



‘Mensen weten niet wat gezonde voeding écht inhoudt’

JEROEN VAN DER KOOIJ, BIOLOGISCHE MELKVEEHOUDER

‘HEMA is van iedereen dus iedereen mag er wat van vinden’

FREDERIKE VAN URK, GLOBAL DIRECTOR OF CORPORATE
COMMUNICATION HEMA

‘Online zetten we onze unieke merkbeleving voort’

VICTOR CHAVAGNE, MANAGER COMMUNICATIE EN MEDIA
DE BIJENKORF

LOGEION



de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

04



10



14



18



22



23



32



34



40



46



54



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

In dit nummer

- 04 dossier corona**
- 04 hoofdartikel**
weet de burger waar hij terecht kan voor corona-informatie?
- 08 handreiking**
presentatietips van serge van rooij – ook voor online!
- 10 ontwikkeling**
nu uitzoeken wat we blijven houden ná de coronacrisis
- 14 toonaangevend**
victor chavagne en de coronastrategie van de bijenkorf
- 18 verdieping**
voor frederike van urk (hema) bestaan er geen niet-essentiële banen
- 21 column christian burgers**
- 22 achtergrond**
c-week 21
- 23 reportage**
hoe de jonge garde voorbereid wordt als digital professional
- 30 canon van de communicatie**
- 31 column wieneke buurman**
- 32 kleiner dan tien**
twente milieu luistert naar de inwoners van twente
- 34 kennis**
gedragsinterventies zijn slechts in beperkte mate effectief
- 38 communicatietheorie van betteke van ruler**
- 40 andere ogen**
melkveehouder jeroen van der kooij gaat biologisch
- 45 sprankel**
- 46 spotlight**
namens de familie helpt slachtoffers in de omgang met de media
- 50 reportage**
edelman trust barometer: bedrijfsleven inmiddels betrouwbaarder dan de overheid
- 52 young**
plan international focust op betrokkenheid
- 53 column marjolein snellink**
- 54 reportage**
volgens vno-ncw en mkb-nederland moet het anders
- 56 boeken**
- 57 column mayke van keep**
- 59 makers**
- 60 colofon**



Fotograaf Marieke Odekerken

Een nieuw begin

Heel even scheen de zon en konden we onze hoofden in het jonge gras leggen, de ogen sluiten en de warmte op onze huid voelen. Heel even konden we in de voortuin zitten, een beetje kletsen met de burens en doen of alles normaal is. Heel even maar, want er kwam een witte Pasen. Het KNMI haalde zijn codes maar weer van stal en na die paar dagen zon konden we de winterjas, die we daar net zo hoopvol in weggestopt hadden, weer uit de kast trekken.

Wat zo jammer daaraan is, is dat ik me weer teruggeworpen voel. Teruggeworpen naar de donkere tijden dat we onszelf in welhaast eenzame opsluiting binnensloten om het virus buiten te houden. De lente heeft iets van een nieuw begin in zich. Een nieuw begin waar zo reikhalzend naar uitgekeken wordt in de wereld. En met de vaccinaties die op stoom komen, is dit nieuwe begin nou juist een zo tastbaar vooruitzicht geworden. De formatie die volgde op de verkiezingen had evengoed iets nieuws in zich. Oké, nog niet echt een toonbeeld van een voortvarend begin, maar toch: het is de opmaat naar een nieuw tijdperk.

Met dat nieuwe begin onherroepelijk in het verschiet, de lente laat zich immers niet beteugelen en ook de formatie zal weer op gang komen en even onherroepelijk tot een nieuw kabinet leiden, moeten we toch nog even stilstaan. Het is inmiddels ruim een jaar geleden dat de eerste gevallen van corona in ons land bekend werden, maar klaar is het allemaal nog niet. En er zijn nog vele communicatielessen te delen. Daarom is het 'dossier corona' in dit nummer terug van weggeweest en kijken we wat een jaar virus in ons land ons gebracht heeft.

Geduldig blijven we intussen toch ook vooruitkijken. Met de knoppen die zich niet meer laten temmen door een paar koude dagen en de vogels die tussen de hagel- en sneeuwbuien door naarstig blijven zoeken naar takjes voor hun nesten, knettert het in de lucht: laat dat nieuwe begin maar komen!

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteur Sabine Funneman*Fotograaf* Hannelore Smilde

Is het *te* *druk* op de lijn?

“Het is natuurlijk heel vervelend, maar wel fantastisch voor het vak.” Iris Smid, hoofd regionaal actiecentrum coronacommunicatie bij de gemeente Rotterdam kan haar enthousiasme niet verbergen. “We leren zo ontzettend veel in een moordend tempo: dat is geweldig.” De coronacrisis raakt iedereen en het beïnvloedt elk leven. Er zijn verschillende nationale, regionale en lokale telefoonnummers, websites en dashboards. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), het Rijk, het Outbreak Management Team (OMT), gemeenten, veiligheidsregio’s, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), GGD’s, huisartsen, ziekenhuizen, iedereen doet zijn uiterste best om alles in goede banen te leiden. De vraag is alleen of het niet te druk wordt op de lijn. Weet een burger direct waar hij naartoe moet met een vraag?





“Voor communicatieprofessionals is deze crisis een geweldige kans om ontzettend veel te leren over hoe je gedrag kan beïnvloeden door te informeren, signaleren en monitoren. We zitten overal stevig aan tafel want iedereen snapt dat heldere communicatie cruciaal is in deze crisis.” Smid herinnert zich hoe de crisiscommunicatie van de eerste maand vooral gericht was op informeren en zorgen dat iedereen goed wist wat hij of zij moest doen. Hoe we allemaal leefden van persconferentie naar persconferentie. “En nu, een jaar later, gaan we van een crisissituatie naar een leven mét corona. Dat betekent dus ook voor de communicatie dat het langzaam van hiërarchisch en verticaal informeren naar meer participatief en breed communiceren gaat. Die overgang is lastig en komt met veel onzekerheden. Maar het is wel nodig om iedereen te betrekken als we niet allemaal failliet willen gaan of mentaal gebroken worden.”

Wie doet wat?

Het RIVM doet onderzoek en bepaalt de vaccinatiestrategie en de GGD voert het vaccineren uit. En

huisartsen worden heel veel gebeld. Smid: “Alle informatie wisselt voortdurend. Het is onduidelijk welke vaccinaties er steeds zijn. Het zijn enorme processen die niet direct goed zijn ingericht. Je hebt er in de communicatie natuurlijk last van als het proces niet goed is uitgelijnd en het beleid niet duidelijk is. Het ene vaccin is goedgekeurd en het andere weer niet en daar kan niemand wat aan doen. Er is niet één loket gemaakt voor alles. Dat is ook onmogelijk, omdat een huisarts natuurlijk niks weet over de Tozo-regeling (Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers) en ook een restauranthouder niet kan helpen met een veilige inrichting van zijn terras. Corona raakt alle levensgebieden. We hebben bij de gemeente wel heel goed in beeld wie met vragen zit en we hebben contact met mensen die zwakker staan en hulp nodig hebben.”

Verantwoordelijkheden

Zolang de besmettingen hoog zijn en de crisis boven GRIP 4-niveau is en dus een bedreiging voor het welzijn van de bevolking is, volgen de regio

en de gemeente de landelijke maatregelen. “In die situatie gebruiken we alle materialen van het Rijk en voegen daar onze regionale middelen aan toe. Wij doen daarbij aanpassingen voor bepaalde doelgroepen zoals mensen die een andere taal spreken en kwetsbare groepen in bepaalde wijken, voor bepaalde locaties zoals markten, havens en stranden, en voor specifieke momenten zoals ramadan, Pasen en Sinterklaas. De veiligheidsregio’s zijn voor ons coördinerend en het aanspreekpunt. Vanaf september vorig jaar zijn we meer gaan vooruitkijken en hebben we ons een beeld gevormd van Sinterklaas en Kerstmis en hoe het met het griepseizoen zou gaan. Op dat moment zag je al dat we breder gingen kijken dan alleen naar een acute crisis. De vraag werd: hoe leef je enigszins comfortabel met corona?”

Gedragbeïnvloeding

Smid is enthousiast over de samenwerking met professionals uit andere disciplines. “We hebben van meet af aan samengewerkt. De noodzaak was groot en dan worden de grenzen tussen gremia en

de professionele afbakening gelukkig totaal ondergeschikt aan het doel. Ik heb vooral ook veel geleerd van gedragswetenschappers. Zij zijn gewend om op basis van observatie van gedrag stappen te zetten. We kwamen er bijvoorbeeld achter dat mensen óp de streep gaan staan die je op de grond trekt om de anderhalve meter te markeren. Mensen zochten die strepen op en gingen erop of er vlak naast staan. Dus die vakken werkten niet. Stippen zetten helpt veel beter. Als je stippen zet, gaan ze daarop staan en dan heeft iedereen 1,5 meter afstand. Dat werkt dus wel. Je zou het van tevoren niet verzinnen.”

Typisch Rotterdams

“Wat typisch Rotterdams is, is toch wel dat we vooraan staan om te experimenteren. We trekken met een voorlichtingsbus de wijken in, de mondkapjespilot vond hier plaats, we werken intensief samen met partners in de stad en we zijn een proeftuin voor de samenwerking met de gedragsdeskundigen. We hebben dat steeds voortgezet, die samenwerking, en we zijn ter plekke blijven observeren en monitoren om te weten wat werkt. Dan kozen we een paar scholen en dan keken we heel nauwkeurig hoe routes veilig aangelegd konden worden en hoe het met de kapstokken en de inrichting van de klaslokalen moest. Ook op markten hebben we heel nauwkeurig gekeken wat goed werkt. Aan welke kant moeten de tasjes aan de kramen hangen om 1,5 meter afstand te houden? En de opbrengsten uit die pilots deelden we dan op de markten en scholen door de hele regio en via het overleg met de veiligheidsregio met andere regio's.”

Sleutelfiguren

“Iedereen wilde graag meedenken toen wij dat appel deden. Ondernemers gingen meedenken over plannen om weer meer ‘open’ te gaan. Ook mensen van sportverenigingen, studentenverenigingen, migrantenclubs. We hebben sleutelfiguren opgesnord en die werden heel actief. Iedereen wilde helpen om mensen te informeren die niet zo gemakkelijk bereikbaar waren via de *socials*. Dat was mooi om te zien, dat er zoveel tot stand kwam.

‘Mensen gaan óp de streep staan die je op de grond trekt om de anderhalve meter te markeren, dus die vakken werkten niet. Stippen zetten helpt veel beter’

We hebben daarbij trouwens ook veel geleerd. We zouden een pilot risicogericht asymptomatisch testen doen in Charlois. Daar wonen relatief veel mensen die moeite hebben met lezen en schrijven. Wij dachten dat we hen via hun *peergroepen*, sociale media en sleutelfiguren goed konden bereiken. Maar de opkomst bij het testen was heel laag. Bij navraag bleek dat mensen toch gewoon zaten te wachten op een oproepbrief van de gemeente. Die hebben we toen in allerijl gemaakt. Een beeldbrief weliswaar, vanwege de laaggeletterdheid.”

Tegengeluid

“En natuurlijk was er ook steeds het tegengeluid. Mensen die vanuit een medisch perspectief bleven kijken of virusontkeners die informatie verspreiden die niet klopte en daar niet over wilden praten. Maar ook hen hebben we steeds de ruimte gegeven. Iedereen moet kunnen zeggen wat ie ervan vindt. Iedereen heeft demonstratierecht. We probeerden wel steeds op alle mogelijke manieren te zorgen dat de juiste informatie beschikbaar kwam. En gelukkig blijft die anti-vaxersgroep beperkt. Er was veel scepsis, maar langzaam is meer dan 90 procent van de mensen wel overtuigd van de ernst en wil zich laten vaccineren.”

Geleerde lessen

Smid somt desgevraagd een hele serie lessen op die zij en haar team geleerd hebben van de crisis:

“Van buiten naar binnen kijken, altijd effecten onderzoeken, we leerden ook dat we soms dingen gewoon moeten doen en dan goed observeren wat het effect is. Niet te lang dralen. We leerden ook dat communiceren in veel talen toch echt helpt. Dat we meer beeldtaal moeten gebruiken en hoe je dat doet. Dat een beeldbrief heel lastig is om te maken, maar dat je daarbij veel meer tot de kern komt en dat dat helpt als je iets wilt bereiken. We leerden ook dat een omroepauto niet altijd werkt. Toen we daarmee in de zomer langs volle terrassen gingen rijden om te zeggen dat het te vol was en mensen naar huis moesten gaan, bleek dat geen effect te hebben. De zon was sterker dan de omroepauto.”

Participatie

“Langzaamaan zal de samenleving verder open gaan terwijl corona nog onder ons is. Dat kan niet anders. Dat betekent ook dat we langzaam van een samenleving in crisis die behoorlijk repressief maatregelen opgelegd kreeg, terug gaan naar de participatieve samenleving, waar we steeds meer en breder in gesprek zijn met groepen burgers die meedenken over oplossingen. Dat gebeurt al overal. Er wordt overlegd met ondernemers en jongeren en andere burgers hoe we op een veilige manier weer veel meer kunnen gaan doen. En ja, dan kan het druk worden op de lijn.” —

Auteur Marjolein Nieuwdorp

Waar laat ik mijn handen?

Sinds een jaar vergaderen en presenteren we vooral online. Wat we vroeger deden op podia en in zalen, doen we nu vanachter een scherm. Het valt niet altijd mee om op deze manier echt goed contact te maken, laat staan om een pakkend verhaal te vertellen. Toch is het mogelijk om de aandacht van je publiek vast te houden, ook online. Serge van Rooij publiceerde in maart 2020 het boek *Waar laat ik mijn handen?* met daarin praktische antwoorden op de 25 meest gestelde vragen over presenteren. Nadat corona toesloeg voegde hij direct vijf nieuwe hoofdstukken over online presenteren toe aan zijn boek.

3B-model

Van Rooij gebruikt het 3B-model van Remco Claassen, een bekende sprekers in Nederland. Dit 3B-model gaat over boodschap, behoefte en beleving.

Boodschap: Wat moet je publiek onthouden? Bouw daar je presentatie omheen. Start met een verhaallijn zodat de luisteraar geclusterde informatie ontvangt, als hapklare brokken. Gebruik geen abstracte termen en gebruik vooral anekdotes en voorbeelden om het verhaal te verlevendigen. Een structuur geldt als houvast voor je publiek: opening - probleem - oplossing - call to action - toekomstperspectief.

Behoefte: Je boodschap werkt alleen als die interessant is voor je pu-

bliek. Dus welk probleem los jij op voor je publiek? Je presenteert niet voor jezelf, dus zorg dat je vooraf weet wat je publiek van je nodig heeft en sluit met je inhoud aan op die behoefte. Online is dat makkelijk te checken door vooraf vragen te stellen via bijvoorbeeld een *poll*.

Beleving: Wat kun je toevoegen aan anekdotes en emoties om je boodschap tot leven te brengen? Verhalen, voorbeelden, video's en beelden blijven (ook online) veel beter hangen dan feiten en bullet points. Leg daarom een verzameling (liefst persoonlijke) anekdotes, voorbeelden en verhalen aan. Zo heb je een groeiende collectie waaruit je de best passende anekdotes of voorbeelden kunt kiezen als je een presentatie maakt.

Presenteren: live versus online

De meeste natuurwetten over presenteren gelden evengoed voor online presenteren. Maar wat zijn de do's en don'ts?

#1

De toverformule van Van Rooij

Een hulpmiddel om te bepalen welke informatie je wilt delen is de volgende formule: na dit webinar kunnen [deelnemers] [gewenste uitkomst] omdat ze geleerd hebben om [1], [2] en [3]. Stel dat je een webinar geef over online presenteren, dan zou de formule er als volgt uit kunnen zien: Na dit webinar kunnen [mensen die nog niet zo vaak online gepresenteerd hebben] [hun publiek van begin tot einde boeien] omdat ze geleerd hebben hoe ze [1. een interessante online presentatie moeten maken] en [2. die inhoud boeiend kunnen overbrengen], omdat [3. ze precies weten wat de belangrijkste voorwaarden voor een geslaagd webinar zijn].

#2

Geen woorden maar beelden – weg met de bullet points

Bij live presentaties kijken mensen nadat ze de slide gelezen hebben naar jou. Online is dat anders. Als een slide te lang in beeld is, haken mensen af. Gebruik daarom voor elke bullet point een aparte slide. Je hebt meer slides, maar doordat de slides elkaar sneller afwisselen, blijven mensen geboeid. Mensen zijn visueel ingesteld en het is minder vermoeiend om beelden te verwerken dan tekst. Gebruik dus zoveel mogelijk beeld en weinig tekst. Zorg voor grote letters die ook goed leesbaar zijn op kleine schermen.

#3

On the spot – spot on

Kies voor een rustige achtergrond die niet afleidt (geen boekenkast vol boeken en foto's), zorg voor goede belichting en zet de camera op ooghoogte. Kijk in de camera

(dus niet naar de deelnemers in je scherm) en ga staan zodat je je meest energieke zelf bent. En, waar laat je nou je handen? Geef je handen de vrijheid zodat ze kunnen praten en zorg ervoor dat ze ook online in beeld zijn. Als je stevig op twee voeten staat, ben je niet te druk met je handen.

#4

Interactie

Een online presentatie schreeuwt om interactie. Simpelweg omdat je publiek veel makkelijker mentaal kan uitloggen. Maak ze onderdeel van je presentatie en begin daar meteen mee: verwelkom de deelnemers ruim op tijd en houd een gesprek met ze. Houd het laagdrempelig met een eenvoudige of grappige vraag (hoe lang zit jij al achter je scherm vandaag?). Laat mensen tussendoor al vragen stellen (per blok) in plaats van aan

het einde. Een *poll* werkt ook goed, bijvoorbeeld via Kahoot of Menti-meter. Als je zelf vragen stelt, gebruik geen *overhoringsvragen*, zoals: 'welk van deze drie tips ga jij toepassen?' maar *denkvragen*. Dat is meer uitnodigend omdat je geen fout antwoord kunt geven. Bovendien stimuleer je je publiek om zelf na te denken (=interactie). Bijvoorbeeld: 'Stel dat je publiek afhaakt bij je presentatie. Wat zou er dan aan de hand kunnen zijn?' Er mag zelfs discussie ontstaan, want dat is ook een vorm van interactie. Het effect is dat mensen zelf nadenken over jouw boodschap en er hun eigen ervaringen en inzichten aan koppelen.

Waar laat ik mijn handen online van Serge van Rooij is hier te downloaden: bit.ly/2OVj6uV.



