



Vrouwen moeten  
zich mannelijker  
gedragen

Communicatie  
kantelt ook

**LOGEION**

de nederlandse beroepsorganisatie  
voor communicatieprofessionals

# Verbinding tussen mens en maatschappij

SUZANNE VAN ESSEN, COMMUNICATIESPECIALIST BROEKBAKEMA



**Wie van de drie?**

De drie finalisten voor de verkiezing communicatieman/vrouw van het jaar stellen zich aan je voor. Wie zijn zij? Wat hebben zij gedaan om zich zo in de kijker te spelen? Wie van de drie heeft volgens jou de beste case in handen?

# Tevreden

LEDEN POSITIEF  
OVER LOGEION



De leden zijn tevreden over Logeion, zo blijkt uit het recent gehouden tevredenheidsonderzoek. Voorzitter Ron van der Jagt: 'De uitkomsten zijn over de hele linie gezien zonder meer positief te noemen. Meer leden zijn tevreden, blijven langer lid en gaan vaker naar bijeenkomsten.'

**EN VERDER...**

- 04 Hoofdartikel
- 07 Van de campus
- 14 Kleiner dan tien
- 19 Bijeen
- 20 Toonaangevend
- 23 Tweespraak
- 24 Recensies
- 24 Moet je lezen
- 26 Kennis
- 30 Mededelingen
- 31 Ping pong's punchline/colofon

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals



foto: Marieke Odekerken

**VOORZITTER WORDEN?**

De zoektocht naar een nieuwe Logeion-voorzitter is gestart. Interesse? Hier vind je de vacaturetekst

➔ [www.logeion.nl/vacatures-actieve-leden](http://www.logeion.nl/vacatures-actieve-leden)

# Tijd voor een kordaat besluit

Is het weer december? Tijd om adem te halen, ontbreekt. Juist als je je bedenkt dat Sinterklaas dit jaar ook gewoon weer een week langer duurde dan al die kinderhartjes aankonden, staat de Kerstman in je nek te hijgen. Je koters zijn de doldrieste dagen van die kinderprins op het witte paard die karrevrachten zoete rotzooi rondstrooit nog nauwelijks te boven of ze vechten om de chocoladekransjes in die boom in je woonkamer. En dan is er nog die ene nacht; het ideale excuus om een dikke sigaar te roken. In je met champagne overgoten enthousiasme, lijkt die sigaar ineens het ideale middel je kinderen duidelijk te maken dat je vuurwerk veilig af moet steken. De misprijzende woorden over stank en longkanker hoon je natuurlijk vrolijk paffend weg.

In het nieuwe jaar keert de rust weder. Die zalige rust waarin jij ontspannen ontbijt, terwijl het kleine grut de tijd vindt heerlijk te spelen met al die rommel die eigenlijk je huis niet in paste. De woonkamer zo vol dat je links en rechts per abuis het een en ander zult vertrapen. Dat ruimt tenminste op. En terwijl je daar zit, uitrustend van de decemberhysterie, neem je een besluit. Geen goed voornemen, dat is gedoemd te mislukken. 'Een besluit' klinkt kordaat, bereikbaar. Je leest dat de leden tevreden zijn over Logeion. Uit de vernieuwde beroepsniveau profielen komt een verrassend beeld naar voren. En voor je het weet, heb je je opgegeven voor de vacature van nieuwe voorzitter. Over kordaat gesproken.

Sander Grip, hoofdredacteur

**PROFIELEN**

De vernieuwde beroepsniveau profielen voor communicatie zijn er! Lees meer in het hoofdartikel en op

➔ [www.logeion.nl/beroepsniveau profielen](http://www.logeion.nl/beroepsniveau profielen)

**VERKIEZINGEN**

28 januari 2016: verkiezing van de Communicatieman/vrouw van het Jaar én het Communicatie-Talent van het Jaar in Naturalis (Leiden).

➔ [www.communicatieverkiezingen.nl](http://www.communicatieverkiezingen.nl)

**LIDMAATSCHAP**

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

➔ [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl)

# Vanzelfsprekend

Tanja Nagel staat aan het roer van private bank Theodoor Gilissen. Zij vindt communicatie 'dicht bij de klant' belangrijk. Haar idioom daarbij is eenvoudig: zorg dat je excellent werk levert, waarbij transparantie en vertrouwen een gegeven zijn voor je klanten.



# Vernieuwde beroepsniveau-profielen

helpen positioneren, professionaliseren en ontwikkelen

## Teamwork

De BNP-werkgroep van Logeion bestaat uit zeven personen die een breed palet aan vakgenoten vertegenwoordigen. Dit zijn: Eveline Boerrigter, Gerald Morssinkhof, Jan van den Hoff, Dries Verwaaijen, Els van der Pool, Kimberley Hazelaar en Caroline Wehrmann (voorzitter). Zij kwamen tot een nieuw model dat je vindt op [www.logeion.nl/beroeps-niveauprofielen](http://www.logeion.nl/beroeps-niveauprofielen).

Het Logeion-beroepsniveau-profielen-model voor communicatie is op 16 december gelanceerd. Deze doorontwikkeling van het eerdere model (2010), legt een stevige basis voor verdere professionalisering van ons vak, zegt werkgroepvoorzitter Caroline Wehrmann. Haar werkgroep voerde levendig discussie over wat de aard van het vak en de communicatie-professional is. En maakte duidelijke keuzes. 'Maar het instrument dat we hebben ontwikkeld is geen alles-helpt-tabletje.'

Voor de herkomst van deze nieuwe versie van de Logeion-beroepsniveau-profielen moeten we terug naar het eind van de vorige eeuw. Toen de eerste pogingen werden gestart beroepsprofielen voor communicatie te maken. Het communicatievak ontwikkelde zich snel, steeds meer mensen gingen werken in 'de communicatie' en opleiders en onderwijsinstellingen boden opleidingen en leertrajecten aan. Maar het communicatievak is niet gereguleerd. Wehrmann: 'Anders dan bijvoorbeeld in het onderwijs. De functie van een leraar is precies omschreven. Maar het communicatievakgebied is zo verschrikkelijk divers. Daarom was er behoefte aan beroepsniveau-profielen. Je hebt een generiek model nodig om van het hele werkgebied al die beroepen te coveren. Maar voor communicatie zijn er dus geen vastgestelde functiebenamingen, laat staan algemeen geldende functiebeschrijvingen. Functiebenamingen zijn niet onderscheidend en bieden niemand houvast.' Dat bleek ook het probleem van de ABCD-profielen die Logeion in 1996 introduceerde. 'Ze deden geen recht aan de diversiteit van het vakgebied', aldus de voorzitter van de werkgroep. De ABCD-profielen werden in 2010 opgevolgd door het model voor beroepsniveau-profielen (BNP-model), dat hier meer recht aan doet. 'Het vernieuwende was, dat we niet langer uit gingen van de beschrijving van bepaalde functies maar van bepaalde taken. Als wij beide communicatiemanager zijn, kunnen mijn taken toch totaal anders zijn dan >

### Auteur

Arjen Boukema  
redacteur C, senior  
communicatiemanager  
ING Nederland

### Fotograaf

Joke Schut





## ‘Wat we vooral willen, is zicht krijgen op de ontwikkelingspaden die de mensen willen doorlopen’

die van jou. Ook kun je bepaalde taken hebben op verschillende niveaus. Dat je naast verschillende taken op verschillende niveaus ook dezelfde taken op verschillende niveaus kunt doen, dát was ook een belangrijk uitgangspunt.’ Daarnaast maakte het BNP-model onderscheid in de complexiteit van de organisatie. Toch is dit model niet spontaan omarmd door de beroepsgroep. ‘De verwachtingen waren hooggespannen’, zegt Wehrmann. ‘Ik denk dat we een aardige poging hebben gedaan, maar de inhoud was niet op alle punten consistent uitgewerkt. En het model was niet gebruiksvriendelijk genoeg. We hebben veel geleerd van alle feedback die we op de eerste versie van de BNP hebben gekregen.’

### Feedback

‘Na de lancering in 2010 hebben we allerlei bijeenkomsten gehad in het land. Met behulp van een casus (de *smile case*) probeerden we het model toe te passen. In die oefening stellen deelnemers een team samen in een bepaalde situatie, aan de hand van de beroepsniveau-profielen. Je krijgt discussies over het soort professionals dat je kiest, van welk niveau en wat dat betekent voor de taken

die gerealiseerd moeten worden.’

‘Het was voor ons een manier om mensen te laten kennismaken met beroepsniveau-profielen, maar ook een middel om te evalueren. We hebben druk meegeschreven en alle feedback gebruikt als input voor de nieuwe beroepsniveau-profielen. Er waren terecht veel commentaar-punten. Ook omdat veel mensen verschillende verwachtingen hadden. In het onderwijs werd gedacht: “Dit is een mooi model waarmee we kunnen aangeven hoe we ons onderscheiden van andere opleidingen.” Managers zeiden: “Nu heb ik een model waarmee ik een team kan samenstellen.” De individuele gebruiker dacht: “Hiermee kan ik me mooi positioneren.” Voor alle drie is het de bedoeling dat het beroepsniveau-profielen-model daar inderdaad de basis voor is.’

### Nieuwe basis

‘De basis is gelegd, duidelijke keuzes zijn gemaakt. We focussen in eerste instantie op de individuele gebruiker. Hij kan zich positioneren in het veld en krijgt een duidelijk beeld hoe hij zich kan ontwikkelen in het vak. Hierna gaan we ons richten op de manager die zijn team wil samenstellen, waarbij verschillende

teamleden in één overzicht te plaatsen zijn. Dat moet in de eerste helft van 2016 klaar zijn. En dan is het moment gekomen om met het onderwijsveld om tafel te zitten en te bespreken wat zij nodig hebben om het BNP-model goed te kunnen toepassen.’

‘Professionalisering staat nu centraal. We hebben ons gebogen over de vraag: wat is een professional? Wat is de visie op die professional? Wat onderscheidt de communicatieprofessional precies van andere professionals? Daar hebben we een aanzet voor gegeven. Het grote verschil met de versie uit 2010 is vierledig: we hebben een visie op wat een communicatieprofessional is. Daarnaast hebben we veel duidelijker criteria gesteld waarop we de niveaus en de taken onderscheiden. Deze zijn veel scherper afgebakend. We geven bovendien concrete beschrijvingen van wat een communicatieprofessional in een bepaalde taak doet, en we hebben voorbeeldprofielen toegevoegd. Ten slotte hebben we een instrument - een *tool* - ontwikkeld dat gebruikers helpt om zich te positioneren.’

### Stapsgewijs door het model

‘Dit instrument leidt de gebruiker stapsgewijs door het model. Bij elke vraag krijg je steeds drie opties. We laten zien dat er op een ander niveau ook andere dingen verwacht worden. Je kunt dus makkelijker vergelijken. En door duidelijker te beschrijven wat iemand daadwerkelijk doet, hopen we dat de gebruiker zichzelf goed kan indelen. Je hebt in ieder geval voldoende informatie aan de hand waarvan je kunt kiezen.’

