?

„Ja, op die manier word je echt een gesprekspartner op strategisch niveau. Je advies moet wel data-gedreven zijn. Je hebt die onderbouwing nodig voor je strategische positie. Ik heb mijn methodelek van de ‘Employee journey’ bij uit-de resultaten die aantoonbaar bijdragen aan de organisatie-doelstellingen. Alles moet fact-based zijn. Wij werken regelmatig samen met onafhankelijke on-derzoeksbureaus om de employee journey te optimaliseren. Ik geloof in data. Feiten dus. Niet in onderbuikgevoel. Zo kun je inspelen op de behoeften van werknemers. Zo namen we bijvoorbeeld de medewerkers van een grote zorg-verzekeraar mee in een zinnige zorg-strategie. Met succes: zinnige zorg-debat-ten, een verhoogde Net Promotor Score (een middel om klanttevredenheid te meten), tien awards en volop media-aandacht.”

Werken met data en HR, betekent dat ook iets voor de samenstelling van je team?

“Ik geloof in T-shaped teams. In mijn eigen strategie-team werken we niet alleen met communicatiewetenschappers maar ook met arbeidspsychologen en mar-keteers. Ik geloof dat diversity of thought van essentieel belang is om succesvol te zijn als team en als organisatie.”

Wat zijn de lessen die we leren van werken in tijden van corona?

“Volgens mij hebben organisaties op dit moment wel meer oog voor relevan-



te en waardevolle communicatie, vooral met medewerkers. Het belang wordt gezien. Door corona zie ik dat we meer empathie hebben. Dat moeten we vast-houden. Want corona of geen corona, onze wereld blijft veranderen. Dat vraagt om constante aandacht voor de gehele employee journey.”

‘Reboarding’ is een standaard onderdeel van de employee journey. Is dit concept voor iedere werkgever en werknemer, met de komst van het coronavirus, relevant?

“Zeker, ‘reboarden’ betekent je aanpassen aan een andere realiteit. Aan de ma-nier van samenwerking, de manier van communiceren, de rol die je wilt pakken versus de rol die je kunt pakken. Op bijna dagelijkse basis passen we ons nu aan. Ten tijde van verandering is aandacht voor alignment cruciaal. Weten wat

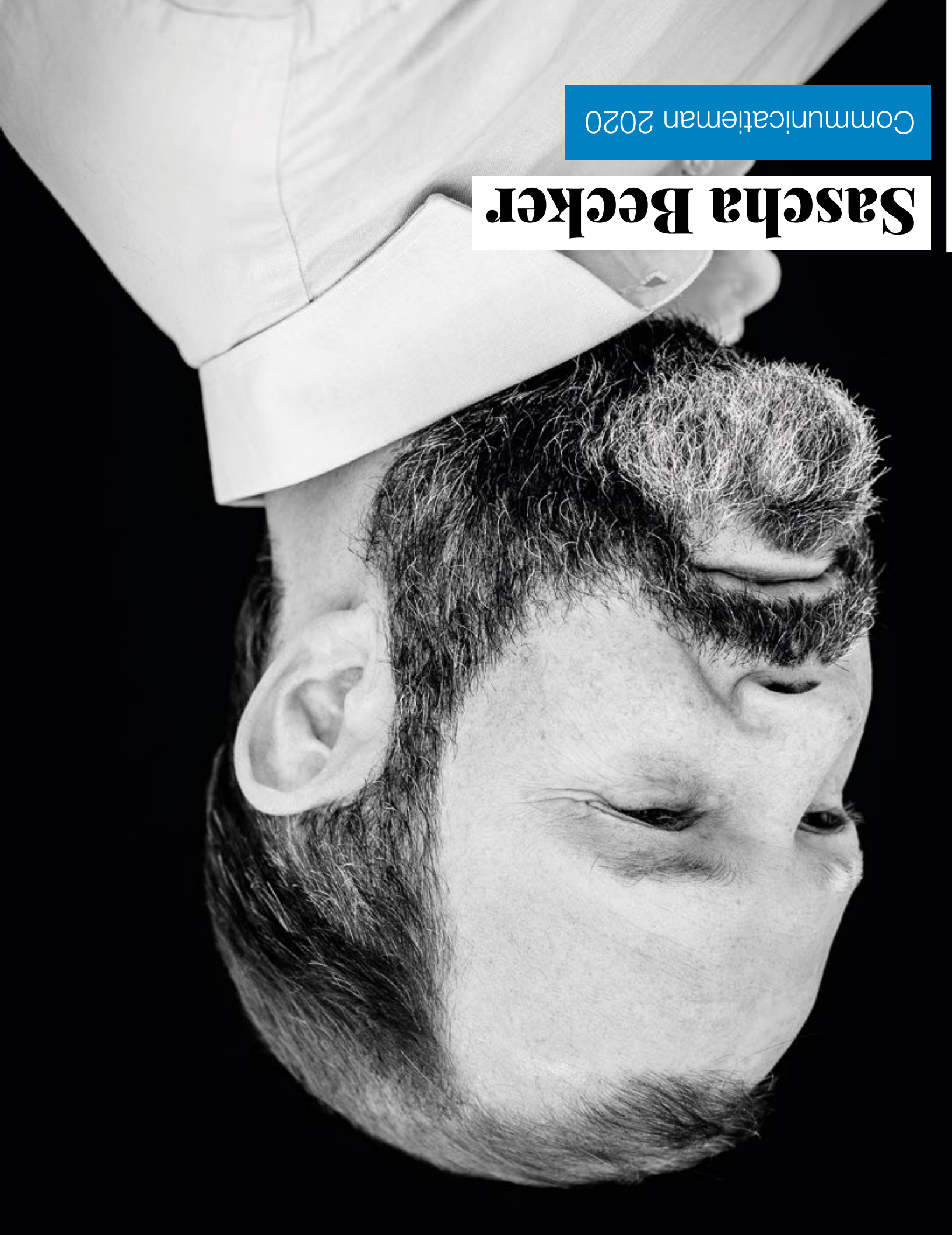
mensen nodig hebben om optimaal te presteren en waarde te blijven creëren. Werk op basis van feed-back en laat zien dat je verbeteringen aanbrengt. Neem je werknemers mee in de nieuwe realiteit, manage verwachtingen en help mensen om suc-cesvol te zijn gedurende de transitie en erna. Neem je langetermijnbusiness onder de loep en kijk wie op welke manier het best kan bijdragen.”