Serge van Rooij is communicatietrainer en als directeur van Bex*communicatie verantwoordelijk voor de Bex*Impact Academy. Hij traint leiders, boegbeelden en andere professionals om te shinen op een (online) podium.

Je werkt vijftien jaar als communicatiecoach en hebt veel gelezen over presenteren, storytelling, pitchen, overtuigen, de werking van ons brein,

beïnvloeden, charisma en non-verbale communicatie. Wat maakt dat je hiertoe zo gedreven bent?

“Dat begon toen ik als tiener meedeed aan danswedstrijden. Als danser communiceer je via beweging en daar is mijn interesse gewekt voor non-verbale communicatie. Later kreeg ik het boek *Resonate* van Nancy Duarte. Toen ik dat boek las, was het alsof de bliksem insloeg. Dit was wat ik de rest van mijn leven wilde doen. Vanaf dat moment heb ik me verdiept in alles wat tot meer persoonlijke impact leidt.”

Je sprak ook met stemcoaches, storytellers, regisseurs, traumapsychologen, kleinkunstenaars en collega-trainers.

Welk inzicht was het meest fascinerend voor jou?

“Dat je juist authentiekter overkomt als je je goed voorbereidt. Als ik

vroeger een presentatie gaf, wilde ik niet te veel voorbereiden, want dat zou voor mijn gevoel ten koste gaan van mijn authenticiteit. Een regisseur liet mij inzien dat als je onvoorbereid bent, je voor een groot deel dezelfde signalen de wereld in stuurt als wanneer je niet meent wat je zegt (aarzelen, slordige verhaallijn, veel ‘eh’). Wanneer je oefent om je boodschap over te brengen, kom je gek genoeg authentiekter over. Dus tegenwoordig ken ik mijn verhaallijn, de voorbeelden en anekdotes die ik wil vertellen en ook hoe ik de ruimte ga gebruiken.”

Wat was jouw lastigste presentatiemoment en hoe redde je je eruit?

“Oh, dat waren er best veel. Eentje die ik nooit vergeet, was tijdens een presentatietraining aan een internationale groep ingenieurs. Binnen dertig minuten was iedereen afgehaakt. Toen hebben we snel een koffiepauze ingelast. We kwamen erachter dat ze veel vragen hadden over non-verbale communicatie. We maakten ter plekke een nieuwe training en kregen een geweldige beoordeling aan het einde van de dag. Ik leerde twee waardevolle lessen: probeer altijd rechtstreeks te achterhalen wat je publiek nodig heeft en niet alleen via een tussenpersoon. En als het niet werkt, ga niet krampachtig door maar wees eerlijk en deel je observatie met je publiek. De kans is groot dat je publiek het erg waardeert en actief meewerkt aan een oplossing.”



Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Mettina Jager

Infographic Olivier Boeke

Jitske Kramer, antropoloog en auteur van onder meer:
'Werk heeft het gebouw verlaten'

Terug naar de tekentafel

“Nu mag je nog vallen. In Zoom krijg je allemaal duimpjes als het misgaat met de subrooms. Want je hebt het immers geprobeerd, maar over een jaar kan dat niet meer. Dan horen al deze digitale vormen er gewoon bij.” Antropoloog Jitske Kramer is er heel duidelijk over: “Het is nu de tijd om te bedenken en uit te proberen wat we na deze coronaperiode blijvend willen veranderen. Wat willen we behouden? Waar nemen we weer afscheid van? Blijven we thuiswerken? Hoe gaan we het leiderschap invullen? Als je daar niet het gesprek over aangaat, val je weer terug in de oude groef. Dan mis je uiteindelijk de boot, als werkgever. Ook zakelijk zie ik bedrijven daaraan ten onder gaan. Mooi toch dat we in deze tijd al werkend mogen vallen en opstaan en onszelf opnieuw uitvinden?”

Kramer schreef afgelopen december het boek 'Werk heeft het gebouw verlaten'. Ze trekt het land door om met inspirerende lezingen mensen mee te nemen in haar analyse van deze tijd. Ze deelt talloze praktische tips (maak samen herinneringen waar

je de energie voelt stromen, gebruik muziek, kunst, poëzie) en ze staat in lege zalen met tweeduizend bezoekers via YouTube en Zoom uit te leggen hoe zij als antropoloog deze wereldwijde coronacultuurshock duidt en wat we daarvan kunnen leren voor het werken in organisaties. Kramer werkt nu aan een volgend boek waarin ze handvaten geeft voor dat proces van transformatie.

De flow van elke cultuurshock

Kramer ziet deze periode als een cultuurshock. “Ineens zijn we geconfronteerd met gedragsregels die we nog niet kennen en die een enorme impact hebben op ons hele leven. De ‘shock’ ontstaat door de stress die we ervaren wanneer bekende manieren van contact maken wegvallen. Elke cultuurshock volgt een vergelijkbare flow.” Als antropoloog weet Kramer hoe dat werkt. Zij maakte een model om de verschillende fasen in beeld te brengen. “Het model helpt om onze emotionele reacties op het onbekende te begrijpen en zelfs te voorspellen. Iedereen doorloopt de flow, zij het dat het tempo en de



‘We vragen ons af wat we echt belangrijk vinden in het werk, in contact met collega’s en stakeholders’

intensiteit verschillen. Dat maakt dat we zo langzaam elkaar heen kunnen praten. In elke fase hebben we andere behoeften, daarom praten we vanuit andere emoties en morele overpeinzingen, alsof we in verschillende werelden leven.”

Boks? Elleboog?

“In de eerste fase, de aanloopfase, doen we in allerlei basisaanpassingen. We maken een werkplek aan de keukentafel, vergaderen via Zoom, kortom: de dagelijks routine valt weg en we zoeken nieuw gedrag. Een boks? Een elleboog? De volgende fase wordt ook wel de honeymoon-fase genoemd, waarin het voor veel mensen ook best fijn was om meer thuis te zijn, geen files, meer contact met de kinderen. Het gelukzalige gevoel van rust en regelmaat heeft tegelijkertijd een sluier van schuldgevoel: mensen zijn ziek, mensen werken zich uit de naad, mensen staan in de frontlinie terwijl wij genieten van onze dagelijkse wandelingen.”

Vervolgens belanden we in de derde fase. De veranderfase. “Die duurt het langst in de tijd. We realiseren ons wat dit betekent en dat het niet een kortdurende crisissituatie is met een begin en een eind. We vragen ons af wat we echt belangrijk vinden in het werk, in contact met collega’s en stakeholders. Alles wat eerst ‘goed’ was, staat op de helling: hoe werk je aan de onderlinge binding in je team? Hoe doe je dat op afstand: verbindend leiderschap? Zijn deze vraagstukken alleen voor nu? Of moeten we in de toekomst dingen anders gaan doen en vinden? Gevoelens van ongemak, onbegrip. Dit noemen we de eerste cultuurschok.”

Kramer vervolgt: “Daarna pas je je aan, je wordt goed in online vergaderen en je doet uitvindingen. Je organiseert online participatietrajecten alsof je dat al jaren deed. Er is een boost van energie en initiatieven met nieuwe manieren van werken en contact. Maar ook dan komt er een kentering na weken of maanden. Je voelt de offers en hebt zin om te gaan rebelleren. Je uithoudingsvermogen wordt stevig op de proef gesteld. Allemaal tekenen van de tweede cultuurschok, die raakt je in je ziel en raakt aan fundamentele waarden en overtuigingen. Je hebt behoefte aan duiding in alle onzekerheid, aan

geruststelling. Je realiseert je: dit gaat niet meer om een crisis maar om structurele en culturele aanpassingen, om transformatie.”

Dan tot slot de terugkeerfase met eerst euforie en feest. Kramer waarschuwt: “Daarna komt de terugkeershock: je denkt dat je thuis zou komen, maar alles is veranderd. De files waren niet zo tof en die ene collega heb je alweer genoeg gezien.”

Het moment pakken

Deze fasen zijn er altijd, in elke cultuurschok, zegt Kramer. “Het is wat we ermee doen, of we inderdaad nu ruimte maken voor gesprekken, voor twijfel, voor het onderzoeken van de verandering. Nieuwe dingen ontstaan als we ons hoopvol in het ongewisse storten. Maar we moeten het moment daarvoor gaan pakken. Nu. In de eerste fase pasten we ons gedrag aan, dat vroeg om leiders die sturen, die beslissen, die opdrachten uitzetten. In de tweede fase passen we onze waarden en overtuigingen aan. Dat vraagt om heel ander leiderschap,

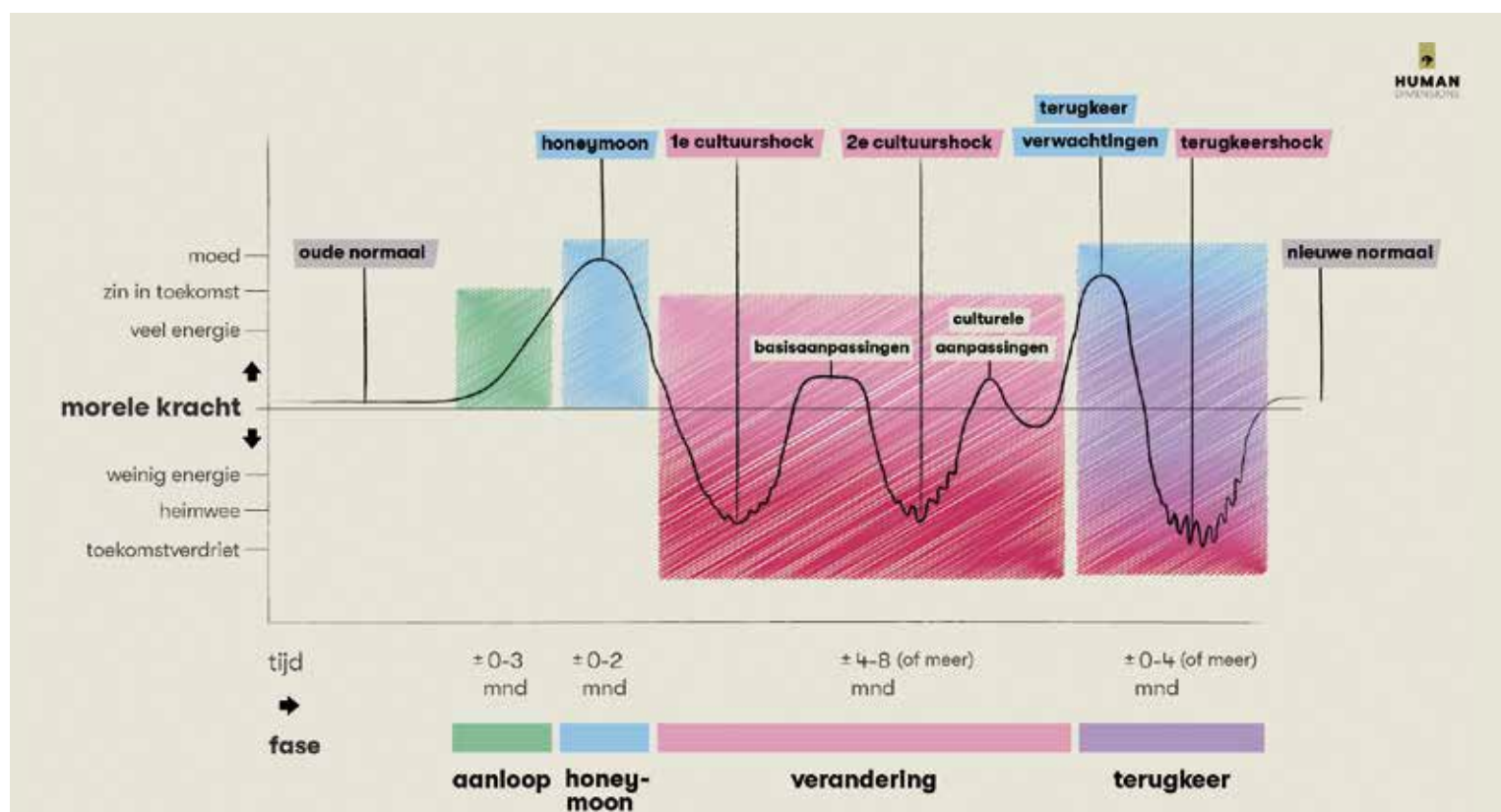
het vraagt om dialoog, om stilte, om bescheidenheid en om moed. Ik noem het wel eens de leider als magiër. Een die ruimte voor emotie maakt en rust en ruimte creëert.”

Kramer vindt dat nu de tijd rijp is om na te denken over de toekomst. “Dat begint met de vraag: waar zijn we van? Wat is onze kern? Wat zijn onze wortels? Wat is onze gemeenschappelijke waarde?”

Ontwerpvragestuk

Kramer: “Vervolgens moeten we met een volledig nieuwe bril naar de interne bedrijfsvoering kijken. Hoe faciliteren we samenwerken als een deel van de mensen thuiswerkt en een deel op kantoor? Hoe zorgen we ervoor dat er geen nieuwe rangen en standen ontstaan? Hoe houden we de innovatiepower vast die in de coronatijd zo sterk was? Hoe voeden we de gezamenlijke bevoegdheid? Wanneer is samenkomen nodig? Digitaal? Fysiek? Moeten dingen synchroon gebeuren of kan het ook asynchroon?”

Dat geldt voor hoe we de dingen organiseren, maar ook voor de manier waarop we de communicatie in de toekomst inrichten. Kramer ziet hierin ook een belangrijke rol voor communicatieadviseurs. “Jullie weten als geen ander wat het belang van taal is bij veranderprocessen. Wat is het verhaal dat jullie CEO vertelt? Heeft zij het nog over een crisis en een virus dat verslagen moet worden? Of wordt het tijd dat zij het over transformatie gaat hebben, dat er meer aandacht komt voor ieders emoties, waarin ook de CEO haar eigen kwetsbaarheid laat zien?” Kramer denkt het tweede maar tegelijkertijd ziet zij talloze leiders worstelen met de korte en lange termijn. “Ik vergelijk het dan met een liefdesrelatie op afstand. Dan beperk je je ook niet tot zakelijke bullet points. De liefde bloedt dood als je er niet op emotioneel gebied in investeert. Dat dreigt ook in organisaties als je de lastige en ongewisse gevoelens niet bespreekt en samen nadenkt over de toekomst. Dus: maak er tijd voor. Nu.”



‘Maak
verbinding
met wat
je zegt’

VICTOR CHAVAGNE,
MANAGER COMMUNICATIE EN MEDIA DE BIJENKORF

Auteur Robin den Hoed

Fotograaf Wouter le Duc

Als manager communicatie en media is Victor Chavagne verantwoordelijk voor de in- en externe communicatie en de mediarelaties van de Bijenkorf. Het merk bestond vorig jaar 150 jaar en dat in een jaar waarin het warenhuis voor het eerst in de historie zijn deuren moest sluiten vanwege de coronapandemie. Hoe gaat de Bijenkorf als toonaangevend merk in retail-land om met de gevolgen van corona? En wat betekenen duurzaam ondernemen en de uitrol van het merk in andere landen voor de communicatie? “Het is voor ons essentieel om vanuit onze merkwwaarden te blijven communiceren, maar vooral ook transparant te handelen. Uiteindelijk gaat het erom wat je doet, en hoe je de verbinding maakt met wat je zegt”, aldus Chavagne.

Nadat Chavagne tweeënhalf jaar voor zijn ‘klant’ de Bijenkorf had gewerkt bij Spice PR, stapte hij vijfenhalf jaar geleden over naar het warenhuis en werd er media & PR lead. Sinds begin dit jaar is hij eindverantwoordelijk voor alle mediarelaties en de communicatie in zowel Nederland als Duitsland, Frankrijk en België. Samen met zijn team van drie personen houdt hij zich onder andere bezig met communicatie over het MVO-beleid, duurzaam ondernemen, diversiteit en inclusie en natuurlijk over alle maatregelen als gevolg van de coronapandemie. Ook is Chavagne aanjager en eindverantwoordelijk voor het duurzaamheidsprogramma ‘De Toekomst is Groen’ van het warenhuis.

Meenemen

“Ik merk dat het belang van communicatie, en zeker van interne communicatie, verandert binnen onze organisatie. Het wordt steeds belangrijker om iedereen mee te nemen in waar we als merk voor staan en wat we doen om de magische winkelbeleving waar de Bijenkorf beroemd om is, te laten leven bij onze medewerkers. Vanuit onze kernwaarden en onze missie – het meest inspirerende, creatieve en duurzame warenhuis waar iedereen zich bijzonder kan voelen – organiseren we verschillende programma’s voor onze medewerkers. Samen met mijn team en collega’s vanuit diverse afdelingen ben ik verantwoordelijk voor zowel de ontwikkeling als de uitrol van deze programma’s”, aldus Chavagne.

Transparant en proactief

Hadden de coronamaatregelen effect op de communicatiestrategie van de Bijenkorf? Chavagne: “Corona heeft enorme invloed gehad op onze commu-

‘Het wordt steeds belangrijker om iedereen mee te nemen in waar we als merk voor staan en wat we doen om de magische winkelbeleving waar de Bijenkorf beroemd om is, te laten leven bij onze medewerkers’

nicatiestrategie en de uitrol daarvan naar een effectief communicatieprogramma. Transparantie en proactieve communicatie zijn de leidende principes van onze interne communicatie. Met als doel om iedereen zoveel als mogelijk mee te nemen in wat er gebeurt, welke stappen we zetten en hoe we de merkbeleving zoveel mogelijk bewaken. Veel collega’s zaten opeens thuis en kregen minder binding met de organisatie. We hebben vorig jaar redelijk snel een aangepast intern communicatieprogramma opgesteld om structureel contact met elkaar te houden. Zo hebben we een app ontwikkeld voor onze medewerkers, worden bijeenkomsten online georganiseerd, zijn er verschillende e-learning pro-

'Ik ben van het principe 'eerst doen en besluiten en dan communiceren' omdat zeker externe stakeholders daadkracht van de Bijenkorf verwachten'

gramma's ontwikkeld en uitgerold en hebben we creatieve ideeën van medewerkers, zoals desk-yoga, een platform gegeven. Alles met één doel: het gevoel versterken dat we één Bijenkorf-familie zijn en dat we dit samen moeten doen."

Teleurstelling

Ter ere van het 150-jarig bestaan van de Bijenkorf stond begin vorig jaar een feestelijk programma klaar om uitgerold te worden. Veel medewerkers hadden hier lang en hard aan gewerkt. "De teleurstelling was natuurlijk groot toen deze activiteiten niet door konden gaan. Een groots opgezet feest moesten we annuleren en daar was opeens de sluiting van onze winkels. We hadden ons het 150-jarig jubileum heel anders voorgesteld. Op het moment dat corona zich serieus aandiende, hebben we de focus verlegd naar een online feestprogramma. De speciale collectie kleding, modeaccessoires, cosmetica en woonaccessoires die we in samenwerking met onze leveranciers ontwikkeld hadden, hebben we alleen online verkocht. Wel met succes overigens. De taarten van onze eigen patissier hebben we uitgedeeld aan ouderen in samenwerking met onder andere NL Cares.