‘Het is vooral een bespreekmodel. Je plot en positioneert jezelf aan de hand van de vragen. Is dat dan de waarheid? Niet per se, maar het is wel aanleiding om in gesprek te gaan over je eigen ontwikkeling. Zit je aan het begin of aan het eind van een niveau? Valt er nog wat te ontwikkelen? Wat helpt, is dat je anderen uitnodigt jou mee te beoordelen. Als er verschillen zijn, dan heb je iets om te bespreken. Dan levert het ook vrijwel automatisch de volgende stap op waarbij je de vraag bespreekt: op welke punten kan ik me nog ontwikkelen? En de vraag: waar zit ik binnen het communicatievakgebied, wil ik dat wel en waar wil ik heen?’

### Focus op professionalisering

Het leuke aan dit instrument is dat je een brede basis krijgt wanneer veel mensen het invullen. ‘Er hangt nu nog geen database achter, maar het is de bedoeling die er op den duur aan toe te voegen. Daarvoor moeten we nog allerlei praktische zaken regelen, waaronder natuurlijk privacy, maar het is een prachtig vooruitzicht. Wat we vooral willen, is zicht krijgen op de ontwikkelingspaden die de mensen willen doorlopen. Het is voor opleidingen interessant daar een goed beeld van te krijgen. We hebben goede contacten met de hbo’s. Zij kunnen vragen aan alumni: vul dit nou eens in na een jaar en ook na vijf jaar. Dan heb je gegevens die iets zeggen over de profielen van de afgestudeerden van een opleiding, over mogelijke verschillen tussen opleidingen en je kunt de discussie over *een leven lang leren* beter voeren.’

‘Is er nog leven in de communicatie na je veertigste? Dit is een leuke discussie om met de opleidingen te voeren. Zijn we goed toegerust, moet er nog wat ontwikkeld worden en wat zijn de wensen van de mensen precies? Daar krijg je het vak echt mee vooruit.’

### Lancering

‘Op 16 december was de presentatie in een speciale lancering bijeenkomst. Bij de ontwikkeling waren veel partijen en individuen betrokken. Deze brede basis willen we na de lancering ook bereiken en betrekken. En we gaan weer goed luisteren naar kritiek. Verschillende groepen hebben verschillende verwachtingen. Ik hoop dat veel mensen het interessant vinden dat iemand kan meekijken bij je eigen positionering. Ik denk dat dit veel gesprekken oplevert en dat het zicht geeft op de professionalisering. Logeion wil de komende tijd zoveel mogelijk communicatieprofessionals laten kennismaken met de nieuwe Logeion beroepsniveau-profielen voor communicatie. We zijn druk bezig hiervoor een plan te maken. Verder willen we het gebruik monitoren en het instrument regelmatig updaten. Zowel het vakgebied als de professionals blijven zich immers ontwikkelen. ●

## Glazen plafond

**V**olgens recente peilingen loopt Nederland, wat betreft aantal vrouwelijke hoogleraren flink achter in Europa; alleen België, Cyprus en Luxemburg scoren lager. De in 2010 vastgestelde norm (25 procent vrouwelijke hoogleraren) wordt ook in 2015 niet gehaald. In hogere managementfuncties is het percentage vrouwen het afgelopen jaar zelfs gedaald, zo vertelt onderzoek van accountants- en adviesorganisatie Grant Thornton.

De redenen zijn intussen genoegzaam bekend en worden vooral bij vrouwen neergelegd. Zo werken zij liever parttime, dat past niet bij een hoge functie. Ze moeten minder bescheiden zijn, meer bluffen en dingen doen die ze eigenlijk niet durven. Kortom, ze moeten zich mannelijker gedragen. Dat zal allemaal best, maar er is meer. Wat zeker meespeelt, is de menselijke neiging je te omringen met mensen die op je lijken. We voelen ons prettig bij wat we al kennen, we vinden het fijn wanneer mensen het met ons eens zijn en we praten daarom vooral met gelijkgestemden, zo leren ons vele theorieën.

Sollicitatiecommissies voor topfuncties bestaan doorgaans uit mannen. Onbewust en onbedoeld neigen zij naar mensen die op hen lijken: mannen. Sommige organisaties erkennen dit en voegen om die reden een vrouw toe aan de commissie. Leuk geprobeerd, maar één vrouw maakt niet het verschil. Zij zal zich al gauw aanpassen aan de heersende sfeer in de groep. Quota’s lossen het probleem evenmin op. Net als mannen willen vrouwen gekozen worden vanwege hun expertise, ervaring én persoonlijkheid. Niet omdat ze vrouw zijn. Willen we echt voor diversiteit gaan, dan moet de sollicitatiecommissie voor de helft uit vrouwen bestaan. Ook selectiecriteria moeten door een evenwichtig en divers team worden ontwikkeld. Alleen zo krijgen vrouwen gelijke kansen. Dat is nodig voor vrouwen die een baan op niveau ambiëren en zich daarvoor kwalificeren. Dat is nodig voor organisaties die beter willen presteren en een klimaat nastreven waarin vrouwen ook gedijen, omdat diversiteit, ook aan de top, een organisatie gezonder en weerbaarder maakt. Een mooi voornemen: in 2016 met een nieuw en fris sollicitatiebeleid het glazen plafond aan diggelen slaan. ●



Vrouwen moeten zich mannelijker gedragen

# Leden tevreden over Logeion

De leden van Logeion zijn tevreden over de vereniging. Het ledentevredenheidsonderzoek dat onlangs is gehouden laat dit duidelijk zien. Logeion-voorzitter Ron van der Jagt duikt dieper in enkele opvallende uitkomsten van het onderzoek én verklaart welke aanbevelingen het bestuur oppakt.

## Auteur

Remco Faasen  
redacteur C, freelance  
bedrijfsjournalist en  
communicatieadviseur

## BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN

De belangrijkste onderwerpen in het vak voor bijeenkomsten blijken: communicatietrends, corporate communicatie en de grenzen met andere vakgebieden. 'Dat komt mooi uit, want dat sluit goed aan op de zaken waar we mee bezig zijn', vindt Van der Jagt. 'De leden vinden activiteiten en vakgroepen vooral belangrijk op de terreinen corporate, interne en online communicatie. Die eerste twee hebben we behoorlijk op de rails. Aan de derde doen we naar mijn idee nog te weinig. Dat veel leden belangstelling hebben voor aanpalende disciplines vind ik een goede zaak. We besteden in de programmering onder de vlag van Masterclasses dan ook regelmatig aandacht aan thema's als organisatiekunde, sociologie, verandermanagement, marketing, ethiek en leiderschap.'

## PRIJS/KWALITEIT

Van de leden vindt 78 procent een eventuele indexatie van de contributie redelijk maar er zijn ook klachten over de kosten, bijvoorbeeld dat er per bijeenkomst moet worden betaald. Volgens de voorzitter gebeurt dat juist om de basiscontributie laag te houden: 'Het principe is *de gebruiker betaalt*. We zien op alle activiteiten dat de prijs-kwaliteitverhouding, zoals leden die ervaren, is verbeterd. Voor Logeion en het lidmaatschap als geheel noemt 44 procent deze zelfs goed of zeer goed en kijkend naar de bijeenkomsten is 74 procent van de leden tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Ik nodig iedereen overigens van harte uit de prijzen van onze bijeenkomsten eens te vergelijken met die van commerciële aanbieders.'

## WEL TEVREDEN GEEN AMBASSADEUR

Was bij het laatste ledentevredenheidsonderzoek in 2010 57 procent van de leden tevreden of zeer tevreden, in 2015 is dat 61 procent. Ron van der Jagt: 'De uitkomsten zijn over de hele linie gezien zonder meer positief te noemen. Meer leden zijn tevreden, ze blijven langer lid en gaan vaker naar bijeenkomsten. 70 Procent bezoekt jaarlijks minstens één bijeenkomst en dat was vijf jaar geleden nog 64 procent. En 71 procent zou nu zelfs opnieuw lid worden.' 'Tegelijk zijn leden ook weer niet zó enthousiast dat ze het lidmaatschap actief aanbevelen bij anderen. Blijkbaar weten we leden nog onvoldoende positief te verrassen, ervaren ze te weinig een wow-beleving. We zijn dan ook niet voor niets bezig op alle vlakken meer kwaliteit, diepgang en scherpte te creëren.'

## MEER KENNISVERGROTING MINDER CONTACT

Als belangrijkste redenen voor een lidmaatschap van Logeion worden *vergroten van kennis en blijven bij trends en ontwikkelingen* veel vaker genoemd dan in 2010. *Het contact met vakgenoten en netwerken* juist minder. Van der Jagt: 'Vermoedelijk herkennen leden Logeion nu meer als inhoudelijke club waar je lid van bent omdat je de trends en ontwikkelingen wilt volgen. Een bijzonder goede zaak. Er is veel behoefte aan hoogwaardige, korte programma's met veel diepgang. Alleen maar netwerken om het netwerken is onvoldoende. Ons aanbod aan inhoudelijke bijeenkomsten is enorm gegroeid en voorziet duidelijk in een behoefte. Het aantal deelnemers is op jaarbasis spectaculair gegroeid.'

## RUIMTE VOOR EIGEN INBRENG

Eén op de tien leden heeft aangegeven geen ruimte voor eigen inbreng te ervaren bij Logeion en dat verrast Van der Jagt: 'Ik vind dat verbazingwekkend, ruimte om mee te doen is er namelijk volop. Binnen Logeion zijn zo'n driehonderd leden zeer actief in allerlei besturen, commissies en vak- en themagroepen. Onlangs hebben we op de website een vacaturebank gelanceerd, speciaal bedoeld om alle kansen voor leden die actief willen worden makkelijk vindbaar te maken. We bouwen nadrukkelijk aan de cultuur en werkwijze van Logeion als een eigentijds, open platform. Met kansen en mogelijkheden voor iedereen.'

## OVERAL AANWEZIG

Een vaak gehoorde klacht is dat er (te) weinig Logeion-bijeenkomsten buiten de Randstad zijn. Volgens Van der Jagt is dat deels perceptie en deels een terechte klacht. 'We kiezen ervoor met name de grotere activiteiten centraal in het land te organiseren op goed bereikbare locaties. Maar er vinden ook regelmatig bijeenkomsten plaats in het zuiden, oosten en noorden van het land. In Zwolle, Deventer, Breda en Maastricht bijvoorbeeld.'

## TOEKOMST

De leden zijn tevreden, maar de voorzitter is dat nog niet. 'Natuurlijk is het mooi dat we de goede kant op bewegen maar de resultaten zijn natuurlijk nog niet goed genoeg. Er is op tal van fronten ruimte voor verbetering. Dit onderzoek helpt zeker bij de koersbepaling als er in het voorjaar een nieuwe voorzitter wordt benoemd. Ook de komende vijf jaar moet Logeion zich blijven verbeteren en vernieuwen. Dit werk is nooit af. Intussen hebben we in het bestuur natuurlijk ook concrete acties benoemd, waar wij op korte termijn al mee aan de slag kunnen gaan: focus op kwaliteit en waardering van bijeenkomsten, meer verrassen en vernieuwen en wow-momenten creëren, en voldoende inhoudelijke diepgang van elke activiteit.'