Naaist alle hoogtepunten en successen gaat er vast ook wel eens iets mis?

“Ik heb in mijn loopbaan wel eens verkeerde keuzes gemaakt. Fouten gemaakt, politieke blunders be-gaan, verkeerde dingen op het verkeerde moment gedeeld. Maar ook te veel micro-management naar teams toe. Soms blijf je non-stop doorgaan zonder daarbij stil te staan. Daarom wil ik in de komende jaren mijn persoonlijke en professionele leiderschap-skills verder ontwikkelen. Hoe kan ik nog beter mijn blind spots ontdekken en meer oog krijgen voor de dingen die ik juist niet zie in mijn omgeving.”

Komend jaar ben jij de ambassadeur voor het communicatcyak. Wat gaan we van je zien?

“Mijn missie is en blijft om zoveel mogelijk profes-sionals uit communicatie en HR met elkaar te ver-binden en een beweging op gang te brengen. Een beweging waarin we op een strategisch-pragma-tische manier werken aan een optimale employee experience voor iedereen. Door als spreker en als trainer op te treden, hopelijk in real life zodat je echt kunt interacteren. Contact maken is toch lastig via Zoom of Teams wanneer je mensen niet in de ogen kunt kijken. Ik merk dat het onderwerp ‘waardecreatie door tevreden medewerkers’ de juiste aandacht heeft en dat is stap één. Stap twee is om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de optimalisatie van de employee journey, te beginnen bij de top en leidinggevendenden, en organisaties te helpen bij het stapsgewijs vervangen van narcisti-sche leiders en leidinggevendenden. Anders blijven we medewerkers en een veilige en prettige werkom-medeerkers en een veilige en prettige werkom-



Sascha Becker

“En brug staan tussen communicatie en HR én het belang van communicatie aantonen bij tal van bestuursders”, dat is wat Sascha Becker maakt tot Communicatieman 2020, stelt de jury van Logeion. “Blijfe medewerkers = blijfe klanten = meer business value”, draagt hij al heel wat jaren onvermoeibaar uit. Werken aan een sterke *employee journey* en *employee alignment* hoort op de agenda van de directie, van communicatie en van HR. Zijn doel is ervoor te zorgen dat communicatie met medewerkers een veel strategischer invulling krijgt.