Het was een hectische periode, maar dankzij de geweldige samenwerking met vele collega's in alle gelederen van de organisatie hebben we ons snel weten aan te passen aan de nieuwe situatie. Met onder andere bezorging vanuit de winkels, online personal shopping en verschillende online masterclasses, bijvoorbeeld op het gebied van beauty, zorgen we ervoor dat we online onze unieke merkbeleving voortzetten. Maar ook in de fysieke winkelbeleving blijven we investeren. Op dit moment is de reizende expositie 'In de Maak' beurtelings te zien in de etalages van al onze winkels. Een viering van creativiteit die perfect past bij waar de Bijenkorf voor staat en die ook te bezichtigen is als de winkels gesloten zijn. Uiteraard staat de zorg voor de gezondheid van onze medewer-

kers en klanten bij alles voorop. Ik ben er trots op dat we uiteindelijk met z'n allen van ons feestjaar een mooi en succesvol jaar hebben gemaakt."

Internationaal

Het oer-Hollandse merk de Bijenkorf opereert al lang niet meer alleen op de Nederlandse markt. In 2016 betrad de organisatie de Belgische markt, anderhalf jaar geleden de Duitse markt en recent werd in Frankrijk een webshop geopend. Hoe zorgen Chavagne en zijn collega's voor diezelfde merkbeleving als in Nederland? "De basis is altijd vanuit onze missie te denken en te doen, in combinatie met een zeer gebruiksvriendelijke website, een uniek assortiment in verschillende productcategorieën en betrouwbare levering. We komen ook in het buitenland onze belofte na, een inspirerend, creatief en duurzaam merk te zijn en ook buitenlandse klanten weten de weg naar onze website te vinden. Iedere dag weer denken we na over hoe we onze website nog beter kunnen maken en proberen we de fysieke en online winkelbeleving dichter bij elkaar te brengen. Maar ik ontken niet dat ik aan buitenlandse media regelmatig moet uitleggen hoe bekend wij zijn en welke bijzondere geschiedenis we hebben in Nederland."

Groene toekomst

De Bijenkorf neemt duurzaam ondernemen serieus en vorig jaar introduceerde het warenhuis het duurzaamheidsprogramma 'De Toekomst is Groen'. "Wij nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid serieus, en die gaat verder dan alleen het milieu. Duurzaam betekent voor ons ook veilig, eerlijk en transparant. Het zat altijd al in ons dna, maar duurzaam ondernemen is voor ons geen doel op zichzelf, maar de belangrijkste randvoorwaarde om ook morgen relevant te blijven voor onze klanten, medewerkers en zakelijke partners. Alleen samen kunnen we een meer duurzame levensstijl voor iedereen bereikbaar maken."

De ambities van de Bijenkorf voor 2025 zijn het alleen nog verkopen van duurzame merken, het verminderen van de eigen CO2-uitstoot met 25 procent en de bij van de rode lijst van bedreigde



'De Bijenkorf is gestopt met de verkoop van producten gemaakt met exotische huiden en beautyproducten met plastic glitters'

diersoorten afkrijgen. “Deze ambities vertalen we vervolgens naar een duurzaamheidsprogramma met als doel positieve verandering te realiseren. Daarbij bieden we de merken waar we mee samenwerken ook een platform om te veranderen. Uiteindelijk maken we samen die duurzaamheidsreis.” Er vinden veel gesprekken met leveranciers plaats om veranderingen door te voeren. Zo is de Bijenkorf gestopt met de verkoop van producten gemaakt met exotische huiden en beautyproducten met plastic glitters. “Ja, we zijn soms streng naar onze leveranciers omdat we willen dat ze bijdragen aan een duurzame samenleving. Onze ambities hebben we ook vertaald naar een interne checklist, zodat onze inkopers weten op basis van welke duurzaamheidscriteria zij moeten inkopen. Half april wordt een digitaal platform voor klanten en andere stakeholders gelanceerd dat goed laat zien hoe de Bijenkorf zijn duurzame ambities realiseert. In de winkels verschijnen tegelijkertijd pop-ups met de naam De Groene Studio, waar een zorgvuldig samengesteld aanbod van duurzamer gemaakte producten te koop is. Het is mooi om te constateren dat onze duurzame ambities steeds meer bekend zijn bij onze klanten, afgelopen jaar is de bekendheid van onze duurzame initiatieven verdubbeld”, aldus Chavagne. Zijn team blijft sturen op bekendheid en impact die het communicatieprogramma over ‘De Toekomst is Groen’ maakt.

Intern commitment

Iedere dag weer de ambities en de missie van het merk vertalen naar een effectief intern en extern communicatieprogramma. Dat is het werk van Chavagne en zijn team. “Transparantie over de stappen die we zetten is daarbij essentieel. Ik ben van het principe ‘eerst doen en besluiten en dan communiceren’ omdat zeker externe stakeholders daadkracht van de Bijenkorf verwachten. Intern commitment voor alles wat je als bedrijf wilt realiseren is belangrijker dan ooit. Ik zou dit ook wel willen meegeven aan andere retailers. Vergeet de interne doelgroepen niet, zij zijn immers het gezicht van het merk en daarmee meer dan ooit bepalend voor het succes van de organisatie.” —

‘Er bestaan geen niet-essentiële banen’

Mensen doen ertoe en hun werk ook



Natuurlijk heeft ook de bijna 95-jarige HEMA een ongekend jaar achter de rug. Dwars door de pandemie heen is het niet alleen gelukt om de schulden- en rentelast drastisch te verminderen. HEMA is verkocht, terwijl de winkels gesloten waren. C sprak met Frederike van Urk, Global Director of Corporate Communication over een bizarre periode.

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Chris Hoefsmit

“Ik hoop het niet gauw weer mee te maken, maar 2020 was wel mijn communicatiejaar. Naast de coronacrisis hadden we natuurlijk ook een financiële uitdaging. Om te opereren tijdens twee van deze situaties tegelijk zou ik niet snel aanbevelen. Maar als je net als ik communicatie het leukste vak van de wereld vindt, is dit geweldig om mee te maken”, zegt Van Urk.

“Vanaf het begin van de coronacrisis was al onze communicatie erop gericht dat HEMA open mocht blijven, ook bij een lockdown. Toen wij afgelopen december in eerste instantie goedkeuring van de overheid kregen om als ‘essentiële winkel’ open te blijven, kwam daar een keihard oordeel over vanuit de media. Niet alleen HEMA, ook persoonlijk kreeg ik er flink van langs. Als woordvoerder ben je soms de personificatie van een merk. Op dat moment was het wel even slikken, achteraf vond ik die rauwe emotie ook wel mooi. HEMA is van iedereen, dus iedereen mag er wat van vinden. Het beste bewijs dat je als merk relevant bent, denk ik”, aldus Van Urk.

Webshop

“De coronacrisis zorgde ervoor dat het schuldreductieplan dat in 2019 was opgezet om HEMA weer financieel gezond te maken, niet werkte. In de media werd erover gespeculeerd of HEMA het wel vol zou houden. Allerlei scenario's kwamen voorbij en we zagen hoe de markt daarop reageerde. Daardoor konden we goed voorsorteren in onze strategie en onze woordvoering. Uiteindelijk waren we natuurlijk ook gewoon op zoek naar een nieuwe eigenaar. In een niet zo best ondernemersklimaat.

Onze grootste zorg is altijd geweest of onze klanten ons zouden blijven vinden. In de winkels natuurlijk, maar ook via de webshop. De webshopomzet is inmiddels verviervoudigd en de app waarmee je online kan kopen is verbeterd. Er zit bijvoorbeeld nu een scanfunctie op waarmee je spullen die je thuis al hebt staan, kunt scannen als ze op zijn. Shampoo bijvoorbeeld. De volgende dag heb je het dan weer in huis. Klanten blijken dat te waarderen. Toen de winkels echt dicht moesten is al snel ingezet op ‘click en collect’. Samen met DHL hebben we gezorgd dat onze locaties als afhaalpunt ingezet konden worden. Zo bleven we steeds zichtbaar.”

Essentieel

Van Urk is tevreden dat je nu op afspraak kunt winkelen. “Die afspraken waren binnen een dag al een week vooruit vol gepland. Blijkbaar missen wij niet alleen onze klanten, maar onze klanten missen ons ook. In die zin is HEMA een sterk en iconisch merk, niet weg te denken uit onze samenleving.”

Hoewel de winkels dicht zijn, zijn de meeste winkelmedewerkers al die tijd in de winkels blijven werken. “Ja, in een winkel is altijd wat te doen: kleine verbouw-winkjes, een magazijn dat opgeschoond moet worden, spullen die opgeruimd

kunnen worden. Van alles. Als winkelmedewerker is de winkel de plek waar je wil zijn. Wij willen onze medewerkers bovendien laten ervaren dat hun werk ertoe doet. Ook in een gesloten winkel. Een belangrijke boodschap die we willen uitdragen.

Ik vond het echt storend dat de overheid sprak over essentiële en niet-essentiële beroepen. Daarmee creëer je een tweedeling in wie ertoe doet en wie niet. Het betekent nogal wat als je zo'n oordeel uitspreekt. Ik ben bang dat het nog een lange weg is om dat bij mensen te herstellen. Hoe kun je over iemands beroep zeggen dat het niet essentieel is? Ik begrijp dat zo'n uitspraak in het heetst van de strijd gedaan wordt, maar ik zou willen dat die herzien wordt.”

Verjaardag

Ze hoopt dat als alle winkels weer open zijn, alle medewerkers alsnog 95 jaar HEMA kunnen vieren. “Op welke manier dan ook. Niet om terug te kijken, maar vooral vooruit. Op naar de 100, met alle bijzondere kenmerken en waarden die HEMA kent. Een vertrouwde plek in de samenleving, waar iedereen welkom is. Waarin het onbelangrijk is wie je bent, wat je bent of waarom je bent. Zo'n plek is volgens mij zeldzamer aan het worden.

De geschiedenis leert ons dat iets nooit meer wordt wat het was. Binnen ons coronacrisisteam hebben we vanaf het begin gezegd dat ‘normaal’ niet meer terugkomt. Het heeft ons veel gebracht om iedere keer weer mogelijke scenario's te bedenken, wendbaar te zijn. We hebben daar veel van geleerd. Die lessen nemen we mee in de volgende fase waarin we stap voor stap weer opengaan. We willen vooruit. Er is veel te doen zo meteen. Waaronder een 95-jarige verjaardag vieren!”



Frederike van Urk



De professionals in interim vacatures

Hoofdvestiging
Bankplein 3
2585 EV Den Haag

Vestiging Zwolle
Dokter Stolteweg 7
8025 AV Zwolle

(070) 239 02 32
vacatures@communicatiemensen.nu



**BEELD EN GELUID
DEN HAAG**

4 WEBINAR STUDIO'S



Van kleine Studio Plug & Play voor max.
2 personen tot hypermoderne Newsroom
met wandvullend scherm van 25m2.

denhaag.beeldengeluid.nl

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Interne reputatie

Discussies over reputatie gaan meestal over externe stakeholders. Minder aandacht is er voor interne reputatie, die aangeeft hoe medewerkers zichzelf en anderen binnen de organisatie zien. Zeker bij grotere organisaties kan de interne reputatie van individuele afdelingen verschillen. Dat kan gevolgen hebben voor de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Als de afdeling ICT bijvoorbeeld een negatieve reputatie heeft, kan dat betekenen dat medewerkers van andere afdelingen bij een computerprobleem minder snel aan de bel trekken. Als de reputatie van de ICT-afdeling daarentegen positief is zullen ze zich sneller tot de ICT-collega's wenden.

De interne reputatie van een afdeling wordt op verschillende manieren gevormd. Allereerst gebeurt dit natuurlijk door direct contact met de andere afdeling. Een andere manier is door de ervaringen van anderen. Denk hierbij aan informele communicatie met directe collega's.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het vormen en het in stand houden van een interne reputatie. Onderzoek laat zien dat je verschillend over een ervaring met een andere groep praat wanneer die ervaring overeenkomt met je verwachtingen dan wanneer die ervaring onverwacht was. In het eerste geval generaliseren we bijvoorbeeld sneller in onze communicatie, maar in het tweede geval bespreken we onze ervaring eerder als een éénmalige, onverwachte gebeurtenis. Dit proces noemen we ook wel een 'talige bias'. Ontkenningen zijn een andere manier waarmee we onbewust een talige bias kunnen communiceren,

omdat we sneller een ontkenning gebruiken bij een onverwachte gebeurtenis dan bij een verwachte. Als je bijvoorbeeld een negatieve verwachting, maar een positieve ervaring met de ICT-afdeling had, dan zou je iets kunnen zeggen als: 'De ICT-medewerker heeft me niet slecht geholpen.' Hiermee benoem je impliciet de verwachting dat je slecht zou worden geholpen en geef je aan dat die verwachting in dit geval niet uitkwam. Maar bij je gesprekspartner blijft het woord 'slecht' hangen, waardoor het beeld negatiever is dan wanneer je gezegd zou hebben dat je goed was geholpen.

In een recent onderzoek¹ dat ik samen met mijn VU-collega Camiel Beukeboom uitvoerde beantwoorden we de vraag of nieuwe medewerkers van een organisatie, uit communicatie met collega's een interne reputatie afleiden. In ons onderzoek vroegen we iedere deelnemer zich in te beelden een nieuwe medewerker in een organisatie te zijn. In de lunchpauze hoorden ze hoe hun directe collega's over medewerkers van een andere afdeling spraken. Voor iedere deelnemer waren de ervaringen inhoudelijk steeds gelijk, maar gebruikten de collega's ontkenningen of bevestigingen in de beschrijving ervan. Voor negatieve ervaringen vonden we geen verschil tussen ontkenningen (bv. 'niet goed') en bevestigingen (bv. 'slecht'). De studie liet zien dat positieve ervaringen met een andere afdeling die met een ontkenning werden besproken (bv. 'niet slecht') tot een negatiever beeld van die afdeling leidden dan wanneer positieve ervaringen consequent met een bevestiging werden besproken (bv. 'goed'). Hiermee lijkt deze talige bias vooral een negatieve interne reputatie in stand te houden.

Om de samenwerking tussen afdelingen in een grotere organisatie te bevorderen, is het van belang je bewust te zijn van deze interne reputatie van andere afdelingen en bij te sturen wanneer de reputatie van een afdeling constructieve samenwerking binnen de organisatie in de weg zit.

'De interne reputatie van een afdeling wordt ook gevormd door de ervaringen van anderen'

¹ bit.ly/3c92RR7



Vertrouwd en toch helemaal anders: **C-week21**

C-day, het jaarlijkse vakcongres zoals we dat kennen van Logeion wordt dit jaar omgedoopt tot C-week. Omdat Logeion dit jaar 75 jaar bestaat wordt er een bijzondere, feestelijke online editie van gemaakt met kennis, inspiratie, fun en online ontmoetingen. C-week vindt plaats van 21 tot en met 24 juni 2021 en wordt vanuit een nieuwe locatie uitgezonden.

Tijdens C-week kan de communicatieprofessional zich vier dagen lang onderdompelen in het communicatievak. Waar worden de bakens verzet? Wie zijn de koplopers en wat kunnen we van hen leren? Wat gebeurt er in aanpalende gebieden? In verschillende sessies gaat Logeion inspiratie bieden met hoogwaardige content, wetenschappelijke onderzoeksresultaten, trends en de laatste (praktijk)kennis. Pauline de Wilde is gedurende deze speciale

C-week de online gastvrouw en presentatrice die alle elementen met elkaar zal verbinden.

C-week21 bereidt jou als professional voor op de dag van morgen. Het geeft je nieuwe inzichten, inspiratie en daagt je uit om samen met andere vakgenoten jezelf te blijven ontwikkelen en het communicatievak (nog) sterker te maken. Van het vak, voor het vak.

Iedere dag zijn er (internationale) gasten van topniveau, je kunt virtueel koffiedrinken met communicatiecollega's die veel in het nieuws waren afgelopen jaar en je eigen vakkennis toetsen én verder ontwikkelen.

Communicatieverkiezingen

De verkiezingen van de Communicatieman/vrouw en het CommunicatieTalent van 2021 worden dit jaar aan het begin van C-week21 gehouden.

Logeion reikt, zoals ieder jaar, prijzen uit aan de meest innovatieve, inspirerende en impactvolle communicatieprofessionals van het afgelopen jaar.

Het vakcongres C-day trekt al jaren een zeer gevarieerd publiek communicatieprofessionals aan uit Nederland en België. Communicatieprofessionals die op alle niveaus werkzaam zijn: van junior- tot directieniveau. Deze professionals zijn actief aan bureau- of organisatiezijde, (semi) overheid, non-profit, bedrijfsleven, consultancy en het onderwijs. Wie bekend is met C-day weet dat het congres wordt ervaren als een must-go en een warm bad voor de communicatieprofessional, waarbij het draait om kennis, inspiratie en ontmoeting.

*Auteur Hugo Zelders**Fotograaf German Villafane*

Jonge garde loopt warm als digital professional



De generatie Z krijgt extra kans te gaan shinen in overheidscommunicatie. De tijd dat de sites van Rijk, provincie en gemeente op verzoek van wet-houders of programmamanagers te pas en te onpas dienst moeten doen als online uithangbord verdwijnt. Ofwel: de tijd van horen, zien en zwijgen, waarna je doet wat er gevraagd wordt is bijna niet meer. Want digitale kennis, nu nog steeds geen vanzelfsprekende competentie bij overheidscommunicatie, neemt in rap tempo de overhand. Zo is SchaalX, partner van Logeion, gestart met een digital traineeship voor jonge communicatieprofessionals. Het Utrechtse bureau richt zich op werving en selectie, interim-bemiddeling, training en ontwikkeling in marketing, communicatie en digital-functies. Drie specialisten, verbonden aan het traineeship, lichten een tipje van de sluier op van wat ze het aanstormend talent leren.







IACOBIËN RIEZEBOSCH

ADVISEUR, TRAINER EN PROJECTMANAGER

Digitale toegankelijkheid

“Digitale toegankelijkheid gaat erom dat digitale diensten en informatie even bruikbaar zijn voor mensen met een functiebeperking als voor mensen zonder een functiebeperking. Het gaat bij het Besluit digitale toegankelijkheid, de wetgeving, over alles wat je via een webbrowser kunt benaderen. Van intranet tot internet. En over apps.