FINALISTEN COMMUNICATIEMAN/VROUW VAN HET JAAR STELLEN ZICH VOOR

# Wie van de drie?

Op 28 januari wordt in Naturalis Biodiversity Center de Communicatievrouw of Communicatieman van 2015 gekozen. C vroeg de drie finalisten zichzelf in 400 woorden voor te stellen. Op eigen wijze, zonder format, geen sausje van de redactie, slechts de vraag in te zoomen op de casus waarvoor ze geselecteerd zijn en in ieder geval weer te geven waar ze het meest trots op zijn. Communicatiehelden Janneke Eigeman, Reint Jan Renes en Natalja Talitsch werken graag mee.

Auteur

Maartje Vrolijk

redacteur C, manager

corporate responsibility

bij Ziggo



**Janneke Eigeman**

was als kind altijd al buiten. Ze begon de Stichting Buitenmakelaar, waarmee ze het 50-dingen Boek maakte: de 50 dingen die je gedaan moet hebben voor je twaalfde. Ze werkt graag in haar moestuin en gaat het liefst naar Vlieland, Zweden of Oostenrijk. Zij heeft twee kinderen.

**J**agers op de kaart  
*Janneke Eigeman - Teamleider communicatie, Koninklijke Nederlandse Jagersvereniging*

Ik ben genomineerd vanwege de resultaten die we in 2015 hebben behaald, en waarin communicatie belangrijk was. Drie dingen springen er voor mij uit. Ten eerste is de acceptatie van Nederlanders over eten uit de natuur gegroeid. Gaf in 2012 nog 36 procent aan dat verantwoord oogsten van wild hetzelfde is als verantwoord oogsten van honing, fruit, kastanjes, paddenstoelen en vis uit de natuur, in 2015 was dat 56 procent. En wil 62 procent weten waar zijn voedsel vandaan komt. Dit hebben we verwerkt in de communicatie. De koppeling tussen jagers en wild eten tonen we tot in populaire kinderprogramma's als het Jeugdjournaal en Beestieboys. Ik denk dat we de eerste natuurorganisatie zijn die dat doet. Daarnaast hebben we in onze communicatie gepleit voor aanpassing van de nieuwe Natuurwet. Het wetsvoorstel was zo opgezet dat de jager schietknecht van de overheid werd. Door onze inspanning is de wet op dat punt gerepareerd en aangenomen met 131 stemmen voor. En tot slot blijken onze leden ook meer tevreden over de kwaliteit van de informatie die ze via de vereniging krijgen. Verder was 2015 gewoon (gewoon?) een bijzonder jaar met een nieuwe huisstijl en nieuwe website. Transparantie staat voorop: waarom jagen we en hoe werkt dat? De bezoekersaantallen zijn verveelvoudigd. Dit zijn de harde cijfers, maar waar ik het meest trots op ben: dat ik van leden hoor dat

ze zich weer trots voelen jager te zijn. Ik richt onze communicatie op de enorme verbondenheid die ik voel onder de leden. Ik wil hen woorden geven om hun verhaal met trots uit te dragen. In de tijd van activistische groeperingen hebben leden geleerd hun mond te houden. Er werd over hen gepraat, niet met hen. Dat is omgedraaid: we zitten aan tafel met partijen die beslissen over het beleid in het buitengebied. Koks, natuurorganisaties en BN'ers haken aan op ons verhaal. Het mooiste is dat de grootste criticasters aangenaam verrast zijn door resultaten waarvan ze eerst niet durfden dromen. Hoe mooi als een jager na een presentatie naar me toekomt: "Eerst dacht ik, een vrouw die niets van de jacht weet; wat kan zij voor ons betekenen? Maar dat doe je heel goed!" Mijn strijd lust werkt aanstekelijk. Voor mij is een project pas geslaagd als de doelgroep betrokken is bij de ontwikkeling en realisatie ervan. Bij de nieuwe huisstijl was een delegatie leden actief betrokken. Maken we een nieuw kinderpakket, dan laten we leden meedenken die daar ervaring mee hebben. En we hebben een actieve groep woordvoerders van 25 jagers. Ik begeleid, stuur aan, ondersteun. Loslaten is een keuze, maar het kan ook eigenlijk niet anders, voor communicatie hebben we 1,5 fte en voor redactie 1,8 fte.

**Ontwerpen voor gedragsverandering: De NAM-casus**

*Reint Jan Renes - Lector Crossmediale Communicatie bij de Hogeschool Utrecht*

Iedere zomer juichen mijn kinderen enthousiast wanneer we de grens met België passeren.



**Reint Jan Renes**

is voetbaltrainer en fan van de C4 van CJVV waarin (niet toevallig) zijn zoon speelt. Luistert graag naar De Meiden van Amersfoort, een popkoor waarin (niet toevallig) zijn dochter zingt. Zwerft graag door de stad. Is gelukkig wanneer hij met zijn vriendin in de zon op een terrasje zit. Dol op zijn werk en trots op de onderzoekers van het PubLab.

Pas als we Nederland uitrijden, is de vakantie begonnen. Onzin natuurlijk, maar toch voelt het zo. Door een fysieke grens over te gaan, verandert onze mentale gemoedstoestand. We voelen en gedragen ons anders zodra we een drempel overschrijden. In een bibliotheek gaan we automatisch fluisteren, in een bioscoop kopen we popcorn en op het voetbalveld geven we gerust iemand een elleboogstoot. Wat we anders nooit doen, doen we nu wel. Talloze sociaalpsychologische studies bevestigen dat we mentaal gevoelig zijn voor fysieke ervaringen. Zo bleken mensen die een zwaar klembord vasthielden hun eigen mening als belangrijker te beoordelen dan mensen met een licht klembord. Belangrijk is zwaar.

Dat de (fysieke en sociale) omgeving ons beïnvloedt, biedt mogelijkheden voor gedragsverandering. In samenwerking met de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) en Mindmeeting (bijeekomstontwerpers) ontwikkelde mijn onderzoeksgroep vier interventies op een gaswinningsterrein in Friesland om veilig gedrag onder werknemers te stimuleren. We verwijderden alle overbodige veiligheidsuitingen (posters en memo's) en plaatsten een digitaal informatiebord. We ontwikkelden een kleurrijke risicowand vol pictogrammen en kaartenbakjes waaruit werknemers hun persoonlijke 'risico van de dag' selecteerden en daarover met collega's in gesprek gingen. We plaatsten een 'enge' grenspassage om de overgang van veilig naar gevaarlijk gebied saillant te maken en tot slot lieten we iedere dag kleine teams veiligheidsrondjes maken over het terrein, waarbij ze gevaarlijke situaties via stickers moesten >



markeren op een plattegrondje. In een pilotperiode van bijna twee maanden werden de interventies gemonitord en getoetst. Door communicatie selectief te maken, risico's actiever te signaleren, het gesprek over risico's te faciliteren, en door werknemers gevaarlijk terrein bewuster te laten betreden werd veilig werken een intrinsiek onderdeel van de dagelijkse praktijk van de NAM-medewerkers. Veiligheid werd iets waar ze zelf zorg voor droegen en verantwoordelijk voor waren. Deze casus leert ons dat voor het ontwerpen van effectieve interventies een scherpe kijk op gedrag essentieel is. Veel gedrag is automatisch en bestaat grotendeels uit routines en gewoontes. Door te onderzoeken wat mensen 'triggert' en welke individuele motieven, weerstanden en mogelijkheden ervoor zorgen dat men iets wel of niet doet, kunnen slimme interventies worden ontwikkeld.

Communicatieprofessionals en ontwerpers die gebruikmaken van kennis uit gedragswetenschappen spelen niet alleen een belangrijke rol in de vertaling van theorie naar praktijk, maar kunnen ook het verschil maken tussen aandacht genereren en daadwerkelijk impact realiseren.

**Le Tour Utrecht: een unieke beleving**

*Natalja Talitsch – communicatiemanager  
Tour de France 2015*

Van 1 tot en met 5 juli 2015 vond de start van de Tour de France in Utrecht plaats. Voor Utrecht was dit topsportevenement de kans om voor een groot internationaal publiek de stad te laten zien. En voor bezoekers en inwoners een unieke beleving neer te zetten. Ik was als manager communicatie verantwoordelijk voor mediabeleid en corporate communicatie. Binnen de marketing- en communicatiestrategie werkten we aan het vermarkten van de stad (het Utrecht-verhaal) en het vermarkten van *Le Tour Utrecht* (naast het topsportevenement ook het bijbehorende activatieprogramma).

De Tour in Utrecht moest een evenement worden waar de stad dagen, weken, maanden van zou genieten. Daarom was er een uitgebreid activatieprogramma (Utrecht2015) met



**Natalja Talitsch**  
*is 39 jaar. Gezelligheidsdier. Mama van twee. Ze is dol op: shoppen, uitgebreid tafelen, dansen of op de bank met vriendinnen. Favoriete tijdschrift: Linda. Boeken: thrillers. TV: Homeland. Sporten: tennis, fitness, skiën. Eten: wijn & tapas en high tea. Vakantie: zon en strand.*

een opzet van onderaf: niet zelf organiseren, maar het initiatief in de stad laten ('van, voor en door de stad'). De culturele sector, de sportsector, de kennisinstellingen: al deze partijen hebben massaal geparticipeerd. Een ongekend aantal van 250 evenementen is georganiseerd. Het groots aftrappen op 26 maart van het 100-dagen moment, met vanaf dat moment elke dag een activiteit in het kader van de Tour, heeft gezorgd voor een geweldige buzz. Toen bekend werd dat de Tour zou komen, was er aanvankelijk scepsis. Was zo'n evenement de miljoeneninvestering waard? Ruim een jaar van tevoren is gestart met informatieavonden in de wijken, werd de stad betrokken bij het inleveren van ideeën en het bedrijfsleven betrokken in de activiteiten. Een feest van, voor en door de stad was de rode lijn in alle communicatie. Met als hoofdboodschap: een unieke beleving. Een eenvoudige boodschap als kapstok, kernwaarden: feestelijk, inspirerend, persoonlijk en energiek. Door de gekozen communicatiestrategie is het draagvlak onder journalisten, inwoners en ondernemers van Utrecht toegenomen en vervolgens omgeslagen in enthousiasme. En draagvlak is essentieel bij zo'n groot project.