Becker is een man met een missie. Zijn overtuiging is dat duurzame waarde-creatie begint met en bij tevreden medewerkers. Tevereden medewerkers zijn productiever, leveren blijfe stakeholders op en zo creëer je uiteindelijk duurzame organisatiewaarde. Hoog tijd om ‘Mr. Employee journey’ te vragen naar zijn ideeën, successen en leerpunten.

Hoe word je Communicatieman van het Jaar?

“Mijn collega Bea Aarnoutse (strategy director & managingspartner bij Prooft) heeft me opgegeven, het was een verrassing voor me. Een heel leuke verrassing want met deze titel kan ik als ambassadeur voor het communicatievak mijn visie nog beter uitdragen.”

Droomde je als klein jongetje al van het communicatievak?

“Als jongetje uit een katholieke familie droomde ik ervan om priester te worden. Het is grappig om nu te bedenken dat je als priester ook ontzettend goed moet luisteren. Zodat je weet wat iemand beweegt. Echt luisteren en daarna adviseren, dat is waar ik voor sta. Ik wil weten wat er leeft bij stakeholders. Sentiment. Emoties. Zorgen. Ideeën. Pas dan weet je aan welke knoppen je, samen met andere professionals, moet draaien om impact te hebben.”

Wat betekent het voor het communicatievak dat juist jij deze prijs wint?

“Ik wil collega’s meenemen in mijn overtuiging om te onderzoeken wat er speelt. Te observeren. Als communicatie samen optrekt met Human Resources en met de board om oprecht te luisteren naar alle stakeholders, dan kan communicatie ook echt waarde toevoegen. Dat vraagt wel om verdieping en samenwerking. Helaas zie ik nu te vaak communicatiedelingen vooral bezig zijn met output; het produceren van de beroemde spiegeljes en kraaitjes. In mijn beleving is het vooral van belang om niet in losse middelen te denken maar continu keuzes te maken op basis van een gedegeen strategie. De hele organisatie *alignen* om samen waarde te creëren. Met en voor elkaar. Om dat te doen moet je niet alleen focussen op de verandering van waarnembaar gedrag; de dingen die je ziet. Het gaat ook over het onderbewuste: intenties, waarden en overtuigingen. Communicatie kan die zo nodige, oprechte dialoog tussen alle

lagen binnen een organisatie faciliteren. Zaken be-spreekbaar maken. Reflecteren, inspireren en acti-veren. Dan is het wel zaak te begrijpen wat er speelt in de buitenwereld. En binnen. En te luisteren.”

Wat betekent het voor jou persoonlijk dat je deze prijs wint?

“Er is ongelooflijk veel aandacht via LinkedIn en appjes, ik voel me haast een *celebrity*! Ik ben gewend om anderen te laten *shinen* dus dit is echt nieuw voor mij. Als deze prijs me kan helpen mooie opdrachten binnen te halen, zou dat heel gaaf zijn. Wat mij geweldig lijkt is om betrokken te zijn bij de transformatie die nu gaande is in het Vaticaan.”

Je hebt in elk geval al veel internationaal

werk op je naam staan en nu ook een mooie prijs, dus daar zal het niet aan liggen. Je bent geboren in Duitsland en je woont nu 22 jaar in Nederland.

“Als internationale marketeer bij HP kwam ik terecht in Amsterdam, nu woon ik in Zandvoort aan Zee. Ik vind Nederland een heerlijk land om te wonen maar heb ook veel gewerkt in onder meer het Verenigd Koninkrijk, Hongarije, Polen, Duitsland en Zwitserland. Ik vind het belangrijk om internationaal actief te zijn en mijn missie ook in het buitenland uit te dragen.”

‘Echt luisteren en daarna adviseren, dat is waar ik voor sta. Ik wil weten wat er leeft bij stakeholders. Sentiment. Emoties. Zorgen. Ideeën’

‘Luisteren

anno 2020,

empathie

is key’

SASCHA BECKER, COMMUNICATIEMAN 2020

C #5 - JULI 2020

opschudden’

een beetje

de boel

‘Ik wil

ANDY WIEMER, COMMUNICATIE TALENT 2020

'Luister wat meer naar elkaar'

SASCHA BECKER, COMMUNICATIEMAN 2020

'Traditionele en nieuwere media
combineren is goud waard'

ANDY WIEMER, COMMUNICATIETALENT 2020

Draai deze C om voor nog meer
interessante artikelen

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