Vanuit de Wet gelijke behandeling is het belangrijk dat iedereen zijn of haar weg kan vinden op websites, in apps, een pdf, maar ook op de informatiezuilen in het gemeentehuis. En volgend jaar is er wetgeving voor e-commercebedrijven met tien werknemers of meer. Voor bijvoorbeeld banken is de Wet gelijke behandeling al van belang, maar ze moeten vanaf 2025 ook voldoen aan die nieuwe wetgeving die volgt uit de European Accessibility Act.

Overheidsinstanties lopen voor met websites die bruikbaar zijn voor bezoekers met een functiebeperking. Maar er is nog veel niet toegankelijk. Je

zult echt moeten onderzoeken wat aansluit op verschillende gebruikers. En waar mensen met een functiebeperking tegenaan lopen. Een knop met laag contrast of lichte grijskleuren op wit, is doorgaans niet bruikbaar door iedereen.

Sinds 2008 is digitale toegankelijkheid een beleidsverplichting. Vanaf 1 juli 2018 is er wetgeving. Kennis van digitale toegankelijkheid is ook nodig bij bijvoorbeeld de inkoper, jurist en het hogere management. Als webredacteur of communicatieprofessional kun je het niet alleen doen.

Zorg dat je als organisatie de controle hebt. Wat publiceert je überhaupt? Vaak hebben gemeenten geen idee hoeveel websites er zijn en hoeveel pdf's. Er zijn nog steeds gemeenten met tientallen websites zonder dat het totaal in beeld is. Of ze denken dat er zeshonderd pdf's zijn en dan zijn het er bijvoorbeeld tweeduizend. Het is maar de vraag of je zoveel moet publiceren. Pdf noem ik wel eens het wilde westen van internet. Er is geen

grip op gebruik van huisstijl, kwaliteit en kwantiteit. Waarom kiest de opsteller voor dit bestandstype? Het kan zijn dat pdf een goede keuze is, maar vaak hoeft het niet online of is pdf niet het beste middel. Daarnaast heb je simpelweg niet genoeg fte's om zoveel te publiceren en dan nog te zorgen voor kwaliteit en beheer.

Net als security en privacy verdient toegankelijkheid accountability. Naast dat je iedereen kunt bereiken is het ook een wettelijke verplichting. Het is nu nog véél publiceren zonder dat het gelijk toegankelijk is. Je hebt iemand hogerop in de organisatie nodig, vergelijkbaar met een privacy officer. Zorg wel dat die collega echt mandaat heeft. Dan kun je doorpakken. Ook moet het kennisniveau in de organisatie omhoog. Dan kun je digitale toegankelijkheid urgent maken en krijg je de boel op orde en meer grip. Zogenoemde 'awareness-sessies' zijn een eerste stap. Als je niet weet wat er fout gaat, kun je het ook niet beter doen.”





Webcare, public relations en reputatiemanagement

“Sinds een paar jaar help ik binnen Logeion de trends te spotten, ook als input voor de programmering van onze vereniging. Voor mij is de volgende vraag belangrijk: hoe kan een communicatieadviseur een goede wegwijzer zijn op het gebied van online en hierover adviseren? Ik realiseer me, dat doordat ik elke dag met online bezig ben, ik daar ook snel de oplossing zoek. ‘Buiten naar binnen halen’ is daarbij mijn motto. Er is op dat vlak nog een hoop te doen en te leren voor medewerkers bij de overheid: in de wijk, met dienstverlening en communicatieadviseurs. Alleen als je echt weet wat er buiten speelt, kun je optimaal invulling geven aan je werk. De politieke belofte luidt vaak dat er goed geluisterd wordt. ‘We doen het samen’, hoor je re-

gelmatig. Maar participatie moet groeien. Er zijn daarvoor twee voorwaarden: dat de inwoner de gemeente serieus neemt en dat de gemeente de inwoner serieus neemt. Dan groeit het vertrouwen en ontstaat er een gunfactor. Goed contact is daarbij belangrijk. Daar hoort ook bij dat je bent waar de inwoner is, ook op platformen waar je minder de weg weet, zoals Instagram of WhatsApp. Dan pas kun je goed reageren. Dat loopt parallel aan goede corporate communicatie. Welke informatie wil je ophalen? Welke boodschap wil je waar brengen? Hoe willen inwoners contact hebben met de overheid? Het kennen van de klantreis is daarin waardevol. Stel daarbij vragen als: wat denk jij ervan? Wat zijn jouw voorkeurskanalen? Door die interactie leer je

welke kanalen daarbij passen, maar ook welke tone of voice het best uitpakt.

Contact maken en ‘van buiten naar binnen’ moeten overheid en inwoner echt samen doen. Vroeger had je de kroeg of het leugenbankje. Nu is het mogelijk om ook online goed te luisteren. Die nieuwe communicatie biedt kansen voor aanstormend talent. Starters kunnen vanuit collegebanken vrijwel direct meedoen, bijvoorbeeld als newsroom-analist. Zo ervaren ze in de praktijk wat ze moeten kunnen. Andersom leren wij van de frisse blik van aanstormend talent. Mijn oproep aan de trainees is dan ook: pas je niet aan, maar blijf vertellen hoe dingen er voor jou uitzien.”





Inclusieve communicatie

“In het opleidingsprogramma geef ik een aantal masterclasses over overheidscommunicatie. Ik neem de young professionals mee in specifieke uitdagingen voor overheidscommunicatie. En we verdiepen ons in het speelveld en spanningsveld tussen overheid, politiek en maatschappij.

De overheid is er voor iedereen. Daarom ook is ‘inclusieve communicatie’ een van mijn belangrijkste drijfveren. Als het gaat over dit thema, merk je dat je daar vanuit heel verschillende invalshoeken naar kunt kijken. Iemand die zich veel bezighoudt met online communicatie, focust bijvoorbeeld op digitale toegankelijkheid. Terwijl een redacteur weer veel meer bezig is met duidelijke taal. Voor mij gaat inclusief communiceren over al deze aspecten: dus toegankelijkheid, begrijpelijkheid én herkenbaarheid. Ik vind het belangrijk dat communicatiepro-

fessionals deze als basis gebruiken voor hun werk en ook zien hoe breed dit aandachtsgebied is.

En dan gaat het niet alleen om digitale toegankelijkheid, maar om de toegankelijkheid van al je middelen. Denk bijvoorbeeld aan kleurgebruik in print; dan moet je ook rekening houden met mensen die kleurenblind zijn of moeite hebben met contrast. Of de letterlijke toegankelijkheid van je gebouw.

Zo is begrijpelijkheid niet alleen belangrijk voor mensen die moeite hebben met lezen of schrijven. Want ook taalvaardige en digitaal vaardige mensen kunnen moeite hebben met de overheid. Bijvoorbeeld doordat onduidelijk is wat precies aan hen gevraagd of van hen verwacht wordt. Zo moet ik zelf elke keer weer nadenken als gevraagd wordt een identiteitsbewijs mee te nemen: is dat alleen je

paspoort of ook je rijbewijs?

Tot slot herkenbaarheid: dat gaat over rekening houden met diversiteit. En dan moet je niet alleen denken aan mensen met verschillende culturele achtergronden, maar ook aan gender, leeftijd of beperkingen. We zien nog veel te vaak dat stereotypen overheersen of bepaalde groepen mensen letterlijk niet in beeld zijn.

Ik merk in de gesprekken met de young professionals dat zij dit thema heel goed begrijpen en ook zien waar de knelpunten – en dus ook de kansen – liggen. Het zou mooi zijn als zij communicatieteams kunnen helpen een stukje inclusiever te gaan communiceren – online én offline.” ■

Auteurs Sander Grip en Guido Rijnja



Hoe een Mannetjesmaker de WOB opleverde (1970)



OpenBarend noemen ze voorzitter Biesheuvel liefkozend, als zijn staatscommissie zomaar een wet tevoorschijn tovert. De Wet openbaarheid van bestuur (WOB) was een bijlage bij het advies! In 1980 zou de wet, die het openbaar bestuur moest herinneren aan wat dat bijvoeglijk naamwoord écht belooft, pas ingevoerd worden. De aanleiding is minder prozaïsch: een affaire aan het Binnenhof.

In 1967 vindt het kabinet het welletjes. Op en rond het Binnenhof sluip Ben Korsten rond als 'de Raspoetin van de KVP': de eerste spindoctor van Nederland adviseert ministers Marga Klompé, Norbert Schmelzer en ook minister-president Jo Cals om zo goed mogelijk in de pers te komen of er juist buiten te blijven, hij reorganiseert voorlichtingsafdelingen en gooit zelfs bij kabinetsformaties het roer om. Als 'de Mannetjesmaker' trekt hij een spoor waarvan vertakkingen tot in het nu zijn te vinden. Als hij najaar 1967 in de Volkskrant iets te luid snoeft over zijn prestaties zijn de rapen gaar. Het NGPR verstoot subiet het lid dat een hoofdzonde begaat: je praat niet openlijk over je klanten. Kamervragen leiden tot de instelling van een com-

missie, die tot 'Heroriëntatie van de overheidsvoorlichting' moet leiden.

Premier Piet de Jong vraagt Barend Biesheuvel een commissie te vormen, die in 1970 haar rapport aflevert. Naast verklaring en toelichting vraagt openbaarmaking aandacht, concludeert de commissie. Als 'OpenBarend' in 1971 zelf premier wordt, slaagt hij er niet in om openbaarheid wettelijk te verankeren. In 1980 ondertekent Dries van Agt met tegenzin de Wet openbaarheid van bestuur. 'Alles is openbaar' stelt de wet, die door velen als een ruggengraat wordt gezien voor het communiceren van iedereen die het openbaar bestuur dient.

In het jaar dat de beroepsorganisatie 75 jaar bestaat, stelt Logeion een Canon van de Communicatie samen, een lijst cruciale gebeurtenissen die het vak maakten tot wat het nu is. De canon zal gestaag groeien op logeion.nl. In elke editie van C belichten we een van de onderwerpen. Heb jij een goede suggestie? Mail naar info@logeion.nl en bouw mee aan de canon van ons vak.

Rectificatie

In C#2 werd in deze rubriek geschreven dat Eric Denig overleden zou zijn. Dit is gelukkig geheel onjuist. Onze excuses voor deze fout.

In het jubileumnummer C#5 komt Eric uitgebreid aan het woord over zijn visie op ons vak.



Wieneke Buurman

Voorzitter Logeion

Mooie klus: Logeion klaar maken voor de volgende 75 jaar

Logeion groeit door. Inmiddels zijn we met bijna 4.500 leden die het communicatievak een warm hart toedragen. Dat is goed nieuws, want behalve het aanbod voor onze individuele leden om zichzelf te blijven ontwikkelen, creëren we zo ook meer mogelijkheden om het vak verder te helpen. En daar hebben we als communicatieprofessionals allemaal plezier van.

De structuur van onze vereniging is echter al jaren hetzelfde. Tijd dus om die eens kritisch tegen het licht te houden. In een samenleving waarin veranderingen steeds sneller gaan, past een manier van organiseren die het mogelijk maakt snel op actuele ontwikkelingen in te kunnen spelen, maar die ook de goede punten van de bestaande structuur behoudt. Daar hebben we als bestuur een aantal uitgangspunten voor vastgesteld, die we bij een aantal leden gaan toetsen.

Binnen een nieuwe structuur moet er ruimte zijn voor kennisontwikkeling en netwerken. Je moet snel en kortdurend met actuele thema's aan de slag kunnen. Ook moet je bezig kunnen zijn met verschillende deelterreinen van ons mooie vak. De vaste activiteiten waarmee Logeion zich onderscheidt (de zogeheten 'kroonjuwelen') moeten een plek krijgen, waaronder C-day en PubCom, de Communicatieman/vrouw van het Jaar-verkiezing, de Beroepsniveauprofielen (BNP), de Communica-

tietrends, het Centrum voor Strategische Communicatie (CSC) en ons aanbod van kennissessies. En natuurlijk moet Logeion bij uitstek de mogelijkheid blijven bieden aan leden om actief bezig te zijn, hun kennis en ervaring in te zetten en andere collega's te ontmoeten.

Zo komen we tot de drie C's:

1. Commissies: per 'kroonjuweel' houdt een groep leden zich bezig met ontwikkeling en productie (bijv. programmering congres, jurering, BNP, definiëring trends). Een commissie wordt voor een bepaalde periode geïnstalleerd en heeft een heldere opdracht voor het desbetreffende kroonjuweel.

2. CommLabs: een groep leden gaat op projectbasis met een actueel thema aan de slag: polarisatie, verkiezingen, *charity*, klimaat, et cetera. Een CommLab levert in een opdrachtschrijving omschreven output op die het communicatievak verder helpt en die de leden mogen gebruiken. De deelnemers aan het CommLab bepalen zelf hoe hun opdrachtschrijving eruitziet, inclusief een projectbudget. Een eerste voorbeeld daarvan was het succesvolle CommLab dat samen met Giro 555 werd georganiseerd.

3. Communities: leden organiseren zich rondom een bepaalde specialisatie of deelterrein (bijv. woordvoering, public affairs, online, zorg). Zij ontmoeten elkaar, bespreken ontwikkelingen met elkaar en delen kennis en ervaringen. Een of meerdere keren per jaar organiseren zij iets voor de leden die zich aangesloten hebben. Communities zijn de opvolgers van de vak- en thema-verenigingen.

Op die manier is Logeion klaar voor de volgende 75 jaar.

'Binnen een nieuwe structuur moet er ruimte zijn voor kennisontwikkeling en netwerken'

Twente Milieu

De stem van de inwoner leidt tot aanpassingen van beleidskeuzes

Als Annemieke Braamburg haar thuiswerkwandeling maakt, komt ze in korte tijd wel acht verschillende voertuigen tegen van Twente Milieu. “Ik word daar blij van en steek altijd mijn hand even op. Je kan wel zeggen dat ik een echte fan ben.” Braamburg is manager Klant en Communicatie bij Twente Milieu. Samen met haar vierkoppige communicatieteam, de mensen van de klantenservice en de rest van de organisatie zorgt zij samen met gemeenten en inwoners voor een schoon, gezond en veilig Twente.

Braamburg ervaart dagelijks hoe zinvol het is dat zij zowel communicatie als klantenservice onder haar hoede heeft. “Afgelopen periode met het winterweer kregen we dat ook vaak te horen, want medewerkers van de klantenservice voelden zich door de korte lijn beter geïnformeerd en konden zo de inwoner nog beter informeren. Elke ochtend kreeg het callcenter een Q&A van ons om alle vragen goed te kunnen beantwoorden. En elke dag kon ik de input vanuit hen, de stem van de inwoner, inbrengen in het winterweeroverleg. Dat leidde meer dan eens tot aanpassingen van beleidskeuzes. Zo wordt langzamerhand het hele bedrijf sensitiever voor de behoeften en wensen van de inwoners. We proberen stap voor stap om niet alleen in onze communicatie-uitingen, maar ook aan de telefoon en in onze *webcare* het Twente Milieu-uitgangspunt ‘Helpt u mee?’ uit te dragen. Wij zien inwoners als deelgenoot in plaats van als gebruiker, daarom zetten we in op medeverantwoordelijk maken. Bijvoorbeeld door met hen het gesprek aan te gaan over de vraag wat ze zelf kunnen bijdragen. Dat is meer dan alleen een melding aannemen of vraag beantwoorden. Dat is een beweging naar een nieuwe rol, waar klantenservice en communicatie steeds dichterbij elkaar komen. Ik geloof daar heilig in”, zegt Braamburg.

Braamburg is trots op haar team: “Ieder heeft zijn eigen rol die goed aansluit bij de kennis, affiniteit en het eigen talent. Hierdoor zijn we echt complementair aan elkaar, wat natuurlijk enorm waardevol is. We werken veel in- en extern samen en zitten op de juiste plekken op het juiste moment aan tafel. En dat gaat veel verder dan de interne communicatie, digitale communicatie en corporate communicatie van onze organisatie. De vraag hoe wij vanuit communicatie kunnen bijdragen aan het beïnvloeden van gedrag van inwoners, is bij ons aan de orde van de dag. We faciliteren en adviseren onze gemeenten op het gebied van afvalcommunicatie en spelen een belangrijke rol in de driehoek inwoner-politiek-ambtelijk. Die diversiteit maakt ons wel uniek denk ik.”

De belangrijkste basis voor het succes ziet Braamburg in het goed samenwerken en het snel schakelen. “Wij doen het echt samen en doen hard ons best om de boodschap in onze negen gemeenten goed op elkaar aan te laten sluiten. De lijntjes zijn kort hier in Twente.”





VLNR: ANNEMIEK PRINSEN, ANNEMIEKE BRAAMBURG,
CHARLOTTE POSTMUS (IN DE DEUR), ELIËLZA NIJHUIS

IPA:

een andere

manier van

kijken



Gedraginterventies zijn, zoals vaker betoogd in de rubriek Kennis in C, altijd slechts in beperkte mate effectief, ook als ze op een verantwoorde manier zijn uitgevoerd.

Dat wil zeggen op basis van state of the art sociaal-wetenschappelijke inzichten en volgens een zorgvuldige systematiek als *Intervention Mapping* of het *Behaviour Change Wheel*. Een van de oorzaken is dat *betekenis* nooit vastligt. De recipiënt begrijpt een boodschap zelden zoals jij hem bedoelt. Hij heeft zijn eigen referentiekader, de context is doorgaans anders terwijl de beleving van het onderwerp dat aan de orde is per definitie individueel is. In het geval van bijvoorbeeld vaccinatie kun je proberen mensen ervan te overtuigen dat er extreem weinig bijwerkingen bekend zijn, en dat vaccineren ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid is. Maar bij een aantal mensen zal dat toch tot hevige twijfel en afstel leiden, niet uit geloofsovertuiging, maar vanuit de vrees dat hun kind iets ernstigs aan de vaccinatie overhoudt, of zelfs overlijdt. Iets wat ze zichzelf nooit zouden vergeven. Voor anderen speelt geloofsovertuiging een rol, voor weer anderen wantrouwen jegens de farmaceutische industrie, et cetera.

Er kunnen net zoveel betekenissen aan een gebeurtenis verleend worden als er mensen zijn. Als je niet de betekenis kent die de doelgroep en subdoelgroepen aan het onderwerp in kwestie geven, is de kans substantieel dat een interventie een beperkt of helemaal geen effect heeft. Die betekenis(sen) achterhalen zou dus een cruciale overweging in het geval van interventie-ontwikkeling moeten zijn.

Hoe achterhaal je betekenis?