Vanaf november 2013 (de bekendmaking) verschenen er geregeld kleine en grote(re) publicaties en radio en tv-uitzendingen. Vanaf 26 maart was er dagelijks aandacht in de media. Lokale, regionale, nationale en internationale aandacht wordt door de ASO (organisatie Tour de France) en eerdere Toursteden als overweldigend beschreven. Niet alleen de hoeveelheid, maar ook de positieve toon of voice. Daar ben ik ongelooflijk trots op. De Tour in Utrecht was een groot succes. Nooit eerder was er zo'n ongelooflijke vibe in de stad. Men raakt er niet over uitgepraat. Daarnaast ook lovende kritieken van ploegleiders, renners en ASO. De Tourstart is gemiddeld met een 8.4 beoordeeld. De onderdelen van het activatieprogramma met gemiddeld een 8.2. Prachtige belevingscijfers. En er is een schitterende bodem gelegd voor een langdurige samenwerking tussen veel partijen in de stad. Hierdoor is het project voor mij meer dan geslaagd! ●



**Verwacht het management van jou inbreng in het strategisch communicatiebeleid? Geef je regelmatig communicatieadviezen aan directie en management?**

De planning en uitvoering van tal van communicatieactiviteiten vormen voor jou geen probleem. Reikt je ambitie verder? Wil je bijdragen aan strategisch communicatiebeleid en ondersteuning geven aan belangrijke beleids- en veranderingsprocessen?

Dan is de opleiding **SENIOR COMMUNICATIE-ADVISEUR** écht iets voor jou!

**START: 1 MAART 2016**

**SCHRIJF JE NU IN OP: HILST.NL**

“Het aanscherpen van strategische communicatiekennis en -skills, dat is mijn doel.”

*Wietse Hummel, opleiding Senior Communicatieadviseur*

GECERTIFICEERD DOOR LOGEION

**Hilst** VAN DER  
maakt communicatiever



Architectenbureau Broekbakema

# ‘Meer dan techniek’

‘Als architect kun je echt verschil maken. De gebouwen van het Rotterdamse architectenbureau Broekbakema verbinden mens en maatschappij. Aandacht voor gebruikers, leefomgeving en de toekomst in nieuwe gebouwen, zodat meerdere generaties er plezier van hebben. Maar ook geven we bestaande gebouwen een tweede leven. Duurzaamheid is onze rode draad. Neem het nieuwe gebouw voor de Energy Academy Europe, het duurzaamste onderwijsgebouw van Nederland. Een gezamenlijk project van wetenschap, bedrijfsleven en onderwijs, gericht op onderzoek en innovatie op energiegebied. Het komt tegemoet aan extreem duurzame energie-uitgangspunten.’ Suzanne van Essen focust in de communicatie vooral op de doelgroep en de toegevoegde waarde van het bureau. ‘Er is meer over onze projecten te vertellen dan alleen het technische verhaal.’



## Suzanne van Essen, communicatiespecialist

**Doet:** PR, advies, sociale media, copywriting. Twee jaar geleden begonnen met positionering, daarna volgde de nieuwe website. ‘Nu wil ik de communicatie verder professionaliseren.’

**Fijn:** ‘Dat ik sinds kort hulp krijg van Mieke van Herwijnen [rechts op de foto, red.]. Zij is de onmisbare vliegende kiep.’ **Mijn inbreng:** ‘Frisse blik als niet-architect: een pre bij goede, externe communicatie.’ **Mooi gebouw:** ‘Onze eigen Van Nelle-fabriek, ontworpen door onze grondleggers, inmiddels Unesco-werelderfgoed. Wij transformeerden de opslaghallen voor koffie, thee en tabak tot kantoorruimten waar wij nu zelf aan nieuwe projecten werken.’

## Auteur

Annelies Kruse  
redacteur C, zelfstandig  
tekstschrijver en  
communicatieadviseur

## Rectificatie

In de vorige editie van C stond per abuis *Costumer Revolution* boven het verhaal *Slechte service de wereld uit*. Dat had natuurlijk *Customer Revolution* moeten zijn.



# Persoonlijk en betrouwbaar



Tanja Nagel staat als voorzitter van de raad van bestuur aan het roer van Theodoor Gilissen. Een kleine private bank die er vooral is voor vermogende en institutionele beleggers, een partij die in de woelige jaren van de bankencrisis fier overeind bleef staan. Communicatief is 'dicht bij de klant zijn' het toverwoord voor Nagel. 'Wij willen excellent werken, dan zijn transparantie en vertrouwen ook vanzelfsprekend voor de klant.'

In een reusachtig pand aan een statige singel in Amsterdam zit het hoofdkantoor van Theodoor Gilissen, private bank voor vermogende mensen die hun centjes graag degelijk beleggen en daarvoor menselijk contact en betrouwbare service terug willen. Theodoor Gilissen is een specifieke bank. Nagel: 'Wij hebben drie doelgroepen: *private-banking*klanten die minimaal € 500.000 beleggen via ons, zelfstandig vermogensbeheerders voor wie wij depotbank zijn omdat zij niet over een bankvergunning beschikken, en institutionele beleggers die wij adviseren.' In haar functie, waarbij ze onder andere de opdracht heeft een cultuurverandering teweeg te brengen, kan ze al haar ervaring goed gebruiken.

## Kleinschalig

Wat die cultuurverandering inhoudt? Nagel illustreert het door met trots te wijzen op de Gouden Stier, een soort Oscars voor het bankwezen. Theodoor Gilissen won in 2013 en 2014 de Gouden Stier voor Beste Vermogensbeheerder. In 2015 behoorde zij tot de finalisten; zij eindigde op de tweede plek. 'Dat zegt iets over wat we willen bereiken. Transparantie, rendement, eerlijkheid, oprechtheid. Het zijn factoren waar branchegenoten ons op scoren bij toekenning van deze prijs. Het is alles wat je voor een klant wilt en moet betekenen. Ik noem het de hygiënefactor: het is

logisch dat je het op orde hebt maar als het mis zit, stoort je klant zich er vreselijk aan.'

## Binden

Voor ze in 2009 start bij Theodoor Gilissen, vraagt Nagel zich af wat de missie en visie van de bank kan zijn. Zodra ze start, gaat ze bij medewerkers langs om te horen wat zij voor ogen hebben. 'De vraag is redelijk universeel: voor wie moeten we op aarde zijn en wat willen we bereiken voor alle mensen en organisaties die wij bedienen? Het antwoord op die vraag is wel van wezenlijk belang voor de koers van je organisatie. Het maakt namelijk dat iedereen binnen het bedrijf weet wat ons doel is en wat elke afdeling en elke medewerkers daaraan kan bijdragen.'

Dit is volgens Nagel juist belangrijk voor een kleine bank - of breder voor elke kleine organisatie in een branche waarin ook grote spelers rondlopen - omdat je zo je onderscheidend vermogen ten volle kunt gebruiken. 'Als je klein bent, moet je donders goed weten wat je unieke eigenschappen zijn en die moet je etaleren. Mensen moeten een reden hebben om naar jou toe te komen, anders heb je geen bestaansrecht.'

## Trusted partner

'Kleine organisaties hebben de natuurlijke neiging klantgerichtheid in te ruilen voor klantgezwichtheid. Dat was een beetje aan de >

10 markante  
Nederlanders /  
10 markante beroepen /  
1 gemene deler:  
communicatie

## Auteur

Sander Grip  
hoofdredacteur C,  
freelance  
bedrijfsjournalist

## Fotograaf

Eran Oppenheimer

## Met medewerking van

Gérald Rensink  
interim communicatie-  
manager/-adviseur



hand toen ik binnenkwam. We deden alles voor de klant. Niet dat het kommer en kwel was. We hadden vooral oog voor de klant en voor de *bankers*, maar de bank was een beetje op de achtergrond geraakt. Ik zie het als een treintje: eerst de klant, dan de bank en dan de medewerkers. In die volgorde gezet, gaat het met alle drie goed.'

Dat betekent wel iets. 'Wij willen *trusted partner* zijn voor alle drie onze doelgroepen. Dat betekent in mijn ogen dat je het vertrouwen moet winnen en waard moet zijn van al je klanten. Transparant zijn en zeggen wat je doet. Maar bovenal ook: doen wat je zegt en nee durven verkopen als dat in onze ogen voor de klant beter is. Je moet altijd je afspraken nakomen. Voor de *banker*, die met de klant om tafel zit, betekent dit dat hij of zij er ook op moet kunnen vertrouwen dat de medewerkers in de *back office* zich aan hun afspraken houden.'

'We zijn elkaar gaan aanspreken op onze afspraken en het nakomen daarvan. Dat betekent ook dat je heel strak moet zijn in wat er wel en niet kan. Dat is waar we het klantgezwichte weer terug gebogen hebben naar een klantgerichte houding. Onze veranderde houding schept duidelijkheid richting onze klanten en daarmee kunnen we een professionelere relatie aannemen, kunnen we aantonen wat we als professional voor de klant kunnen betekenen. Dat werkt uiteindelijk beter dan dat we altijd maar vragen beantwoorden. In een notendop is dit de cultuurverandering die we hebben doorgevoerd.'

### Vertrouwen

Dat banken aan hun relatie met klanten moeten werken, leek tot een paar jaar geleden ridicuul. Nu is dat het niet meer. Het vertrouwen dat mensen hebben in de instituties die met hun spaarcenten aan de slag gaan, is niet langer onvoorwaardelijk. Banken liggen onder een vergrootglas en ook een bank als Theodoor Gilissen, niet negatief in het nieuws geweest in relatie tot de bankencrisis, draagt de last van de sector op haar schouders mee. Nagel: 'De cultuurverandering die wij ingezet hebben, is niet voor niets in deze periode gestart. Ook wij moesten het ineens over onze solvabiliteit hebben, terwijl mensen tot dan vaak niet eens

## 'De communicatieadviseur is er niet voor dat leuke tekstje nadat de raad van bestuur in al zijn wijsheid heeft besloten'

wisten wat het betekende. Ondanks dat er bij ons nooit problemen zijn geweest, wilden we wel heel sterk inzetten op dat vertrouwen. Banken moesten het vertrouwen van hun klanten ineens bevechten en ook voor ons werd het belangrijk te laten zien dat we het waard zijn om vertrouwd te worden.'

Vervelend heeft ze de gesprekken met klanten hierover nooit gevonden. Sterker, ze hoort hoe klanten haar bank percipiëren. 'Dat is waardevolle informatie voor onze bedrijfsvoering. Vertrouwen kent niet maar één definitie, iedereen geeft er een eigen invulling aan. Dan is het dus goed om te weten hoe de klant tegen je aankijkt en wanneer hij vindt dat je zijn vertrouwen waard bent. Hoe fijn is het dan als je dicht bij je klant zit en je dienstverlening op maat kunt aanbieden?'

### Excellent opereren

Groei in aantal klanten en in *assets* is belangrijk, maar net zo goed de ontwikkeling van het personeel. 'Iedereen moet excellent opereren, we willen mensen die uit zichzelf verder durven kijken dan het functieprofiel breed is, mensen die er graag dingen bij doen en zo kansen voor zichzelf creëren. Wij staan voor *flawless execution*: de klant hoeft niets te merken van onze processen en onze werkwijze. En als er iets verkeerd gaat, dan moeten we daarvoor kunnen uitkomen. Zeg sorry en zorg dat het de volgende keer niet meer gebeurt. Dat begrijpen klanten echt. De vraag aan onszelf is dus: wat kunnen we doen om die staat te bereiken, waar kunnen we onszelf verbeteren? We kijken met elkaar naar de processen in ons bedrijf en we proberen begrip voor elkaars functioneren te krijgen. Daarmee kunnen we als organisatie beter presteren. En als wij excellent presteren, komen noties als transparantie en vertrouwen vanzelf naar voren.'

### Het belang van communicatie

Nagel heeft het meestal niet over de afdeling Communicatie, omdat communicatie van

iedereen is. 'Ik spar met mijn communicatieadviseur maar ik loop ook gewoon bij iedereen langs. We zijn een kleine organisatie dus iedereen zit vlakbij. Op strategisch niveau overleggen we over communicatie en marketing, zaken die volgens mij onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Communicatie moet niet alleen het praktische productieclubje zijn, maar een club die helpt de missie uit te voeren en onze doelen te behalen. De communicatieadviseur is er niet voor dat leuke tekstje nadat de raad van bestuur in al zijn wijsheid heeft besloten. Hij helpt communicatie strategisch in te zetten om de doelen die wij stellen te bereiken.'

'We denken natuurlijk allemaal iets te weten van marketing en communicatie, maar ik heb er niet voor doorgeleerd. Ik luister kritisch en stel lastige vragen, maar mijn communicatieadviseur is de professional.'

Daarbij verwacht Nagel van de communicatieprofessional dat hij gewoon zijn vak kent. 'Daar mag ik wel vanuit gaan, toch? Maar kan je ook op het juiste moment het juiste advies geven? Dat is wel een *fingerspitzengefühl* dat je niet op dag één hebt. Maar als ik de communicatieprofessional ruimte geef om te excelleren, dan kan hij ook opbloeien in zijn functie. Het werkt niet als je bij elke fout denkt dat je kop eraf gaat.'

### Middelen

De laatste jaren hebben digitale media een steeds belangrijkere plek ingenomen in de communicatie van Theodoor Gilissen. Maar, stelt Nagel: 'Wij worden nooit vergelijkbaar met de grote banken in ons land.' Bij grote banken lijkt het erop dat online ingezet wordt ter vervanging van persoonlijk contact, dat idee alleen al is Nagel een gruwel: 'Menselijk contact staat voorop. Wij zetten onze online middelen in als vervanging van papier. Het contact met onze klanten is juist intensiever geworden de laatste jaren. Online berichtgeving blijkt vaak aanleiding te zijn de telefoon te pakken of even bij een kantoor langs te gaan.' ●

### Auteur

Aniek Zweers  
redacteur C, trainee  
communicatie bij Wit  
Communicatie



'Luisteren heeft voor mij weer een nieuwe dimensie gekregen!'

### Wat voor adviseur ben jij?

HVR Group-partner Peter Knoers opende de workshop. Allereerst nam hij de rol van adviseur onder de loep. 'Veel adviesgesprekken lopen vast wanneer verwachtingen niet synchroon lopen.' Knoers maakt onderscheid in drie adviesrollen: de expert, de partner en de arts. De expert kan wat anderen niet kunnen, als partner ga je samen op zoek naar het probleem én de oplossing, en de arts haal je erbij als je niet weet hoe je een probleem oplost, zoals in een crisissituatie. Het is goed je af te vragen wat voor adviseur je bent. En misschien nog wel belangrijker: wat voor adviseur wil je zijn?

# De kunst van het adviseren

Logeion Young Professionals organiseerde op 28 oktober in samenwerking met HVR Group de workshop 'de kunst van het adviseren'. Dertig jonge vakgenoten gingen samen met Peter Knoers (partner HVR) en Harry van de Pol (luistercoach) in gesprek over adviseren en luisteren.



### Luisteren met je hart

Tweede spreker van de avond was Harry van de Pol, luistergoeroe en schrijver van het boek *Harthorend – luisteren voor professionals*. Harthorend, met een 't' dus. Want Harry gooit de welbekende LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) overboord. Hij gaat in op een andere manier van luisteren: luisteren met je hart. Hierbij staat 'geven' centraal. Want, zo zegt Harry, door samen te vatten en vragen te stellen houd je de bal aan jouw zijde. Luister eens op een andere manier. Verplaats je écht in de positie van de ander. Door stil te zijn en geen vragen te stellen, kun je in de schoenen van de ander gaan staan en voelen hoe het daar is. Stil zijn helpt je om je te verplaatsen in de positie van de ander. Hoe is het om daar te zijn?

### Het derde oor en oog

Wat zijn eigenschappen van een adviseur?

Een goede adviseur is in het bezit van het derde oor en derde oog. Als adviseur hoor je ook wat er níét gezegd wordt. Een adviseur bekijkt de situatie van meerdere kanten en blijft onafhankelijk van het systeem kijken, of ook wel: je behoudt de helicopterview.





# Communicatie in kantelend Nederland:

## VERBINDEN, DUIDEN EN FACILITEREN

Hij is hoogleraar Transitiekunde en één van de oprichters van Urgenda, een actie-organisatie met als motto Nederland sneller duurzaam te maken. Jan Rotmans is geen wetenschapper die vanuit het comfort van de zijlijn zijn visie verkondigt. Hij doet volop mee in de samenleving en draagt actief bij aan de kanteling van Nederland die hij als wetenschapper onderzoekt. 'Communicatie is verbinden en in de kanteling is een grote behoefte aan verbinders.'

**H**et was een lange weg en een grillig pad, zo zegt hij zelf. Zijn carrière begon dertig jaar geleden met onderzoek naar klimaatverandering en nu is hij hoogleraar Transitiekunde en activist. Werd hij voorheen verguisd om zijn denkbeelden over duurzaamheid, nu is hij veelgevraagd spreker en vindt zijn visie steeds meer weerklank in de samenleving. In zijn laatste boek *Nederland Kantelt* laat hij zien hoe ons land in een verandering van tijdperken zit en hoe de gevestigde orde in botsing komt met de nieuwe orde.

### Hoe kwam je van klimaatverandering naar transitiekunde en Nederland Kantelt?

'Ik ben wiskundig opgeleid en afgestudeerd en gepromoveerd op klimaatverandering. Ik heb me tien jaar lang beziggehouden met computersimulaties en scenario's voor klimaatverandering en later met duurzaamheid. Ik zag steeds dezelfde systemen, zowel bij duurzame energie, als bij duurzame mobiliteit en landbouw. Daarom begon ik twintig jaar geleden met mijn onderzoek naar transities. Toen ik mijn

### PROF. DR. IR. JAN ROTMANS

is hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmusuniversiteit van Rotterdam en een autoriteit op het gebied van transities en duurzaamheid. De maatschappelijk gedreven wetenschapper is ook maatschappelijk actief. Hij is oprichter van ICIS (International Centre for Integrated assessment and Sustainable development), DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions), Urgenda en de beweging Nederland Kantelt. Daarnaast is hij betrokken bij allerlei praktijkprojecten op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

onderzoek verlegde naar onderwijs, de zorg en kunst en cultuur zag ik weer dezelfde verschijnselen. Daarna ben ik aan een bredere theorie begonnen. Ik heb met mijn transitiebril gekeken naar negen verschillende terreinen en heb *Nederland Kantelt* geschreven.'

Auteur  
Els Holsappel  
redacteur C, freelance  
(eind)redacteur en  
communicatieadviseur

Fotograaf  
Jan de Groen



### In welk kantelproces zit Nederland?

'We hebben in de negentiende eeuw een samenleving opgebouwd die lang heeft gefunctioneerd, maar nu erodeert. We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken. We zitten in een kantelperiode waarin we gaan naar een samenleving die decentraal en bottom-up georganiseerd is, een economie die decentraal en circulair is en waarin een nieuwe macht ontstaat. Die nieuwe organisatievorm zie je bijvoorbeeld al terug in het grote aantal coöperaties dat is ontstaan op het gebied van zorg en energie. Bovendien gaan we weer meer de mens centraal zetten, in plaats van de instituties. Dat is een lang proces en dat is de transitie die ik *Nederland Kantelt* noem.'

### Die menselijke maat hebben wij bij Logeion als één van de trends benoemd die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van ons vak. Wat bedoel jij met die menselijke maat?

'Vooruit naar vroeger. Terug naar de kern. Het is allemaal begonnen bij mensen. Die gingen systemen opbouwen. Maar die systemen zijn zo geperfectioneerd en gebureaucratiseerd, dat die structuren en instituties steeds meer de overhand kregen. In combinatie met schaalvergroting en globalisering leidt dat tot vervreemding. We zijn vervreemd geraakt van de samenleving die we zelf hebben opgebouwd. Daarom zie je een enorme hang naar de menselijke schaal en de menselijke maat. In het onderwijs en in de zorg zouden leerling en patiënt centraal moeten staan en niet het onderwijs- of zorgsysteem.'

### Wat betekent die kanteling voor organisaties?

'Ik zie dat organisaties en bedrijven worstelen. Het is een lastige tijd. Er zijn organisaties die meebewegen en veranderen. Maar er zijn er ook die dat niet doen. Die krijgen het erg moeilijk. Er zijn bijvoorbeeld scholen die experimentele lesmethoden inzetten om leerlingen meer individueel onderwijs te geven, maar er zijn ook scholen die nog klassiek, ouderwets les geven. Dat zie ik ook in de zorg, in de energie-sector, de bouw en de voedselindustrie. Mijn stelling is dat de organisaties die zich het beste aanpassen, die het meest wendbaar zijn, zullen overleven. De rest overleeft het niet. En dat is meer dan de helft van de huidige organisaties en bedrijven. Dat is het slagveld dat bij een transitie hoort. Iedere organisatie moet zichzelf opnieuw uitvinden.'

### Wat is de rol van communicatie bij die kanteling, of wat zou die rol moeten zijn?

'Als ik met mijn transitiebril op kijk naar communicatie, dan zie ik ook daar veranderpatronen. Ten eerste is communicatie vaak georganiseerd als een afdeling binnen een organisatie of bedrijf. Er is dus een club mensen die zich met communicatie bezighoudt en de rest is dat blijkbaar niet. Dat is negentiende-eeuws. Ten tweede zie je dat communicatie vaak top-down wordt uitgevoerd en vanuit het zenden van informatie. Ook negentiende-eeuws. Het gaat in dit tijdperk juist om gezamenlijk doen, co-creatie, coproductie. In beginsel kan iedereen zenden en ontvangen. Ten derde zie je nu verschillende werelden ontstaan en die moeten >



## We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken

overbrugd worden. Er is een grote behoefte aan verbinders. Voor mij is communiceren ook voor een groot deel verbinden.'

'Binnen veel organisaties zie je verdeeldheid. Een deel wil mee veranderen en een deel niet. Daar heb je dus verbindingen nodig. Je ziet het ook in branches: er zijn koplopers en achterblijvers. Ook in de samenleving heb je verbindingen nodig tussen sectoren en gemeenschappen. Verbinden is dus het woord van de komende jaren.'

'Iedereen heeft moderne technologieën als internet en sociale media tot zijn beschikking om te kunnen communiceren. Dat noem ik communicanten: consumenten die ook communiceren. Maar al die communicatie moet wel verbonden worden. Daarom is er behoefte aan communicatieprofessionals. Die gaan wel veel meer faciliterend te werk. Zij maken het mogelijk dat anderen hun boodschap kunnen verspreiden, in plaats van dat ze dat zelf doen. Werken vanuit mensen, luisteren en verbinden, dat zijn de nieuwe competenties voor de communicatieprofessional. En communicatieprofessionals 3.0 zijn activerend, coachend en dienend. Die verandering vind ik een belangrijk onderdeel van de transitie.'

### Wat vraagt dat van een communicatieprofessional, qua houding en gedrag?

'Kort en goed zijn er twee mogelijkheden als jouw organisatie niet mee kantelt. Of je stapt eruit en begint voor jezelf in je eigen community. Of je probeert de kanteling van binnenuit te starten. Dan moet je wel over de juiste vaardigheden beschikken om zo'n organisatie mee te krijgen. Maar het belangrijkste is wel dat je als communicatieprofessional zelf ook een transitie doormaakt en dat je je eigen angsten overwint om dat verandertraject in je organisatie te starten of om er helemaal uit te stappen.'

### Als je zo'n verandertraject wilt starten, wat moet je dan vooral wel en wat vooral niet doen?

'Ga niet voor het brede draagvlak. Organiseer een smal en diep draagvlak, zoek medestanders in de organisatie, geniet van weerstand en ga daar niet dwars doorheen. Ga er omheen, organiseer je eigen rugdekking. Ga naar waar de positieve energie zit en laat de negatieve energie links liggen.'

### Als je kijkt naar de trends in ons vak (netwerksamenleving, real-time, be real en menselijke maat), dan zie je dat we ons steeds meer bezighouden met het organiseren en faciliteren van de dialoog en het inzichtelijk maken van de context waarin een organisatie zich begeeft. Herken je die ontwikkeling?

'Ja, dat zie ik. Dat inzichtelijk maken van de context doe ik ook. Ik ben een duider. Ik geef een soort raamwerk, waarbinnen jij een zeker houvast kunt vinden. Daar kunnen communicatieprofessionals een belangrijke rol in spelen. We zitten in een overgangsfase die nogal chaotisch is en dan is er grote behoefte aan duiding en contextualisering.'

### OUD EN NIEUW: WAAR STAAT HET COMMUNICATIEVAK?

Het CommunicatiePanel van Logeion peilt naar aanleiding van de lezing van Jan Rotmans in Pakhuis de Zwijger en dit artikel in C of communicatieprofessionals de ontwikkelingen herkennen die Rotmans schetst onder de noemer *kanteling*. Wie en wat kantelt al in ons vak? Of zit het vak nog grotendeels in de oude *systeemwereld* gevangen?

Wil je deelnemen aan dit onderzoek en ben je nog geen lid van het Panel, geef je dan nu op. Ga naar [www.communicatiepanel.nl](http://www.communicatiepanel.nl) en meld je aan! De resultaten maken we in januari bekend.

### Ons vak houdt zich ook steeds meer bezig met organisatie- en cultuurverandering.

'Ja, dat klopt. Dat komt omdat je als communicatieprofessional opgaat in die organisatie. Maar het geldt ook andersom. Mensen die zich met organisatie- en cultuurverandering bezighouden, gaan zich steeds meer met communicatie bezighouden. Dat is een logisch gevolg van de kanteling. Misschien bestaat het vak over tien jaar niet meer en is het volledige geïntegreerd in andere taken of competenties.'

### Waarom zou het vak ophouden te bestaan in een gekanteld Nederland?

'Niemand kan weten hoe het nieuwe Nederland er uit gaat zien. Er zijn alleen wat logische lange lijnen, patronen. Als je die volgt, zie je een aantal afhankelijkheden. Het vak communicatie verandert. Het gaat van centraal naar decentraal, van zelf informatie zenden naar faciliteren, contextueel duiden en naar co-creëren en coproduceren. Tegelijkertijd is communicatie zo'n wezenlijk onderdeel van onze kantelende samenleving, dat je je kunt afvragen of het niet integraal onderdeel wordt van taken en functies die iedereen heeft.'

'Als de transitie succesvol verloopt, maak je je eigen vak overbodig. Dat geldt voor veel beroepen. Op een hoger abstractieniveau kan behoefte blijven bestaan aan een groepje communicatiespecialisten, maar dat is meer strategisch, vanuit het verbinden, duiden en faciliteren. De klassieke woordvoerder of spindoctor die gaat uitleggen hoe het werkelijk zit, loopt onherroepelijk vast. Dat werkt niet meer.' ●

'Begin november schreef Zwager een artikel over managementtaal voor de website NEXTNOW. Voor zij begon, plaatste ze een oproepje op Facebook en LinkedIn. En dat leverde een vloedgolf aan reacties op: 'Van sommige woorden had ik zelfs nooit gehoord. De meest tenenkrommende vind ik toch wel: *bila*, *ergens een plasje over doen* en *in je kracht zetten*. Vooral bij de laatste twee vraag je je af wat het precies betekent. En stel je eens voor hoe dat eruit zou zien. Dat wil je toch helemaal niet weten? Toch ben ik niet van mening dat we dit soort taalgebruik helemaal moeten verbannen van de werkvloer. Ik geloof namelijk wel dat het in sommige situaties een



functie heeft. Bijvoorbeeld op IT-afdelingen. Heb je in een organisatie te maken met veel verschillende functieniveaus? Dan is het extra belangrijk dat je hier goed op let. Niet iedereen spreekt dezelfde taal. Blijf je managementtaal spreken tegen collega's die het niet verstaan? Dan kan het de afstand tussen jou en de collega die het niet verstaat vergroten. Mijn advies: wees concreet en gebruik managementwoorden alleen als het echt niet anders kan. En dat is makkelijker dan je denkt. Plan in plaats van een *bila* eens een overleg in. Daarna gaat de rest vanzelf.'

Anouk Zwager is redacteur bij CNV vakmensen

## Praat Nederlands met me

Mag ik dat even tegen je aanhouden? Een vergadering inschieten en daar vloeit geen bloed bij. Het lijkt geheimtaal. Stiekem weet half Nederland wat deze zinsneden betekenen, maar waarom dit taalgebruik? We kunnen toch gewoon Nederlands met elkaar praten? C vroeg het twee ervaringsdeskundigen.

'Organisaties hebben een eigen taal. Bij ons worden bijvoorbeeld veel afkortingen gebruikt. Lastig in het begin, maar je went eraan. Je kunt het vergelijken met jongeren- of straattaal, maar dan binnen een organisatie. Ik noem het wel bedrijfstaal. Belangrijk is dat je bedrijfstaal alleen binnen de muren van het bedrijf spreekt. Daar heeft het een functie, daarbuiten niet. Let er dus op dat je woorden die intern normaal lijken, niet zomaar in een brief naar een klant gebruikt. Hierbij zie ik in het bedrijfsleven een belangrijke rol voor de afdeling Communicatie. Het is onze taak ervoor te zorgen dat mensen binnen en buiten de organisatie elkaar



begrijpen en onze collega's hierbij te helpen. Bijvoorbeeld door een ingewikkeld verhaal te vertalen naar een eenvoudige brief. Een paar termen die bij ons gebruikt worden maar die lastig kunnen zijn voor mensen buiten zijn *mutaties* en *de polis of verzekering loopt*. Terwijl mutaties gewoon wijzigingen zijn en een verzekeringspolis fysiek niet in staat is om te lopen. Onderling weten we hier wat we bedoelen. En zolang je maar niet tegen je buurman zegt dat zijn lopende verzekering is gemuteerd, gaat het goed.'

Sanne Meijer is senior communicatiemanager bij Nationale-Nederlanden

Auteur Sanne Steensma, redacteur C, redacteur bij Tappan Communicatie





### ★★★★ Social media in zorg en welzijn

Maaïke Gulden en Juliette van der Wurff, Scriptum 2015

978-90-5594-976-2, 230 pagina's (+ website), € 19,95

‘Waarom zou je aan sociale media beginnen als je in de zorg werkt, dat kost toch enkel tijd?’ Iedereen die zich dat afvraagt, moet dit boek lezen. Gulden en Van der Wurff bewijzen in 230 pagina's dat sociale media niet kunnen en mogen ontbreken in een hedendaagse zorgorganisatie.

De zwakte van het boek is tegelijk de kracht: het behandelt echt alle denkbare aspecten van sociale media. De vormgeving is eenvoudig, maar effectief. De inhoudsopgave onmisbaar om je weg te vinden. De casussen (verwoord door bekende online gezichten in de zorg) zijn verweven met de rest van het boek en sluiten goed aan op de theorie.

Zorgprofessionals ‘op de werkvloer’ en communicatieadviseurs kunnen hun voordeel doen met dit boek. Alle invalshoeken komen langs: de basics van sociale media, bouwen aan draagvlak en de privacy van patiënten én zorgverleners. Dit is geen cursusboek, maar meer een ideeënboek: wat kan er allemaal en hoe kom je tot een strategie die werkt? Een echte aanrader voor als je niet weet waar je moet beginnen. Ook als je niet in de zorg werkt.

Jaap de Bruijn



### ★★★ Het leiderschapsboek voor vrouwen

Marja Wagenaar, Van Duuren management 2015

978-90-8965-292-8, 208 pagina's, € 22,50

Een leiderschapsboek voor vrouwen anno 2015? Nodig vindt Wagenaar, want vrouwen doen meer hun best voor de organisatie dan voor zichzelf. Daarom bedacht zij de 50/50-methode: dat wat je brengt op het werk en dat wat je haalt, moeten in evenwicht zijn. Goed voor jezelf zorgen vormt de basis onder je succes. Ga goed om met je energie en tijd, organiseer zichtbaarheid en ga soepel om met tegenvallers. Voortdurend blijven leren vindt Wagenaar een absolute vereiste voor leiderschap: wees nieuwsgierig, nederig en nuchter. Wie zich instelt op blijvend leren, brengt lerend vermogen in haar team. De zes belangrijke competenties voor leiderschap volgens Wagenaar: visie, communicatief vermogen, autonomie, betrouwbaarheid, probleemoplossend vermogen en vermogen tot uitvoering. Al lezend denk ik: dat geldt toch ook voor mannen? Maar een nieuwsbericht over het nog altijd beperkte aantal vrouwen in de top laat me met andere ogen naar het boek kijken. Wagenaar baseert zich op de praktijk en blijkbaar heeft de praktijk hulp nodig. Een positieve conclusie is dat ‘inclusief leiderschap’ de toekomst heeft en dat lijkt vrouwen juist goed te passen.

Marie-Louise de Jong



### ★★★ Merkcultuur

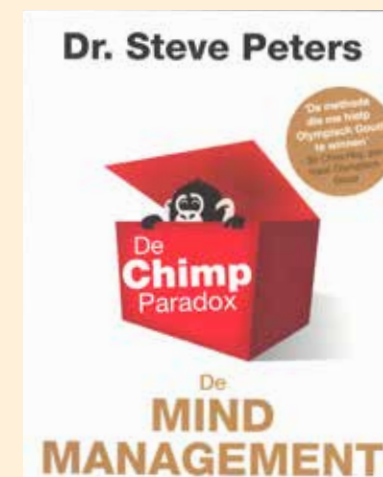
Chris Kersbergen/Job Mensink/Ton Rodenburg, Boom!Lemma 2015

978-90-8953-655-6, 248 pagina's, € 28,00

Een studieus boek over het verbinden van de talenten van medewerkers en merkambities. Van drie door de wol geveerde auteurs. Het praktisch model dat de kern vormt van het boek is eenvoudig: merk en mens schuiven over elkaar. Mensen geven talenten en energie. Medewerkers krijgen een beloning in ruil voor hun inzet: een *employee value proposition*. Er komt een *talent deal* tot stand: een concretisering van de persoonlijkheid van de organisatie. Het idee dat ten grondslag ligt aan dit boek, is er eentje dat je wel wil omarmen als bestuursvoorzitter, communicatie- of HR-professional. Ik ben echter niet van overtuigd dat met het model, hoe verdienstelijk ook, het geheim achter succes ‘pakbaar’ is. De auteurs hebben heel veel woorden en steeds verschillende voorbeelden nodig om succes te verduidelijken. Dat maakt dat ik wél overtuigd raak van het idee dat ten grondslag ligt aan het boek, maar niet van de uitwerking. Sterke merken hebben iets mystiek aanstekelijks. Iets dat je niet kapot moet redeneren.

De breedheid van dit boek is een charme én achilleshiel tegelijkertijd.

Peter van den Besselaar



### ★★★ De Chimp Paradox

Dr. Steve Peters, A.W. Bruna Uitgevers B.V. 2015

978-94-005-0582-7, 400 pagina's, € 19,95

Steve Peters is psychiater en docent. Zijn cliënten en studenten inspireerden hem tot het schrijven van deze ‘management methode’. In *De Chimp Paradox* legt hij op vereenvoudigde, begrijpelijke manier uit hoe de menselijke geest werkt, hoe je jezelf en anderen daardoor beter begrijpt; hoe je jezelf kunt trainen om je emoties en gedachten te managen, hoe je daarmee de kwaliteit van je leven verbetert, meer zelfvertrouwen krijgt, en gelukkiger en succesvoller wordt. Heel je welzijn en geluk is, daar komt het dus op neer, terug te voeren op deze *Chimp Paradox*.

Een boek als dit zou iedereen gelezen moeten hebben. Zelfkennis is nooit weg en het emotionele aspect van de communicatie met anderen wordt goed uit de doeken gedaan. Een prima boek ook voor communicatieprofessionals dus.

Zeer veel moeite heb ik met de gekunstelde manier waarop Peters het principe van deze paradox inkadert. Het psychologische universum wordt aangeduid met planeten, de zon, manen en zelfs een asteroïdegordel. Iets vereenvoudigd weergegeven is één ding. Dit is te veel van het goede. Geef mij dan maar de klassieker *Ik ben o.k., jij bent o.k.* Leonie Greve

#### MOET JE LEZEN

### De Tijgerkat (Guiseppe Tomasi di Lampedusa)

Moet je lezen volgens Armand Leenaers

Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben? Meld je aan bij [g.rijnja@minaz.nl](mailto:g.rijnja@minaz.nl)

#### Auteur

Guido Rijnja werkt bij de Rijksvoorlichtingsdienst

‘Ga mee naar de Italiaanse eenwording vanaf 1860: het *ancien regime* komt ten val en wordt opgevolgd door een liberale eenheidsstaat. Op Sicilië ziet de oude don Fabrizio, prins van Salina, dat zijn tijd voorbij is. Hij is de laatste tijgerkat (het wapen van de Salina's) en weet dat binnen afzienbare tijd de hyena's en jakhalzen het roer overnemen. Zijn neef en leerling Tancredi weet zich echter goed aan te passen aan de nieuwe tijd en gaat een glorieuze toekomst tegemoet. Zijn adagium: “Als we willen dat alles blijft zoals

het is, moet alles anders worden.” Het is de sleutelzin van dit boek. Wie zich tijdig aanpast, overleeft.’

‘Ik mis in ons vak historisch besef dat verandering van alle tijden is, dat we niet telkens moeten denken dat alles opeens anders wordt. Het tegendeel is waar. Maar wij zijn zo druk met de waan van de dag, dat we de grote lijnen en de lange termijn over het hoofd zien. Ik ben ook historicus en heb geleerd dat wel te doen: het heeft mij altijd geholpen, en dat wens ik collega's in het vak ook toe. Hoe



Armand Leenaers is communicatieadviseur bij de Stichting Ideële Advisering (Stidad)

kijk je aan tegen veranderingen en alle weerstand en verleidingen die dat met zich meebrengt? Ik bespeur bij mezelf een zekere mildheid als het om veranderingen gaat; je gaat van lieverlee allerlei patronen in het vak zien, misschien schuif ik ook wel op van die jonge veranderaar naar de tijgerkat, die kan zeggen: het is goed zo.’

‘Een rijk boek dus. Geen theorie, wetenschap of leerboek, maar een roman over de schoonheid van

de wereld en over het onvermijdelijke einde van alles. Het is een tijdloze en filosofisch getinte roman uit 1958, die ook over onze eigen tijd gaat. Het boek is niet bedoeld als naslagwerk bij je werk, maar als aangename reflectie op de tijd waarin wij leven en de rol van ons vak daarin. Ik trof het boek bij toeval aan op Sicilië. De ideale leesplek: beschrijvingen van landschap, kleuren, geuren en mensen komen dan nog beter tot hun recht.’



Het is natuurlijk mooi als consumenten positief staan tegenover bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar het is nog veel mooier als ze vooral de producten van die bedrijven afnemen. Want dan zal iedere aanbieder uiteindelijk mee moeten gaan in MVO, op straffe van het verliezen van de gunst van de klant. Kun je het gedrag van consumenten zodanig beïnvloeden dat ze MVO-producten kopen? Recent onderzoek biedt aanknopingspunten.

# MVO

## WAT KOOP JE DAARVOOR?

Auteur  
Bert Pol  
redacteur C, vennoot  
van Tabula Rasa,  
verbonden aan de afdeling  
communicatiewetenschap  
van de Universiteit Twente  
en de afdeling psychologie  
van de Universiteit van  
Maastricht

**C**hernev & Blair (2015)<sup>1</sup> stellen op basis van experimenteel onderzoek dat MVO (CSR in het Engels) een halo-effect teweegbrengt. Dat wil zeggen dat als het bedrijf MVO in praktijk zegt te brengen, daaruit vaak automatisch afgeleid wordt dat zij ook in andere opzichten wel goed zullen zijn. Zoals aan fysiek knappe personen vaak ook - zonder verdere aanleiding - een hogere intelligentie en andere kwaliteiten worden toegeschreven. In de experimenten van Chernev & Blair bleken de deelnemers producten van bedrijven met een MVO-beleid superieure productprestaties toe te dichten.

Dat MVO consumentenperceptie positief beïnvloedt, is vooral interessant, omdat de auteurs in eerder onderzoek vaststelden dat 86 procent van de betrokken senior managers van mening waren dat MVO geen effect zou hebben op gepercipieerde productprestaties. Die bevinding is in lijn met de algemene aanname, aldus Chernev & Blair (2015), dat MVO alleen effect heeft op de *corporate* reputatie en niet op de financiële *performance* van een bedrijf.

Dat lijkt dus niet zo te zijn. Draag je als bedrijf MVO een warm hart toe, dan is het commercieel gezien verstandig dat luid en duidelijk te zeggen. Ervan uitgaand dat de situatie in Nederland dezelfde is als in de landen waar de hier aangehaalde onderzoeken plaatsvonden. Er is niet zoveel reden om aan te nemen dat dit niet zo is, maar zeker is dat natuurlijk niet. Wat het onderzoek van Chernev & Blair (2015) niet laat zien, is of consumenten de producten waaraan ze dankzij het halo-effect van MVO zulke goede prestaties toeschrijven, ook daadwerkelijk *kopen*.

### Attitude – behavior gap

Het lijkt wel voor de hand te liggen dat wanneer je een product superieure prestaties toeschrijft, je het ook koopt. Maar zo simpel is het niet. Er moet rekening worden gehouden met de *attitude - behavior gap*. Een positieve attitude wil namelijk nog niet zeggen dat mensen zich daar vervolgens naar gaan gedragen. Je kan een positieve attitude ten aanzien van het openbaar vervoer hebben en toch met de auto gaan. We zeggen zo vaak iets van *plan te zijn*:

meer bewegen, minder eten, langer slapen, vaker familie opzoeken, terwijl we dergelijke intenties vervolgens toch niet in gedrag omzetten. Je kan MVO als consument wel belangrijk vinden, maar toch ook weer niet zo belangrijk dat je bereid bent er meer voor te betalen. De bevindingen van Öberseder et al. (2013) wijzen in die richting.<sup>2</sup> Zij rapporteren op basis van een online survey-onderzoek onder ruim 1500 Oostenrijkse consumenten dat zij geen directe impact van MVO op de *koopintentie* konden vaststellen. In een eerder kwalitatief onderzoek hadden ze al geconstateerd dat de prijs en het merk voor consumenten meer gewicht in de schaal legden dan MVO.

### Milieuvriendelijkheid kan ook negatieve associaties oproepen

In een bijzonder interessant onderzoek komen ook Ailawadi et al. (2014) tot de conclusie dat er een grens zit aan wat een substantieel deel van de consumenten voor MVO over heeft.<sup>3</sup> Hun onderzoek vond plaats onder bijna 3000 klanten die deelnamen aan een loyalty-programma van een supermarktketen in het noordoosten van de VS met een expliciet MVO-profiel. Daarbij hadden de onderzoekers ook inzicht in het koopgedrag. Ailawadi et al. (2014) vonden opmerkelijke verschillen tussen klanten op het punt van wat zij *extrinsieke* en *intrinsieke* MVO noemen. *Extrinsieke* MVO slaat op wat het bedrijf bijdraagt aan milieuvriendelijkheid en aan hulp aan de gemeenschap, terwijl *intrinsieke* MVO betrekking heeft op de producten (lokale versus van elders gehaalde producten) en de behandeling van werknemers.

De onderzoekers stelden vast dat er een opmerkelijke scheidslijn door de groep respondenten liep: bepaald niet iedereen reageerde positief op het MVO-aspect milieuvriendelijkheid. 30 procent van de respondenten beloofde *zowel* de extrinsieke als de intrinsieke MVO met een hogere *share-of-wallet* (aandeel in de uitgaven aan supermarktproducten). Die groep waardeerde dus milieuvriendelijkheid en hulp aan de gemeenschap, en het aanbieden van lokale producten en goed personeelsbeleid. Maar liefst 60 procent van de respondenten

daarentegen beloofde de retailer *alleen voor de intrinsieke MVO*, concreet de verkoop van lokale producten en een goed personeelsbeleid. Milieuvriendelijk beleid zorgde bij die 60 procent zelfs voor een *negatief effect* op het bestedingsgedrag. Zij associeerden milieuvriendelijkheid met exclusiviteit en welgestelde klanten, terwijl hun eigen budget voor boodschappen bij de supermarkt bescheidener was. Dat betekent, stellen Ailawadi et al. (2014) dat segmentatie in de communicatie over MVO noodzakelijk is, omdat een deel van je doelgroep kennelijk negatief kan reageren op *elementen van je MVO-beleid*.

### Besluit

De 'verkoopbaarheid' van producten en diensten met een MVO-label kan een bijdrage leveren aan het snel verwezenlijken van de achterliggende doelen op de gebieden duurzaamheid, mensenrechten en arbeid. Actuele onderzoeken bieden daarvoor interessante handreikingen, wat niet wil zeggen dat het aan de man brengen ook simpel is. Zo is het bewerkstelligen van gunstige attitudes wel mooi, maar niet voldoende en is een koopintentie nog geen daadwerkelijke aankoop. Verder moeten we, in navolging van Ailawadi et al. (2014), wellicht eens nagaan of alle aspecten van MVO wel een even gunstig effect hebben op het koopgedrag. ●

### Literatuur

1. Chernev & Blair (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Research* 41.6 (2015): 1412-25
2. Öberseder et al. (2013). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*. September 2014, Volume 124, Issue 1, pp 101-115
3. Ailawadi et al. (2014). Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation. *International Journal of Research in Marketing*. Volume 31, Issue 2, June 2014, Pages 156-167





# Websites luisteren niet, jij wel?



Kirsten Brouwer  
Onderzoeker

Klanten oriënteren zich 70 procent van de tijd op je product zonder dat jij hiervan op de hoogte bent. Weet je niet precies wie die klant is, waar hij of zij regelmatig (online) te vinden is, en welke informatie hij daar van jou nodig heeft?



Klaas Fleischmann  
Senior communicatie-adviseur

Wij ontwikkelen persona's, beschrijven de klantreis en zetten een bijpassende contentstrategie uit. Zo ontwerpen we een totaal nieuwe (online) ervaring voor je klanten. Resultaat: je krijgt eerder verbinding met je nieuwe klanten.

Meer weten? Bel **088 227 22 00** of kijk op [www.sabelcommunicatie.nl/klantgericht](http://www.sabelcommunicatie.nl/klantgericht).

We brengen je dichterbij je klant.

**SABEL**<sup>®</sup>  
COMMUNICATIE

## Auteur

Remco Faasen  
redacteur C, freelance  
bedrijfsjournalist en  
communicatieadviseur



## Laurum in het Groene Hart

De letters **I Amsterdam** achter het Rijksmuseum zijn uitgegroeid tot toeristische trekpleister. Dat wilde Woerden, zelfbenoemde hoofdstad van het Groene Hart, ook. Zij heeft een eigen verzameling letters: *Laurum*, staat er weinig prominent langs de provinciale weg naar Kamerik. De ontwerper heeft zich voor zijn houten gevaarte laten inspireren door de Peutingerkaart: een elfde-eeuwse reproductie van een Romeinse kaart uit de derde eeuw. Op die kaart staat Woerden vermeld als *Laurum*. Op de plek waar de 'i' wordt vermoed, zit een gaatje. Letterbezoekers mogen voor i spelen en hun foto's delen. Of dat een succes is? Het was flink zoeken naar de foto's op deze pagina...





### Wie?

Carola van Kester richtte in 2007 Stone Island Communicatie op, van waaruit zij actief is als interim communicatiemanager en -adviseur. Haar specialisaties zijn reputatie- en verandermanagement. Ze volgt de masteropleiding Culture & Change en is daarnaast ook nog voorzitter van onze Adviesraad Programmering en Trends.

Elke maand stelt C één van Logeion's actieve leden voor.

## Kennis en kunde inzetten

### Wat drijft je in het vak?

'De vele mogelijkheden die ik heb om kennis en kunde in te zetten. Om mensen en organisaties communicatief sterk te maken. Ik kom op veel plekken en ben altijd nieuwsgierig naar wat mensen drijft. Die interesse in mensen, het contact, de samenwerking en de verbinding maken het vak voor mij zo boeiend.'

### Voorzitter APT, een stevige vrijwilligersfunctie?

'Ik mag voorzitter zijn. Ik ben trots op de groep inspirerende denkers en actieve doeners die bijdragen aan het vaststellen van de communicatietrends en aan een inspirerend programma-aanbod. Logeion heeft zoveel te bieden dankzij de vele professionals die graag

actief hun kennis, netwerk en vakgebied willen ontwikkelen.'

'Communicatie is bij uitstek een vak dat zich continu ontwikkelt. Het zijn de professionals in het vak die zich daarvoor moeten inzetten. Ik voel een zekere verantwoordelijkheid om mijn kennis en ervaring ook te delen ter ontwikkeling van ons vak.'

### Wat haal je/breng je?

'Ik neem graag het initiatief waar ruimte is voor vernieuwing, zoals bij de ontwikkeling van het trendproces of Logeion XL. Ik zorg verder graag voor continuïteit in de samenwerking met vak-, thema- en netwerkgroepen. We plukken nu de vruchten van de nieuwe werkwijze die we twee jaar geleden hebben geïntroduceerd.'

## CommunicatieCollege Waarderend Communiceren op 31 maart 2016

### Duik in de onderstroom en maak ruimte voor het verschil

Voor welke waarden sta jij? Hoe benut je de waarden van anderen en jezelf als je te maken hebt met een botsing van belangen, schurende standpunten en andere heikle situaties? Op 31 maart 2016 zoeken Guido Rijnja (coördinator algemeen communicatiebeleid Rijksvoorlichtingsdienst) en Els van der Pool (lector Hogeschool Arnhem Nijmegen) de onderstromen op. Duik mee naar wat zich openbaart onder zichtbare argumenten en emoties en ontdek hoe je als communicatieprofessional letterlijk het verschil kunt helpen maken.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden oefenen we met een hulpmiddel, de WaardeRing. Check je eigen kennis en vaardigheden om waarderend te communiceren. Waarde toevoegen is een troef van jewelste voor iedere communicatieprofessional.

Meeduiken? Kom dan naar het CommunicatieCollege op 31 maart 2016 in Arnhem bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

## Finalisten Communicatie- Talent 2015: Dennis Agusi, Steffie Hoeijmakers en Chris Janssen

Dennis Agusi (senior digital communications manager, Philips), Steffie Hoeijmakers (eigenaar, mi68 waardecreatie) en Chris Janssen (communicatiestrateg, Q&A/Communicatie) zijn de drie finalisten van de verkiezing CommunicatieTalent van het Jaar, georganiseerd door Logeion.

De drie aanstormende talenten tot en met 30 jaar strijden op 28 januari 2016 in Naturalis Biodiversity Center in Leiden om de felbegeerde titel.

Voor de zesde keer op rij wordt de prijs uitgereikt aan een talentvolle jonge communicatieprofessional. De finalisten presenteren zich met een pitch aan jury en publiek. De jury is ook dit jaar erg te spreken over het niveau van de finalisten. Zij voorziet een spannende eindstrijd. De drie finalisten zijn door de jury beoordeeld op vier criteria: inspiratie, innovatie, impact en eigen bijdrage.

ping-pong's  punch line

# kantoorstraatvertaling

Kerel... heb je even tijd voor een bila-tje?

Ik wil even iets tegen je aanhouden...

ik zit er al een tijdje op te kauwen...

maar heb nog geen idee hoe we dit kunnen aanvliegen...

we moeten echt even dit brandje blussen

Ik wil er liefst morgen nog een klap op geven...

of zullen we het anders over het weekend heen tillen?

Kan jij er dan voor mij a.s.a.p. een pva-tje uit poepen?

beetje flexibel tackelen

Laat het anders nog even landen

we hebben het er op de vrijmibo nog wel over

Yo die gast wil effe met joe Kwekku...

Ben je down? Jump Around? je weet toch...

hij wil ze habibi dabbi spitten...

hoe gaan we nou tantoe in de flow komen?

pisang over die faya: iz onze bizniz

die kill wil um morgen afsmeren

of trankill kill... eerst effe chillen?

Boem Flex Takie Lauw dunne derrie...jengeltour

ye hossel... toch?

No spang ... hij gaat loezoe

morgen een Alfredo nakken?

ik drink geen alcohol gek



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

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Redactie**  
Martijn Boelhouwer, Arjen Boukema, Kim van Eerde, Wieneke Friedel-de Bruin, Remco Faasen, Corine Havinga (bureaucoördinator), Els Holsappel, Annelies Kruse, Bert Pol, Dick-Gert Smid, Sanne Steensma, Maartje Vrolijk, Frotina Zuidema, Aniek Zweers

**Concept en vormgeving**

 **KRIS KRAS**  
context, content and design

**Druk**

 **Ten Brink**

**Redactieadres**  
Logeion  
Koninginnegracht 14b  
2514 AA Den Haag  
T (070) 346 70 49  
F (070) 361 58 96  
M [info@logeion.nl](mailto:info@logeion.nl)

**Abonnementen**

Een jaarabonnement op vakblad C kost € 82,50 Abonnees binnen Europa betalen € 100. Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar. Voor meer informatie over abonnementen, zie [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl) of bel (070) 346 7049.

**Advertenties**

Recent (Guido Lap)  
Postbus 17229  
1001 JE Amsterdam  
T (020) 330 89 98  
F (020) 420 40 05  
M [info@recent.nl](mailto:info@recent.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 vernieuwvuldigd 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 22 januari 2016.



**Afbeeldingen**

Cover: Marieke Odekerken  
Pagina 9/19/27: Shutterstock





# Kijk mama, zonder handen!

RDW DOET  
MEER  
DAN DE APK

**RDW** regelt onder andere de toelating van auto's tot de EU. Voor de nieuwe zelfsturende auto's roept dat vragen op, over verantwoording, gelijkheid bij een ongeluk bijvoorbeeld. De RDW is een verbindende factor tussen overheid en bedrijfsleven. Om die rol meer bekendheid te

geven, maakt de RDW samen met Kris Kras het **relatiemagazine RDWijzer**. In het blad wordt duidelijk hoe de RDW betrokken is bij ontwikkelingen en innovaties. Niet alleen rondom de APK, maar ook wat betreft veiligheid, duurzaamheid en (inter)nationale regelgeving.