Hoe kom je erachter wat een onderwerp voor iemand betekent? Dat dat niet lukt met een vragenlijst ligt voor hand: je krijgt wel antwoord op wat je vraagt, maar de kans dat je daarmee de beleving achterhaalt, is uiterst gering. In een vragenlijst krijgt de respondent een paar antwoordmogelijkheden waar hij of zij uit moet kiezen. Bijvoorbeeld: twijfelt u over vaccinatie omdat a) uw geloofsovertuiging

dat niet toestaat; b) u de farmaceutische industrie niet vertrouwt; c) u bang bent voor bijwerkingen; d) u niet wil dat uw baby een hoeveelheid 'vreemde' stoffen krijgt geïnjecteerd; e) vrienden of familieleden dat sterk ontraden. Die antwoordmogelijkheden zijn evenwel bedacht door jou. Ze zijn gebaseerd op *jouw* kennis, ervaringen en aannames. Maar met die antwoordcategorieën achterhaal je niet ervaren existentiële twijfel die bij een aantal respondenten leeft.

Je kan de betekenis proberen te achterhalen met een afsluitende antwoordmogelijkheid bij de desbetreffende vraag in de vragenlijst: f) anders, namelijk... Of met halfopen interviews. Maar volstaat dat? Dek wat mensen *zeggen* over hun motivaties ook hun daadwerkelijke motivaties? Het is niet perse zo dat mensen niet willen zeggen wat hun drijfveren zijn. Het is vaak niet gemakkelijk – als het überhaupt al mogelijk is – om je eigen diepere drijfveren te (h)erkennen en vervolgens te benoemen. Er spelen allerlei psychologische mechanismen een rol. Je zelfbeeld werkt bijvoorbeeld als een filter: hoe wil je overkomen op de ander, maar ook hoe wil je zélf zijn. Welk beeld wil je van jezelf in stand houden?

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Een methode die helpt om de betekenis te achterhalen die vertegenwoordigers van een doelgroep aan een fenomeen geven, is de *Interpretative Phenomenological Analysis*, kortweg aangeduid als IPA.¹ Die aanpak heeft een andere methodologische basis dan die van de experimentele sociale psychologie. Waar de methodologie van de experimentele sociale psychologie geënt is op die van de natuurwetenschappen, stamt die van de IPA uit de geesteswetenschappen, in het bijzonder de filosofie en de tekst- of literatuurwetenschap. In de psychologie vormt – zeker in ons land en toegepast op gedraginterventies – IPA een onderstroom.

Een van de twee pijlers van de IPA, de fenomenologie, is gericht op de studie van de wijze waarop de

mensen de wereld om zich heen direct ervaart. Daarbij probeert de onderzoeker zoveel mogelijk zijn of haar eigen vooronderstellingen te herkennen en te parkeren.

De andere pijler, interpretatie, is proberen te begrijpen welke betekenis respondenten geven aan wat ze waarnemen, meemaken en ervaren. 'Waarom gebeurt dit? Waarom gebeurt dit nu, waarom overkomt dit mij?' De geesteswetenschappelijke benadering van het interpreteren staat bekend als de hermeneutiek.²

De procedure

De serieuze onderzoeker doet niet zomaar wat. Hij of zij volgt een geëxpliciteerde procedure en verantwoordt de stappen die hij of zij neemt. En zorgt ook voor controleerbaarheid. Ook in het geval van IPA volgt de onderzoeker procedures.³

Net als bij veel andere vormen van kwalitatief onderzoek begint IPA met open interviews. Met zo weinig mogelijk vragen, bij voorkeur alleen aanmoedigende geluiden, of de vraag: zou u daar iets meer over willen vertellen?

De interviews worden integraal uitgetypt, waarna ze aandachtig worden gelezen en van kanttekeningen in de marge worden voorzien. Dat is een vrije, exploratieve fase, een lezing vanuit een zo open mogelijke blik van de onderzoeker. Daarna begint een nieuwe lezing van dezelfde tekst(en) en de opmerkingen in de marge.

Dat resulteert in een of meer thema's die de eerder gesignaleerde punten van het interview met elkaar verbinden. In het geval van het vaccineren van heel jonge kinderen bijvoorbeeld gewetensnood.

Indien verschillende interviews zijn afgenomen, worden ze op eendere wijze geanalyseerd. Daarbij kan blijken dat een thema niet alleen als een rode draad door één interview loopt, maar door de verschillende interviews heen.

Interne validiteit van kwalitatief onderzoek is van andere aard dan bij kwantificerend onderzoek. Ze wordt zoveel mogelijk gewaarborgd door transpa-

‘Vernieuwing treedt pas op als de gevestigde onderzoeksprogramma’s geen resultaten van belang meer boeken’

rantie van het proces, in de zin van beschikbaarheid van het onderzoeksmateriaal, het bijhouden van een logboek waarin de onderzoekers bijzonderheden noteren over onder meer het selectieproces, de geïnterviewden, de context. Voorts wordt een interview door twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar geïnterpreteerd, geannoteerd en geanalyseerd.

Waarvoor is IPA een onderstroom in de sociale psychologie?

Dat deze manier van werken zeer arbeidsintensief is en moeilijk kwantificeerbaar, speelt een rol. Een belangrijke factor is echter dat ook wetenschap een sociaal fenomeen is. Wat onderzocht wordt en hoe – volgens welke methoden – wordt in hoge mate bepaald door en binnen werkgemeenschappen (onderzoeksgroepen, faculteiten, visitatiecommissies, referenten van tijdschriften en subsidieverstappers).

Wie methoden kiest die niet passen binnen de impliciete dan wel expliciete normen van bestuurders, subsidieverstappers en *peers*, valt al snel buiten de boot. Hij of zij krijgt geen aanstelling, onderzoekstijd of geld. Krijgt zijn onderzoeksresultaten niet gepubliceerd in prestigieuze tijdschriften.

Dat komt het aanzien van de onderzoeker en de status van de afdeling waar hij werkzaam is niet ten goede.

Een onderzoeker kan, met andere woorden, bijna niet anders dan meedoen aan onderzoek binnen een onderzoeksgroep. Dat heeft voordelen en

nadelen. Voordeel is dat een groep onderzoekers binnen een onderzoeksgroep al snel meer resultaten boekt dan een groep eenlingen. Een belangrijk nadeel is evenwel dat vernieuwing lange tijd geen kans krijgt, of in de kiem wordt gesmoord. Vernieuwing treedt pas op als de gevestigde onderzoeksprogramma’s geen resultaten van belang meer boeken. En zichzelf daardoor ook niet meer vernieuwen. Dan is een nieuwe invalshoek nodig, mogelijk zelfs een nieuw paradigma.

Besluit: belang voor de communicatiepraktijk

Voor de interventie-ontwikkeling ten behoeve van interne en externe campagnes die gericht zijn op het bewerkstelligen van gedragsverandering, lijkt het zeer zinvol ook naar nieuwe invalshoeken te kijken, omdat de huidige invalshoek niet afdoende is. Onderzoek volgens de aanpak van de IPA naar de directe ervaringen van respondenten en de betekenis die zij aan de ervaring van hun realiteit hechten, is zo’n invalshoek.

Betekent dit dat we in de toegepaste communicatiewetenschap en communicatiepraktijk moeten stoppen met de huidige eenzijdige oriëntatie op de uitkomsten van de op experimenteel onderzoek gebaseerde sociale psychologie? Natuurlijk niet. Maar het is belangrijk dat we ook op andere plekken naar antwoorden zoeken. Dat geldt in het bijzonder voor onderwerpen waarbij betekenisgeving cruciaal is én waarbij het gewenste gedrag heel belangrijk is. Bijvoorbeeld het laten vaccineren van je kinderen, omdat een dalende vaccinatiegraad een

gevaar voor de volksgezondheid is. Indien je inzet op een pleidooi voor of een appel op de gezondheid van anderen, raak je niet de juiste snaar bij mensen die weldenkend zijn, maar worstelen met een gewetensvraag: ‘Wat als mijn kind een blijvende stoornis overhoudt aan of zelfs overlijdt door het vaccin? Daar kan ik niet mee leven.’ Extra inspanning door het gebruik van de IPA is de moeite en tijd dan meer dan waard. Immers, hoe trefzekerder interventiegericht communicatie bij belangrijke onderwerpen is, hoe beter.

Andere werkwijzen met onderlinge verschillende methodologische bases sluiten elkaar niet per definitie uit, maar kunnen complementair zijn. Onderzoeksprogramma’s en theorieën hebben veel weg van zoeklichten: wat in de lichtbundel valt zie je, wat erbuiten valt niet.

Je kunt beter niet vervallen in de fout van de man die ’s nachts – in een bekende anekdote – zijn bij zijn voordeur verloren sleutel zoekt onder de lantaarnpaal op straat, omdat het onder die lantaarnpaal licht is en bij zijn voordeur niet.

Literatuur:

- 1 Smith, J.A., Flowers, P. and Larkin, M. (2009) *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, method and research*. London: 2009.
- 2 Omdat de onderzoeker de interpretatie die zijn respondent(en) geven van hun ervaringen op zijn beurt ook weer interpreteert, spreekt men wel van een dubbele hermeneutiek.
- 3 De hier gegeven beschrijving is uiterst summier en onvolledig. Zie voor een uitvoerige beschrijving: Smith, J.A., Flowers, P. and Larkin, M. (2009), p. 56–108.



VERKIEZING
COMMUNICATIE M/V
+ **TALENT** 2021

Wie wordt de
Communicatieman of
-vrouw 2021? En wie wordt
het **CommunicatieTalent 2021**?
Stem nu op jouw favoriete finalist!
Ga naar cday.nl of scan de
QR-code om te stemmen.



Stemmen is mogelijk van 12 t/m 22 mei 2021.
Jouw stem telt mee in de telling en wordt door
de jury meegenomen in het publieksadvies.

Cweek21

LOGEION 

Koop nu je
ticket op **cday.nl**
of scan de
QR-code

21-24
juni



Het nationaal vakcongres
voor communicatieprofessionals
#cweek21

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

Het echte ZBMO-communicatiemodel

Ieder communicatieboek noemt het ZBMO-communicatiemodel. Vaak aangehaald als 'basismodel', soms met de naam van de oorspronkelijke bedenker ervan, David Berlo. Maar altijd op een totaal andere manier beschreven dan Berlo zelf deed. Zonde, want het oorspronkelijke model is prachtig en het boek is nog altijd actueel.

In 1960 schreef Berlo het wereldberoemd geworden boek waarin hij zijn nog altijd overal geciteerde SMCR (Source - Message - Channel - Receiver) model introduceerde. "Dit boek verkent de complexiteit van het communicatieproces", zegt hij in zijn voorwoord. Dat het zo complex is, komt door *meaning*, betekenis. We denken te gemakkelijk dat betekenis in de content zit, maar niets is minder waar. Betekenis zit in hoofden van mensen (p.173-175). Betekenissen zijn niet statisch maar ontwikkelen zich, door leren en door contact met anderen. Betekenissen zijn niet overdraagbaar, daar hebben we talen (codes) voor nodig, waarin we onze gedachten omzetten in een boodschap die hopelijk voor een ander decodeerbaar is. Is dat niet zo, dan is er geen communicatie mogelijk. Maar hóe anderen decoderen, moet je altijd afwachten. Als communicatieprofessionals moet je grootste zorg daarom zijn hoe mensen betekenis geven, zei Berlo al.

Ieder communicatieproces is uniek

Berlo spreekt van een proces, en daarmee bedoelt hij dat iedere communicatiesituatie "dynamic, on-going, ever-changing, continuous and unique" is (p.24). Je kunt ook niet spreken van een begin of een eind, zegt hij, want een uiting van iemand

is altijd het gevolg van eerdere communicatie. Hij verontschuldigt zich dat in zijn model dat procesmatige niet tot zijn recht komt. Je gebruikt bovendien altijd verschillende bronnen als je een boodschap produceert of interpreteert, zegt hij; je weet daarbij zelf niet eens welke bronnen je hoe gebruikt en dat kan ook iedere keer anders zijn. Wat in de ene communicatiesituatie werkt, kan in een andere situatie daarom zomaar mislukken. Je kunt dus nooit zeggen dat als A iets zegt tegen B, dat zal leiden tot X ($A \text{ to } B = X$). Je kunt niets zeggen over het verloop, maar wel iets over de ingrediënten van het communicatieproces en over hoe die op elkaar inwerken, zegt hij. Vandaar dat hij in zijn model bewust geen pijltjes gebruikt.

De ingrediënten van communicatie

De ingrediënten van ieder communicatieproces zijn: Bron, Boodschap, Kanaal, Ontvanger. Berlo gebruikt (net als Shannon overigens) niet 'Sender'. Ik vind bron mooi; zender verwijst naar de actie van de aanbieder van een boodschap, terwijl het woord bron veel meer verwijst naar de actie van de ontvanger.

Als je wilt communiceren (als bron optreden), moet je je gedachten omzetten in een code (encoderen) waardoor er een concrete boodschap ontstaat die je via een drager (kanaal) kunt uiten. Vervolgens is er een ontvanger nodig die de boodschap decodeert. De ontvanger is allesbehalve een passieve entiteit die willoos de code van de zender overneemt. Verre van dat, schrijft Berlo keer op keer. Hoe een bron en een ontvanger coderen, hangt af van hun respectievelijke communicatievaardigheden, hun houding tegenover zichzelf, de ander en het thema waarover het gaat, van hun kennis, hun

plaats in het sociale systeem en van hun eigen achtergrond (cultuur). Als bron en ontvanger niet goed bij elkaar passen wat deze factoren betreft, is mislukking ingebouwd. De ingrediënten staan dus niet los van elkaar maar zijn als onderdelen van het communicatieproces onlosmakelijk met elkaar verbonden en werken op elkaar in.

Het ZBMO-model in oudere studieboeken

Ik heb onderzocht hoe het model van Berlo werd en wordt gebruikt in onze vakliteratuur. Conclusie: iedereen haalt het aan maar er wordt vaak een ander model van gemaakt. Ik noem hier twee voorbeelden. In *Voorlichtingskunde* (1974) noemde Anne van den Ban het SMCR-model als enige model van communicatie. Hij citeert Berlo uitvoerig met bijvoorbeeld: "Twee mensen kunnen precies hetzelfde woord gebruiken maar op totaal verschillende wijze interpreteren" (p.83). Gek genoeg verzint hij bij het model een extra ingrediënt, de E van effect. Berlo heeft het nergens over effect, wel over de mate van effectiviteit. Dat

is de uitkomst van hoe de ingrediënten op elkaar inwerken, niet een ingrediënt in het proces zelf. Van den Ban maakt er door de toevoeging van effect als vijfde en laatste element een ander, veel meer lineair model van.

Het ZBMO-model in eigentijdse studieboeken

Ook Wil Michels (2016) haalt het ZBMO-model aan en noemt het een "eenvoudig communicatiemodel" (p.26). Hij zet pijltjes tussen de ingrediënten en voegt er twee zaken aan toe. Allereerst feedback, bedoeld als de reactie van de ontvanger naar de zender toe. Berlo heeft het terloops over feedback en ziet dat als de respons die de ontvanger in zichzelf genereert door zijn decodering. Als die er iets mee doet (naar wie dan ook), is hij zelf bron geworden. Als tweede voegt Michels terugkoppeling toe, bedoeld als reactie van de zender op de feedback van de ontvanger. Daarmee maakt hij er een lineair actie-reactiemodel van. Michels keurt het ZBMO-model af "omdat de ontvanger een vrij passieve rol in

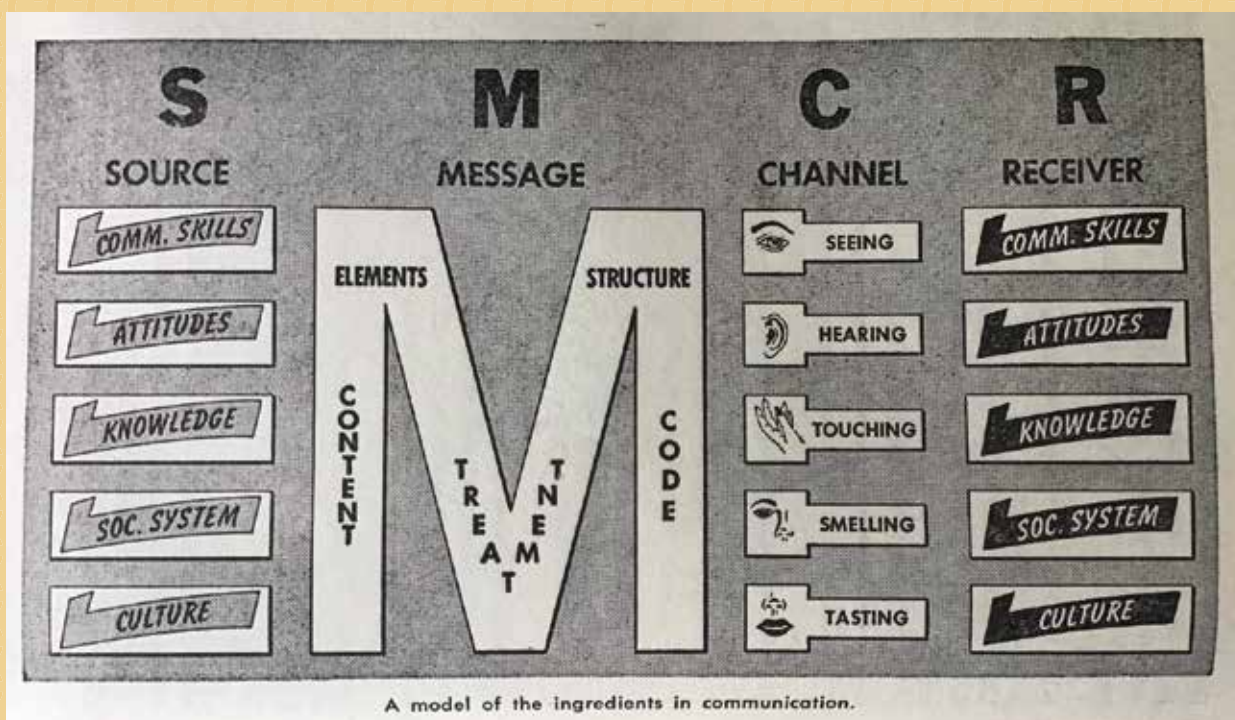
het model speelt" (p.26). Dat is nu juist waar Berlo zich sterk tegen afzet. Hij ziet de ontvanger in zijn rol als interpreterende persoon van wat een bron afscheidt, juist als extreem actief.

De moraal van dit verhaal

Het oorspronkelijke ZBMO-model is een totaal ander model dan wat je terugvindt op internet of in lesboeken. Auteurs zijn net mensen; ook zij interpreteren hun bronnen op hun eigen manier, vanuit hun eigen kennis en voorkeuren. Dat is nou precies het ingewikkelde van communicatie, zou Berlo waarschijnlijk zeggen.

Literatuur:

- Ban, Anne van den (1974). *Inleiding tot de voorlichtingskunde*. Meppel: Boom
- Berlo, David L. (1960). *The Process of Communication, an introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Michels, Wil (2016). *Communicatie Handboek* (5^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.



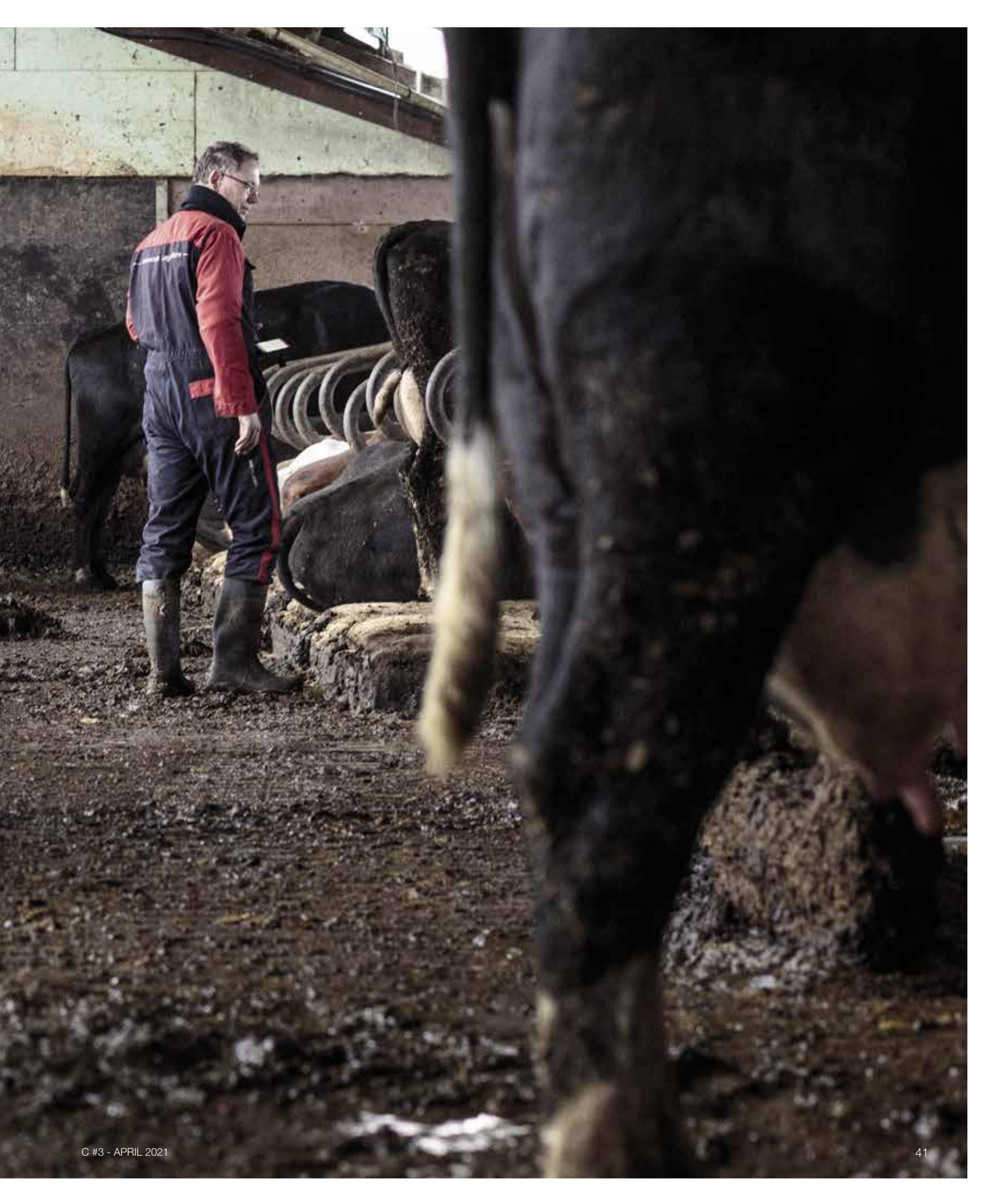
HET ORIGINELE ZBMO-MODEL, DAVID BERLO, 1960.

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Het eerlijke verhaal

JEROEN VAN DER KOOIJ IS BIOLOGISCHE MELKVEEHOUDER. SINDS KORT VERZUIVELT HIJ ZIJN EIGEN MELK TOT BIOLOGISCHE YOGHURT. RECHTSTREEKS VAN HET LAND OP DE KEUKENTAFEL VAN DE CONSUMENT. DIE KORTE ROUTE BLIJKT EEN KWESTIE VAN HET EERLIJKE VERHAAL VERTELLEN. EN VAN LANGE ADEM. WANT ALS ER EEN PRIJСКАARTJE HANGT AAN HET VERHAAL DAT JE VERTELT, BLIJFT DE DAAD LANG ACHTER BIJ HET WOORD. EEN SCHONE TAAK VOOR DE COMMUNICATIEPROFESSIONAL.



Aan de overkant van de A20 dreunen heiblokken paal na paal de grond in voor de Maasdeltatunnel, die het Rotterdamse havengebied via een snelle doorsteek verbindt met het netwerk van wegen dat de Randstad doorkruist. Net na de bouwhekken, die de plek markeren waar de tunnel aan zal sluiten op de A20, ligt de boerderij van Jeroen van der Kooij. Hier begint het Groene Hart en de uitgestrekte, met sloten dooraderde groene weilanden vormen een schril contrast met de industriële bedrijvigheid van de tunnel in aanbouw en de havenkranen aan de horizon daarachter.

Van der Kooij boert biologisch. Wie met de rug naar de snelweg staat en zijn boerderij in ogenschouw neemt, krijgt een adembenemend Hollands tafereel uit vervlogen tijden voorgeschoteld. Onwillekeurig schieten je gedachten naar de oneindige laaglanden uit Hendrik Marsmans *Herinnering aan Holland*:

(...)

*en in de geweldige
ruimte verzonken
de boerderijen
verspreid door het land,*

*boomgroepen, dorpen,
geknotte torens,
kerken en olmen
in een grootsch verband,*

*de lucht hangt er laag
en de zon wordt er langzaam
in grijze veelkleurige
dampen gesmoord*

(...)

Voorbij deze idylle moet Van der Kooij zich wel het schompes werken om het hoofd boven water te houden. Hij werkt in een sector die hard aangepakt wordt: "Als extensieve veehouder zit ik niet in de hoek waar de grootste klappen vallen, maar de maatregelen om stikstof en fosfaat terug te dringen raken mij ook. Terwijl de manier waarop ik boer juist de oplossing is voor het probleem dat Den

Haag ons voorhoudt. Maar dan nog: zelfs als de agrarische sector zich houdt aan alle maatregelen, weet ik niet of we het redden om de uitstoot van stikstof en fosfaat onder controle te krijgen. We leven in een dichtbevolkt land; dan kun je tegen ons zeggen dat wij nog verder moeten minderen, maar de laatste decennia is de uitstoot vanuit de boeren enkel gedaald en vanuit de burger alleen maar toegenomen."

De extensieve veehouderij is de oplossing voor het uitstootprobleem omdat zij zorgt voor evenwicht tussen vruchtgebruik van het land enerzijds en bemesting ervan anderzijds, stelt Van der Kooij als hij tussen zijn koeien rondloopt. Hij aait een koe over haar kop, schept met zijn hand zaagsel uit een ton en strooit het op de ligplaatsen zodat de dieren droog kunnen liggen. Binnenkort mogen ze weer in de wei, als de bodem droog genoeg is: "Mijn veestapel brengt niet meer mest op dan wat de bodem van mijn land nodig heeft om voldoende voedsel voor het vee te maken. Het is een natuurlijk evenwicht dat voorkomt dat je de grond uitput.

Toen ik op de gangbare manier boerde, kwamen er elke dag vrachtwagens vol voer ons terrein op om de dieren bij te voeden met bijproducten en krachtvoer. Zodat zij zoveel mogelijk melk zouden geven. Het ging me tegenstaan, want een koe is een graser. Ik wilde terug naar de harmonie die er hoort te zijn tussen dier en land. Daar komt voor mij bij dat een gezond en tevreden dier ook hogere kwaliteit producten oplevert. Je proeft het terug in de melkproducten en het vlees als er niet gerotzooit is met de dieren en met de producten die zij voortbrengen."

Rentmeester

Van der Kooij heeft zijn veestapel vervangen: "Ik had Holsteinkoeien, melkmachines die vooral goed gaan op mais. Nu heb ik Blaarkoppen, dieren die gewoon gras eten zoals het hoort. Daarmee ben ik in staat om me als goed rentmeester op te stellen: zorgen voor wat me is toevertrouwd, mede vanuit christelijk en antroposofisch perspectief. Ik pleeg nu geen rooibouw meer en kan de schepping op zijn minst zo achterlaten als het was toen ik in 1998 begon op de boerderij van mijn vader. Een

logisch onderdeel van mijn manier van werken is de samenwerking met Natuurmonumenten om de natuur in dit gebied ook te ondersteunen: ruimte maken voor de weidevogels door de koeien alleen te weiden op plekken waar geen nesten zijn, later in het jaar maaien zodat jonge vogels groot kunnen worden en insecten de kans geven door beschoeiingen intact te laten."

Het heeft effect. Er is rust en evenwicht in het bedrijf en in de omgeving. Jonge kieviten, grutto's en plevieren scheren weer boven de landerijen. Hun schelle kreten klinken over de groene weiden en het gezoem van insecten klinkt in de stallen. Met de natuur gaat het de goede kant op. "Maar economisch evenwicht is er nog niet", verzucht Van der Kooij. "Dit is niet de goedkoopste manier van boeren, dus de laatste jaren zijn pittig. Ik word suf geknuffeld door mensen om me heen, maar de opbrengst van mijn melk ligt beneden de kostprijs ervan. Ik krijg 52





cent per liter, maar het kost me 70 cent per liter.”

Verzuivelen

Een consumentendingetje, meent de boer. Zo lang ‘zo goedkoop mogelijk’ de belangrijkste impuls is bij het boodschappen doen, is biologische producten aan de man brengen een ingewikkeld verhaal. De oplossing zit volgens hem in eerlijk zijn. “Ik wil geen medelijden, maar het moet duidelijk worden dat de prijzen voor zuivel en vlees in de markt niet toereikend zijn.” Dat is wel een verhaal van lange adem: nu wordt nog slechts 2,5 procent van de ruim anderhalf miljoen koeien in ons land biologisch gehouden. “Mensen die bij ons langskomen, zien het verschil tussen de intensieve veehouderij en de manier waarop wij onze dieren houden. Maar aan die extensieve manier van werken hangt wel een prijskaartje. Mijn koeien leveren gemiddeld twintig

liter melk per dag, terwijl de gemiddelde melkkoe wel veertig liter per dag oplevert. Met die extra volumes kom je uit de kosten, maar wij niet. Terwijl de dieren het zichtbaar beter hebben, de mensen dat inzien en inmiddels ook meer openstaan voor een diervriendelijker werkwijze dan tien jaar geleden.” Maar voor veel biologische boeren zou die ommezwaai weleens te laat kunnen komen. Van der Kooij is eerlijk: hij is zelf melk gaan verzuivelen om uit de kosten te komen. Hij heeft zelf een steriele ruimte gebouwd in zijn stal, waarin hij zelf yoghurt maakt. Hij rekent een eerlijke kostprijs aan zichzelf en kan zijn melk afzetten via een biologische coöperatie. Zijn yoghurt verhandelt hij via zijn eigen kanalen: de verkoop aan huis en via *Rechtstreex*, een initiatief om producten lokaal op de keukentafels van consumenten te krijgen. Daarnaast heeft hij zich aangesloten bij het initiatief *Rotterdam de boer op!* dat

zich richt op eerlijk geproduceerd regionaal eten en een gezonde bedrijfsvoering voor boeren, met als mooi bijproduct een enorme toename in biodiversiteit op het platteland. Ook is hij sinds vorig jaar met enkele andere boeren lid van streekcoöperatie *Heerlijk van Dichtbij* om zijn producten in omliggende steden af te zetten. Eerste focus van de coöperatie is retail en horeca.

“Als ik die stappen niet had gezet, had er intussen een bordje ‘Te koop’ in onze tuin gestaan”, stelt hij nuchter. “Ik had het niet veel langer gered. Je kunt niet groen boeren als je rood staat, is inmiddels een bekende slogan onder boeren. Ik wil nog meer stappen maken in mijn bedrijf, maar het is niet te doen. Door zelf te gaan verzuivelen, werk ik inmiddels honderd uur in de week in plaats van tachtig. Maar er is financieel geen ruimte om personeel aan te nemen. En ik zou graag de kalveren bij de koeien



‘Ik zou graag de kalveren bij de koeien willen houden, maar dat vergt een investering van een ton die op geen enkele manier terug te verdienen is’

willen houden, maar dat vergt een investering van een ton die op geen enkele manier terug te verdienen is.” Het geld is er gewoon niet en een lening bij de bank zit er niet in omdat je daarvoor moet intensiveren, een wat obscene prikkel in de agrarische sector die biologisch werken tegenwerkt.

Gezonde oase

Wat rest is dat eerlijke verhaal. “Zorg dat jouw plek een oase is voor mensen”, stelt Van der Kooij. “Zo worden zij ambassadeur voor deze manier van werken, zijn ze bereid eerlijke prijzen te betalen en ondersteunen ze je bedrijfsmodel. De consument moet plekken als deze willen behouden om de omgeving waarin zijzelf wonen leefbaar te houden.” Daar komt een tweede boodschap bij: onderdeel van het verhaal achter duurzame, biologische landbouw en veeteelt is in de ogen van Van der Kooij de gezondheid van de mens. Het lijkt een zijstap, het voelt als een ander verhaal vertellen dan waar het

in werkelijkheid om gaat. Maar hij heeft een punt als hij impliceert dat je moet inhaken op dat wat mensen persoonlijk raakt.

“De industrie heeft onze voedselvoorziening overgenomen en dat is niet goed gegaan. De bewerking van producten in de fabriek maakt die producten minder gezond voor ons. Zo wordt melk gestript en ingedikt, bewerkt en gehomogeniseerd. Vlees dat in de winkel rood van kleur is, daar zijn kleurstoffen aan toegevoegd want vlees versterft en hoort dus grijs van kleur te zijn. Wat ik zie, is dat we niet goed voorlichten. Mensen weten niet wat gezonde voeding echt inhoudt en zij worden daar niet goed over geïnformeerd. Ga op onderzoek uit. Ontdek wat er werkelijk in je voedsel zit en verdiep je in de vraag waar het vandaan komt. Wees kritisch op de processen in onze voedselindustrie. Ik denk dat veel meer mensen dan overstappen naar biologische producten. We hebben tegenwoordig de luxe om na te denken, maar we denken over de verkeerde

dingen na. Ga kijken bij de boer en ontdek waar ons geluk zit: in zijn dieren en in de juiste zorg voor hen en voor het land dat zij onder hun hoede hebben. Ik begin elke ochtend in mijn stal. Ik loop tussen mijn koeien, maak een praatje met ze en controleer of ze het nog naar hun zin hebben. Hier ligt het begin van een eerlijke en gezonde voedselketen.” —

Meer weten?

Op deze sites vind je meer informatie over Rechtstreeks en Rotterdam de boer op!

www.rechtstreeks.nl

www.natuurmonumenten.nl/

rotterdam-de-boer-op

‘Kijk de complexiteit in het gezicht’

“Ergens rond 1998 zit ik als jonge communicatie-onderzoeker van de WUR (Wageningen University & Research) aan de keukentafel bij een stoere boer in tranen. Ik moet voor de provincie Groningen uitvogelen of er bij hem draagvlak bestaat voor ‘bosaanleg op landbouwgronden’. De boer legt mij geëmotioneerd uit hoe hij klem zit met zijn bedrijf. Hij laat me een brief van de gemeente zien. In stevige bureaucratische termen wordt hem uitgelegd ‘dat zijn stankcirkel te groot is’, waardoor uitbreiding van zijn koeienbedrijf niet mogelijk is. De passer van de ambtenaar had zijn bedrijf letterlijk doormidden gekleefd.

Dit voorval is me mijn hele carrière bijgebleven. Het leerde me dat communicatie over emotie gaat en de complexiteit die dat met zich meebrengt. Veel projectleiders, omgevingsmanagers en ook bestuurders die ik nu als communicatieadviseur bij sta, worstelen daarmee. Ik raakte geïnspireerd door inzichten van Dave Snowden en Otto Scharmer over complexiteit en Theory U. Deze theorieën geven aan hoe je de complexiteit van verschillende emoties en denkwerelden kunt duiden en hoe je de dialoog die nodig is om met die complexiteit om te gaan kunt vormgeven. Ik ben daarom bezig voor deze groepen beleidsmakers en medewerkers een training op te zetten ‘hoe tem je een draak’ zodat zij hiermee kunnen oefenen.

Het leiderschap wat hiervoor nodig is, gaat er bovenal om ‘de complexiteit aan te gaan’ en weet een combinatie te maken tussen empathisch leren en betekenis geven aan de verandering in een gezamenlijk proces. De grootste valkuil voor beleidsmakers is namelijk dat zij zich verschuilen achter hun deskundigheid. Ze blijven het probleem

zien als ‘samengesteld geheel van problemen’. Vanuit hun deskundigheid willen ze met meet- en regeltechnieken tot een oplossing komen. Wat nodig is, is dilemma’s te schetsen, feiten te onderzoeken en te duiden en om mensen mee te nemen in een gezamenlijk verhaal.

We vinden het moeilijk om vanuit deskundigheid de verbinding aan te gaan met andere beleavingswerelden. Het brengt onzekerheid met zich mee en voortmodderen in een ongestructureerd proces. Dat willen we liever vermijden en dat zie je terug bij corona, bij het klimaatdebat en ook bij stikstof. Complotdenkers en *one issue*-actiegroepen maken dan handig gebruik van het feit dat we de complexiteit niet echt aangaan. De dynamiek die daar dan uit ontstaat zet de dialoog alleen maar op slot. Een mooie uitdaging voor communicatieadviseurs om het goede gesprek weer op gang te brengen, waar je letterlijk alles wat in je zit bij nodig hebt.”

*Luc Adolfse is zelfstandig adviseur en trainer.
www.samenmetadvies.nl.*



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

Onbedoeld, onverwacht en ongewild in het nieuws:

‘Namens de Familie’ helpt

Onder de vleugels van Slachtofferhulp Nederland helpt Namens de Familie slachtoffers, nabestaanden en achterblijvers bij het beantwoorden van, soms confronterende, vragen van journalisten en de omgang met de media in het algemeen, na een dramatische gebeurtenis. Zo kunnen zij zich richten op wat voor hen op dat moment echt van belang is. Mede-initiatiefnemer Evy Khouw en media-adviseur Jeroen Baardemans vertellen over deze bijzondere ‘tak van sport’ binnen het communicatievak.



JEROEN BAARDEMANS EN EVY KHOUW

“We zijn in juni 2019 gestart met een pilot voor zes maanden”, vertelt Khouw. “Gericht op vermisingzaken in het gebied Midden-Nederland. Maar er kwamen meteen ook andere cases voorbij. Die hebben we de laatste drie maanden van de pilot ook meegenomen om te leren wat er nodig is. We zijn gestart met drie media-adviseurs, dat zijn er nu achttien.”

Welke zaken nemen jullie aan?

“We helpen mensen die onbedoeld, onverwacht en ongewild in het nieuws komen als gevolg van een dramatische gebeurtenis. Dat kunnen moord- en ontuchtzaken zijn, maar ook ernstige verkeersongelukken of een dodelijke brand. We kunnen ons werk in drie categorieën indelen: de grote maatschappelijke impactvolle zaken zoals een vermising of een gezinsdrama met dodelijke afloop. Dat zijn er tien à vijftien per jaar. Daarnaast zijn er zaken die voor groot persoonlijk leed zorgen en veel in de media zijn, maar die minder maatschappelijke impact hebben. Dat zijn er zo’n 25 tot 75 per jaar en dan hebben we nog ongeveer honderd zaken in het jaar waarbij we telefonisch praktische tips en ondersteuning geven. Corona vertekent de aantallen, want dat domineerde het nieuws, waardoor sommige zaken minder aandacht kregen dan anders het geval zou zijn geweest.”

Wat zijn jullie meest voorkomende werkzaamheden?

“Het is heel divers”, zegt Baardemans. “Allereerst heb je de crisiscommunicatie. De regie pakken op wat de media doen en melden, en daarbij de belangen van de cliënt behartigen. We streven ernaar dat de woordvoering zoveel mogelijk door de nabestaanden zelf wordt gedaan, maar soms moeten we ook die rol pakken. Daarnaast helpen we mensen die naar buiten willen treden met hun verhaal. Dat is meestal in een latere fase, als er sprake is van een strafproces. Dan helpen we met uitzoeken en benaderen van geschikte media, briefings maken, voor-

bereiden voor optredens bij de praatprogramma’s aan tafel. Ten derde – dat gaat door alle fases heen – geven we advies. Over de gevolgen van keuzes, nu en later in de tijd. We maken de mensen mediabewust.” Khouw: “Verwachtingsmanagement, advies en ontzorgen, dat is in de kern van wat we doen.”

Wanneer stopt jullie ondersteuning?

“We blijven aanwezig zolang het nodig is”, zegt Khouw. “En we sluiten het zo goed mogelijk af. Maar met iedere rechtszitting duiken de media er weer op. Daardoor kunnen we jarenlang betrokken zijn. Ook kan het zijn dat een zaak wordt gekoppeld aan een bepaalde thematiek. Als er iets speelt met tbs, dan wordt Hans Faber (medeoprichter en woordvoerder – als oom van Anne Faber) gebeld om zijn mening te geven.”

Hoe ga je om met tegengestelde belangen?

“Het hogere doel voor de nabestaanden, politie en het Openbaar Ministerie is hetzelfde, want de politie wil waarheidsvinding en het onderzoek goed afronden. De familie wil weten waar ze aan toe is en wat er echt is gebeurd. Maar elke partij heeft een deelbelang. Die zijn soms verschillend en die moet je samenbrengen”, zegt Khouw. “Als de politie bijvoorbeeld een slachtoffer heeft gedood, is de familie boos en verdrietig. Niet alleen omdat ze een geliefde hebben verloren maar ook omdat het de politie betreft. Ook dan zijn we heel open in onze communicatie naar de politie, die op haar beurt liever ziet dat de familie goed begeleid wordt door mensen zoals wij, dan dat er in de boosheid van de familie zaken gebeuren die het onderzoeksbelang kunnen schaden. Belangrijke taak voor ons is om open te zijn en te kijken waar we elkaar op procesniveau kunnen vinden.” Baardemans: “In minstens de helft van onze zaken zijn we niet alleen bezig met media, maar met stakeholders buiten de media om. Met een school, met een werkgever, met de gemeente. De ene partij heeft soms een ander belang dan de ander en dat is vaak reputatiegedreven. Dat levert soms interessante gesprekken op. Onze media-adviseur behartigt altijd het belang van de cliënt, het is echt crisismanagement op het hoogste niveau.”

Khouw: “Iedere zaak is anders, iedere familie is an-



ders. Per zaak komen we nieuwe dilemma's tegen. Bijvoorbeeld als je een familie bijstaat en ineens blijkt dat een van de familieleden als verdachte wordt aangemerkt. Dat maakt veel uit voor je positie, voor je strategie. Het is prettig dat je als adviseur niet alles in je eentje hoeft te doen, maar dat je altijd kan klankborden met een sparringpartner uit het kernteam. Ook kan er ondersteund worden vanuit Slachtofferhulp Nederland waarvan Namens de Familie onderdeel is, bijvoorbeeld op het gebied van emotioneel welzijn van de adviseur. We houden vinger aan de pols, want deze zaken gaan je niet in de koude kleren zitten. Je kunt dit werk ook niet fulltime en continu doen."

Hoe gedragen journalisten zich?

"Eigenlijk heel goed. De media hebben een goed beeld van welke vreselijke gebeurtenis nabestaanden of de familie hebben meegemaakt. Ze vinden het lastig om te bepalen hoe ver ze kunnen gaan en ervaren het als prettig wanneer ik tussen hen en de familie insta als intermediair. Omdat we weten hoe media werken en wat zij nodig hebben en ik intensief contact heb met de familie, kan ik daar dus de brug tussen zijn", vertelt Baardemans. "We willen regie op het proces en zoveel mogelijk van tevoren betrokken zijn, zodat de familie zo min mogelijk nieuwe informatie uit de krant of uit een persbericht van de politie verneemt. Maar onze rol is ook om de journalist te helpen om een goed verhaal te maken. Bijvoorbeeld met een goede foto die te delen is. Of, als er een uitvaart is waar geen media bij aanwezig mogen zijn, vertellen we wat daar gebeurt. Daar zijn ze mee geholpen. Ze kunnen dan een verhaal maken. Dat is hun taak omdat het over nieuwswaarde en maatschappelijke impact gaat. Zo helpen we de journalist én de familie die we kunnen afschermen."

Wanneer ben je succesvol?

Khouw: "We bepalen vooraf doelstellingen, maken inschattingen en onderzoeken de cliënttevredenheid. Hoewel je er niet echt op kunt sturen, meten we het wel. Onze naamsbekendheid stijgt, onze doorverwijzers zoals bijvoorbeeld de politie weten ons beter te vinden. Ook bellen journalisten steeds vaker met de vraag of wij betrokken zijn bij een bepaalde zaak. Het kan zijn dat de familie al iemand heeft, dat is natuurlijk goed. Het gaat ons om het

belang van de familie.

Het komt ook voor dat de familie op de eerste dag ons er niet bij wil, niet bewust is van wat we doen. Maar op dag drie willen ze wel, dat is prima. We hebben dan wel al momenten gemist, dus het liefst zijn we er in het beginstadium bij. Daarom is onze directe lijn met Slachtofferhulp Nederland en de politieorganisatie zo belangrijk, zodat we er kort op kunnen zitten."



Hoe speciaal vind je het werk zelf?

Khouw: "We bevinden ons op het snijvlak van media, communicatie en slachtofferschap en dat is wel bijzonder in ons vakgebied. Het is veel meer dan alleen maar die twee dingen. De nadruk ligt op crisiscommunicatie, snappen waar mensen zitten in de hectiek die ze ervaren. Af en toe is jouw rol die van mediator, als er tegengestelde belangen zijn binnen een familie. Dat maken we ook met regelmaat mee." Baardemans vult aan: "Het gaat echt om het gesprek. Het gesprek met de familie over wat zij willen en welk verhaal ze willen vertellen. Het gesprek met de journalisten omdat we er ook van bewust zijn dat zij ook een goed verhaal moeten vertellen. Het juiste verhaal overbrengen en daarin de familie of nabestaanden zoveel mogelijk ontzorgen en regie geven tijdens de verschrikkelijke tijd die zij doormaken. Dat is onze rol."

‘Deze zaken gaan je niet in de koude kleren zitten. Je kunt dit werk ook niet fulltime en continu doen’



EDELMAN TRUST BAROMETER

Bedrijfsleven verslaat overheid als betrouwbaarste instituut

Emerging from information bankruptcy

1. Business: Embrace expanded mandate

CEOs must lead on issues from sustainability and systemic racism to upskilling. Act first, talk after.

2. Lead with facts, act with empathy

Societal leaders must have the courage to provide straight talk, but also empathize and address people's fears.

3. Provide trustworthy content

All institutions must provide truthful, unbiased, reliable information.

4. Don't go it alone

Business, government, NGOs and others must find a common purpose and take collective action to solve societal problems.

Wereldwijd is een dringende behoefte aan leiders van bedrijven, CEO's, die een actieve rol pakken in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Van de onderzochte instituties – overheid, bedrijfsleven, media en niet-gouvernementele organisaties (ngo's) – vertrouwen burgers het bedrijfsleven het meest. Ieder jaar brengt het communicatiebureau Edelman de Trust Barometer uit, dit jaar voor de 21e keer. Het is voor het eerst dat het bedrijfsleven hoger scoort op de Trust Index dan de overheid.

Steve Heywood, general manager bij Edelman Amsterdam, vindt de resultaten dit jaar zeer zorgelijk. Tegelijkertijd ziet hij mogelijkheden voor communicatieprofessionals om het gevaar te keren. We nemen eerst de resultaten onder de loep, met de focus op Nederland.

Met het algemene vertrouwen in de vier instituties is het in Nederland in 2020 beter gesteld dan in de meeste andere landen. Nederland scoort gemiddeld 63 op de index, wat binnen de vertrou-

wensmarge van 60 tot 100 valt. Het gemiddelde wereldwijd is 56, dit valt in de normale marge van 50 tot 59. In 2019 kreeg Nederland het indexcijfer 57, het wereldwijde gemiddelde was toen 54.

Tot dusver niets aan de hand, maar wereldwijd denkt de meerderheid van de respondenten dat regeringsleiders (57 procent), leiders van bedrijven (56 procent) en journalisten (59 procent) met opzet mensen misleiden door foute informatie te verspreiden. En dat geldt ook voor Nederland. De Trust Barometer toont aan dat mensen niet meer weten waar ze betrouwbare informatie vandaan moeten halen; er woedt een ware 'infodemic'. Zeer zorgelijk is ook dat de media als bron van informatie slecht scoren, in de traditionele media heeft nog 53 procent van de Nederlandse respondenten vertrouwen, in de sociale media slechts 35 procent.

Ongerust

Het onderzoek van Edelman geeft geen verklaringen. Heywood wil wel zijn ongerustheid uitspreken

over een snel groeiende vertrouwenskloof in Nederland tussen het geïnformeerde en brede publiek – de Trust Index voor het goed geïnformeerde publiek is 79, voor het brede publiek 62, een verschil van 17 procent. Dit verschil is in Nederland nog nooit zo hoog geweest en was in bijvoorbeeld 2019 nog 10 procent. “Dat is dramatisch”, aldus Heywood. “Het vertrouwen in Nederlandse instituties ligt in al die jaren dat we onderzoek doen altijd op een hoog niveau. Dat is positief. Maar deze kloof is zorgelijk. Dit betekent dat het systeem voor groepen in de samenleving niet werkt. Zij worden harder geraakt door de coronapandemie, hun participatie in de maatschappij neemt af.” Meer dan de helft van de respondenten is bezorgd over het verlies van hun baan, klimaatverandering, hackers en cyberaanvallen en COVID-19.

Bedrijfsleven

De Edelman Trust Barometer liet dit jaar nog een ander opzienbarend resultaat zien. Het bedrijfsleven wordt als meest geloofwaardig gezien (61 procent wereldwijd) en ook als enige van alle instituties die competent zijn. Het heeft de overheid (53 procent) verslagen op de Trust Index. In de twee grootste economieën Amerika en China klapte het vertrouwen in de overheid in: respectievelijk 40 en 30 procent wantrouwt dit instituut volledig. Dit legt een grote verantwoordelijkheid op de schouders van CEO's: twee derde van de respondenten vindt dat zij moeten ingrijpen als de overheid niet in staat blijkt sociale problemen op te lossen. In Nederland is dat 63 procent. (Op pagina 54 van dit magazine lees je hoe VNO-NCW en MKB Nederland aan deze wens tegemoetkomen.)

Opmerkelijk is ook het grote vertrouwen in de eigen werkgever (85 procent in Nederland). Hier geeft Heywood wel een verklaring: “De *license to operate* is nu vaker lokaal bepaald. De buurt is belangrijker geworden. Mensen halen in hun ogen betrouwbare informatie op bij hun familie, vrienden, burens, collega's en werkgever.”

De consequenties van deze resultaten voor de communicatie lijken vanzelfsprekend: de eigen werkgever moet zorgen voor kwalitatief goede informatie, bijvoorbeeld over het vaccinatieprogramma. Of nog een stapje verder: de leiders van bedrijven moedigen hun personeel aan zich te laten testen of vaccineren.

Heywood trekt het naar een hoger niveau: “De CEO's van bedrijven moeten deelnemen aan het maatschappelijke debat en communiceren over maatschappelijke issues. Zij kunnen issues adresseren en hun visie geven op hoe deze moeten worden aangepakt. Hiervoor is moed nodig, want CEO's zijn geneigd deelname aan bijvoorbeeld actualiteitenprogramma's af te slaan vanwege de afbreukrisico's voor het bedrijf. Communicatieprofessionals kunnen hen over die angst heen helpen, door ze goed voor te bereiden en te wijzen op het langetermijneffect. Want een grotere maatschappelijke betrokkenheid zal het bedrijfsimago uiteindelijk alleen maar goed doen.”

De Trust Barometer van communicatiebureau Edelman onderzoekt jaarlijks in 28 landen, waaronder Nederland, het vertrouwen in en de geloofwaardigheid van vier instituties: regering, bedrijfsleven, media en ngo's. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen het goed geïnformeerde publiek (universitair geschoold en met een gezinsinkomen in het hoogste kwartiel) en het brede publiek. www.edelman.amsterdam/edelman-trust-barometer-2021.

21 years of trust

- 2001 Rising Influence of NGOs
- 2002 Fall of the Celebrity CEO
- 2003 Earned Media More Credible Than Advertising
- 2004 U.S. Companies in Europe Suffer Trust Discount
- 2005 Trust Shifts from “Authorities” to Peers
- 2006 A “Person Like Me” Emerges as Credible Spokesperson
- 2007 Business More Trusted Than Government and Media
- 2008 Young People Have More Trust in Business
- 2009 Trust in Business Plummets
- 2010 Performance and Transparency Essential to Trust
- 2011 Business Must Partner With Government to Regain Trust
- 2012 Fall of Government
- 2013 Crisis of Leadership
- 2014 Business to Lead the Debate for Change
- 2015 Trust is Essential to Innovation
- 2016 Growing Inequality of Trust
- 2017 Trust in Crisis
- 2018 The Battle for Truth
- 2019 Trust at Work
- 2020 Trust: Competence and Ethics
- 2021 Declaring Information Bankruptcy

Rosanne Koekkoek van Plan International

‘We focussen vooral op betrokkenheid’

YL University

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

Elke drie seconden wordt er ergens op de wereld een minderjarig meisje gedwongen om te trouwen. Plan International strijdt wereldwijd voor een betere toekomst voor kinderen en gelijke rechten en kansen voor meisjes. Het Nederlandse kantoor van Plan International houdt zich bezig met voorlichting, bewustwording en fondsenwerving rondom thema's als kinderuitbuiting, kindhuwelijken en meisjesbesnijdenis, en de ontwikkeling van projecten om deze problemen te stoppen. De taak van Rosanne Koekkoek, socialemedia-adviseur bij Plan International, is om deze problematiek onder de aandacht te brengen bij het Nederlandse publiek.

Hoe zorg je dat jullie verhaal terechtkomt bij het publiek?

“Een groot publiek bereiken is belangrijk, maar binnen sociale media focussen we bij Plan International ook op betrokkenheid: als mensen iets met de content doen (liken, klikken, reageren of delen) is dat een teken van interesse en betrokkenheid bij het werk dat we doen. Het is eigenlijk een soort trap: je begint met informeren, dan betrekken en uiteindelijk wil je dat de mensen zich aan je binden. Goede communicatie, ook via sociale media, is daarbij essentieel.”

Op wat voor content richten jullie je als organisatie?

“Als socialemedia-adviseur ben ik continu op zoek naar het snijvlak van wat je als organisatie wilt vertellen en wat het publiek wil lezen. Mensen zijn tegenwoordig erg geïnteresseerd in persoonlijke verhalen en ervaringen. Plan International speelt daar goed op in. Wij willen niet over de meisjes praten, maar ze zelf een gezicht geven. Dat betekent soms ook dat we recht voor zijn raap moeten zijn over wat de meisjes allemaal overkomt. We laten ze bijvoorbeeld, vaak ook anoniem, vertellen over hoe het is om uitgehuwelijkt of jong zwanger te worden. Mensen vertrouwen mensen. Daarom is het goed om ook het gezicht van de interne organisatie te laten zien. Wie zijn die medewerkers en wat doen zij precies? We posten bijvoorbeeld geregeld korte video's of blogs van collega's uit Nederland en andere landen. Zij hebben namelijk ook een verhaal te vertellen. Zo neem je het publiek nog beter mee in het verhaal van de organisatie.”

Wat is het mooiste project dat je hebt mogen doen?

“Meisjesbesnijdenis is een gevoelig thema, dus een campagne vormgeven is ingewikkeld. Je kunt daarin niet zomaar een besnijdenis laten zien, maar je wil wel dat mensen weten wat het inhoudt. Daarom

hebben we een reaction video gemaakt. Dat was heftig: we lieten een aantal mensen beelden zien van een meisjesbesnijdenis en filmde hun reactie. Als kijker van de reaction video zie je enkel gezichtsuitdrukkingen. Deze emoties zijn genoeg om je te laten beseffen dat meisjesbesnijdenis moet stoppen. Met deze reaction video hebben we ontzettend veel mensen bereikt én weten te bewegen zich aan te sluiten bij Plan International. Op zo'n moment ben ik trots dat ik voor Plan International mag werken."



Rosanne Koekkoek

Generatie G(oogle)



Marjolein Snellink

Voorzitter Young Logeion

Er zijn een paar dingen die je als twintiger of dertiger gewoon van nature kan: omgaan met computers, blind typen en effectief googelen. Onze generatie zet niet meer op het cv dat we kunnen werken met MS Office. Want wie kan nu eigenlijk niet werken met Word of Powerpoint? En als je iets even niet weet, dan google je het toch gewoon? In ons werk vraagt dat soms wat geduld van ons voor oudere collega's. Waar zij ons soms een beetje af moeten remmen omdat we alles nú willen kunnen, moeten wij af en toe op onze handen zitten als iemand weer eens vastloopt in Word.

Onderdeel zijn van de generatie G(oogle) vraagt ons ook om grenzen te stellen. Als communicatieprofessional moet je klantgericht zijn. Maar waar trek je op je werk de grens tussen wat bij je taken hoort, en wat je gewoon simpelweg óók kan? Voordat je het weet word je overal ingevlogen als mobiele servicedesk: meekijken met hoe Prezi werkt, snel wat in Indesign knutselen, en 'of ik weet hoe je pdf's samenvoegt? Ik google het wel even!'

Ik denk dat het voor veel starters een bekend fenomeen is: na een paar jaar wil je uit die uitvoerende functie en meer adviseren. Tegelijkertijd rol je haast automatisch in de snelle klusjes, omdat jij dat nou eenmaal zo goed kan. Ik betrap mezelf er ook vaak op: 'Ik doe het zelf wel, want dan is het tenminste snel klaar.' Maar om te kunnen groeien als adviseur moet je niet de helft van je tijd besteden aan klusjes die anderen ook wel hadden kunnen googelen. De oplossing? Die kan denk ik twee kanten op: een cursus op je handen zitten voor mij, of een cursus googelen voor m'n collega's.

‘Onze generatie zet niet meer op het cv dat we kunnen werken met MS Office’

Auteur Jurre Plantinga

Fotograaf Jeroen Poortvliet



MIEKE ANSEMS

Het moet anders

werkgeversorganisaties willen hun verantwoordelijkheid nemen

“Zoals het nu in Nederland gaat, gaat het niet goed. Het moet anders”, vertrouwt een ernstig kijkende Jacco Vonhof de camera toe. De voorman van MKB-Nederland doelt daarmee niet op de gevolgen van de coronapandemie voor zijn achterban. Nee, de waarschuwende woorden komen uit het filmpje waarmee Vonhof samen met VNO-NCW-voorzitter Ingrid Thijssen onlangs de koerswijziging van hun werkgeversorganisaties aankondigde. Ondernemen voor brede welvaart is het nieuwe devies.

‘Het was nodig dat het bedrijfsleven liet zien dat ze meebewegen met de veranderende samenleving’

Het is al langere tijd een *buzzword* in politiek-bestuurlijke kringen: brede welvaart. En nu dus ook omarmd door het bedrijfsleven. We bespreken deze nieuwe koers met Mieke Ansems, directeur communicatie & marketing bij VNO-NCW en MKB-Nederland.

Wat verstaan jullie onder brede welvaart en waarom is het zo belangrijk?

“Voor mij draait brede welvaart hier om: wat heeft de maatschappij naast economische groei nodig om goed te kunnen functioneren? Voor bedrijven houdt dit in dat je bij de besluiten die je neemt verder kijkt dan alleen maar winst maken. Of het nu om thema's als duurzaamheid en inclusiviteit gaat, of het omscholen van medewerkers zodat die ook in de toekomst inzetbaar blijven. Bij veel van dit soort onderwerpen is de overheid doorgaans *in charge*. Wij zeggen nu: het bedrijfsleven kan hier een grotere rol in spelen en medeverantwoordelijkheid nemen.”

Om tot deze nieuwe koers te komen, zijn jullie nadrukkelijk in gesprek gegaan met het maatschappelijke middenveld. Was het bedrijfsleven te ver van de samenleving af komen te staan?

“Het was nodig dat het bedrijfsleven liet zien dat ze meebewegen met de veranderende samenleving. Soms moet je de vraag durven stellen: klopt onze visie nog? Het ‘Brugproject’ waarmee we dat hebben onderzocht, is begin 2019 al van start gegaan. We wilden met dit project analyseren hoe Nederland ervoor stond. Ja, we zijn welvarend – maar wordt die welvaart ook goed verdeeld? Het is belangrijk om daar goed over na te denken, en met elkaar het gesprek over aan te gaan. Eén van de aanbevelingen die hieruit volgde, was de focus op brede welvaart.”

Het Brugproject werd afgesloten met een reeks dialoogsessies die Ansems namens de werkgeversorganisaties vormgaf. Tijdens die vanwege de coronamaatregelen digitaal georganiseerde avonden, schoof wekelijks een diverse groep deelnemers aan. “We wilden echt een dwarsdoorsnede van de samenleving aan tafel krijgen. Van schooldirecteuren en milieuorganisaties tot wethouders en ondernemers; van het platteland tot de Haagse Schilderswijk; van ouderen tot jongeren. Die aanpak beviel bijzonder goed: alle partijen leerden van elkaar, en dat was mooi om te zien. Juist door bepaalde vooroordelen – zeker ook ten opzichte van VNO-NCW – in alle beslotenheid met elkaar te bespreken, creëer je wederzijds begrip. Dat we met onze nieuwe koers echt iets concreets met de input gaan doen, wordt ook zeer gewaardeerd.”

Die concrete invulling waarmee het thema brede welvaart de komende tijd moet gaan leven, bestaat onder meer uit de permanente campagne ‘Ondernemen voor Nederland’. Hiermee willen de werkgeversorganisaties laten zien wat de toegevoegde waarde van het bedrijfsleven voor de samenleving is.

Ik kan me voorstellen dat het spannend is om met deze koerswijziging te komen in een tijd dat een deel van jullie achterban het erg zwaar heeft door de coronapandemie. Wat waren hierbij de belangrijkste communicatie-afwegingen?

“Er speelden verschillende zaken mee. Ingrid Thijssen was in september aangetreden als voorzitter van VNO-NCW en wilde haar verhaal vertellen. Het plan was om dat na ongeveer honderd dagen te doen. Ook kwamen de verkiezingen er natuurlijk aan, en daar ga je het liefste vóór zitten.

Ik snap daarbij heel goed dat er bij bedrijven die met de rug tegen de muur staan, soms wat minder behoefte is om over 2030 of zelfs 2050 na te denken. Tegelijkertijd mag dat van ons als werkgeversorganisaties juist wél worden verwacht. Ook ik ben 80 procent van mijn tijd bezig met de gevolgen van de pandemie. Maar dat betekent niet dat we niet ook aan de lange termijn moeten denken. Voor ons is het echt ‘en/en’. We moeten hiermee van start, zonder het hier en nu uit het oog te verliezen.”

Thijssen omschrijft de nieuwe koers als ‘medeverantwoordelijkheid nemen voor de samenleving’. Is daar in het bedrijfsleven op dit moment wel genoeg draagvlak voor?

“Ik zie en ik voel dat iedereen deze kant op wil bewegen. Natuurlijk, het zal echt nog niet altijd lukken. Maar daarmee is dan niet meteen de hele agenda overboord. Wel denk ik dat het belangrijk is om duidelijk te maken dat duurzame groei nodig blijft om deze agenda van brede welvaart te kunnen realiseren. Het bedrijfsleven is uiteindelijk op aarde om geld te verdienen. Maar we hebben te veel van de verantwoordelijkheid voor de samenleving uitbesteed aan de overheid. En de vraagstukken waar de wereld en ook Nederland voor staan, zijn daarvoor te complex. We moeten het meer samen doen: overheid én bedrijfsleven.”

Samenstelling Eveline Waterreus



Constructieve onenigheid

Adam Ferner en Darren Chetty, Atlas contact 2021
978-90-4701-423-2, 160 pagina's, € 18,99

'Als iemand het niet met je eens is, probeer dan raakvlakken te vinden. Dat is goed.' Een ogenschijnlijk makkelijke formulering krijgt in dit boek langs meerdere

kanten meer betekenis. Vanuit diverse wetenschappen richten de schrijvers in dit compacte boekje zijlichten op meningsverschillen (dilemma's, confrontaties). Dan blijkt dat we die raakvlakken vaak niet vinden door argumenten anders, beter of pakkender te formuleren, maar door op zoek te gaan naar wat mensen echt raakt. Waar ze zelf nog niet weet van hebben of de juiste woorden voor hebben kunnen vinden. Soms is dat het ongemak die een plotselinge verandering met zich meebrengt, dan weer het appel dat in een groep op je wordt gedaan om ergens een mening over te hebben. Richt je op de denkwijze van de ander, stel vragen, zoals: hoe bedoel je? Wat heb je nodig? Een goed gesprek begin je bij jezelf. Wat maakt dat je denkt dat iemand zus en zo denkt? En geniet ervan als je elkaar tegen de haren instrijkt.

Guido Rijnja



careenza*

Op zoek naar een creatief bureau vol frisse ideeën?
Gevonden. careenza.nl/gevonden



De Dutchionary

Gaston Dorren, uitgeverij Pluim 2020
978-9083-073-53-8, 208 pagina's, € 19,99

Vijfhonderd woordcombinaties met het onderdeel 'Dutch' staan in het woordenboek Dutchionary. En dan nog pretendeert taaljournalist Gaston Dorren

niet compleet te zijn. In de inleiding legt hij uit waarom zoveel Engelse uitdrukkingen en termen naar ons land lijken te verwijzen. In aantal prijkt Nederland na Ierland en Frankrijk op de derde plaats. Omdat veel woorden een negatieve betekenis hebben, verwacht je dat de Engelsen door de eeuwen heen zo'n bloedhekel aan de Hollanders hadden dat ze het ene na het andere scheldwoord met 'dutch' bedachten. Zo betekent dutch-bottomed leeg, zonder inhoud of waarde, afgeleid van het lege bierglas. Nederlanders stonden bekend als zware drinkers. Of the dutch bargain, een transactie die voor slechts een van beide partijen gunstig is. Met de dutch alps worden borsten afgedaan die in de ogen van de honer te klein zijn.

De meeste negatieve woorden komen inderdaad uit een periode van vijandschap: uit de zeventiende eeuw waarin Engeland en Holland op zee vochten om de wereldhegemonie. Maar de overvloed aan de woordcombinaties met 'dutch' heeft geen sensationele verklaring. Dutch betekende oorspronkelijk volks en sloeg op de volkstaal van Engeland. De oudste bron waarin het woord voorkomt stamt uit 786. Wat later in de middeleeuwen gebruikten de Engelsen het woord om het volk in West-Europa aan te duiden en in de zestiende eeuw, toen de Noordelijke Nederlanden zich afscheidden van Spanje, werd 'dutch' gereserveerd voor Holland. Zo ontstond er een ratjetoe aan betekenissen, die dus lang niet allemaal naar ons volk verwijzen.

De Dutchionary is een boekje om in te bladeren. De herkomst en betekenis van Engelse en Amerikaanse woordcombinaties met 'dutch' worden in toegankelijk Nederlands omschreven. Wel jammer dat Dorren benadrukt dat hij politiek correct wil zijn. Hij verontschuldigt zich voor het gebruik van de term 'Gouden Eeuw' en geeft aan dat hij van al die beschimpende woorden over zijn nationaliteit chagrijnig werd en toen pas goed begreep wat woorden als 'jodenstreek' of 'dobberneger' met mensen doet. Niet nodig, want als er één volk met humor is dat ook zichzelf belachelijk maakt, dan zijn het de Britten wel.

Annemarie van Oorschot



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Kan het een onsje duidelijker?

Iedereen is het ermee eens dat de overheid open en transparant moet zijn. Daar bestaat geen twijfel over. Het communicatiebeleid van de overheid is daar ook op gestoeld. Maar openheid vereist meer dan het online plaatsen van plannen, voorstellen, wetgeving en maatregelen.

Wetgeving is namelijk ingewikkeld. Als je niet goed ingevoerd bent, snap je vaak niet echt wat er gaat veranderen. Ook de meeste artikelen in de media die over nieuwe wetgeving en maatregelen gaan, vereisen de nodige voorkennis om de impact ook daadwerkelijk te begrijpen. De meeste stakeholders en burgers begrijpen niet altijd wat er daadwerkelijk op het spel staat.

Bij het vaststellen van uiteindelijk beleid wordt tegenwoordig vaak advies gevraagd aan adviesorganen. Daarbij gaat het veelal om onderwerpen die gepolitiseerd zijn of waar de politiek zelf niet uitkomt. Ook de input van uitvoeringsinstanties is

belangrijker. Zij zien namelijk in de praktijk waar het aan schort bij wetgeving en maatregelen.

Door de rol die ze spelen, kunnen adviesorganen en uitvoeringsinstanties – gevraagd of ongevraagd – laten zien wat de effecten van plannen, ontwikkelingen of maatregelen zijn. Het gaat daarbij niet alleen om het eindadvies, maar ook om de afwegingen waarom zij tot een speciaal advies komen. Feit is dat de rapporten en rapportages van deze organisaties ook allesbehalve duidelijk zijn. Het zijn vaak wollige, juridische teksten. Er wordt niet echt geïnvesteerd in communicatie om daarmee het advies beter te laten landen. Terwijl het wel hun plicht is om hun advies goed toe te lichten en te verantwoorden aan ons Nederlanders. Of dat komt omdat ze bang zijn met hun adviezen de politiek te veel te beïnvloeden, of omdat ze geen duidelijke positie durven in te nemen omdat ze met dezelfde dilemma's zitten als de politiek, of omdat ze gewoon niet beseffen hoe belangrijk hun adviezen zijn, ook voor mensen buiten de politiek, weet ik niet. Duidelijk is wel dat deze rapporten onleesbaar zijn.

En hoe zou dat komen? Ik vermoed dat de communicatieadviseurs die werkzaam zijn bij de organisaties die deze rapporten en rapportages produceren, niet echt betrokken worden bij het schrijfwerk.

Wellicht moet er een soort code of keurmerk komen waaraan een duidelijk rapport moet voldoen. Wat begrijpelijk schrijven inhoudt. Een mooie uitdaging voor de communicatiebranche, maar dat betekent wel dat communicatieadviseurs ook daadwerkelijk betrokken moeten worden bij eindadviezen en niet alleen bij het schrijven van het persbericht daarover. We moeten – vrij naar Jesse Frederik van De Correspondent – onze communicatietalenten inzetten om saaie, maar impactvolle verhalen groot en leesbaar te maken en niet om onbelangrijke zaken groot te maken.

‘Er wordt niet echt geïnvesteerd in communicatie om daarmee het advies beter te laten landen. Terwijl het wel hun plicht is om hun advies goed toe te lichten en te verantwoorden aan ons Nederlanders’



Rick Arnold
Fotograaf



Martijn Beekman
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Claudine Hogenboom
Redacteur



Marjolein Nieuworp
Redacteur



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Folkert Reith
Gastredacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Hannelore Smilde
Fotograaf



Jenny Spierenburg
Art director



Germán Villafane
Fotograaf



Julia de Vries
Gastredacteur



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator



Hugo Zelders
Redacteur

Schrijf jij jezelf de C in?

Omdat Logeion dit jaar 75 jaar bestaat, maken we van C#5, die vlak voor de zomer uitkomt, een speciaal, dubbeldik nummer. En we bieden onze leden de mogelijkheid een plekje in deze C op te eisen. Dat doen we door alle leden uit te dagen voor een leuke schrijfwedstrijd.

Wat moet je doen?

Schrijf een verhaal van maximaal 800 woorden over één van de communicatietrends van Logeion. Dat mag een persoonlijk verhaal zijn of een vakinhoudelijk verhaal. Zolang het maar prikkelt en inspireert. Een vakkundige jury, onder leiding van Sander Grip (hoofdredacteur van C), zal de inzendingen beoordelen en de vijf mooiste, beste verhalen belonen met een cadeaubon van €75 en eeuwige roem door plaatsing van het verhaal in het dubbeldikke zomernummer.

Dus pak die pen, computer of laptop en stuur je verhaal naar info@logeion.nl t.a.v. Sander Grip. Inzenden kan tot uiterlijk 1 mei.

COLOFON

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 7 mei 2021.

Coverfoto
Eran Oppenheimer



LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

20 APRIL ONLINE

Polarisatie in beeld

Sander Dorst

VAKIMPULS

26 APRIL ONLINE

Omgevingscommunicatie: 9 tips
die je (uit de shit) helpen

Bart Derison i.s.m. Kortom

VAKIMPULS

29 APRIL ONLINE

Werken aan diversiteit en
inclusie

Huib Koeleman,
Marisca Kensenhuis

VAKIMPULS

11 MEI ONLINE

Communicatie 2.0:
Datagedreven content

wegens succes herhaald

Paul Gremmen, Maarten Ros

WORKSHOP

12 MEI ONLINE

Zelf nieuws maken in de praktijk

Rick Hunink,
Angelique van Trirum

VAKIMPULS

18 MEI ONLINE

Wat doet marketing echt en
welke rol speelt data daarbij?

Ronald Voorn, Ludo Voorn

WEBINAR

19 MEI ONLINE

Communiceren in Suriname

Angela van der Kooye i.s.m.
Centrum voor Communicatie
& Public Relations Suriname

WORKSHOP

25 MEI en 26 MEI ONLINE

Beroepsniveauprofilen,
wat kun je er mee?

Esther Holster

WORKSHOP

27 MEI ONLINE

Newrooms als strategisch
communicatie-instrument

Rik Rensen,
Angelique van Trirum

VAKIMPULS

10 JUNI ONLINE

Campagnes: welke beelden
werken (en welke niet?)

Met o.a. Gert Slob,
André Freyssen

C-WEEK21

21 JUNI T/M 24 JUNI ONLINE

Een geweldig online
programma in het teken van
het 75-jarig jubileum met
natuurlijk de verkiezingen
Communicatieprofessional van
het Jaar en CommunicatieTalent
van het Jaar!

WORKSHOP

7 SEPTEMBER ONLINE

Beroepsniveauprofilen,
wat kun je er mee?

Esther Holster

COLLEGE

23 SEPTEMBER ONLINE

Storytelling in het (post-)
coronatijdperk

wegens succes herhaald

Theo Hendriks

WORKSHOP

7 OKTOBER ONLINE

Zelf nieuws maken in de praktijk

Rick Hunink,
Angelique van Trirum



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

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

LOGEION



LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals