



Simply the best

WIM VAN DER WEEGEN (COMMUNICATIEMAN 2017) EN
LAURA PEELS (COMMUNICATIETALENT 2017)

**‘Ik hoop dat je strategie komt doordat
je vaak naar buiten hebt gekeken’**

ONNO MAATHUIS, SPECIALIST MERKPOSITIONERING

**‘Communicatie is een belangrijk wapen
om verandering te bewerkstelligen’**

THOMAS RAU, ARCHITECT



Nóg meer energie

André Manning en Folkert Reith vormen een tandem. Sinds het eerste kwartaal van dit jaar zijn zij directeur en adjunct-directeur van Logeion. Hun missie: de vereniging verder professionaliseren en vernieuwen. Zij geven de toch al niet geringe energie binnen Logeion een stevige duw in de rug.



Functioneel ruziën

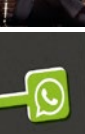
Communicatieprofessionals weten hoe slechte communicatie klinkt, eruitziet en voelt. Conflictcoach Francine ten Hoedt stelt dat zij anderen dus bewust kunnen maken van wat er gebeurt. “Zo voorkom je al veel ellende.”

30

Verkeerde vraag, verkeerd antwoord

Thomas Rau, architect: “Het systeem waarin wij nu nog leven werkt foute vragen in de hand. En het allerbeste antwoord op een verkeerde vraag, is een verkeerd antwoord.” Communicatie speelt een cruciale rol.

En verder...



04	hoofdartikel
08	noelle aarts
10	handreiking
12	ontwikkeling
18	toonaangevend
22	de kwestie
24	recensies
24	moet je lezen
27	kwartaaldicht
28	kennis
36	klantcase zcene
38	klantcase publiquet
39	klantcase hogeschool utrecht
40	kleiner dan 10
42	jong
44	galjaard
47	bartho boer
48	reportage
52	de snijplank
54	de vakgroep
57	innovatie in het vak
59	estafette
64	trends
66	medewerkers
67	de uitsmijter van de bruin
67	colofon

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

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



Fotograaf Marieke Odekerken

Noties als liefde, respect en waardering

Dat het leven zou moeten draaien om gevoel, om waardering op immaterieel vlak, vind ik een prachtige constatering. Of het reëel is, is een tweede. De mens is nou eenmaal materialistisch en we kijken vooral naar hoeveel de ander heeft, om onze eigen maatstaven van geluk te toetsen. En natuurlijk proberen we te streven naar duurzame productie en minder verbruik van grondstoffen in die hang naar materialistische bevrediging. Als het ons niet te veel inspanning kost, tenminste. Zolang trainen vertraging hebben, kunnen we best de auto nemen. Ons schuldgevoel compenseren we wel met een hybride bolide. En een biefstuk van een blijde koe in een frisgroene weide is leuk, maar niet voor een tientje per ons.

Communicatie ontstaat pas als ons gevoel niet meer toereikend blijkt, stelt architect Thomas Rau. Pas als we dat gevoel missen, wanneer zaken als liefde en respect ontbreken, gaan we dit compenseren met communicatie. Het komt overeen met de vraag: waarvoor kom jij je bed uit in de ochtend? En de volgens Onno Maathuis belangrijkere: waarom zou het iemand wat schelen? Beide vragen appelleren aan gevoel. Spreken aan op noties als liefde, respect en waardering krijgen. Worden we dan wel gelukkig van die meer materiële waardering waar we zo vaak naar streven? Zien we niet dat, als we diep in ons hart kijken, gevoel vele malen belangrijker is dan spullen? Als je door je oogharen heen naar je leven kijkt, beziet wat je bereikt hebt en hoeveel naam en faam je verworven hebt... Ben je dan niet vooral gewoon blij gezond te zijn, de kinderen te kunnen zien opgroeien en het schouderklopje te ontvangen op het moment dat je iets goed gedaan hebt? Ik denk dat iedereen dat laatste stiekem het meest belangrijke vindt. Tenminste, dat fluistert mijn gevoel me in.

Sander Grip
hoofdredacteur

‘Onze aanpak kan anderen inspireren tekst en beeld beter te combineren dan op dit moment in ons vak gebeurt.’

Auteur Sander Grip

Fotograaf Marieke Odekerken

De eenheid en kracht van beeld

Daar staan ze dan maar mooi: Wim van der Weegen en Laura Peels. Hij Communicatieman van het Jaar, zij CommunicatieTalent. De obligate vraag of ze het verwacht hadden, stellen we gewoon niet. Zoals Ajax in de Europa League voorgehouden kreeg: als je dan in de finale staat, moet je hem maar winnen ook. Maar ja, dat geldt voor die andere finalisten natuurlijk net zo goed. En dus staan Van der Weegen en Peels harder te stralen dan de zon op deze waanzinnig mooie eerste dag in juni 2017.

Mocht je slechts één opmerking uit zijn finalepitch onthouden, dan is het deze: “Ik sta met een dubbel gevoel in deze zaal.” Communicatie wordt niet persoonlijker dan in dat ene zinnetje van Wim van der Weegen, bij de Onderzoeksraad voor de Veiligheid verantwoordelijk voor communicatie. In de zaal waar hij strijdt voor eeuwige communicatieroem, stond hij eerder met de nabestaanden van de slachtoffers van vlucht MH17. Toch staat hij hier weer: “Ook hiervan kunnen wij leren. Ook dit is communicatie. Wij hebben een taak bij goed nieuws, maar zeker ook bij slecht nieuws.”

Van der Weegen had de zware taak de presentatie van het onderzoeksrapport naar de ramp met de vlucht van Malaysia Airlines op 17 juli 2014 in goede banen te leiden. Uit zijn pitch: “Wij leveren dikke rapporten op, maar om die rapporten voorstelbaar te maken, maken we animaties. Wat je daarin ziet, is onderbouwd. Zo heb je het rapport niet meer nodig voor het heldere verhaal.”

In de tuin, nadat het applaus geklonken heeft en hij toch echt dé communicatieman van het jaar is geworden, licht Van der Weegen toe. “Beeld was allesbepalend voor het slagen van de presentatie

van ons rapport. Maanden van tevoren hebben we het ideale tv-shot bedacht. Het moest alles in één oogopslag bevatten: de hoofdboodschap, de Raad als afzender ervan, de voorzitter als brenger van de boodschap en de reconstructie van het vliegtuig.”

Het was een onorthodox beeld. Niet iedereen was het ermee eens; vooral het tonen van het vliegtuig zelf was omstreden. Maar het werkte: “In een zaal met honderden journalisten en filmploegen kon je voorafgaand aan de presentatie een speld horen vallen. Maar bovenal: overal ter wereld was dat ene shot te zien waarin onze boodschap vervat was. Als beeld alles zegt, kun je maar beter de regie in eigen hand houden.”

Klimaatverandering is oranje

Naast de Communicatieman neemt het CommunicatieTalent van 2017 plaats. Laura Peels, nu aan het nieuwe Museum voor Communicatie verbonden, werd genomineerd en gelauwerd voor haar rol als adviseur marketingcommunicatie bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM). Zij leidde de communicatie bij de allereerste Nationale Klimaatop in ons land. Die vond plaats in de stad van niet lullen maar poetsen ►



Geduchte tegenstanders

Bij zijn verkiezing tot Communicatieman van het Jaar 2017 liet Wim van der Weegen twee ijzersterke kandidaten achter zich. Corine van Impelen, hoofd communicatie bij Naturalis, bracht “wetenschap in de huiskamers” toen het museum een *Tyrannosaurus rex* naar ons land haalde. Deze koning der tiranhagedissen bleek een koningin. Nederland werd groots voorbereid op de komst van een van de meest complete T. rex-fossielen ooit gevonden. Van dinoplaatjes bij de Appie tot een prijsvraag voor haar naam. Trix, zoals ze inmiddels heet, zette Naturalis op de kaart via een campagne die, meent Van Impelen, de essentie van ons vak behelst: “Verhalen vertellen.”

De andere finalist was Klaas Kregel, nu werkzaam bij Unigarant, maar genomineerd voor de manier waarop hij woningcorporatie Domesta een nieuw gezicht gaf. Hij wist de klant weer voorop te stellen door de corporatie tot “ideale buurman” te maken, een partij waarop je kunt rekenen maar die niet achter je voordeur komt kijken. Zijn mooiste moment: “De tweet van een klant dat wij niet uitzetten maar helpen bij problemen. Dat is wat we willen zijn.”

Rotterdam. Hier moest het akkoord van Parijs vertaald worden naar concreet handelen op nationaal niveau. “Ik ben een commerciële idealist”, lacht ze een stralende lach. “Alleen partijen die zich committeerden aan afspraken, mochten meedoen.” Zo stonden Greenpeace en Shell samen op een podium. En zo zaten de deelnemers op stoeltjes uit de kringloopwinkel en kregen ze vegetarisch en veganistisch eten voorgeschoteld. “En de kleur van de top was oranje, niet groen. Oranje is de kleur van actie.” *Practice what you preach* tot in de kleinste details. Het leidde tot de afspraak 17,6 miljoen megaton CO2 minder te gaan uitstoten. Dat staat gelijk aan de CO2-productie van 2,2 miljoen huishoudens, ofwel ruim zeven miljoen personenauto’s.

Een terecht risico

In zijn aanpak kiest Van der Weegen voor overtuiging en vooruitstrevendheid, vertelt hij aan de tafel in het zonnetje. Hij geniet zichtbaar van de titel die hij zojuist kreeg toebedeeld. Het voelt goed, ondanks het dubbele gevoel waar hij op het podium aan refereerde. “Je moet overtuigend zijn. Onze keuze de reconstructie van het neergestorte vliegtuig te laten zien, was gedurfd maar doordacht. Voor mij hoeft je niet onterecht terughoudend te zijn omdat je slecht nieuws brengt. In onze ogen was dit beeld nodig om onze boodschap duidelijk voor het voetlicht te brengen. Ja, voor sommigen ging het te ver, maar anderen waren diep onder de indruk.”

Waarom het risico op negatieve reacties geoorloofd was? “Vanaf dag één na de crash waren er veel verschillende verhalen en theorieën. Het moest duidelijk zijn dat onze conclusies de enig juiste waren. We hebben via media-analyses in Europa, de VS, Maleisië en Rusland de vijf meest gehoorde theorieën over de ramp op een rij gezet en vervolgens een plek gegeven in ons onderzoek. Van die vijf scenario’s konden we er vier weerleggen en hebben we er eentje bewezen. Voorzitter van de Raad Tjibbe Joustra verwoordde de conclusies, nam verantwoording voor het onderzoeksrapport en op de achtergrond ondersteunde de animatie zijn verhaal. Zo

ontstond een eenduidig en krachtig beeld dat wereldwijd overtuigde. De keuzes die we gemaakt hebben bij hoe we ons eindrapport zouden presenteren, zijn communicatieve keuzes. Dat is ook de reden dat ik hier mijn verhaal wilde vertellen, dat ik de pitch wilde doen: onze aanpak kan anderen inspireren tekst en beeld beter te combineren dan op dit moment in ons vak gebeurt.”

Voorbij de Groene Kerk

In tegenstelling tot de strikte regie die de Onderzoeksraad hanteerde, gooide Peels bij de Nationale Klimaattop juist alle regie overboord. “Het is ongebruikelijk maar alle materiaal dat het ministerie voor de top maakte, werd voor iedereen beschikbaar gesteld. Je mist dan wel de regie maar we zagen dat alle partijen dezelfde beelden gingen gebruiken. Dat is zo’n krachtig signaal.” Het enthousiasme waarmee Peels nu spreekt over de top, had ze in het begin nog niet. “Toen ik aan deze klus begon, dacht ik dat het klimaat moeilijk verkoopbaar was. Hoe maak je van een weinig sexy onderwerp een succes, vroegen we onszelf af. Door vooral niet alleen maar de koplopers aan tafel te krijgen. Deze zogenaamde Groene Kerk doet al veel goede dingen. Juist de inactieve partijen wilde ik erbij halen. Shell en Greenpeace op één podium? Het was vloeken in de groene kerk, maar we deden het wel. En dat was precies wat nodig was om de top te laten slagen.”

Integer en met lef

Voor zowel Peels als Van der Weegen is hun inzet van beeld een les voor communicatieprofessionals op welke functie dan ook. Hij blikt terug op beide projecten: “Je ziet te vaak dat beeld na afloop er nog even bij bedacht wordt. Zowel de case van Laura als die van mij, hoewel precies tegenovergesteld in de aanpak, laten zien dat je vroeg in het proces al moet nadenken over de manier van presenteren, van je beeldgebruik. Als ik naar onszelf kijk: wij kunnen nog zo’n dik rapport schrijven, het gaat om de boodschap die we uiteindelijk willen brengen. Het beeld dat wij maken via onze animaties brengt dat verhaal kort

‘Ik wil MH17 niet vergelijken met de Klimaattop maar voor beide was integer en met lef communiceren noodzakelijk. Communicatieprofessionals mogen wel wat meer lef tonen.’

en krachtig over en bedient zo een veel breder publiek dan we met onze rapporten alleen kunnen bereiken. En dus is beeld *key process* in onze organisatie.” Peels heeft daarbij een belangrijke boodschap: “Je moet een verhaal te vertellen hebben.” Ze knijpt haar ogen een beetje dicht vanwege de felle zon en neemt een nipje van haar wijn. “Het is mooi dat beide cases over een inhoudelijk onderwerp gingen. Ik wil MH17 niet vergelijken met de Klimaattop maar voor beide was integer en met lef communiceren noodzakelijk om het tot een succes te maken. En dat is een boodschap aan al onze collega’s: communicatieprofessionals mogen wel wat meer lef tonen.”

Van der Weegen schuift in zijn stoel naar voren. “Daar draait het om”, beaamt hij volmondig. “Je moet lef tonen en vroeg in het proces aanschuiven. Ik hoor nog zo vaak: ‘We moeten aan de bestuurstafel zien te komen’. Nou, ik kan je vertellen: daar zitten we al. En niet alleen dat, bestuurders verwachten in het hart van hun strategische proces tegenwoordig een communicatieprofessional. Iemand die zich uit durft te spreken en brede kennis van het vak heeft. Daarnaast: communicatie is niet langer een exclusief domein aan de bestuurstafel. Ook vanuit de andere disciplines heeft men er aandacht voor, het vak wordt immers steeds belangrijker. Wij moeten zorgen dat we onze expertise waarmaken en tegelijk in staat zijn met die collega’s het gesprek te voeren over hun portefeuille. Zo werk je

mee aan de strategische besluiten in plaats van er nadien over te adviseren.”

Lef

Voor beide teruggaan naar hun collega’s en familie die de overwinning al vierden, kijken ze nog naar elkaars casus. Van der Weegen: “Wat ik mooi vind aan de Klimaattop is dat er bij de start zo goed is nagedacht over het doel en de manier waarop communicatie ondersteunt. Het heeft ertoe geleid dat ze in vrijheid alles gedeeld hebben. Dat kan vaker gebeuren als we in het hart van dat strategische proces echt met lef durven adviseren.” Peels vindt het moeilijk regie naar zich toe te trekken in haar communicatie: “Ik snap het bij een ingewikkeld en gevoelig onderwerp als MH17 en ik vind het goed en superknap dat Wim daarop de regie heeft weten te pakken. Normaal gesproken ben ik van mening dat je geen regie moet willen voeren. Zorg dat je verhaal klopt, vertel het op de goede manier en dan wordt het vanzelf ook goed doorverteld.”

Als ze opstaan is één ding duidelijk. Van de Communicatieman en het CommunicatieTalent van 2017 kunnen we leren dat je vast moet houden aan je strategie. Doordenk die tot in detail en voer hem dan consequent door. Van der Weegen: “Als je bewuste keuzes maakt, kun je verantwoorden wat je doet en gedaan hebt. En wat je gelaten hebt.” Zorg dat je weet wat er speelt. “Je kunt je verhaal pas goed vertellen als je weet hoe dat aankomt”, besluit Peels. “Draai dus

niet stug je verhaaltje af maar durf te staan voor de keuzes die je vanuit je vakkennis maakt. En je moet je keuzes kunnen verantwoorden. Dat doe je door de strategie die je kiest consequent uit te voeren.” ●

Meer talent

Ook CommunicatieTalent 2017 Laura Peels had geduchte tegenstanders in de eindstrijd. Enerzijds Florence Meester, dialogomanager bij ABN AMRO. Zij voerde de regie op sociale media toen de bank naar de beurs ging. “Op dat moment was communicatie een risico”, vertelde Meester in haar pitch. Haar belangrijkste taak tijdens de beursgang, maar nu gewoon nog steeds: “De bank een menselijker gezicht geven.” Andere tegenstrever was Kelly Verdonk, die de fraaie functie customer succesmanager bij ORTEC for communications op haar visitekaartje heeft staan. Dit technische bedrijf heeft een innovatieve manier voor gepersonaliseerde interne communicatie ontwikkeld dat door haar klanten niet optimaal gebruikt werd. Verdonk wist een brug te slaan tussen de eigen organisatie en haar klanten: “Wij zijn naar een gelijkwaardige partner voor de communicatieafdelingen van onze klanten doorgroeid.”

Auteur Noelle Aarts, Hoogleraar Strategische Communicatie aan Wageningen Universiteit en aan de Universiteit van Amsterdam (Logeion-leerstoel)



‘Je kwetsbaarheid laten zien, maar de omgeving ontvankelijk, mild en hulpvaardig’

De kracht van kwetsbaarheid

Ergens in juni houden Frithjof de Haan, Rocco Mooij en ik de Communicatiemonologen in Theater de Werf in Utrecht. Deze monologen hebben we vormgegeven vanuit de vraag welke angsten wij in onze jeugd hebben ontwikkeld, hoe we deze hebben verwerkt, hoe we daar nu mee omgaan en wat dat betekent voor de manier waarop wij ons vak uitoefenen. Uiteindelijk hebben we het over kwetsbaarheid.

Onder de sensitieve leiding van Vivien Broekman gingen we de afgelopen weken met de billen bloot. En óf we kwetsbaar waren, elke repetitie meer! Daarbij hebben we ook iets anders ervaren: dat er veel moois gebeurt als mensen hun kwetsbaarheid laten zien. Het maakt de omgeving ontvankelijk, mild en hulpvaardig. Daarbij komt dat anderen zich ook uitgenodigd voelen zich kwetsbaar op te stellen. Zo ontstaat verbinding op basis van gelijkheid: we voelen ons onzeker, we hebben anderen nodig en we weten het soms ook allemaal niet.

Jammer genoeg is het allesbehalve vanzelfsprekend dat mensen zich kwetsbaar opstellen. Daarvoor zijn we veel te bang. Bang controle te verliezen, bang dat mensen ons dom en onvolkomen vinden, bang voor gezichtsverlies. In de jaren vijftig heeft socioloog Erving Goffman over dit fenomeen een mooi boek geschreven: De dramaturgie van het dagelijkse leven. Aan de hand van herkenbare, alledaagse voorbeelden laat Goffman zien dat mensen de hele dag druk zijn met het voorkómen van gezichtsverlies. *Keeping up appearances!* Niet afgaan, gerespecteerd worden, erbij horen, ertoe doen. Fundamentele behoeften van mensen, zo blijkt. We zien dat ook terug in ons vakgebied. Immers, nog steeds is de belangrijkste taak van veel communicatieprofessionals om de organisatie uit de wind en in de zon te houden: het gaat

uitstekend, alles zoals bedoeld, onder controle, dank u wel. Kwetsbaarheid is ver te zoeken.

Volgens de *terror-management*theorie, gebaseerd op het werk van antropoloog Ernest Becker, zijn mensen inderdaad geneigd zich onkwetsbaar op te stellen. Deze theorie gaat uit van de gedachte dat mensen doorlopend een conflict ervaren tussen enerzijds het verlangen om te leven en anderzijds de onvermijdelijkheid van de dood. Dit conflict resulteert in diepe angst. We maken deze angst vervolgens hanteerbaar met behulp van culturele waarden en symbolische systemen, die het leven betekenisvol en waardevol maken. Denk aan religieuze waarden die symbolische onsterfelijkheid bieden (leven na de dood), maar ook aan de waarde van nationale identiteit, nageslacht, superioriteit ten opzichte van dieren of ten opzichte van andere mensen. Waarden die ons het gevoel geven dat we als individu deel uitmaken van een groter geheel. We doen ertoe! Onze preoccupatie met de dood en hoe daarmee om te gaan, maakt dus dat we keihard werken aan een positief gevoel van eigenwaarde. En zo hanteren we onze fundamentele kwetsbaarheid door ons zo onkwetsbaar mogelijk op te stellen.

Hoe mooi zou het zijn wanneer we onszelf eens wat vaker kwetsbaar opstellen. Wat als bedrijven hun dilemma's op tafel leggen die zij ondervinden wanneer ze sociaal en duurzaam willen produceren? Wat als overheden burgers om hulp zouden vragen, omdat ze niet weten hoe ze moeten omgaan met de verdeeldheid in het land? Wat als wetenschappers, die best weten dat ze veel niet weten, daar gewoon voor uit komen en werkelijk in gesprek gaan met elkaar en met de samenleving? Misschien ligt hier de sleutel om tegenstellingen hanteerbaar te maken. Het idee verdient op zijn minst nadere uitwerking. In een communicatiemonoloog of zo.

Ken jij de netwerken in en om je organisatie?
Weet jij wat daar leeft?
En hoe start en onderhoud je een eigen community?

Vergroot je communicatiekracht.
Gebruik je netwerk!

Hilst

Van der Hilst Communicatie weet hoe:

- Masterclass Omgevingsanalyse
- Masterclass Community Management
- Training Social Media: Strategisch Inzetten

www.hilst.nl

Waarom jij zelf de sleutel bent voor meer klant- en organisatiewaarde.

Stap uit je com(municatie)fort

Het geldt voor elk beroep en zeker ook voor communicatie: je overtuigingen en interacties bepalen grotendeels de waarde die jij levert. Ze kunnen je inperken maar ook vooruithelpen. Om dat laatste te bereiken, moet je eens uit je fort stappen, lef tonen en de magie van verbinding aanboren. Zo zorg je dat je als volwaardige partner aan de directietafel zit, inspirator bent voor je teamleden en diensten levert die zin en effect hebben. Vier tips om jezelf en de organisatie communicatiever te maken.

1 TIP 1: ZIE JE KLANT ALS BRON VAN WIJSHEID

Je krijgt het vast weleens te horen van een klant: mooie strategie, prachtig concept, maar doe toch maar een flyer en een Facebook-campagne. Ondanks je gedegen advies dat het met deze middelen niet lukt de stakeholders te bereiken. Het zal ook weleens tot de gedachte leiden: daar gaan we weer. En dan zeggen ze dat ik strategisch adviseur moet zijn! Of: je snapt ook niets van communicatie!

Begrijpelijk, maar deze veroordelende modus gaat je niet helpen. Bedenk op zo'n moment maar: er zit wijsheid in deze persoon. En boor deze vervolgens aan. Luister vanuit nieuwsgierigheid en openheid: deze persoon wil zichtbaarheid en effectiviteit en ik ook. Geef de klant erkenning: "Wil jij de zekerheid dat we gaan scoren? Dan gaan we er met elkaar voor!" Het effect is dat de klant begrip ervaart en blij is met de samenwerking. Jij snapt wat de klant wil en verbindt dat aan een concrete actie. Zo bleek bij een internationaal adviesbureau een direct-mailactie aan een aantal (potentiële) klanten en een publicatie op LinkedIn een effectieve strategie om goede voorbeeldprojecten te tonen en om contacten aan te halen. De flyer is er nooit gekomen.

2 TIP 2: BESCHOUW JEZELF ALS OORZAAK VAN HET PROBLEEM

Als je regelmatig in dezelfde lastige situaties belandt, is de kans groot dat je die zelf in stand houdt. Neem de communicatiemanager die tijdens het teamoverleg telkens in aanvaring komt met een senior woordvoerder. Of als communicatieprofessional lukt het je maar niet om uit de uitvoering weg te blijven. Telkens bij jou presteert de klant het om je 'een opdracht' mee te

geven terwijl het beleid van de organisatie is om dit niet meer te doen. Maak dan als het ware een foto van de situatie en vraag je af: wat doe ik in dit geval? En hoe kan het anders? Zoek met andere woorden vanuit jouw positie naar oplossingen en alternatieven.

Merk je dat jij telkens reageert als je senior woordvoerder met een idee komt. Vraag dan eens aan je teamleden: "Wie wil op dit idee reageren?" Of laat het idee gaan en richt je op de samenvatting van het agendapunt. Zeg bijvoorbeeld als communicatieprofessional tegen je klant: "Ik wil me graag aan de afspraak houden geen congressen meer te organiseren. Laten we samen kijken hoe we op een andere manier meerwaarde kunnen leveren." Het lijkt een open deur, maar als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg. De uitdaging is verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen gedrag en het anders te gaan doen. Zo doorbreek je de cirkel. En dat doorbreken begint nou eenmaal bij jezelf. Dit stelt ook Arend Ardon in zijn boek Doorbreek de Cirkel over hoe je als manager onbewust verandering blokkeert.

3 TIP 3: STA BOVEN HET GESPREK

Gedoe ontstaat vaak over de concrete strategie, het budget of de formatie. Een minister of wethouder die toch een perscampagne wil. De directie die minder geld en formatie wil voor communicatie. Zulke gesprekken vervallen vaak in het herhalen van de eigen standpunten. 'Wij' van communicatie tegen 'zij' van beleid, de business, het bestuur. Wees dan als communicatieprofessional het toonbeeld van communicatie. Kies voor de 'derde' positie. Ga boven het gesprek hangen en benoem ieders belang. Richt je vooral op onderliggende waarden, die ieder met z'n strategie wil vervullen. "Wij willen

beiden doeltreffendheid, kwaliteit en vertrouwen. Welk budget en welke formatie is reëel om dit te realiseren?" Een uitkomst kan zijn om het budget te verlagen en tegelijkertijd bepaalde taken/rollen elders in de organisatie te beleggen of niet meer te doen. Door alle belangen en waarden concreet op tafel te leggen, ontstaat ruimte voor creativiteit en voor innovatie. Je komt dan tot oplossingen die ieder alleen niet had kunnen bedenken en die voor beiden werken. Dit zorgt voor wederzijdse tevredenheid, flow en vertrouwen.

4 TIP 4: MAAK HET ONBESPREEKBARE BESPREEKBAAR

Als je dan de wijsheid van je klant hoort, je eigen aandeel ziet en de creatieve ruimte in gesprekken aanboort, is er nog een valkuil. Als het echt spannend wordt, kan je automatische piloot het gaan overnemen. Deze is erop gericht de boel onder controle te houden en te winnen. En dat gedrag ook nog eens met 'defensieve strategieën' te verbloemen. Stel: je wilt een verbinder zijn maar als het erop aankomt, mislukt dat steeds in het teamoverleg. Omdat iemand structureel jouw verzoek negeert een onderwerp buiten de vergadering te bespreken, bijvoorbeeld. Vervolgens maskeer je je vluchtgedrag met een grap of relativering: "Ja, drie keer is scheepsrecht" of: "Ik moet naar een ander overleg". Zo blijft het pijnpunt onbespreekbaar. Probeer dit gedrag bij jezelf te herkennen en benoem het vervolgens openlijk. "Ik ben boos en wil nu weglopen, maar dat draagt niet bij aan een effectief overleg en goede samenwerking." Bij zo'n bekentenis komt (team)leren en veranderen op gang. Dit zal leiden tot echte openheid en verbinding.

Chris Argyris reikt in zijn boek *Managementadvies – toegevoegde waarde voor uw organisatie?* nog meer alternatieven aan voor dit defensieve gedrag.

De dialoog aangaan en snel handelen in een crisis

Ministerie staat met newsroom midden in de samenleving



Auteur Remco Faasen

Illustrator Jochem Coenen

De Newsroom van het ministerie van Buitenlandse Zaken is sinds eind 2014 de plek binnen de directie Communicatie waar verschillende communicatiedisciplines samenkomen. Dagelijks houdt de afdeling de eigen organisatie op de hoogte van het laatste nieuws en speelt met haar berichtgeving in op de actualiteit. In geval van crisis kan dat heel vlug. “Door wat er speelt meteen te verwerken in wat we vertellen, winnen we aan relevantie.”

“De vorming van de BZ Newsroom stond niet op zichzelf. Het paste in de modernisering die de Nederlandse diplomatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt”, legt afdelingshoofd Ard van der Vorst uit. “Bij een doorlichting door topambtenaar Docters van Leeuwen, is geadviseerd het ministerie meer als flexibele netwerkorganisatie in te richten en bij communicatie met burgers meer gebruik te maken van internet en sociale media. Tegelijkertijd merkten we zelf de behoefte snel te kunnen reageren. We wilden niet ingehaald worden door het veranderende medialandschap maar sneller weten wat er speelt in de buitenwereld. Eerder de politieke, maatschappelijk en mediacontext doorgronden. De directie Communicatie wilde de wijze waarop zij de organisatie bedient volledig anders inrichten. Dat leidde tot de BZ Newsroom, waarmee we een betere dialoog willen aangaan met de samenleving en transparant zijn over wat we doen.”

Monitoren

De tijd dat iedere communicatiediscipline zijn eigen ding deed, was voorbij op BZ. De knipselkrant werd vervangen door een rij monitoren met tv- en sociale-mediakanalen. De communicatieprofessionals kwamen fysiek in dezelfde ruimte te zitten: van woordvoerders en persvoorlichters tot sociale-media-experts en intranetredacteuren. Van der Vorst: “De consulaire dienstverlening en

de reisadviezen zijn bij uitstek terreinen waarop wij zichtbaar zijn. Daar ligt een kans om onze relevantie te laten zien. Op deze terreinen zijn we begonnen met de Newsroom. We merkten dat juist daar de behoefte groot was snel te reageren. Een voorbeeld was de coup poging in Turkije vorig jaar. In de beginfase was er veel onduidelijkheid en er waren heel veel Nederlanders in het land met vragen over hun veiligheid. We hebben het reisadvies in die dagen dan ook vijf keer aangepast en dat werd ruim 100.000 keer bekeken.”

Actuele thema's

“Met de Newsroom zijn we in staat sneller in te spelen op actuele thema's en de minister van Buitenlandse Zaken of de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking te informeren”, vervolgt het afdelingshoofd. “Bijvoorbeeld bij natuurrampen of aanslagen. We zien informatie eerder en kunnen die sneller omzetten naar actuele content die relevant is voor de bewindslieden maar ook voor de Nederlanders. Een naar maar inzichtelijk voorbeeld waren de aanslagen in de Franse concertzaal Bataclan in november 2015. De vragen die op sociale media leefden, konden we vrij snel beantwoorden. De BZ Newsroom werd daarmee een kwintessens binnen de communicatieorganisatie.”

Opzet

BZ was met het opzetten van de Newsroom een pionier binnen de Rijksoverheid. Er is wel gekeken naar ervaringen bij KLM en Samsung, maar voor een deel moest het ministerie het wiel opnieuw uitvinden. Van der Vorst: “De ervaringen van bedrijven hebben we vertaald naar onze eigen overheidsorganisatie met de bijbehorende realiteit: een politieke omgeving en een breed scala aan onderwerpen op buitenlands beleid waar BZ zich mee bezighoudt. We hebben bij het opzetten van de Newsroom gekeken hoe we de dialoog met de Nederlander kunnen behouden

en verder uitbreiden. Maar er is ook gekeken naar de behoeftes die in de organisatie leefden. Onze collega's werken vaak op actuele thema's, zowel op het ministerie als op de Nederlandse vertegenwoordigingen in het buitenland. Wij bedienen ze met nieuwsanalyses en nieuwsmonitoring om hun werk goed te kunnen doen. De pers is daarbij een belangrijke counterpart. We anticiperen snel via Twitter op persvragen bij crises in het buitenland, bijvoorbeeld op vragen over de aanwezigheid van Nederlanders. Die informatie zien we zelf via de online kanalen of komt binnen via het 24/7 BZ Contactcenter.” [zie kader, -red.]

Mechanisme

In de dagelijkse praktijk houdt de BZ Newsroom zich bezig met inventariseren van berichtgeving over beleidsthema's en het maken van content over de laatste ontwikkelingen. Bij een crisis treedt er een ander mechanisme in werking: zo snel mogelijk signaleren en informeren. Daarbij gaat zowel het politieke beoordelingsproces als de consulaire machine draaien. “De online en offline mediabeelden die de Newsroom maakt, helpen snel een beeld te krijgen van de situatie”, aldus Van der Vorst. “Voor de politieke duiding monitoren we wat er aan de hand is en wat er wordt gezegd. Wordvoerders kunnen dit meenemen in de politieke reactie. Voor het consulaire deel werken we samen met het 24/7 BZ Contactcenter. We halen op wat er leeft en verwerken dat in onze berichtgeving naar buiten. Wij geven dat vervolgens weer door aan de consulaire woordvoerder.”

“Daarnaast kijken we naar de eigen interne communicatie. Door collega's op de hoogte te houden via een bericht, of door het beheer van website en sociale media van de Nederlandse vertegenwoordiging in het getroffen land over te nemen. Het doel: zoveel mogelijk Nederlanders zo snel mogelijk bereiken. Verder zoeken we ➤

**‘Om te werken
in de Newsroom
is het belangrijk
dat medewerkers
buiten hun eigen
discipline ook
andere vaardigheden
oppakken. Dat
ligt niet iedere
medewerker.’**

aansluiting bij de overige directies, sluiten we eventueel aan bij crisisoverleg en kijken we of er verdere maatregelen nodig zijn.”

Eerlijke verhaal

Het opzetten van een nieuwe tak binnen de directie Communicatie met medewerkers die uit hun comfortzone werden gehaald, ging niet zonder slag of stoot. Volgens Van der Vorst is ‘het eerlijke verhaal vertellen’ daarin de sleutel. “Om te werken in de Newsroom is het belangrijk dat medewerkers buiten hun eigen discipline ook andere vaardigheden oppakken. Dat ligt niet iedere medewerker. We hebben dus met iedereen persoonlijke gesprekken gehad en soms kwamen we tot de conclusie dat de nieuwe werkwijze niet bij iemand past. Je moet een multidisciplinaire communicatieprofessional willen worden. Dat betekent in sommige gevallen dat ze veel nieuwe dingen moesten leren. Ik ben er heel trots op hoe ver mensen daar al in zijn gekomen. Iedere betrokkene bij de BZ Newsroom wil er een succes van maken om het ministerie beter in de samenleving te laten staan. De ontwikkelingen bij de Newsroom gingen gelijk op met ontwikkelingen binnen het gehele ministerie. BZ wil een flexibele netwerkorganisatie zijn. Dat betekent intern goed samenwerken.



Daarom is er veel aandacht geweest voor groepsprocessen en de talenten binnen het communicatieteam. We geloven in het principe dat de gemene deler meer opbrengt dan wanneer ieder voor zich aan de slag gaat. En een bijdrage leveren aan het grotere geheel maakt ieders eigen taak leuker en waardevoller.”

Navolging

Inmiddels krijgt het opzetten van een Newsroom elders in overheidsland navolging. Van der Vorst: “We hebben al veel bezoeken gehad vanuit de overheid en de semioverheid. Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft sinds ruim een jaar een Newsroom en bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werd dit voorjaar een Newsroom geopend. Ook Infrastructuur en Milieu is bezig met sneller detecteren van wat er speelt en dat omzetten in relevante content. Binnen de overheid is BZ trekker. We bevinden ons in een unieke positie, ook omdat we volop inspelen op thema’s die actueel zijn. Vooroplopen was echter niet de reden om de Newsroom op te zetten. De medewerkers die met verschillende thema’s werken, van buitenlandse handel is tot een hongersnood, doen hun werk vaak midden in de actualiteit. Daarom werd de urgentie om het nieuws naar binnen te halen door de hele organisatie gevoeld. Het hoort bij ons werkveld.” ●

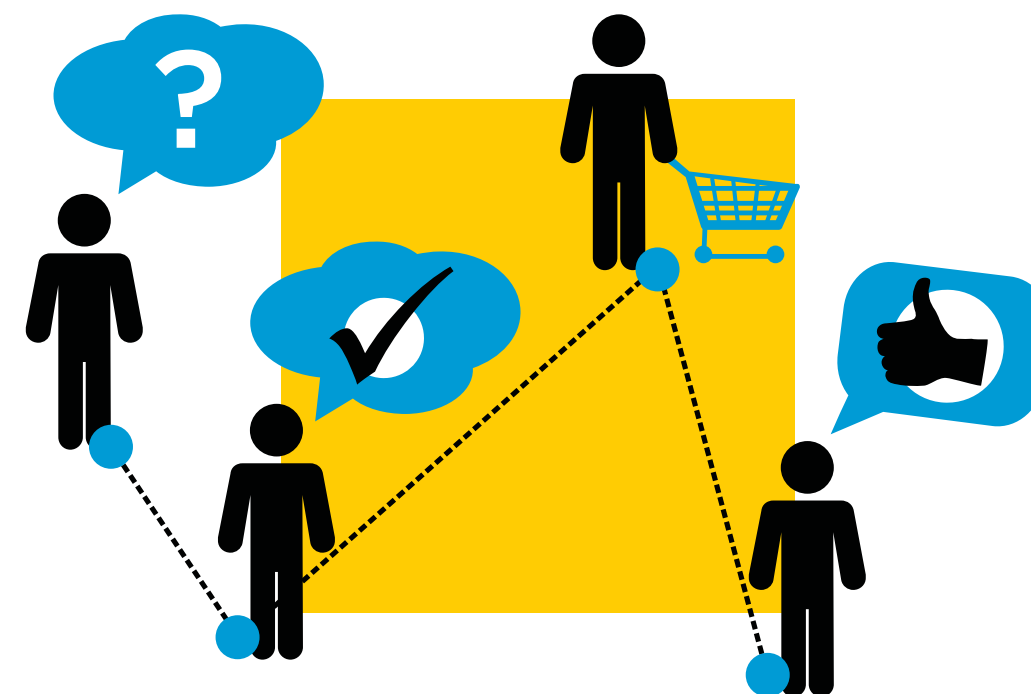
24/7 BZ Contactcenter: overal dichtbij

Nederlanders in het buitenland kunnen met al hun consulaire vragen zeven dagen per week, vierentwintig uur per dag terecht bij het 24/7 BZ Contactcenter. Je kunt er terecht met vragen over paspoorten, reisadviezen en legalisaties. Het contactcentrum is er

ook in geval van nood. Bijvoorbeeld bij een ziekenhuisopname in het buitenland. 24/7 BZ Contactcenter heeft als motto ‘overal dichtbij’ en is bereikbaar per telefoon (+31 247 247 247), Twitter (@247BZ) en de BZ Reisadvies app voor Android en iOS).



Hoe speelt u in op het veranderend gedrag van uw doelgroep?



In de snel veranderende markt is het steeds lastiger om de wensen en behoeften van uw doelgroep inzichtelijk te krijgen. DirectResearch helpt u hierbij door middel van **Customer Journey Optimalisatieonderzoek**

Maak gebruik van de speciale kortingsactie!
Kijk op www.directresearch.nl/actie of neem contact op via ☎ 020-770 75 79 of ✉ info@directresearch.nl



Auteur Annelies Kruse

Fotograaf Marieke Odekerken

Conflictcoach Francine ten Hoedt

‘Ruziemaken is functioneel’

“Ooit ging ik rechten studeren omdat je daar alle kanten mee op kon. Maar toen ik eenmaal aan het werk was, merkte ik dat er zo weinig echte aandacht was voor de mens. In mijn eerste baan werkte ik als letselschadebehandelaar bij een verzekeraar aan een slepend dossier: een bejaarde vrouw eiste 250.000 gulden smartengeld omdat ze na een ongeval niet meer goed kon knielen. Niemand begreep haar claim, maar ze bleef volhouden. Ik dacht, hier komen we niet uit. Ik belde haar en vroeg hoe ze aan dat bedrag kwam. Dat was, zei ze, omdat meneer pastoor met een vergelijkbare blessure ook zoveel had gekregen. Ik legde uit wat het verschil was tussen de twee zaken: voor de pastoor is knielen een belangrijk onderdeel van zijn functie. Door het ongeval was hij arbeidsongeschikt geraakt. Ze luisterde, begreep het en het conflict was opgelost.

Na jaren juridisch en HRM-werk, ging ik me als zelfstandig ondernemer richten op conflictmanagement. Dat voelde als thuiskomen. Het gaat niet om schuld, of wie gelijk heeft. Het gaat over mensen en hun belangen. Wat wil je écht, dat je er zoveel gedoe voor over hebt? Dan heb je heel andere gesprekken. Ik zie in mijn praktijk alle kanten van conflictmanagement, van organisatieadvies tot teammediation, van individuele gesprekken tot de ontbinding van bedrijven.

Conflict wordt vooral gezien als een situatie, die ineens ontstaat. Daardoor lijkt het onbeheersbaar. Als je conflict ziet als een proces, kun je er veel meer mee. Miscommunicatie is meestal de oorzaak van conflicten. Mensen gaan debatteren totdat de emoties opspelen. Ze luisteren niet meer naar elkaar, er ontstaat

beeldvorming. Die wordt niet gecheckt. Dan komen de nare bijbedoelingen en verdenkingen en de overtuiging dat die kloppen. Fascinerend!

Dat er zoveel conflicten zijn, komt omdat we niet meer conflictvaardig zijn. Dat begint van jongs af aan: kinderen mogen elkaar niet slaan. Maar ruziemaken is functioneel! Een conflict doet pijn als je het laat voortwoekeren en jezelf slachtoffer maakt. Gebruik een conflict om te investeren in je (werk)relatie. Het is heel handig om conflictvaardig te zijn. Dat je een stevig discussie aan durft te gaan, zonder emotie, op een goede manier. Ik vind het dé competentie van de eeuw!

Omdat de meeste conflicten ontstaan vanuit miscommunicatie, kunnen communicatieprofessionals echt veel betekenen bij conflicten. Met meer kennis over conflicten en escalatie, kunnen ze de situatie vanuit een andere invalshoek bekijken. Dat is typisch wat een conflictkundige doet. Neem organisaties, teams en individuen die groeifasen doormaken. Die gaan gepaard met specifieke conflicten. Met kennis over conflicten kunnen communicatieprofessionals de rol van adviseur op strategisch en tactisch niveau op zich nemen. Ze kunnen ervoor zorgen dat de informatie binnen de organisatie actueel en begrijpelijk is zodat er geen nodeloze conflicten ontstaan. Maar ook op individueel niveau is deze kennis handig te gebruiken: communicatieprofessionals weten hoe slechte communicatie klinkt, eruitziet en voelt. Als je dat bij anderen ziet gebeuren, helpt het al als je vraagt: wat gebeurt er nu? Zo maak je er anderen bewust van en voorkom je al veel ellende.”



Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Eran Oppenheimer

Relevantie-denken

Aan de Herenstraat in Breukelen ligt Galerie Peter Leen & Restaurant Same Same. Onno Maathuis kan hier als goede buur en ambassadeur werken en afspreken. Het is verleidelijk hem direct te vragen hoe hij de positionering van deze gecombineerde onderneming beoordeelt. Het is immers zijn specialiteit: positionering en merkenbeleid. Zijn oproep aan communicatiemensen: verleg het speelveld. Heb het over relevantie en over strategie. Dan lever je meerwaarde voor je merk.

Wat is merkenbeleid?

“Merkenbeleid is dat je uit het raam hebt gekeken en hebt waargenomen dat er iets verandert. De wereld verandert, markten veranderen, technologie verandert. Noem maar op. Daar moet je met je merk op acteren, positioneren. Dat heeft verschillende betekenissen gekregen. Soms gaat het bij positioneren en bij merken om het selecteren van waarden, of om het selecteren van een persoonlijkheid. Dan stuur je op de vraag: hoe maak ik mijn merk onderscheidend? Of: hoe creëer ik meer impact voor mijn communicatieboodschap? Dat is relevant, maar er zit een strategisch niveau boven. Dat is het niveau waarbij je de vraag stelt: hoe verhoud ik me met de wereld om me heen? En wat is eigenlijk het fundamentele verhaal dat ik vertel? Dat gaat over de markten van morgen. Merkenbeleid kun je dus zien als een vertaling van strategie.

Dan zit je in het werkveld van strategische organisatieadviseurs. Als communicatieprofessional ben je daar meestal niet dagelijks mee bezig. Eerder met het versterken van de boodschap en met je onderscheiden via die boodschap. Maar als communicatieprofessional moet je soms afstand

nemen en goed nadenken over wat het bredere perspectief van de organisatie is. Dat is het hart van positioneren. Dan ben je als bedrijf bezig met beslissingen nemen en word je minder geregeerd door vragen als: zijn we voldoende onderscheidend? Je staat voor de opdracht: zijn we nog leidend? Het is net een ander perspectief op de wereld.”

Als je leidend bent, ben je toch ook onderscheidend?

“Daarmee ben je ook onderscheidend, maar niet doordat je onderscheid als uitgangspunt neemt, maar je neemt leiderschap als uitgangspunt. Sterke merken volgen op een of andere manier ook een soort leiderschaps- of innovatiestrategie. We denken soms dat we dit moeten *framen* door er bepaalde waarden aan te hangen. Maar die zijn er vaak pas later bijgekomen. Neem Apple. Daar hangen nu allemaal waarden omheen, maar Steve Jobs had slechts één opdracht: we gaan de beste computer maken. Een technologiebedrijf wordt gedreven door innovatie, wil iedere dag weer de markt verrassen met innovatie. Het is de kern van dit soort bedrijven.”

Wat is de grote misvatting die je tegenkomt bij communicatiemensen?

“Dat je denkt dat je het merk onderscheidend of sturend kunt maken door er een setje waarden of een persoonlijkheid aan toe te voegen. Een merk kan alleen maar onderscheidend zijn als er een heldere opvatting of visie op de markt van morgen aan ten grondslag ligt. Alleen dan kan het sturend en betekenisvol zijn, ook voor medewerkers. Nu zie je soms dat een op-waarden-gebaseerd merk de organisatie in gaat, met aanwijzingen om bijvoorbeeld klantvriendelijk en innovatief te zijn. Maar veel relevanter is de opdracht iedere keer goed te laten zien wat je opvatting en strategie is en waar je mee bezig bent. Zowel buiten als binnen de organisatie. Van Riel noemt dat *alignment*. *Alignment* is dat je begrijpt dat wat je elke dag doet, bijdraagt aan de strategie. Dat is wat we in merkentermen de strijd tussen relevantie en onderscheid noemen. Ben ik de hele dag bezig om relevant te zijn voor mijn omgeving? Dan krijg ik, denk ik, onderscheidend vermogen daarbij cadeau. Of richt ik me heel erg op onderscheidend vermogen? Mijn observatie is dat er dan mist ➤

Onno Maathuis (1970) is gespecialiseerd in merkpositionering en merkportfoliostrategie. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde in 1999 op een proefschrift over corporate branding. In 2010 richtte hij merkadviesbureau *De Positioneerders* op, dat organisaties ondersteunt bij het ontwikkelen van hun merkpositionering en merkportfoliobeleid en het verankeren daarvan in de organisatie. De afgelopen jaren werkte hij onder meer aan merkportfolio's van De Nederlandse Loterij, Fontys, ING, Ahrend, Eneco en de positionering van Groningen, Belsimpel, Eredivisie, SintLucas, Tennet en Bol.com. Verder is Maathuis docent bij de masteropleiding Corporate Communicatie (Erasmus Universiteit), SRM Brand Management en Van Hilst Communicatie-D. Hij is bestuurslid van de wetenschappelijke stichting SWOCC, reviewer van *Corporate Reputation Review*, kerngroep lid van ForumTBS en lid van de Raad van Toezicht van Stichting Mind.

ontstaat op basis van begrippen als waarden en persoonlijkheid.”

Een strategie komt niet uit de lucht vallen, daar spelen waarden toch een rol?

“Klopt. Strategie komt niet uit het niets. Maar ik hoop dat strategie vaak komt doordat je naar buiten hebt gekeken. Doordat je hebt gezien dat er behoeften zijn. Die moeten passen bij jouw competenties, bij je overtuigingen en bij je mentaliteit. Dat daar ook waarden tussen zitten, prima. In die mix helemaal goed.

Mijn aanmoediging aan communicatiemensen zou zijn om meer het speelveld te verleggen. Het veel meer te hebben over de relevantie en de strategie en je af te vragen: hoe ziet de markt van morgen eruit en hoe kunnen we daar als organisatie op voorsorteren? Hoe ben ik relevant voor mijn omgeving en waar ligt mijn omgeving wakker van?”

Waar zie je het helemaal misgaan?

“In een aantal gevallen gaat het juist heel goed. Bij één van de grootbanken bijvoorbeeld. Die zien dat de markt op de kop gaat en zeggen: ‘Alles wordt gedigitaliseerd, we gaan concurreren met Apple en Google. Daar moeten we fit voor zijn. Dat betekent ook dat we ons merk moeten veranderen van een betrouwbare bank naar een technologiebedrijf.’ Ze passen het merk aan op de uitdagingen van morgen. Of neem energiebedrijven. Eén van de grote drie heeft een duidelijke duurzaamheidsstrategie. Investeert in windmolens. Heeft de strategie uitgelijnd rond de gedachte: twee keer zoveel energie met de helft van de impact. En komt dus met een slimme meter: Toon.” [zie ook de reportage in deze C, red.]

Wat is een terugkerende misvatting?

“Je hoort vaak dat mensen sparringpartner willen zijn van de directie om hun functie goed uit te kunnen oefenen. Dan moet je ook praten in termen van innovatie, hoe maak ik kansen, wat verandert er in de omgeving. En niet per se in termen als impact, onderscheid.”

Reputatie?

“Reputatie vind ik een mooi scharnierpunt tussen die twee. Reputatie is te meten en de beste indicatoren van reputatie gaan over de visie, de kwaliteit van het managementteam en de kwaliteit van producten en diensten. Dat zijn iedere keer de drivers van reputatie. Kan een organisatie in de markt het verschil maken? Dat is bepalender dan of ze een bepaalde kleur hebben of dat ze een bepaalde waardenset vertegenwoordigen. Of het nu bij de overheid is, de advocatuur of andere sectoren. In al die markten doe je hetzelfde door heel erg op zoek te gaan naar de relevantie in je strategie en in je uitdagingen. Dat is iedere keer het woord waar we op terug komen: relevantie-denken.”

‘Een merk kan alleen maar onderscheidend zijn als er een heldere opvatting of visie op de markt van morgen aan ten grondslag ligt.’

“Iedereen kent de zin van Simon Sinek ‘*Why do you get out of bed every morning?*’ Maar veel mensen vergeten het zinnetje erna: ‘*Why should anyone care?*’ Dat is echt waar het mij om gaat. Waarom is het voor een ander van belang? In elk marktonderzoek meet je bekendheid en waardering. Daarin zie je altijd een rechte lijn. Als je meer bekend wordt, krijg je ook meer waardering. De uitdaging zit hem erin bóven die lijn te komen waar je het verschil kan maken. Dat je bij gelijke bekendheid een hogere waardering hebt en dat mensen weten waarom ze je waarderen. Omdat je een bepaalde visie hebt, omdat je een opvatting



hebt, omdat ze iets bij jou kunnen verwachten.”

Wat zijn de golden rules voor herpositionering?

“Ga op zoek naar dingen die niet kloppen in de markt, ga op zoek naar hoe de markt er over een aantal jaar uitziet. Trouwens, als jij het niet doet, dan is er zomaar een Uber of een andere partij die dat wel doet.”

Is herpositionering alleen weggelegd voor financieel gezonde organisaties?

“Je kunt alleen aan herpositionering werken als de organisatie denkt fit te zijn voor de toekomst. Je kan met je merk niet redden wat er met de organisatie mis is. Dan is het *rearranging the deck*

chairs on the Titanic. Als je perspectief is hoe je in de komende paar jaar boodschappen de wereld instuurt, daarmee aandacht verdient en in beeld blijft, vind ik het prima. Dat moet je ook doen. Het is een deel van je verhaal. Maar wil je een positie aan de directietafel, dan moet je ook het andere deel van het verhaal beheersen. Dan praat je over ontwikkelingen zoals het uiteenlopen van vraag en aanbod, of het ontstaan van gaten in de markt.”

Is dat de taak van de communicatieadviseur?

“Ik zou het zo zeggen: als je het niet doet, heb

je niets aan die tafel te zoeken. Dan ben je alleen degene die het verhaal mag vertellen. Maar op het moment dat je in de gaten hebt wat er speelt, op basis van analyse, dan bied je meerwaarde. Als je in deze galerie rondkijkt merk je hetzelfde bij kunstenaars. De meeste kunstenaars laten zich leiden door wat ze zien in hun omgeving. Daarmee zetten ze mensen aan het denken. Ze laten zich niet leiden door de vraag of ze onderscheidend zijn, maar door de vraag: kan ik de wereld iets laten zien?” ●

Maatschappelijke impact begint bij jezelf

Organisaties die een groene, maatschappelijk betrokken of verantwoorde uitstraling hebben, worden door consumenten gewaardeerd. Niets aan duurzaamheid doen kan echt niet meer. Veel activiteiten op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen komen vanuit een goed hart en combineren wonderwel met de positionering van het bedrijf. De ene organisatie gaat daar verder in dan de andere.

De vraag is of er ruimte is voor idealistische stellingname tussen alle commerciële belangen. En hoe kom je tot de juiste dosering van ideële initiatieven?

Auteur Marjolein Rozendaal



“Ruimte voor idealistische stellingname is er. Maar de manier waarop bedrijven dat doen, verandert. Met een energieneutraal kantoorgebouw ben je er niet meer. Publiek en politiek verwachten dat je ‘je eigen troep opruimt’ en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt; een duurzame bedrijfsvoering is een hygiënefactor geworden.

Wij zien een verschuiving van MVO naar MIO, Maatschappelijk Impactvol Ondernemen. Uitgangspunt is het oplossen van een maatschappelijk probleem en de wijze waarop een organisatie helpt problemen te agenderen en op te lossen. Hiermee kunnen organisaties zich onderscheiden en positieve publiciteit krijgen. Kijk naar Heinekens campagnes gericht op verkeersveiligheid in com-

binatie met de introductie van 0.0% bier. Een idealistische stellingname en commerciële belangen hoeven elkaar niet te bijten. Bedrijven hebben er baat bij zich druk te maken om maatschappelijke kwesties. Zo versnellen ze innovatie, werken ze aan kostenbeheersing, een betere sfeer op de werkvloer of aan de verbetering van de reputatie. Organisaties moeten de ontwikkelingen van issues kennen, weten welke belangen daarmee gemoeid zijn en welke stakeholders betrokken zijn. Zo krijgen ze zicht op kansen en kan de organisatie deel van de oplossing worden in plaats van deel van het probleem.

Een voorwaarde voor het adopteren van een issue: de activiteiten oprecht uitvoeren. Het moet passen

bij de missie, visie en beoogde doelgroep van de organisatie. En je moet als buitenstaander voelen dat een bedrijf zich om oprechte redenen druk maakt en er budget voor vrijmaakt. Dat is sympathiek, geeft karakter en dat is wat journalisten en consumenten waarderen. Daarna is het belangrijk vol te houden. Laten zien dat je motieven zuiver zijn, kan niet met alleen een persbericht en het uitspreken van goede intenties. Er zijn acties nodig, je moet laten zien dat je tijd en geld steekt in maatschappelijke initiatieven. Als je dit niet doet, veranderen goede bedoelingen in greenwashing en slechte publiciteit.”

Lars Ykema en **Susanne Peters**, adviseurs bij de Issuemakers



“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is achterhaald. Wat wij doen is maatschappelijk impactvol ondernemen. Commercie en duurzaamheid waren niet altijd natuurlijk verbonden. Het begon ooit bij compliance, waarmee de zaken die niet voldeden aan wetten en regels werden uitgesloten. Daarna kwam MVO. Nu zijn we in de fase beland dat we vooral de goede zaken in de samenleving willen stimuleren.

De grootste impact heeft het belegd vermogen van onze klanten, de pensioenfondsen. Fondsen geven morele lading aan het geld. We willen als pensioenuitvoerder geen amorele eigenaar van gelden zijn. Samen met de pensioenfondsen bepalen we een verantwoord beleggingsbeleid.

De CO2-voetafdruk willen we halveren, we willen beleggingen in maatschappelijke vraagstukken verviervoudigen. We begrijpen goed dat het soms lijkt op greenwashing. Maar het is een intrinsieke motivatie om de sturende kracht van geld in te zetten.

Elke medewerker moet in zijn werk kunnen zien hoe hij kan bijdragen. Eisen die je aan de buitenwereld en aan klanten stelt, moet je ook op jezelf betrekken. Een bedrijf verduurzaamt pas optimaal als het geïntegreerd is in de strategie én in de bedrijfscultuur. Iedereen moet onbewust de zorg voor de planeet en mensen meenemen in zijn doen en laten. Een voorbeeld: de ecologische voetafdruk van PGGM moet ook kleiner worden.

In 2020 willen we ons grondstoffengebruik flink hebben teruggebracht en meer vanuit een circulaire gedachte hebben ingericht. Natuurlijk heeft het positieve impact op onze reputatie. Dat motiveert om door te gaan, maar is zeker niet het primaire doel. Een idealistische stellingname kan alleen effectief zijn als je het doet vanuit je kern. Om te bepalen of een issue relevant is, raadplegen we onze leden. Het moet dicht bij onze competenties liggen, een logische combinatie zijn. Onze missie is gericht op een waardevolle toekomst, en daarover denken onze leden graag mee.”

Frido Kaanen is directeur maatschappelijk impactvol ondernemen bij PGGM

Samenstelling Corine Havinga

★★★★ De gespreksfluisteraar



Ilse van Ravenstein e.a.,
Commotion Publishing 2016
978-90-82579-90-1,
286 pagina's, € 39,95

In ieder gesprek kan de kiem zitten van een goed idee. Dit boek vraagt aandacht voor gereedschap om gesprekken naar een hoger niveau te tillen.

Je mag grasduinen in het boek, schrijven de auteurs. Dat is helemaal niet zo gemakkelijk. Op onderdelen tref je in ieder geval steeds iets aardigs: diag-nosticeren of er verbeterpunten zijn voor de gesprekken, gedrag snappen, patronen doorbreken. Maar het boek mist een register om echt even lekker te grasduinen.

De lezer kan informatie en gereedschap ophalen via een verwante website. Door het hele boek staan hulpvragen om aan de slag te gaan, zoals “Herken je bij jezelf conflictgedrag in gesprekssituaties?” of “In welke ontwikkelings-fase zit het team?” De persoon die aan de zijlijn ondersteunt om gesprekken bewuster te voeren, noemen de auteurs de fluisteraar. Het boek had heel wat dunner mogen zijn (er is immers toch die website) en was rijker en waardevol-ler geweest met bewijsvoering dat het loont om je gesprekken op een hoger plan brengen. Zonde. Een heel boek over gesprekken met véél wisdom, maar waarin ik de magic van echt goede gesprekken mis.

Peter van den Besselaar

★★★★★ De nieuwe communicatieprofessional



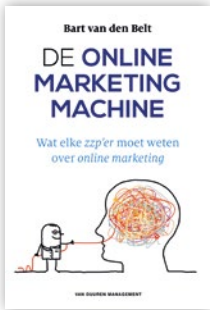
Vera de Witte,
Adfobooks 2017
978-94-92196-23-1,
198 pagina's, € 27,95

Vera de Witte doet het weer. Net als in 2008. Met De professionele communicatieafdeling gaf ze toen een raak en gewaardeerd antwoord op de

vraag hoe je de communicatiefunctie kunt structureren in een organisatie. Anders dan dik acht jaar geleden, haalt ze nu de inspiratie van buiten de organisatie én van buiten de eigen discipline. Het gaat nu immers niet zozeer om verzamelen van kennis en kunde, maar om het snappen ervan, het duiden mét (kan het zijn: dóór) beslissers en top-of-mind houden van het besef dat alles staat of valt bij de betekenis die sleutelfiguren ergens aan toekennen. Dat de communicatie van organisaties daarbij steeds meer bestaat uit slimme vervlechtingen van disciplines, zet De Witte helder uiteen in interviews met professionals en beschouwende teksten. Exponentiële organisaties gaan het maken: wendbaar, compact en tussen de mensen. Maar dat is niet de voornaamste boodschap die resteert na de rondgang langs trends, aandachtsgebieden, tactieken en professionele zienswijzen. Dat is het beroep op het beroep: zorg als de wiedeweerga voor individuele kwaliteit. Laat zien dat je niet van de communicatie bent, maar van de wijze waarop de organisatie snapt waarom en hoe ze aansluit op de werkelijkheid.

Guido Rijnja

★★★★ De online marketing machine



Bart van den Belt,
Van Duuren management 2017
978-90-89653-61-1,
158 pagina's, € 22,50

De aansprekende titel en het overzichtelijke formaat van het boek, zal ook de zzp'er uit de titel zonder veel moeite over de streep trekken een

avondje te lezen. En ik verwacht dat dit boek die lezers wel iets oplevert. Bart van den Belt begint met het benoemen van de onderdelen van de online marketing machine zodat je een beeld hebt van wat hij eronder verstaat. Hij onderscheidt: sterk merk, belang van een goede website, bezoekers trekken naar je website, e-mailmarketing en tot slot het laten draaien van de machine.

Ook lezers die zich niet eerder in communicatie of marketing verdiept hebben, krijgen snel een beeld van mogelijkheden en belangrijkste aandachtspunten. Voor doorgewinterde communicatieadviseurs kan dit het boek zijn waarin alles mooi op een rijtje staat. Dat geldt zeker voor het laatste hoofdstuk waarin contentplanning, keuze en inrichting van de online kanalen en analysemogelijkheden de revue passeren. En wat een service, die bijlage met 99 blogtitels! Al met al een leuk boek, prettig geschreven en overzichtelijk ingedeeld.

Marie-Louise de Jong

★★★★★ De vrije adviseur



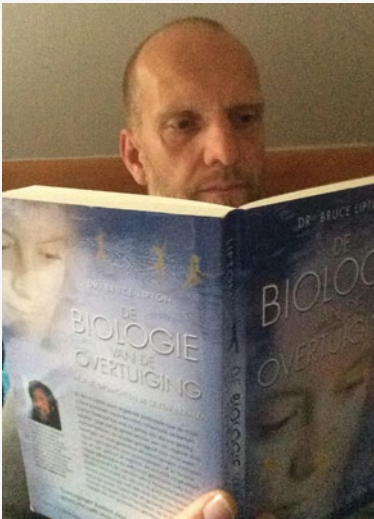
Arjan Yspeert,
Eburron Business 2016
978-94-61261-92-2,
223 pagina's, € 20,50

Ben je zelfstandig adviseur en kun je tips gebruiken? Lees dan dit handzame, vrolijke boekje waarin Arjan Yspeert je helpt de juiste dingen te doen. Hij heeft

drie leefregels: zorg voor een gelijkwaardige relatie met je klant, werk vooral voor het mkb en kies voor abonnementen. Met dat laatste bedoelt hij dat je stopt met 'uurtje factuurtje'. Ga in gesprek met je klant over de resultaten die je wilt bereiken. Daarna spreek je een tarief af dat de klant per maand voldoet. Een interessante gedachte die hij overtuigend uitwerkt. Daar zit ook mijn enige kritiek op het boekje: het is zo vol overtuiging dat je bijna het gevoel hebt dat je een dieet volgt. Zo van: 'Leef volgens deze nieuwe principes en word een ander mens, ofwel een vrije adviseur. Maar als je weet dat de schrijver zelf ook zelfstandig marketingadviseur is, kun je de verpakking met een korreltje zout nemen. Ysepeert doet namelijk ook zijn best zijn werkwijze duidelijk te maken. Er zijn do's en don'ts en zelfs voorbeelden voor een contract en een factuur. Voor de fijnproever zijn er extra downloads beschikbaar met meer tips, lijstjes en grids om je aanpak te verfijnen. Kortom, veel ingrediënten die dit boekje zijn geld echt waard maken.

Teunis van Hoffen

MOET JE LEZEN



Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben? Meld je aan bij g.rijnja@minaz.nl

De biologie van de overtuiging (dr. Bruce Lipton)

Moet je lezen volgens Anne-Tjerk Mante

“De subtitel van dit boek is Hoe je gedachten je leven bepalen. Ik ben erg geïnteresseerd in de werking van hersenen en biochemische processen: hoe verhouden nature en nurture zich tot elkaar. Ik begrijp het niet altijd, maar lees me suf. Waarom doen we het een en laten we het ander na? Dit boek legt iets opmerkelijks bloot. Zeiden we tot niet zo lang geleden dat ons

doen en laten genetisch is bepaald, een nieuwe stroming in de genetica zegt: zie het als een blauwdruk. Het komt erop aan wat je daarmee doet, wat er gebeurt zodra je je bewust wordt van je gedrag. Elk gedrag is een verslaving, en het zijn vooral externe factoren, die bepalen of genen aan- of uitstaan. Daar kun je wat aan doen, door ander gedrag, door die externe factoren te veranderen.

Auteur Guido Rijnja

Iemand raadde mij het boek aan, dat overigens aansluit op andere boeken die ik heb gelezen, zoals die van dr. Joe Dispenza. Lipton maakt aannemelijk dat je lichaam geen onderscheid maakt tussen fictie en werkelijkheid. Als jij angst voelt, is die reëel. Maar is er echt gevaar of is het een irrationele angst? Dat is bewustwording, waarmee je een vervolgstap kunt zetten. Zo helpt Lipton te snappen wat er in het lichaam gebeurt. Neem voeding, dat onze genen kan beïnvloeden. Ga je gezond eten,

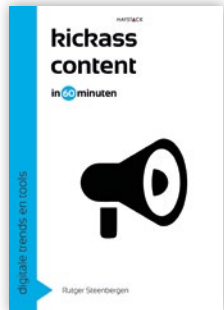
dan heeft dat invloed op de uitwerking van die blauwdruk. Deze kennis interesseert me als communicatieman, omdat het ons helpt bij vragen als: hoe reageer je op de buitenwereld? Door onder andere dit boek merk ik dat ik mezelf meer ruimte geef. Zo vervaagt de strikte scheiding tussen privé en werk steeds meer. Ik zie een grijze zone tussen binnen en buiten. Die daagt me uit. Ik laat meer van mezelf zien. Zo zoek ik met enkele

collega-ambtenaren naar wat je nieuwe mobiliteit kunt noemen: hoe kun je binnen het Rijk breder present zijn dan je functieomschrijving suggereert? Laten we eens wat meer van onszelf tonen, zeiden we tegen elkaar. Daar worden we blijere mensen van. Mooi boek. Het ligt in mijn nachtkastje, ik heb er net nog in zitten bladeren.”

Anne-Tjerk Mante is senior publieksvoorlichter bij het Ministerie van Financiën.



★★★★ Kickass content in 60 minuten



Rutger Steenberghe,
Haystack 2016
978-94-61261-89-2,
206 pagina's, € 12,50

Dit boek is geschikt voor professionals die op zoek zijn naar manieren om waardevolle content te maken. Diverse onderwerpen komen aan bod, zoals content voor de website, een weblog, de nieuwsbrieven en de sociale media. De steeds populairder wordende videomarketing en andere visuele content worden ook uitgelicht door Steenberghe. Met de succesvolle voorbeelden over andere organisaties en vele tips wordt content maken makkelijker dan ooit.

De manier van schrijven is helder en concreet. De genoemde onderwerpen zijn ingedeeld in aparte hoofdstukken, waardoor je ervoor kunt kiezen alleen de voor jou geldende onderwerpen te lezen. Toch is het lezen van alle onderwerpen aan te raden, zelfs als je dat soort content (nog) niet hoeft te maken. Na dit boek bezit je ongetwijfeld meer kennis over de tools dan voorheen.

Een bonus hoofdstuk is, ook steeds populairder, digitaal beschikbaar met alle links uit het boek en nog meer voorbeelden. Onmisbaar in dit boek is de lijst met tools die je kunt gebruiken om direct aan de slag te gaan.

Angela de Cock

★★★★ Was het maar maandag



Brigitte Durruty,
Ten Have 2017
978-90-25905-58-3,
206 pagina's, € 17,99

Wil je werken met waarden? Lees dan dit boek. Anders dan de titel doet vermoeden, gaat het niet om het zoveelste zelfhulpboek om persoonlijke spanning op te vangen. Het gaat erom hoe we in ons denken steeds weer goochelen met waarden (wat we voor het goede houden) en anti-waarden, die als contramal daarvan fungeren. Dát we dit doen, hangt samen met de werking van ons brein, waarin nu eenmaal voortdurend automatische reacties strijden met wat Durruty 'adaptieve reacties' noemt: het onderzoeken van wat mogelijk is, het uitstellen van mogelijkheden.

Er is meer sociaalpsychologische literatuur voorhanden, waaruit je kennis kunt peuren over de kracht van respectievelijk de (ontwikkende) prefrontale cortex ten opzichte van het per saldo luiere limbische brein. Dit boek helpt de beide kanten van de medaille in te zien. Maak eens een tabel van jouw favoriete waarden en anti-waarden. Ofwel: erger je je aan die klant/collega die als een olifant door de porseleinkast dendert? Welke anti-waarde is geraakt? Wat zijn de voordelen daarvan? Misschien zie je de begeestering of een eigen allergie. Of nog iets anders. Het inzicht helpt de automatische piloot niet vrijbaan te geven.

Guido Rijnja

★★★ Innoveer jezelf



Gijs van Wulfen,
AnderZ imprint 2017
978-094-62960-54-1,
208 pagina's, € 20,00

De wereld verandert als een dolle. Als jij en je bedrijf niet mee veranderen, vallen jullie beiden om. Een heel sympathiek uitgangspunt voor een boek om jezelf te vernieuwen. Het boek biedt een praktisch 6-stappenplan en (het lijkt onvermijdelijk in hedendaagse boeken) gereedschappen en oefeningen. In kaders staan inspirerende succesverhalen.

Wie innovatief wil zijn, haalt zich veel op de hals, schrijft auteur Van Wulfen. Dit boek is geschreven voor mensen die hun nek willen uitsteken, én gewoontes durven veranderen, én met onzekerheid om kunnen gaan, én zich niet tegen laten houden door 'nee', én hun reputatie op het spel durven zetten. Wie wil innoveren moet patronen doorbreken. Er staan tips in om in kansen te denken en ideeën te bedenken. Regelmatig is de auteur belerend: "Brainstorm nooit, en ik bedoel echt nooit, op kantoor." De auteur wil lezers meer zelfvertrouwen geven, en dekt zich in door daarbij heel veel randvoorwaarden te noemen: nieuwsgierig zijn, in kansen denken, creatief zijn én actiegericht. Ga er maar aan staan.

Peter van den Besselaar

Auteur Guido Rijnja

De meestribbelaar

Wel potver en hierginder,
de boel weer op de schop!
Alles moet altijd minder,
wanneer houdt dat eens op?

Voor al die kernboodschappen,
over *lean*, klant centraal,
en meer van dat soort grappen:
ver-van-mijn-bed-verhaal.

Als ze nou eens beginnen
bij wat mij raakt, vandaag,
wat wil ik, diep van binnen:
kennen jullie mijn vraag?

Voordat ik word gevangen,
in schema's word geplakt,
koester ik één verlangen:
maak asjeblieft contact.

Bent u in een interview
lijdend of leidend?

BRAIN BOX

Mediatraining
www.brainbox.nl

Kun jij
reanimeren?



Red levens in jouw buurt.
Meld je aan op
hartstichting.nl/reanimatie



How to do things with words: taaldaden

De ‘Kennis’ in C#1 2017 was gewijd aan de WRR-publicatie *Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen.* Zich baserend op psychologische, sociologische en filosofische bronnen, zet Will Tiemeijer daarin zorgvuldig uiteen dat het publiekelijk gebruiken van de term *scheidslijn* op zich een *scheidslijn* creëert. Zijn slotbeschouwing: “De keuze voor het begrip *scheidslijn* is meestal niet alleen een beschrijving, maar ook een *taaldaad*, met bepaalde *performatieve effecten*.” (p. 134) Tiemeijer gaat niet in op *taaldaden* en *performatieve effecten*, wat een goede aanleiding vormt om dat hier te doen.

De termen *performatief* en *taaldaden* (of *taalhandelingen*) verwijzen naar een bundel postuum gepubliceerde lezingen van de Britse filosoof J.L. Austin: *How to do things with words* (1962)². De kern is dat er uitspraken zijn die niet het karakter hebben van een constaterende beschrijving van een empirisch waarneembaar gegeven, zoals de zin ‘daar komt Jan’, of ‘het regent’ die heeft.

Taalhandeling

Als een ambtenaar van de burgerlijke stand bijvoorbeeld zegt: *ik verklaar u hierbij man en vrouw*, dan verwijst die zin niet naar een waarneembaar feit of naar een gebeurtenis. Dat wil echter niet zeggen dat die zin betekenisloos is (zoals in de voorgaande decennia aangenomen werd door taalfilosofen). Het is geen holle frase. Met *het uitspreken* van de zin, verricht de ambtenaar namelijk een bijzonder soort handeling. De zin *creëert* een

feit, een sociaal feit. Net zoals de zin: ik verklaar de vergadering voor geopend. Of: deze rechtbank veroordeelt u tot twee jaar gevangenisstraf.

Austin noemt dergelijke uitspraken *performatieve uitspraken*. In termen van *handelingen* spreekt hij van *performatieve taalhandelingen*. Hij maakt daarbij een onderverdeling in drie soorten *taalhandelingen*: *locutionaire*, *illocutionaire* en *perlocutionaire*. Een *locutionaire* taalhandeling is bij Austin de handeling van *het uitspreken van woorden als zodanig*. Een *illocutionaire* taalhandeling heeft verstrekkender implicaties, namelijk de handeling die verricht wordt *door het uitspreken van* een specifieke zin of woorden. Zoals de hierboven staande uiting ‘deze rechtbank veroordeelt u tot twee jaar gevangenisstraf’. Met de term *perlocutionaire* taalhandeling duidt hij het effect aan dat het uitspreken van de specifieke zin heeft op degenen die aangesproken worden. Zoals aanwezigen bij een vergadering hun stukken bij elkaar pakken en de zaal verlaten nadat de voorzitter de vergadering gesloten heeft verklaard.

Het belang van Austins inzichten is vooral dat hij duidelijk maakt dat *performatieven* – en dan met name de *illocutionaire* taalhandelingen – gevolgen kunnen hebben. En zowel maatschappelijk als individueel kunnen dat grote gevolgen zijn.

Hate speech

Zonder dat we het in de gaten hebben, kan een *taaldaad* een maatschappelijk proces in gang

zetten. De Amerikaanse filosofe Judit Butler bespreekt dat in een analyse van *hate speech*. *Scheldwoorden*, betoogt ze, zijn niet alleen ‘meningen’ zoals degenen die zich moeten verantwoorden vaak tot hun verdediging aanvoeren. Uitspraken – bijvoorbeeld dat Europeanen lager dan honden of varkens zijn, of dat de islam een gewelddadige religie is – kunnen sociale realiteiten creëren, zoals aanzetten tot haat en discriminatie.³ Dat laatste is bij Austin het *perlocutionaire* aspect van *taaldaden*: het effect dat ze op hoorders of lezers hebben. Dat effect reikt verder dan de intenties van de spreker. Hij heeft geen grip meer op het effect van zijn woorden, omdat ze een eigen leven gaan leven in diverse sociale contexten.

De inzichten over *taaldaden* zijn ook anno 2017 nog uitermate actueel. Wellicht actueler dan ooit: nieuwe technologie maakt een razendsnelle en anonieme verspreiding van berichten via sociale media mogelijk. Ook van berichten die niets beschrijven, zoals een *belofte* dat we zonder de EU beter af zijn. In Engeland creëerde dat een inmiddels bekende sociale realiteit. Overigens creëert niet elke *taaldaad* een nieuwe sociale realiteit: er is een ontvankelijke context nodig. Een *taaldaad* moet, met andere woorden, in vruchtbare bodem vallen. Op individueel niveau zijn (cyber)pesten en *hate mail* moderne representanten van *taaldaden* met verstrekkende gevolgen. Door een of meer berichtjes op de sociale media te schrijven, stelt iemand een (taal)daad die het leven van zijn mikpunt kan ruïneren door de publieke zichtbaarheid ervan.



Hoe moeten we anno 2017 omgaan met die inzichten?

Fact checking is – vanzelfsprekend – geen effectief wapen tegen schandelijke of schadelijke *taaldaden*. Er zijn immers geen feiten om te checken. De uitspraak is een feit op zich. Hij onttrekt zich aan een categorisering als waar of onwaar. Wat kunnen we dan doen? In elk geval *performatieven*, ofwel *taaldaden*, proberen te herkennen. En *scha(n)delijke* *performatieven* ontmaskeren door te laten zien dat ze geen andere basis hebben dan de intentie van de spreker. Anders gezegd: laten zien dat ze nergens op slaan. Het laatste woord is er nog niet over gezegd. Dat beloof ik u.

Literatuur

1. Tiemeijer, W. (2017) *Wat is er mis met maatschappelijke scheidslijnen*. Den Haag: WRR.
2. J. L. Austin. (1962) *How to do things with words*. The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955. Oxford: Clarendon Press.
3. Leezenberg, M en De Vries, G.H. (2012). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Herz. ed. Amsterdam: Amsterdam University Press. p. 304 e.v.

De grote wende



4 markante
Nederlanders
4 markante
beroepen
1 gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

De van oorsprong Duitse architect Thomas Rau pleit voor een geheel nieuw economisch systeem. Eentje waarin het niet draait om bezit maar om gebruik. Communicatie is de spil in zijn opvattingen: producent en consument moeten anders met elkaar gaan communiceren.

DROMEN

Thomas Rau kruist zijn benen en legt zijn handen op een knie. Of we echt willen weten waarom hij architect is geworden, vraagt hij met een voorzichtige glimlach. "Als je in Duitsland wilt studeren, moet je een formulier invullen, de Zentrale Vergabestelle für Studienplätze. Op basis van wat je invult en je schoolresultaten, word je geplaatst. Het is een soort loterij. In de nacht voordat ik het invulde, kreeg ik een droom waarin me werd verteld dat ik architectuur moest studeren. Vraag me niet waarom. Geen flauw idee."

Toch volgt Rau de droom op. "Dromen is een realiteit op een ander bewustzijnsniveau. Ik ben ervan overtuigd dat wij spirituele wezens zijn op een menselijke reis. In die gedachte is alles wat er is, even belangrijk. Anders zou het er niet zijn. Dat geldt in mijn ogen voor fysieke dingen maar ook voor iets als dromen." Het kwam dan ook geen moment in hem op om deze onderbewuste aanwijzing te laten passeren.

Hij gaat verzitten, steunt zijn ellebogen op tafel. Het idee dat alles even belangrijk is, deed hij op in zijn jeugd. Er trekt een zweem van droefenis over zijn gelaat: "Ik was een buitengewoon moeilijk kind voor mijn ouders. Wat je in het Nederlands een ongeleid projectiel noemt. We gingen barbecueën, ik was elf jaar. Het lukte niet goed met het vuur aankrijgen. Ik dacht: dat moet wat opgestookt." Hij kijkt omlaag en glimlacht. "Ik pakte een jerrycan

maar het vuur was eerder in die jerrycan dan de benzine op het vuur."

De onderste helft van zijn lijf is verbrand. "Ik kwam in een couveuse. Naakt, met de gordijnen dicht. Ik kon geen zonnestraaltje verdragen. Ik had zóveel warmte binnengekregen. Ik had zó ongelofelijk veel pijn, dat ik dacht dat ik dood zou gaan. Toen realiseerde ik me hoe tijdelijk mijn pijn is. Ik heb mijn pijn te danken aan alles wat er om ons heen is. En dat kan ineens helemaal anders zijn. Dat betekent dat je rekening moet houden met alles om je heen. Als ik terugkijk, heb ik die verbondenheid daar, in dat ziekenhuis, voor het eerst gevoeld. Het heeft ertoe geleid dat ik wil helpen om de relatie tussen mens en aarde te verbeteren."

Zijn studie is direct een mooi voorbeeld van wat hij bedoelt te zeggen: "In Aken zat ik twee jaar op de Technische Universiteit." Hij maakt een wegwerpgedaar: "Totale onzin vond ik dat! Iedereen had het over ramen en kozijnen en balken. In mijn ogen schept architectuur de ruimte voor mensen om zich te ontwikkelen. Maar wie de mens is, wordt niet behandeld in de studie. Het gebouw moet de behoeftes van de mens faciliteren, maar het blijkt telkens dat de mens zich moet vinden in wat gebouwen hem ter beschikking stellen. Het gebouw is een steen geworden verdienmodel waarin helaas ook nog mensen moeten vertoeven."

Hij breekt zijn studie af en gaat naar de kunstacademie. Hij volgt er lessen beeldhouwen, schilderen, muziek, dans. Rau leert zijn lijf en zintuigen kennen. "Maar de kennis die ik zocht, lag in de combinatie van beide studies. Technische vaardigheden om gebouwen te ontwerpen vond ik op de universiteit en behoeftes van de mens leerde ik op de kunstacademie. Ik heb beide opleidingen voltooid en in mijn architectenpraktijk verbind ik die twee met elkaar." ➤

‘Als ik de gebruiker ben, dan koop ik licht in plaats van een lamp. Hoe de producent dat licht levert en wat hij nodig heeft om dat te kunnen leveren, is zijn probleem.’

INLEVEN

Techniek en gevoel, het menszijn, komen in zijn werk steeds terug. “Ik probeer dingen te ontwerpen waarin de mens kan zijn wie hij wil zijn. Ik verplaats me in de ruimte die ik ontwerp. Ik ga altijd naar de opdrachtgever en leef me in hem in. Zo hebben we laatst een blindeninstituut ontworpen. Voor ik een lijn op papier zette, ben ik langsgegaan. Ik leefde met die mensen, at en sliep met ze en probeerde me te vinden in hun behoeftes. Dat moet ik faciliteren. Architectuur is een zinvol instrument als het versterkt of balans aanbrengt. Die impact van de bebouwde omgeving op de mens wordt volledig onderschat.”

Dat komt doordat architecten in zijn ogen de verkeerde vraag voorgelegd krijgen. “Je probeert het allerbeste antwoord te vinden. Maar het allerbeste antwoord op een verkeerde vraag, is een verkeerd antwoord. We moeten achter de werkelijke vraag komen.” Terwijl een collega de besprekkamer in stapt met een schaal vol dikke plakken watermeloen, stelt de architect dat het een pittige opgave is die echte vraag te achterhalen. “Omdat het systeem waarin wij leven foute vragen in de hand werkt.”

WAARDEREN

En dus moet het systeem veranderen. Een nieuw economisch systeem dat Rau zelf uitwerkt. “We hebben met ons bureau prijzen gewonnen met duurzaam bouwen. Maar duurzaam bouwen zoals het toegepast wordt, helpt hooguit bij het stabiliseren van het bestaande economische systeem. Het komt namelijk neer op het efficiënter organiseren van een omgeving die alleen maar verkeerde vragen genereert.”

Waar het fout zit? Kijk naar je kinderen. “Je dier-

baarste bezit. Heb je bij het verwekken wel nagedacht over de investering? Over de winst of over je afschrijving? Het zijn vragen waarop je geen antwoord hebt. Toch is het de meest waardevolle case in je leven. Tegelijk is er geen financiële instelling die je hiervoor geld zou lenen. In het zakelijke leven kennen we slechts waarde toe aan wat we monetair kunnen waarderen. Terwijl we in ons privéleven de meeste waarde hechten aan dingen die niet in geld uit te drukken zijn.”

Met een bedachtzaam gebaar veegt hij het sap van de meloen van zijn handen. “Wij onderschatten dat in het leven alles even belangrijk is.” Hij pakt zijn mobieltje en werpt het op tafel. “Als je in dat ding iets wilt vervangen dat 5 cent gekost heeft, dan werkt het hele ding niet meer. Alles is even belangrijk. Alles is even waardevol.”

Waardeloosheid bestaat niet, bepleit Rau. De mens is te gast in een gesloten systeem. “En iedereen weet, in een gesloten systeem is alles gelimiteerd. In zo’n systeem is alles even waardevol omdat het onmisbaar is. Maar onze wereld is antropocentrisch: het draait om de mens, de rest is ondergeschikt. Een hardnekkig idee dat bestaat omdat we waarheden willen declameren. Niet omdat iets waar is, maar omdat we die waarheid nodig hebben om ons systeem te laten werken. Wij zijn vrijdenkende wezens, maar we laten ons degraderen tot consument.”

OMKEREN

Nou kun je denken: mooi verhaal, maar wat hebben we aan een architect op een industrieterrein in Amsterdam-Noord die dit roept? Hij lacht. Dat doet er niets toe, stelt hij. “Verandering is onvermijdelijk en de boodschap dringt vanzelf door. Zeven jaar geleden werd ik horizontaal afgevoerd

als ik mijn economische visie deelde. Nu krijg ik geld voor mijn presentaties. Iedereen ziet dat de systemen waarop de wereld gebaseerd is, hun langste tijd gehad hebben. Wie niet zelf verandert, wordt door zijn omgeving omgekeerd.”

En natuurlijk zijn er mensen met inzichtresistentie, gelooft hij. Maar het merendeel is vooral bang voor verandering: “Zij hebben het inzicht maar durven niet te handelen. Zij voelen zich bedreigd. Kijk naar al die Free Record Shops die zijn verdwenen. Waarom? We hebben Spotify, dus er is geen hond die nog een cd’tje gaat kopen. Dat is precies de verandering die in het economisch systeem doorgevoerd moet worden: je levert geen product (een cd’tje), maar je levert een dienst (muziek). Als consument moet je geen bezitter willen zijn, je bent gebruiker.”

Het is een radicaal andere manier van denken. En om die te begrijpen, moet je terug naar de tijd toen producenten er nog waren om mensen een oplossing te bieden. Producenten gingen echter zien dat dit geen winstgevend concept is: “Als je fantastische producten maakt, hoef je uiteindelijk niets meer te produceren. Dan kun je de tent sluiten.” Maar dat is een misvatting. Rau slaat niet met zijn vuisten op tafel, maar in zijn ogen brandt de passie van een wereldverbeteraar.

“In het Amerikaanse plaatsje Livermore hangt een gloeilamp in een brandweerkazerne. Die brandt al sinds 1901. Het verkopen van dat soort gloeilampen is geen winstgevend concept dus er werd een commissie in het leven geroepen, de 1000 Hours Life Span Committee, die tot doel had de gloeilamp zo aan te passen dat deze na duizend uur branden kapot gaat. Dan kan de producent meer lampen verkopen. Consequentie: het product, ➤



ooit een oplossing, is zelf het probleem geworden want hij gaat korter mee dan wij hem willen gebruiken.”

Wat gebeurt er, dacht Rau, als de consument geen lampen meer koopt, maar licht afneemt?

Wat als de consument geen bezitter meer is maar gebruiker? In zijn boek Material Matters en in het uitermate toegankelijke Het einde van het bezit (VPRO Tegenlicht) schetst hij zijn simpele oplossing: “Als ik de gebruiker ben, dan koop ik licht in plaats van een gloeilamp. Hoe de producent dat licht levert en wat hij nodig heeft om dat te kunnen leveren, is zijn probleem. Al loopt die lamp op rode wijn. Hij levert een oplossing: licht. Daarmee is het voor de producent heel aantrekkelijk een zo goed en duurzaam mogelijke gloeilamp te ontwikkelen. Dan is de producent erbij gebaat dat die lamp zo lang mogelijk brandt.”

De grap is, dat dit systeem deels al bestaat, bepleit Rau in de uitzending van Tegenlicht:

“Niemand is zo gek om een Boeing 737 te kopen, als hij naar New York wil. Je koopt een vliegticket. Je neemt dus de dienst af (vliegen) en niet het product zelf (het vliegtuig). Dat principe kunnen we toepassen op elk product.”

COMMUNICEREN

En precies daar komt communicatie om de hoek kijken. De boodschap dat de consument gebruiker wordt in plaats van eigenaar is er eentje die herhaald moet worden. Geen grote campagnes; gewoon doen en het als een olievlek verspreiden. Zoals Rau eerder in dit interview al zei: verandering is onvermijdelijk en de boodschap dringt vanzelf door. “Communiceren is luisteren wat de ander wil horen.” Je draagt dus iets aan. Er zijn drie niveaus te onderkennen als het gaat om de relatie tussen mens en wereld, legt Rau uit terwijl hij zijn witte haren van zijn voorhoofd veegt. “Het eerste niveau is fysiek. Hier bevindt zich ook duurzaamheid. Hier gaat het altijd om een product. En de taal die hier gesproken wordt, is die van het geld.”

“Een niveau hoger kom je bij circulariteit, bij wederkerigheid en verbondenheid. Communicatie is op dit niveau het kapitaal. Hier creëer je een andere werkelijkheid. Hier hoort de gedachte van

licht als service. Licht als service is een andere manier van communiceren tussen producent en consument. De producent luistert werkelijk naar wat de consument wil horen: hij wil licht. Niet een gloeilamp, maar licht.”

Op het derde en hoogste niveau gaat het om transformatie. “Hier gaat het slechts om zaken als liefde, houding, respect. Dit hoogste niveau draait om gevoel. Als we het gevoel missen, als het ontbreekt of verdwenen is, dan compenseren we dat met communicatie. En als de communicatie niet meer in orde is, dan praten we met geld, met producten. Bizar is het dat we gewend zijn te handelen op het fysieke niveau: vanuit geld. Draai het om. Ik handel vanuit gevoel: zonder vooraf een plan te hebben, zie ik wie er op me afkomt en welke vraag hij heeft. Daarna pas denk ik aan fysieke oplossingen. Dit leidt tot mentale rijpheid. Vanuit die rijpheid komen leiders voort die de mensen niet geven wat ze willen maar wat ze nodig hebben.” Het is taaie kost om te bevatten, geeft Rau zomaar toe. Een voorbeeld kan verhelderen: het akkoord van Parijs om klimaatverandering in te dammen. “Stel je hebt een gespannen relatie met je vrouw. En je zegt: weet je wat, schat, ik maak een afspraak met je. In 2030 stop ik met roken. In 2040 stop ik met drinken. En in 2050 ga ik proberen trouw te blijven. Wie dat leest, denkt: die gaan uit elkaar. En toch is dat precies de afspraak die we hebben gemaakt in onze relatie met de aarde. Alsof wij haar zouden aansturen. Een totale illusie! Die aarde stuurt ons aan. Wij moeten af van de economie die gebaseerd is op de relatie tussen mens en geld. We moeten naar een economie die is gebaseerd op de relatie tussen de mens en alles wat het leven mogelijk maakt. Die moet in balans zijn, wederkerig en vanuit respect.”

VERANDEREN

Het duurt geen tien jaar voordat de transitie naar een service-economie voltooid is. “In mijn ogen is er maar één reden waarom dingen gebeuren. Omdat wij vrije wezens zijn die een keuze maken. Als je iets echt wilt, gaat het gebeuren. Dat de techniek er nog niet was, dat het te duur was: woorden van mensen die niet echt willen. Wij zijn de cruciale factor als het gaat om verandering. Al

het andere is faciliterend.”

In dit verhaal is de communicatieprofessional net zo goed slachtoffer als de architect of de aanneemer of de man die fietsen verkoopt. “Iedereen leert van kinds af aan eendimensionale antwoorden geven op holistische vragen. ‘Dit werkt niet. Dat kan niet.’ Wij moeten leren vanuit een holistische houding te communiceren. Dat vergt heel veel zelfkennis: wie ben ik, wat doe ik hier, wat zijn mijn plannen, waar droom ik van. Dergelijke vragen appelleren aan ons menszijn. De antwoorden op deze vragen leiden tot verantwoordelijkheid nemen.”

Maar er is niemand meer die verantwoordelijkheid wil nemen. Rau: “Laatste stuiptrekkingen van deze houding zie je bij grote bedrijven als Airbnb. Dat is het grootste hotelbedrijf ter wereld. En ze hebben vanmorgen niet één laken verschoond. Zij hebben nul verantwoordelijkheid. Die is voor de mensen, de bureaus, de stad. Uber is nog zo’n voorbeeld: het grootste taxibedrijf ter wereld zonder ook maar één taxi. Die bedrijven hebben maximale macht en geen enkele verantwoordelijkheid. Het is het meest decadente verdienmodel dat er is. De reflex van waaruit deze bedrijven ontstaan, is legitiem: delen is het nieuwe hebben. Maar we moeten macht en verantwoordelijkheid weer bij elkaar brengen: wie het product maakt, moet ook de consequenties ervan dragen.”

“Communicatie is een belangrijk wapen om die verandering te bewerkstelligen. Door communicatie leren we te denken en handelen vanuit inzichten en niet vanuit kennis. Vanuit kennis alleen is nog nooit een verandering ontstaan. Onze realiteit is de som van alle beslissingen die we ooit genomen hebben. Als we de realiteit willen veranderen, als we een grote wende willen, moeten we andere beslissingen nemen. En om dat voor elkaar te krijgen, heb je een andere mindset nodig.” Voor die andere mindset moeten we buiten het systeem iets oprichten waarin alles anders is en dat bestaat naast het oude systeem. “Dat nieuwe maken we langzaam zo groot dat het oude vanzelf wegkwijnt. Het enige wat we nodig hebben om dat te realiseren”, besluit Rau, “is een datum. Want je weet: een droom zonder datum blijft een wens.” ●



alles begint met een idee.

careenza★

Wij zijn hét Rotterdamse bureau voor concept, creatie en campagne. Van een goed idee maken we iets moois, en dit gebruiken we in uw campagne. Kijk voor meer informatie op **careenza.nl** of bel **010 820 85 40**.

‘Verhaalkracht om je doelgroep te raken’



Dit artikel is gesponsord door Zcene Moving Media (www.zcene.nl)

Communicatieprofessionals kunnen er niet meer omheen: film. De komende jaren zal bijna driekwart van alle online bekeken content uit bewegend beeld bestaan. Maar wat maakt een video nou een goede video en hoe kom je daar? Bram Verlaan, eigenaar van Zcene Moving Media, geeft zijn visie.

Succesvolle organisaties vertellen verhalen die ideeën tot leven wekken, vernieuwing stimuleren of verandering versnellen. Een goede video is gebaseerd op een goed verhaal. Eigen verhalen waarmee je jouw publiek in het hoofd én in hart weet te raken. Volgens Bram ontbreekt het in video’s vaak aan één facet: emotie. “Emotie wordt als vanzelfsprekend gezien, maar weinig organisaties weten dit op een juiste manier in video te vangen. Dat is zonde.”

Verhaalkracht sleutel tot succes

Wat maakt dan wel een goede video? Bram: “Goede video’s beschikken over verhaalkracht. Dat is de mate waarin een boodschap doordringt bij de doelgroep. Video’s met verhaalkracht hebben vier ingrediënten: Ze zijn uniek, dichtbij, relevant en oprecht. Om de verhaalkracht te ontdekken, maken wij gebruik van een methode die wij De Vertelwijzer noemen.”

Naar een video met verhaalkracht

Het eerste ingrediënt is een heldere missie. Dit zorgt voor richting en relevantie. “Een heldere doelstelling geeft richting aan het verhaal en is essentieel voor de effectiviteit van het verhaal. Wat wil je bereiken bij welke doelgroep? Is het verhaal intern of extern gericht? Wat is de doelstelling voor de toekomst en wat waren de ontwikkelingen tot nu toe?”

Daarna komt de mentaliteit. Die zegt iets over wat je naar buiten toe wilt uitstralen. Essentieel volgens Bram: “Een verhaal met unieke en onderscheidende kenmerken zorgt voor meer impact. Zonder ‘eigen-aardigheid’ in een verhaal is het lastig de doelgroepen te raken.” Het derde ingrediënt is de mens. Wie wil je bereiken? De doelgroep moet zich kunnen identificeren met de boodschap. Sluit het verhaal aan bij hun belevingswereld? Bram ziet nog vaak dat organisaties nog teveel met zichzelf bezig zijn tijdens het over de Bühne krijgen van hun boodschap. Daardoor ontbreekt een belangrijk onderdeel van emotie. “Het is cruciaal dichtbij de belevingswereld van de doelgroep te blijven en na te denken over wat hen beweegt. Je moet goed nadenken of je boodschap al eerder is verteld. Heeft mijn doelgroep dit al eerder gehoord?”

Door te kijken naar de raakvlakken van deze ingrediënten ontstaat de kernboodschap. Daaraan voegt Zcene het laatste ingrediënt toe. “Wees oprecht door te onderbouwen met bewijs. Een verhaal moet waar en waarachtig zijn. Oprechtheid in een verhaal is onmisbaar voor een duurzame relatie met klanten, medewerkers en stakeholders. Zonder transparantie, eerlijk- en openheid heeft een verhaal geen poot om op te staan. Zorg dus voor bewijs in je video’s, bijvoorbeeld door middel van cijfers of (ervaring)experts.”

De rest volgt vanzelf

Zcene gebruikt de methode met grote organisaties als Rabobank, AkzoNobel, ING, Belastingdienst en diverse ministeries samen om verandering teweeg te brengen. Na het definiëren van de ingrediënten blijft de conceptruimte over waarin de visuele invulling ontwikkeld wordt. “Dit zorgt ervoor dat er gericht kan worden begonnen met het schrijven van een script. Gedurende de productie van een video kan het proces continu op de ingevulde Vertelwijzer worden getoetst. Zo blijft de verhaalkracht gewaarborgd. De creatieve en visuele invulling zorgt voor de finishing touch. Dan heb je een video met een waterdicht verhaal en emotie om verandering teweeg te brengen. Dat is wat je wilt bereiken.”

De vertelwijzer[®]

De vertelwijzer is de slimste manier om samen met u uw verhaalkracht te ontdekken. In drie stappen helpt de vertelwijzer bij het bepalen van een verhaal die de doelgroep raakt en in beweging brengt.



DOELSTELLING KLANT

LEGENDA

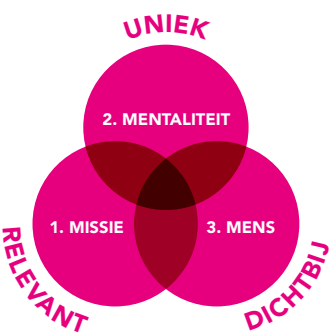
1. MISSIE
Wat is de doelstelling voor morgen?
En hoe verhoudt deze zich tot de ontwikkelingen van gisteren?

2. MENTALITEIT
Wat willen we uitstralen?
Wat is eigen-aardig?

3. MENS
Wie is de doelgroep en hoe zit deze in de wedstrijd, qua kennis, houding en gedrag?

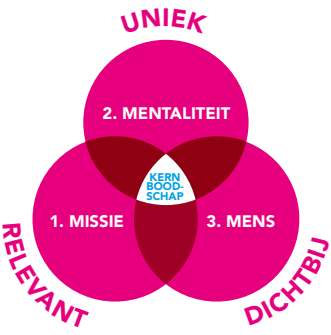
KERNBOODSCHAP
Wat is gelet op het speelveld de kernboodschap van het verhaal. Wat moet bij de doelgroep blijven hangen na het zien van de film.

BEWIJS
Met welk bewijs kan de kernboodschap op overtuigende wijze tot leven gewekt worden.



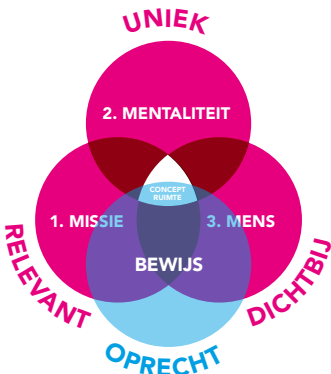
STAP 1 HET SPEELVELD

Bepaal het speelveld door de ingrediënten te inventariseren.



STAP 2 DE KERN-BOODSCHAP

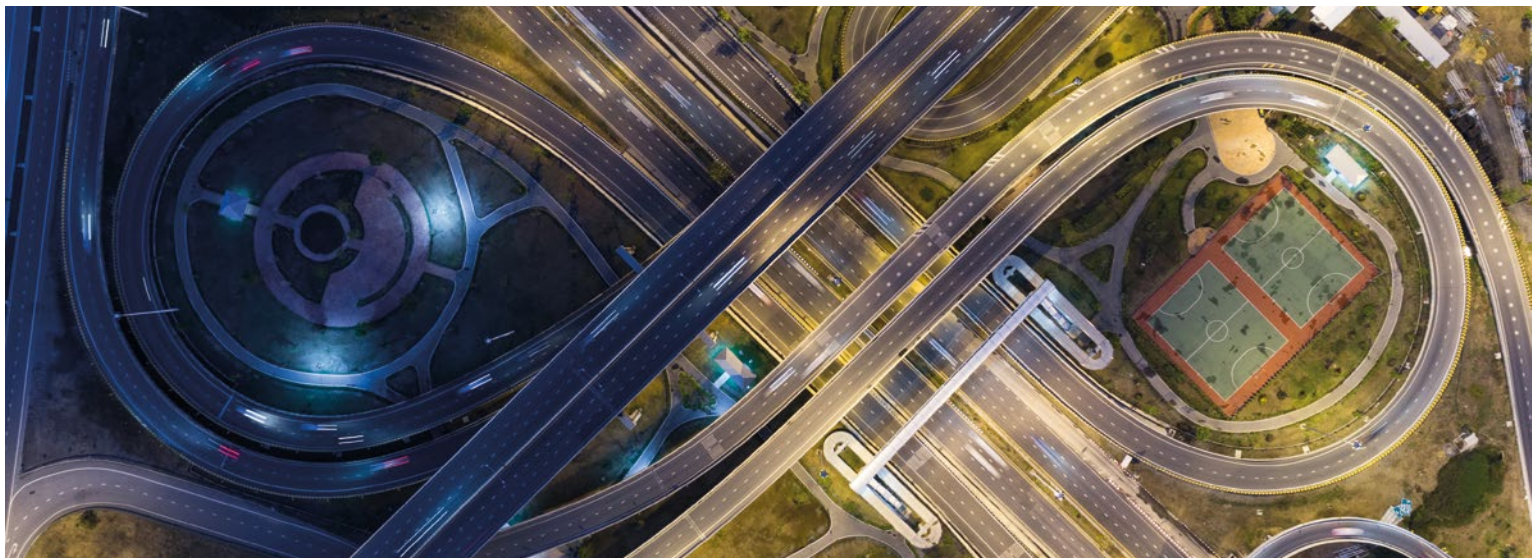
Formuleer de kernboodschap door de raakvlakken in deze drie domeinen te identificeren.



STAP 3 HET BEWIJS

Vind het bewijs waarmee de kernboodschap op overtuigende wijze tot leven gewekt worden.

Een communicatief leider draait onvermoeibaar achtjes



Dit artikel is geschreven door Frithjof de Haan en Peter van Apeldoorn en gesponsord door Publiquest, de communicatiecoöperatie voor het publieke domein.

Lees meer over de communicatielenischaat in het whitepaper op www.publiquest.nl.

In het publieke domein vragen uiteenlopende, vaak complexe vraagstukken voortdurend om aandacht. Dat vereist communicatief leiderschap. De communicatielenischaat van Publiquest maakt inzichtelijk welke uitdagingen er zijn en geeft handvatten voor interventies.

De communicatielenischaat

Uit onze rondgang langs toonaangevende communicatieprofessionals blijkt het verbinden van de binnen- en buitenwereld een van de belangrijkste uitdagingen. Hoe kunnen we een constante dialoog op gang brengen én houden? Met de communicatielenischaat van Publiquest checken communicatieprofessionals en hun collega's hoe zij presteren. Hoe is het gesteld met het luisterend vermogen? Hebben beslissers en beïnvloeders voldoende inzicht in wat er speelt, intern en extern? Welke handelingsperspectieven hebben we als organisatie en hoe delen we die? De communicatielenischaat helpt om antwoorden te vinden.

Achtjes draaien

De communicatielenischaat maakt duidelijk dat communicatief leiderschap staat of valt met het

verbinden van binnen en buiten. Communicatieprofessionals vervullen hierbij de rol van verbindder, coach en facilitator. Zij zorgen ervoor dat bestuurders, programmamanagers, projectleiders en andere collega's het speelveld overzien en adequaat handelen. De communicatieprofessional faciliteert het achtjes draaien: het voortdurend doorlopen van vijf fasen zodat de interne en externe ontwikkelingen continu worden gemonitord, gekoppeld en opgevolgd.

Kracht én kwetsbaarheid

Communicatief leiderschap roept dilemma's op. Bijvoorbeeld bij het vinden van de balans tussen kracht en kwetsbaarheid. Leiders van de toekomst durven krachtig en kwetsbaar te zijn. Ze kunnen koers en strategie in het vizier houden en tegelijk openstaan voor suggesties van buitenaf. Een ander dilemma heeft te maken met de ruimte voor reflectie bij de steeds toenemende druk snel besluiten te nemen. De communicatielenischaat geeft een overzicht van effectieve interventies, afgestemd op de opgaven waarvoor de organisatie staat. Een onmisbaar spiekbrieftje om onvermoeibaar de dialoog tussen binnen en buiten te blijven voeren.

De vijf fasen in de communicatielenischaat

De communicatielenischaat is een door Publiquest ontwikkeld dialoogmodel, dat vooral wordt ingezet bij organisaties in het publieke domein. Hij onderscheidt vijf fasen:

- **Delen & duiden van de externe dialoog**
Waar wordt extern over gesproken en welke betekenis heeft dat?
- **Ophalen & verrijken van de externe dialoog**
Hoe betrekken we anderen en wat kunnen we daarmee?
- **Delen & duiden van de interne dialoog**
Waar wordt intern over gesproken en wat betekent dat?
- **Ophalen & verrijken van de interne dialoog**
Hoe kijkt onze organisatie er tegenaan en wat kunnen we daarmee?
- **Afwegen & handelen op het snijvlak van intern en extern**
Wat gaan we wel en niet doen? Hoe vertellen we dat, intern en extern?

De communicatielenischaat illustreert de continue dialoog, zowel in- als extern, die noodzakelijk is om als organisatie interactiever, en daardoor succesvoller, te opereren.

Droombaan gezocht: journalist



Dit artikel is gesponsord door Centrum voor Communicatie & Journalistiek van Hogeschool Utrecht

Wil je beter leren schrijven, of is journalist worden jouw droom? De opleiding 'Journalistiek voor academici en professionals' geeft je de juiste basiskennis en het zelfvertrouwen om de volgende de stap te zetten!

Margot Pol (33) was copywriter bij een reclamebureau. Ze volgde de opleiding *Journalistiek voor academici en professionals* en heeft nu haar droombaan gevonden. Ze is journalist bij Volkskrant Magazine: "Ik schreef bij het reclamebureau vooral korte teksten. Maar ik wilde langere teksten leren schrijven die mensen écht willen lezen, niet iets dat ze door hun strot geduwd krijgen." Haar vader wees haar op de opleiding *Journalistiek voor academici en professionals*. "Tijdens de opleiding waren we continu bezig met verschillende vormen van schrijven: logisch schrijven, structureren, reportages schrijven. Aan het onderdeel interviewen heb ik veel gehad. Dat doe ik in mijn huidige werk veel."

Freelancen

Naast schrijven en basiskennis van journalistiek, is er in de opleiding aandacht voor freelancen. Maaïke Severijnen is kerndocent van de

opleiding: "Veel cursisten denken: leuk, die opleiding, maar kan ik van de journalistiek wel rondkomen? Daarom besteden we ook aandacht aan freelancen: hoe kom je aan werk, welke tarieven worden er betaald, hoe profileer je je?"

Journalist vanaf dag 1

Het motto van de opleiding is: journalist vanaf dag 1. Maaïke: "En dat betekent dat cursisten direct in het diepe worden gegooid. Na een paar weken pitch je onderwerpen aan Thomas Hendriks, hoofdredacteur van Quest." Voor Margot ging er een nieuwe wereld open: "Wat ik heel leuk vond, was dat ik mensen zomaar een uur lang vragen mocht stellen tijdens interviews. Ik kwam binnen op plekken waar ik anders niet zou komen. Zo maakte ik een reportage over de bouw van de grootste hindoeïetempel van Europa. Ik mocht een hindoeïedienst in het oude gebouw bijwonen: zat ik in een gymzaal tussen kleuters met bloemkransen en urenlange gebeden waar ik niets van verstond. Daar stapte ik zomaar in, dankzij de opleiding!" Zo in het diepe worden gegooid, kan oncomfortabel zijn. Maaïke: "Natuurlijk begeleiden we je. Je krijgt alle ondersteuning, maar we dagen je wel uit!"

Iets voor jou?

Maaïke: "Vond je het altijd al leuk om te schrijven, maar heb je daar nog niets mee gedaan? Dan is deze opleiding voor jou!" Margot: "Als je affiniteit hebt met schrijven en journalistiek lijkt je wel wat, dan is deze opleiding een goede basis om de stap te maken. Deze opleiding gaf mij de basiskennis en het zelfvertrouwen om de volgende stap te zetten."

De opleiding Journalistiek voor academici en professionals duurt 9 maanden. Er zijn 25 lesdagen.

Daarnaast volg je een stage van 5 dagen, en maak je huiswerkopdrachten.

Centrum voor Communicatie en Journalistiek (CCJ)

De opleiding Journalistiek voor academici en professionals is onderdeel van CCJ van Hogeschool Utrecht. CCJ biedt cursussen en opleidingen aan iedereen die zich professioneel bezighoudt met journalistiek, schrijven, media en communicatie: goed, leuk en no-nonsense. Meer weten? Kijk op www.ccj.hu.nl of www.journalistiekvooracademici.nl.



Ank Quadackers
tekstschrijver

Lysbeth den Dulk
communicatiestrateg/ directeur-eigenaar

Kay Jans
communicatieadviseur

Melanie Coenen
communicatieadviseur

Robert Lambrix
media-adviseur

Ghislaine Schyns
communicatiemedewerker

Auteur Marjolein Rozendaal

Fotograaf Jonathan Vos

Facet&

Echt luisteren, en ook verstaan

Lysbeth den Dulk is eigenaar van Facet& in Voerendaal: "Iedereen heeft verstand van communicatie, maar er zijn weinigen die de kunst van het vak verstaan. In ons vak moeten we de opdrachtgever verrassen met oplossingen. Ook in trajecten onder hoge druk moet je altijd naar de kern. Als je goed naar de vraag achter de vraag luistert, ontstaat in het adviesgesprek al creativiteit en energie."

Druk met strategieën, plannen en producten voor corporate, project- en omgevingscommunicatie. Dat doen we voor zorginstellingen, gemeenten, andere overheden en bedrijven. We werken samen met Tappan voor Rijkswaterstaat aan de communicatie over de verbreding van de A2. Aan de keukentafel of in huis bij de klant gaan we in gesprek over doelen en drijfveren van de communicatie en werken we de strategie verder uit.

Is van mening dat verbinding met het publiek altijd centraal moet staan. We moeten continu het sentiment polsen. Een crisis kan een organisatie de verkeerde kant op sturen. Iemand raakt een gevoelige snaar; in de exposure is het dan belangrijk het juiste perspectief te zoeken. De boosheid van het publiek is vaak bezorgdheid en kan best legitiem zijn.

Bijzonder door de ontwikkeling van het vak en de beschikbare middelen en kanalen is het steeds minder relevant waar je je fysiek bevindt. Facet& ligt midden in de regio op een dynamische locatie: in het stationsgebouw van Voerendaal. Een huis dat prachtig past bij onze huisstijl, waardoor het voelt als een thuis.

Krijgt energie van iets maken waarvan de klant zegt: je snapt wat ik bedoel. Nieuwsgierigheid is daarbij belangrijk. Als je je verdiept in het verhaal en je verhoudt tot de inhoud, ben je in staat te duiden wat de klant bedoelt. Je moet de juiste vragen stellen, doorvragen, reflecteren op de organisatie.

Zou mooi zijn als vakgenoten soms meer zouden durven. In deze communicatieve maatschappij wordt het vak steeds relevanter. Communicatie moet je daarom zo hoog mogelijk in de organisatie beleggen. Maar dan moeten de communicatieprofessionals ook durven meedenken en iets durven roepen.



Eerste lustrum Young Logeion

Er is er één jarig!

Dit kennisseizoen viert Logeion haar zeventigjarig jubileum. Maar er is nog een reden voor feest. In mei 2017 bestaat Young Logeion namelijk vijf jaar en vieren we ons eerste lustrum. Sinds onze op-richting hebben we flinke stappen gezet om young professionals te verbinden met het vakgebied. We zijn apetrots op wat we tot nu toe hebben bereikt.

De afgelopen jaren zijn we uitgegroeid tot een vertrouwde ontmoetingsplek voor jonge vakge-noten. Jaarlijks organiseren we acht events en verwelkomen we ruim driehonderd bezoekers. We staan steeds beter op de kaart bij leeftijdsgenoten, mede dankzij onze succesvolle College Tour in het hoger onderwijs. Daarnaast koppelen we juniors

Auteur Mark Weijers, Voorzitter Young Logeion

aan seniors met ons buddyprogramma en geven we ons veelzijdige vak communicatie een gezicht met ons initiatief #deweekvan op Instagram. De komende jaren blijft onze ambitie onvermin-derd groot. We blijven op alle fronten bouwen aan een community waar jonge vakgenoten hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen, en waar

ze op een gezellige manier een relevant netwerk kunnen opbouwen. Zo ontstond onlangs spontaan het idee van een studiereis naar Dublin. Daar gaan we in juni op bezoek bij Google en Heineken. Tegelijkertijd geven we young professionals meer stem in het vak. Ons vak staat op z’n kop. In een

grenzeloos digitaal tijdperk is elke stakeholder zowel je beste vriend als eerstvolgende criticaster. Jonge vakgenoten hebben vaak een eigentijdse en eigenwijze kijk op deze ontwikkelingen. Die frisse blik gaan we veel meer onder de aandacht brengen. Voor, maar vooral met elkaar. Op naar de volgende vijf jaar!



Een beter imago? Community management helpt!

Steeds meer organisaties starten een online community. Niet zo gek, gezien alle voordelen. Denk aan vermindering van de klantenservicekosten en een toename van de Net Promoter Score. Maar er is nóg een

voordeel: een online community kan een positief effect hebben op je imago. Benieuwd hoe? Freek Snelting, communicatieadviseur NS, vertelt hoe hij community management inzette om NS te profileren als Supporter van

Bewegen, een community die het treinbedrijf in 2014 startte.

Een online community is een virtuele plek waar mensen met gemeenschappelijke kenmerken op

Auteur YL University

vaste basis bij elkaar komen. Deze mensen helpen elkaar direct en indirect met het verwezenlijken van doelen door informatie en ideeën te delen.

Start met data(scraping)

Voor je een community begint, moet je scherp hebben hoe de doelgroep zich online beweegt. Freek legt uit: “Het is een cliché, maar data helpen een compleet beeld te krijgen van je doelgroep. Data scraping zorgt voor inzichten in daadwerkelijk gedrag, en niet alleen in gewenst of beoordeeld gedrag. Dit hebben wij gedaan met behulp van Coosto, IFTTT en NodeXL. We hebben 365.000 online berichten geanalyseerd. Ook interviewden we elf social influencers over hun online gewoonten. Zo kregen we inzicht in de beweegredenen, informatiebehoefte, issues, trends en thema’s bij de doelgroep.”

Creëer brand commitment met interactie

Met een online community kun je de binding tussen doelgroep en merk verbeteren. “Uit onderzoek blijkt dat er een positief verband is tussen interactie op sociale media en brand commitment. En dat de inzet van sociale media voornamelijk voor een betere reputatie bij

niet-klanten zorgt. Hoe? Mensen voelen zich betrokken, erkend en staan daardoor open voor nieuwe merkassociaties.”

Gebruik content om merkassociaties over te brengen

Om verandering in merkassociaties te realiseren, is content nodig. “De community moet levendig zijn. Het vertrekpunt moet logisch zijn en aansluiten op het merk. NS is faciliterend. De community Supporter van Bewegen is van de sporter; NS is ondergeschikt. Als dit goed loopt, kun je met de juiste content merkassociaties overbrengen. Om content te creëren die voldeed aan de gewenste merkassociaties, zorgden we ervoor dat het altijd paste bij merkwaarden, zoals sympathie. Dit deden we bijvoorbeeld met video’s van merkactivaties of passende acties waarin NS en sporten werden gecombineerd. Het moet aansluiten bij de interesses van de community. Content moet leuk, herkenbaar en relevant zijn. Dan draagt het bij aan het imago.”

Resultaat voor NS

“Hardlopers en wandelaars begonnen selfies in sportoutfit te maken, met op de achtergrond

treinen van NS. Precies wat we in gedachten hadden. We zijn meegegaan met de trend bewegen en NS heeft zijn rol als vervoerder sterker neergezet. De NS stationswandelingen zijn 1,6 miljoen keer gedownload in 2016. Er is een community van 10.000 unieke volgers. Verder is de klantwaardering van deelnemers aan hardloop-en wandelevenementen gestegen van een 6,7 in 2014 naar een 7,5 in 2016. Daarnaast wordt NS nu sympathieker gevonden. In 2014 kreeg NS een 6,5 en bij de laatste metingen in 2017 was dat een 7,2.”

Freek Snelting

rondde 2015 zijn bachelor Communicatie af aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. NS was zijn afstudeeropdracht. Na zijn studie is hij daar via zijn eigen bedrijf Snelting Consultants weer aan de slag gegaan als communicatieadviseur. Hij is met name betrokken bij interne communicatie in de operatie en transitie bij de NS Klantenservice en bij grote landelijke evenementen.

Auteur Monique Neyzen

Inzendingen Galjaardprijs illustreren
ontwikkelingen publieke communicatie

Het belang van lef en écht contact

“Zuyderland Live! heeft 11 mei de Galjaardprijs 2017 gewonnen,

vanwege het lef met de werkelijkheid aan de slag te gaan in een

ziekenhuis, een organisatie waarin openheid niet vanzelfsprekend

is”, zegt Guido Rijnja voorzitter van de Galjaardjury. “Zoveel goede

inzendingen en vijf sterke finalisten. Na lezing van de 54 inzendingen

konden we als jury niet anders zeggen dan: wat divers. Wat leerzaam.

Maar ook: wat een duidelijke lijn. De inzendingen zetten als het ware vijf

bakens neer.”

1 Openheid voorop

Wat opvalt dit jaar is het beroep op transparantie, wezenlijk contact en de kracht van waarachtigheid. Het eerste thema gaat over openheid. Het gaat in de publieke sector niet meer alleen om resultaten verantwoorden. Het gaat om al eerder snel en actief de openbaarheid zoeken. Meerdere inzendingen geven open inzicht in de werkwijze, in keuzes en dilemma's. Dat zie je bij de 'Almeerse politievlogger' en bij de proactieve,

transparante communicatie over dierproeven. Vaak met snelle informatie, 'live, on the spot' samen met collega's in het primaire proces. Slimme inzet van technologie kan initiatieven vleugels geven om gericht mensen te bereiken.

2 Echte dialoog

Door de andere verhoudingen tussen overheid en samenleving is de overheid steeds vaker zelf partner in netwerken waarin problemen

en oplossingen samenkomen. Dan heb je dus niet de klassieke regelende rol boven de partijen en tussen belanghebbenden. En moet je helder zijn over je rol en waar je voor staat als overheid. Faciliteren vereist dialoogvaardigheden van bestuurders en ambtenaren. Daarin investeren komt terug bij verschillende inzendingen.

Participatie is het aftappen voorbij, het gaat om échte betrokkenheid. Werkelijk in gesprek gaan, snappen wat mensen beweegt en verbinding zoeken. De kaarten op tafel leggen en in co-creatie denken, durven en doen. 'Enschede wekt op' en 'Peelgeluk' in Meijel zijn inzendingen die laten zien hoe je uiteenlopende partijen kan verbinden.

3 Kracht van de waarachtigheid

Waarachtigheid is belangrijk bij de finalisten van de 'Week tegen de Kindermishandeling' en de aanpak van zelfmoordpreventie. De kracht van waarachtigheid komt ook terug bij meerdere inzendingen met onomwonden berichtgeving en onvervalst contact zonder of met slechts heel lichte regie: what you see is what you get. Technologie helpt, maar belangrijker is de motivatie, de capaciteit en vooral de ruimte om bestuur en bureaucratie een persoonlijk gezicht te geven. Bij veel inzendingen zie je aandacht voor leiderschap en de beeldbepalende positie van de bestuurder. Alleen mooipraterij, mannetjesmakerij en spindoctoring is passé. Communicatie faciliteert externe contacten en helpt de organisatie te tonen wie ze zijn en eruit te halen wat er in zit. Zo maakt Zaanstad het probleemoplossende vermogen duidelijk met verhalen.

4 Aansluiten bij gedrag

Dankzij de sociale psychologie en gedragseconomie krijgen we meer inzicht in wat mensen beweegt. Hier spelen steeds meer inzendingen op in. Ze spreken de sociale omgeving aan en benutten technologie die mensen helpt in complexe situaties zelf beslissingen te nemen. Dat uit zich in vernuftige software, maar

ook in ogenschijnlijk eenvoudige interventies die aansluiten op het gedrag dat mensen vertonen, al dan niet bewust. Er zijn mooie voorbeelden bij ongezonder gedrag en veiligheid in het verkeer, zoals 3D-tripping die met een simulatie jongeren de risico's van verkeersdeelname laat ervaren en de BOB-campagne die een eervolle vermelding kreeg.

5 Heb lef en leer

Bij veel inzendingen zie je een gedegen aanpak met een stevige inzet op bestaande werkvormen, of een goede combinatie van beschikbare inzichten en technieken. Maar echt van de gebaande paden gaan, experimenteren? Dat zien we nog te weinig, eigenlijk minder dan vorig jaar. Daarom een oproep van de Galjaardjury: experimenteer meer en leer ervan. Experimenleer. Stuur volgend jaar naast goede aanpakken, ook kritische bijdragen in, of bijzondere acties. Zeker nu het communicatiedomein verbreedt: steeds vaker ontvangen we cases van professionals die geen specifieke communicatie-opleiding hebben. Ons vak moet zich blijven ontwikkelen. Dat vergt lef.

Inspiratiebron voor ons vak

De Galjaarddag 2017 was inspirerend. De vijf finalisten CityLab010 uit Rotterdam, de Week tegen de Kindermishandeling, Ziekenhuis Zuyderland, de Centrale As uit Friesland en 113 zelfmoordpreventie zijn alle ontwikkeld door professionals die staan voor hun zaak. De verhalen van ervaringsdeskundigen bij hun pitches raakten iedereen.

Rijnja: “Na een stevige discussie in de jury hebben we het lef van Zuyderland Live! beloond. In een gesloten context de luiken zo openen en durven om ongeregisiseerd met eenvoudige middelen de werkelijkheid centraal te stellen? Dat is communicatie in zijn meest pure vorm.” Meer over de 54 inzendingen, dertig nominaties, vijf finalisten, de winnaar en alles wat met deze editie van de Galjaarddag te maken heeft, vind je op www.galjaarddag.nl. ➤

Eervolle BOB

Marije Slagboom neemt trots de eervolle vermelding voor de BOB-campagne in ontvangst. Ze is nu een jaar BOB-campagneleider bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM). BOB bestaat vijftien jaar en zond de jubileumcampagne in. De jury wil met de eervolle vermelding de makers van de campagne eren. Vanuit IenM was Koos Tamis jarenlang betrokken, samen met de Dienst Publiek en Communicatie van het ministerie van Algemene Zaken. “BOB is een icoon”, vindt de Galjaardjury. “Deze meerjarige, goed onderbouwde publieksbenadering is een voorbeeld van een effectieve campagne.”

Het lef van livestream-operaties beloond

“Het is de eerste keer in de wereld dat een operatie live wordt uitgezonden via een Facebook livestream. We gebruiken simpel een iPhone 7 en interacteren met kijkers: 800 mensen keken live mee en stelden vragen, die een moderator beantwoordde. Het filmpje is 68.000 keer bekeken en totaal 120.000 mensen hebben het item op Facebook gezien. Op de eerste operatie hadden we binnen 24 uur 1200 reacties waarvan vier niet positief. De rest wel!”

Stef Petit is manager Communicatie & Marketing in het Zuyderland Medisch Centrum in Limburg, dat is ontstaan uit een fusie van twee grote en twee kleine ziekenhuizen. Het zit midden in deze fusie. “Vooraf hebben we patiënten gevraagd wat ze wilden zien. Vooraf intern was overreding nodig, het ziekenhuis is een gesloten wereld met veel juridische procedures. Niet elke specialist wil meteen meewerken aan zoiets als dit. Door zo open en transparant te communiceren, hebben we grenzen opgezocht. Daarvoor heb ik vertrouwen gevraagd. Mijn leus: denken, durven, doen. Het winnen van de Galjaardprijs is een bevestiging dat het concept werkt. Dat gaat ons enorm helpen bij de medisch specialisten.”

Auteur Bartho Boer, hoofd communicatie Nederlandse Spoorwegen

Fotograaf Maaïke Poelen



Journalisten en woordvoerders lijken meer op elkaar dan ze denken. Of toe willen geven. Dit is deel 1 van een drieluik voor Logeion over vergelijkbare problemen, verander(en)de rollen en een gezamenlijke toekomst.

Het is officieel: er is net zoveel vertrouwen in de media als in externe communicatie van bedrijven. Of beter gezegd, wantrouwen. Het is een van de opvallendste uitkomsten van de Edelman Trust Barometer 2017. NRC staat dus op gelijke voet met een brochure van Nuon; Telegraaf VNDG wordt net zo gewaardeerd als de YouTube-video's van het Centraal Planbureau.

Vertrouwen staat wereldwijd onder druk. Maar met vijf procentpunten daalde het vertrouwen in media sterker dan het vertrouwen in de overheid of bedrijven. Schandalen zoals bij de Britse pers en Trouw hebben de integriteit van media geen goed gedaan. Tel daar de aversie van mensen als Trump en Wilders tegen de journalistiek bij op. Het landt op een bredere voedingsbodem van argwaan over het waarheidsgehalte van

Prutswoordvoerders en putjesjournalistiek

veel berichten op het journaal, in de krant en op internet.

De toekomstperspectieven zijn eveneens ongunstig. Onder Nederlandse jongeren (18-34 jaar) is sprake van trendmatig verlies van vertrouwen in traditionele media (SCP: Burgerperspectieven I, maart 2017). Daar kun je schouderophalend op reageren ('Jongeren checken alleen nu.nl'); realiseer je dan dat tien jaar geleden juist jongeren het meeste vertrouwen hadden in media.

Journalisten en voorlichters

Gaat het slecht met 'de journalistiek', met journalisten gaat het nog slechter. De NVJ, zustervereniging van Logeion voor journalisten, is een witboek gestart: *Journalistiek heeft een prijs*. Redacties krimpen, advertentie- en abonneegelden staan al tijden onder druk en freelancers hebben het zwaar. Thomas Bruning, secretaris van de NVJ, schrijft: "Twintig euro per uur, 200 euro per dag, 13 tot 25 cent per woord, dat zijn geen normale tarieven. Dat zijn bedragen, die ergens gecompenseerd moeten worden. Door een genereuze partner, een klus voor een commercieel bedrijf of door wat bochten te gaan afsnijden en de verdieping in een verhaal te laten voor wat 'ie is." Sheila Sitalsing waarschuwt voor 'putjesjournalistiek'. Ik vrees dat ze gelijk heeft. Aan de andere kant is het niet veel beter. Salarissen van voorlichters staan niet acuut onder druk, maar de werkdruk is fors. Communicatieafdelingen bij commerciële bedrijven zijn in de crisis geconfronteerd met

continuous cost innovations, bij de overheid heet dat *een ombuiging*. Daarbij is de 24/7-mentaliteit van vroeger een understatement bij de beschikbaarheid die tegenwoordig geëist wordt; on- en offline. Het is geen klacht, maar de nieuwe realiteit van het vak. De druk op woordvoerders is extern en intern toegenomen. Soms op het onfatsoenlijke af. Woordvoerders worden belachelijk gemaakt, worden online uitgescholden of opgerold in een spandoek door woedende bewoners. Vertrouwen in woordvoerders was nooit dik gezaaid. Voorliegers, mooipraters en beroepsouwehoeren zijn de meest gangbare geuzennamen. Laatst verzuchtte een journalist tegen mij: "Julie zijn allemaal prutswoordvoerders." Daarbij mogen voorlichters ook de hand in eigen boezem steken. Door informatie af te schermen of de waarheid een draai te geven, hebben zij het vak geen dienst bewezen. Sean Spicer en Mohammed Saïd al-Sahaf worden opgevoerd als karikatuur en bewijs, daaronder gaat een laag van fundamenteel wantrouwen schuil.

Prutswoordvoerders en putjesjournalistiek zijn uitingvormen van hetzelfde mechanisme. Ze zijn beiden gehavend geraakt tijdens de strijd in, en om, de media. Door een loopje te nemen met de beeldvorming is diezelfde beeldvorming met journalisten én woordvoerders op de loop gegaan. Wie heeft straks nog zin om de pers te woord te staan? Wie kiest er nog voor de journalistiek?

Deel II: hoe beide beroepen radicaal veranderden.

Minder roepen, meer verbinden

Koos Janssen, burgemeester van Zeist, stond in zijn Galjaardlezing stil bij de vraag wat de overheid in deze tijd nodig heeft om de democratie te vernieuwen. "Het wezen van de democratie is samenspel, het draait om interactie tussen mensen. Overheidscommunicatie moet gaan over het functioneren van de democratie. Mijn rol is dat ik de twee hoofdrolspelers zo goed mogelijk faciliteer: de inwoners en de raad. De andere spelers als burgemeester, wethouders en ambtelijke organisatie zijn ondersteunend. Wij zijn er om de hoofdrolspelers in hun beste kracht te zetten. In de samenleving is een stille revolutie gaande, de ene groep organiseert zichzelf, de andere voelt zich niet gezien en gehoord en keert zich af van de overheid. Alleen door ontmoeting en gesprek kan je erachter komen

wat voor mensen belangrijk is. We moeten het veel meer hebben over 'waarden en het waarom'. Veel communicatie gaat vooral over het 'wat' dan raakt de betekenis van plannen uit het oog. Daar ligt een belangrijke rol voor communicatie: heb het lef steeds opnieuw in gesprek te gaan over het 'waarom'. Dat is communicatie die verbindt. Ik heb geen werkoverleg maar inspiratiesessies met Communicatie. Ze houden me een spiegel voor en faciliteren ontmoetingen om verbinding te maken met wat speelt in de maatschappij. We houden elkaar scherp en versterken elkaar. Ik vraag van Communicatie dat ze ook speler zijn, niet alleen toeschouwer. Dus deelnemen in gesprekken want daar ontstaat betekenis." Janssen doet een oproep aan communicatie-

adviseurs: "Het werk aan de lokale democratie begint bij onszelf. Ga praten met je leidinggevende en raadsleden. Wat hebben zij nodig om hun rol, hun bijdrage aan de democratie, het beste te vervullen? Eis je plek aan tafel op en heb lef. Haal de grote issues en thema's binnen. In deze tijd is er de neiging alles snel te willen regelen. We moeten juist minder roepen en meer doen, minder vinden en meer verbinden. Niet elkaar overtuigen, maar je eigen oordeel uitstellen en open staan voor zorgen van mensen. Dan ben je kwetsbaar, maar vaak is de werkelijkheid minder scherp dan wordt verbeeld. Vecht voor je ruimte!"

Op www.galjaarddag.nl vind je de volledige tekst van de lezing.

PUBLIQUEST

Leene Communicatie
Communicatiebureau Podium
Maatschap voor Communicatie



SAMEN STERK IN HET PUBLIEKE DOMEIN

Publiquest bundelt ruim zestig jaar ervaring van drie toonaangevende communicatiebureaus: Communicatiebureau Podium, Leene Communicatie en Maatschap voor Communicatie.

www.publiquest.nl



Auteur Josephine Woldring

Fotograaf Eran Oppenheimer

Gepersonaliseerde communicatie: kantelpunten én kansen in datagestuurde marketing

Zodra je internet opgaat, ben je er deelgenoot van: gepersonaliseerde communicatie. Wie films kijkt op Netflix, schoenen koopt bij Zalando of reisinformatie opvraagt bij de NS. Tijdens een speciale middag van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC) werd andermaal duidelijk dat niemand zich aan datagestuurde commercie kan onttrekken. Maar waar is deze vorm van marketing acceptabel, en waar pleegt zij inbreuk op je privacy? Wat hoort een consument te doen om zijn persoonlijke data te beschermen? Behalve bedreigingen passeerden ook voorbeelden van het verantwoord benutten van kansen de revue. C sprak met twee onderzoekers en ging kijken bij een innovator in smart living: Toon.

Bij gepersonaliseerde communicatie denk je al snel aan nieuwsbrieven die speciaal aan jou gericht zijn. Zo begon het ook, jaren geleden. Al bestond het concept al in de jaren vijftig, toen de eerste aanbieders van betaal-tv verschenen. En het fenomeen personalisatie kreeg alom bekendheid door de publicatie, in 2011, van *The Filter Bubble*.¹ “Maar de introductie van de Cookiewet in 2013 bracht personalisatie pas echt onder de aandacht van de media”, zegt SWOCC-onderzoekster Joanna Strycharz.

Sindsdien wint gepersonaliseerde marketing/comunicatie meer terrein. Waarom? “Personalisatie biedt voordelen voor de consument. Zo kan het de onvermijdelijke informatie-overload, die internet

genereert, inperken. Maar het biedt ook voordeel voor bedrijven. Zij kunnen met gerichte aanbiedingen komen op basis van de data die consumenten bewust en onbewust achterlaten op internet”, aldus Strycharz.

Onvermijdelijk leidde dit laatste tot uitwassen. Zo bleek het vertekenende effect van *profiling* in VS zelfs discriminatie in de hand te werken. En IP-marketing had her en der onacceptabele prijsdifferentiatie tot gevolg. Zo kregen gebruikers van Mac-apparaten hogere prijsaanbiedingen dan Windows-gebruikers voor, let wel, dezelfde producten. Zoiets schaadt natuurlijk het vertrouwen van de consument. Met als gevolg dat personalisatie aan effectiviteit verliest.

Onderzoek noodzakelijk

Veel technologische ontwikkelingen lopen vooruit op nieuwe wetgeving. In de nabije toekomst wordt Europese wetgeving van kracht die data van consumenten strenger beschermt, maar die ook hogere eisen stelt aan de kennis van de consument. Daar komt bij dat strenge wetgeving mogelijk innovatie in de weg staat. Het speelveld van gepersonaliseerde communicatie is dynamisch en het aantal spelers neemt toe. Daarom is dringend onderzoek nodig, stelt SWOCC. En daarom ook is ze een uitgebreid onderzoek gestart naar gepersonaliseerde marketing. Een onderzoek dat enkele jaren in beslag neemt. Het moet resulteren in aanbevelingen vanuit het SWOCC voor de consument en bedrijven. Ook wil de stichting een aantal juridische aanbevelingen doen, die toepasbaar zijn voor de hele EU. ➤



Bianca Anastacia
(werkt inmiddels bij
ABN AMRO)



Joanna Strycharz
(promovenda)



Natali Helberger
(SWOCC)

Kantelpunt

Joanna Strycharz hoopt met haar promotieonderzoek de mechanismen achter personalisatie in kaart te brengen. Voor wie is gepersonaliseerde marketing acceptabel, en wanneer gaat zij te ver? Waar is de ethiek in het geding? Inmiddels heeft Strycharz vele interviews gehouden met partijen in het veld: van grote marketingbureaus tot Bits of Freedom, de belangenorganisatie voor digitale burgerrechten. Hierna wil zij onderzoeken wat de effecten zijn van vijf gepersonaliseerde marketing-technieken, waaronder marktsegmentatie, e-mail-marketing customisation en prijsdifferentiatie. Ook de oorsprong van gebruikte data speelt een rol: die kunnen vrijwillig geleverd zijn door consumenten, maar ook onbewust. En derde partijen kunnen de data leveren. Al die factoren spelen mee in de relatie tussen marketeer en consument – en het vertrouwen van de consument.

De consument: gebrek aan kennis

Strycharz en haar promotor Natali Helberger, hoogleraar informatierecht, zijn al tot de constatering gekomen dat de consument zich slecht informeert voor zijn bescherming. Onderzoek naar *Online Behavioral Advertising* wijst dit uit. En dat terwijl de wet wel van de consument eist dat hij goed is geïnformeerd. “De consument leest statements onder websites niet. Mogelijk omdat die te lang zijn of onbegrijpelijk. Hij gebruikt ook de opt-outwebsites of do-not-trackopties niet. Wel haalt hij cookies en zoekgeschiedenis weg, maar dat is allemaal nauwelijks effectief. Hoe komt dit?”, vraagt Helberger zich af. Met haar verdere onderzoek hopen zij en haar team meer inzicht te krijgen in kennis én klikgedrag van consumenten.

Media literacy

Dat het voor de consument transparanter moet, daarvan is ze overtuigd. “Voor een deel is de vorm waarin je de nodige informatie aanbiedt belangrijk. Hoe zorg je dat die begrijpelijk is, niet alleen voor volwassen gebruikers, maar ook voor kinderen? En hoe maak je zichtbaar, niet alleen dat je data achterlaat, maar ook wat de implicaties daarvan zijn? En wie neemt de taak op zich

van het versterken van *media literacy*?” Zou de Consumentenbond een goede partij zijn, gezien de publicaties die zij uitbrengt en de nuttige informatie op haar website? Helberger beaamt dat eerder is samengewerkt met de Consumentenbond, maar dat meer structurele samenwerking goed zou zijn.

Belang van bewustwording

Als het gaat om *targeting* (dat wil zeggen: het inzetten van specifieke profielen) stelt Helberger dat zij dit niet bezwaarlijk vindt, als het maar eerlijk en transparant gebeurt. “Wat ik niet acceptabel vind, is dat grote bedrijven hun informatie voor het grote publiek achter cookiemuren verbergen. Dat je bepaalde publieke informatie alleen kan verkrijgen door in te stemmen met de plaatsing van cookies. Ik vind het nog wel acceptabel als de organisatie je data gebruikt om de organisatie zelf te verbeteren, maar niet om die door te verkopen aan derde-partijen zonder dat je hierin als consument een keuze hebt. Het is vooral belangrijk betrokkenen ervan bewust te maken dat persoonlijke data niet zoiets zijn als geld. Verzamel zoveel mogelijk data, dat is goed voor de economie, dacht men in Duitsland bijvoorbeeld een tijd lang. Data vertegenwoordigen echter ook sociale en maatschappelijke waarden. Daarom moeten persoonlijke data ook worden beschermd.”

Keuze in beloning

Tijdens de bijeenkomst van SWOCC was er zeker één voorbeeld hoe data verantwoord en transparant ingezet kunnen worden voor innovatie: Toon van Eneco. Het is een inmiddels bekend *smart device* dat consumenten in staat stelt hun stroom- en gasverbruik te monitoren. Quby, de ontwikkelaar van Toon, werkt aan pilots voor nieuwe producten en proposities met dit apparaat. Eén daarvan is de pilot *Nachtploeg*. “De pilot is een proef onder een speciale groep van 3500 *Toon Innovators* (Eneco-klanten, red.) die zich hebben aangemeld voor pilots”, vertelt Bianca Anastacia, marketeer van Toon. “Zij hebben toestemming gegeven om hun data te gebruiken.” Duizend klanten uit deze groep zijn geselecteerd en daarvan deden er uiteindelijk 130 mee aan de

pilot. In het experiment ging het erom de besparing te meten van, standaard, drie witgoedapparaten tegelijk (vaatwasser, wasmachine en droger). Deze drie apparaten draaiden ’s nachts in plaats van overdag. Die besparing werd gemeten. De deelnemers werden verdeeld in twee groepen met elk een andere beloning. “De ene groep kreeg een financiële beloning wanneer zij de witgoedapparaten in de nacht gebruikte, de andere groep kon CO2 besparen”, aldus Bianca Anastacia. Doordat de deelnemers hun data onder strikte voorwaarden delen, is in de praktijk te testen welke beloning het beste werkt. Data delen is van belang, omdat er vaak een verschil zit in wat mensen via een enquête aangeven te gaan doen, en wat zij daadwerkelijk doen (dus: meetbaar vanuit hun data). De meerderheid van de deelnemers bleek overigens de voorkeur te geven aan CO2-besparing.

Extra diensten via Toon

Bij Quby wordt ondertussen aan andere pilots op het gebied van *smart living* gewerkt, vóór deze naar proposities worden omgezet. Zo zou Toon de cv-ketel op afstand in de gaten kunnen houden en zo voorspellen wanneer ze dreigt stuk te gaan. De consument kan dan aanvullende diensten aangeboden krijgen, voor als de cv-ketel inderdaad vervangen moet worden. Een andere optie: vanuit Toon een virtuele assistent-mantelzorger op afstand ontwikkelen. En nóg een mogelijkheid: laat Toon een bericht doorgeven aan de postbode, mocht de bewoner op het moment van bezorging niet thuis zijn. De laatste optie werd overigens duidelijk minder gewaardeerd door deelnemers aan de proef.

Ruimte voor experiment

Voor het ontwikkelen van nieuwe en innovatieve producten, zoals op het gebied van *smart living* / *smart city*, is ruimte nodig voor experiment. Zo hebben inmiddels ook andere partijen gesignaleerd. In 2016 riep minister-president Mark Rutte op vanuit de praktijk een visie te ontwikkelen. Op basis van co-creatie hebben honderdveertig professionals uit bedrijfsleven, onderwijs en ge-



meenten daar gehoor aan gegeven.

Uit hun visie blijkt Smart City niet langer een niche in de digitale sector te zijn: het is een veel breder gedragen concept, vergelijkbaar met de trend van verduurzaming.² Deze beide trends gaan verder dan alleen de bedrijven, hun producten en de consument. Voor nieuwe diensten die ontwikkeld worden op basis van de nieuwste technologieën zijn niet alleen marketeers nodig. Ook communicatieprofessionals die de relatie met de klant bewaken en het vertrouwen van de consument weten uit te bouwen zijn hard nodig. Nieuwe technologie maakt de communicatieprofessional verre van overbodig. ●

Bronnen

1. Eli Pariser belicht vooral de rol van de media in zijn boek *The Filter Bubble. What the Internet is hiding from you*.
2. *Dekt NL Smart City de lading?* Roy Hendriks, op: www.stadszaken.nl, 17 februari 2017.
3. De middag over gepersonaliseerde communicatie vond plaats op 21 maart 2017. Zie voor de overige bijdragen hieraan: www.swocc.nl/activiteit/gepersonaliseerde-marketingcommunicatie.



Hoe representatief is de communicatiesector?

Vanuit een aantal beroepssectoren is in de afgelopen maanden de noodklok geluid over de gebrekkige representativiteit van het personeelsbestand. De kwaliteit van het werk zou in gevaar komen, omdat men de samenleving niet goed kent. Ook de communicatiesector lijkt eenzijdig samengesteld.

Auteur Jos Hooysschuur, zelfstandig interim-manager, communicatieadviseur en trainer

Beschikbare gegevens tonen een sector, waar diversiteit nagenoeg ontbreekt: de verhouding vrouw-man is zoek (mannen vooral in het management, vrouwen in adviesfuncties) en D66 is verreweg de favoriete partij. Belemmert die eenvormigheid ons werk?

Oproepen voor het opschudden van het personeelsbestand buitelen over elkaar heen. Openbaar Ministerie-baas Herman Bolhuis pleit voor meer gekleurde aanklagers, omdat het anders moeilijk wordt zware criminaliteit, terrorisme en racisme te doorgronden. Politiebaas Erik Akerboom wil meer vrouwen, migranten en LHBT'ers op prominente plekken in de top van de Nationale Politie, omdat 'mensen die anders zijn' de cultuur opener maken'. En Philippe Remarque van de Volkskrant vroeg zich in een hoofdredactionele column af of de redactie zijn werk nog wel goed kan doen, als die geen gevoel meer heeft met grote groepen in de samenleving,

Diversiteit en inclusie

Opvallend: de zorgen gaan over de kwaliteit van het werk, als er niet wordt ingegrepen. Vanzelfsprekend zijn in selectieprocedures de besten boven komen drijven, maar lacunes in de maatschappelijke oriëntatie zijn gebleven. Daarom is het volgens de drie topmanagers nodig diversiteit en inclusie speerpunten te maken in werving en selectie, maatschappelijke stages te organiseren en praktijkgericht onderwijs te stimuleren. De stemming in het land moet dieper doordringen in het werk. Daarom zijn journalisten enthousiast 'de samenleving ingedoken'. Tijdens de laatste Tweede Kamerverkiezingen kwamen er meer PVV-stemmers in beeld en aan het woord dan ooit tevoren. Je kunt het beschouwen als een poging het verwijt van vervreemding van de gewone, teleurgestelde en boze bevolkingsgroepen te ontzenuwen.

Effectiviteit

En bij ons? Ongenuanceerd: zien al die goed opgeleide, kosmopolitische, progressief-liberaal ingestelde, veelal witte professionals kans de denk- en leefwereld van hun doelgroepen aan te voelen en te vertalen in adequate adviezen? Geven zij complexe en controversiële thema's de juiste aandacht in analyses? Is er kennis en interesse in de (sociale) media van het breed geschaakte publiek? Betrekken we alle doelgroepen voldoende bij beleidsvorming? Zijn hun netwerken gevarieerd en flexibel of kennen zij alleen de *usual suspects* en gevestigde organisaties? Kwesties die de effectiviteit van communicatieadviseurs in belangrijke mate bepalen.

Er is nauwelijks sociologisch, bestuurskundig of communicatiewetenschappelijk onderzoek gedaan dat gefundeerd antwoord geeft op de relatie tussen de samenstelling van de beroepsbeoefenaars in de communicatiesector en zijn maatschappelijk inlevingsvermogen. Wel heeft de beroepsgroep het belang van omgevingsgericht werken en denken onderkend en een vaste plaats gegeven in het analyseren van communicatievraagstukken. In onderwijs, permanente educatie en HRM-uitwerkingen voor communicatieprofessionals is omgevingsgericht werken een aspect waar veel waarde aan wordt gehecht. Communicatiemensen hadden altijd al de taak te signaleren wat er in de omgeving speelde, maar vanaf de 'Fortuynrevolte' in 2002 werden zij er pas echt van doordrongen dat het roer in de communicatiepraktijk om moest.

Voelsprietten

Rotterdam is de stad waar de ommekeer in denken en doen van de communicatieadviseur in de praktijk gestalte kreeg. Daar kreeg de gevestigde orde in zowel politiek als ambtenarij en samenleving na de enorme verkiezingsoverwinning van Fortuyn voor de voeten geworpen dat zij volledig

was afgedreven van de samenleving.

Uit ervaring weet ik dat de afdeling Communicatie het toen voor de kiezen kreeg. Geen voelsprietten in de stad, onderdeel van de bestaande cultuur, politiek-correct en links-progressief. Als je het op de keper beschouwt, was er in 2002 sprake van een niet-representatieve Rotterdamse gemeentelijke communicatiesector. Die toonde zich toen wel wendbaar in het doorvoeren van noodzakelijke veranderingen. Zo werd belevingsonderzoek onder de bevolking uitgevoerd en kwam er een campagne die ambtenaren opriep de stad in te gaan en contact te maken met bewoners en ondernemers. Prima, maar het is de vraag of de acties hebben bewerkstelligd dat de communicatiesector structureel *streetwise* is geworden. Een vraag die nog steeds actueel is, niet alleen in Rotterdam.

De noodklok hoeft nog niet geluid te worden. Velen in de communicatiesector zijn het erover eens zijn dat een divers samengestelde beroepsgroep, stevig geworteld in verschillende netwerken in de samenleving en met een mooi palet elkaar aanvullende competenties bevorderlijk is voor de kwaliteit van onze producten en adviezen. Maar de communicatiesector moet het niet laten bij de vaststelling dat de samenstelling eenzijdig is. Het lijkt erop dat er sinds 2002 nog maar in beperkte mate vooruitgang is geboekt. Vooral in de samenwerking met opleidingsinstituten liggen grote kansen echte verandering tot stand te brengen. In de komende jaren betreedt immers een zeer diverse groep de arbeidsmarkt. Zij kan het verschil maken. Ook nieuwe methoden voor participatie en bestuur kunnen bijdragen aan modernisering en verfrissing van de verbinding met de samenleving. Het lijkt een mooie taak voor Logeion het voortouw te nemen in het uitwerken van een integraal toekomstplan. Dat plan moet de communicatiesector dieper in de samenleving brengen, opdat we de taal van het volk leren begrijpen en alert blijven op wat er speelt.

Doorleef je waarden!

We verwachten van organisaties dat zij ethisch handelen. Zeker als de organisatie invloed heeft op keuzes en gedrag van klanten of burgers. Maar wat is moreel juist naar klanten, belanghebbenden, medewerkers of de samenleving? Hoe (h)erken je de dilemma's die zich daarbij voordoen? Dilemma's waarbij waarden binnen en buiten de organisatie opspelen. Hoe kun je als communicatieprofessional een rol spelen bij het nemen van gewetensvolle beslissingen door de organisatie? Waarbij je zelf ook voor een dilemma staat: tot waar reikt je verantwoordelijkheid, en hoe neem je die? De vakgroep accountability organiseerde op 22 mei een dialoogbijeenkomst voor communicatieprofessionals over de dilemma's in hun werk en de keuzes die zij maken op het gebied van ethisch handelen.

Van verontwaardiging naar verantwoordelijkheid

Waarden bepalen vaak vanuit een reflex onze eerste reactie. Els van der Pool, lector aan de Hogeschool Arnhem-Nijmegen en rijksvoorlichter Guido Rijnja onderzochten recent de werking van waarden. Zij concluderen uit gesprekken met professionals en uit literatuurstudie dat organisaties sterker voor de dag komen als ze waarden expliciet maken voor publieksgroepen. Maar ook door

ze daarop aan te spreken: wat maakt je 'verontwaardigd'? In hun publicatie Halte Ongemak geven ze tips over 'waarderend communiceren'. Als we iets lastigs moeten vertellen of weerstand ervaren, schiet onze overlevingsstand aan: fight, flight or freeze. De verbinding stukt 'vanuit de buik', ook wel systeem 1 genoemd door psycholoog Daniel Kahneman. Begrijpelijk, maar je doorbreekt die reflex pas als je persoonlijke meningen of oordelen uitstelt. Je komt dan in een reflectieve modus, vanuit systeem 2: mijn waarheid is niet per se de waarheid.

Herken je professionele dilemma

Veel accountability-dilemma's ontstaan door tegengestelde belangen. Een aantal voorbeelden: veel organisaties maken - vanuit het perspectief van de maatschappij, of concreter, de klant - onderdeel uit van een ketenproces. Hoewel alle schakels in de keten hetzelfde einddoel hebben, zijn zij alle slechts verantwoordelijk voor een stukje van de keten die leidt tot het effect voor de klant. Stel dat binnen de keten een botsing van waarden plaatsvindt, waar neem je dan verantwoordelijkheid voor? Beperk je je tot je eigen verantwoordelijkheid of neem je het initiatief op basis van jouw persoonlijke waarden?



Een andere invalshoek is die op inhoud: stel dat je het niet eens bent met een inhoudelijke beslissing op organisatieniveau. Denk je dan: dat is niet mijn verantwoordelijkheid of pak je die juist wel vanuit je persoonlijke waarden door de organisatie(beslissers) een spiegel voor te houden? Ten slotte speelt ook de (werk)relatie mee in hoe je accountable bent in ethische kwesties.

Bij waarden die typerend zijn voor communicatie, biedt de indeling van Becher, te vinden in Hans Krabbe's Communicatieprofessionals en ethiek, een goed uitgangspunt. Zij komt op basis van eerder onderzoek onder Duitse communicatieprofessionals tot negen communicatieve beroepswaarden:

1. Openheid/dialoogbereidheid
2. Begrijpelijkheid
3. Waarheid/objectiviteit
4. Oprechtheid/eerlijkheid
5. Nauwgezetheid
6. Fairheid
7. Loyaliteit
8. Maatschappelijke verantwoording
9. Openbaarmaking van belangen

Deze indeling helpt te begrijpen hoe je vanuit een waardeperspectief naar dilemma's kunt kijken. Uit de discussie blijkt dat loyaliteit bijvoorbeeld een belangrijke waarde is - waar je zowel profijt als last van kunt hebben. Ben je loyaal aan je organisatie, of aan de maatschappij wanneer tegengestelde belangen naar voren komen? Ben je loyaal aan de directeur die soms zijn eigen agenda lijkt te hebben, of ben je loyaal aan je eigen vakgebied van waaruit je andere keuzes zou maken?

Werken met professionele dilemma's: waarderend communiceren

In de praktijk worden verschillende manieren genoemd voor het omgaan met dilemma's. Variërend van eerst intern bespreken, onderzoeken waar de baas van wakker ligt tot zelfs klokkenluiden en werk weigeren. Vanuit accountabilityperspectief gaat het erom dat je de meest effectieve manier vindt die uiteindelijk leidt tot een positief effect. Volgens Guido Rijnja kan dit door waarden van elkaar te zien en te erkennen. Om vanuit dat gedeelde besef een volgende stap te zetten naar de verkenning van handelingsperspectieven: wat gaan we samen doen? Hier ligt een belangrijke rol voor de communicatieprofessional, die organisaties helpt kritisch afstand van zichzelf te nemen, dan te reflecteren en vervolgens ➤

“De communicatieprofessional kan organisaties helpen drijfveren en waarden continu te monitoren; de organisatie een spiegel voorhouden.”

dilemma’s in beeld te brengen. Om daarna betekenis en relevantie voor de organisatie inzichtelijk te maken. Zodat je vanuit overzicht het juiste handelingsperspectief kunt bepalen.

Het geweten van de organisatie

De communicatieprofessional kan organisaties helpen drijfveren en waarden continu te monitoren; de organisatie een spiegel voorhouden. Zodat duidelijk wordt of en hoe organisatiewaarden, en publieke of persoonlijke waarden schuren. Inzicht in de organisatieomgeving is onmisbaar als moreel kompas voor de organisatie. Wat je organisatievertrouwen kunt noemen, ontwikkelt zich in allerlei (online-) communities en maatschappelijke netwerken.

De beïnvloeding ervan is complexer dan ooit. Mensen vertrouwen eerder elkaar dan instituties, blijkt uit onderzoek. In onze netwerksamenleving moet je de gelaagdheid en veranderlijkheid van publieke waarden ragfijn kennen. Wat vindt men moreel goed of fout? Voor geloofwaardige communicatie blijkt dat mensen moeten kunnen volgen hoe je keuzes maakt en vanuit welke waarden je dat doet. Uit een dialogiserend en formerend proces van aanspreken, uitspreken en afspreken, ontstaat verbinding van waarden.

Professionele verantwoordelijkheid nemen

Communicatieprofessionals kunnen verantwoordelijkheid nemen vanuit professionele waarden. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de organisatiedialoog over wat je belooft en feitelijk kan nakomen. Hierbij kan de professional de verantwoordelijkheid nemen door samen met medewerkers dilemma’s in beeld te brengen die vragen om keuzes vanuit waarden. En dat vraagt weer een faciliterende opstelling. In de reflectie die volgt, helpt de professional bij de vraag: wat betekent dit voor onze organisatie? Wat is moreel juist of niet? In deze fase heeft de professional een coachende verantwoordelijkheid om de organisatie te helpen bij een eindafweging of beslissing.

Persoonlijk leiderschap

Professionals zijn bij het gewetensvol handelen van organisaties accountable in hun faciliterende en coachende rol. Maar wat als eindverantwoordelijken vooral een quick fix of spin-doctor advies van je willen? Als de druk of eigen belangen oplopen? Dan is moed en kwetsbaarheid nodig om toch je

verantwoordelijkheid te nemen. Zeker als het vanuit je functie niet meteen kan. Die situaties vragen om persoonlijk leiderschap vanuit je eigen waarden, zoals ook tijdens de bijeenkomst werd gezegd. Het is belangrijk dat communicatieteams/afdelingen van organisaties het gesprek voeren over dit professionele dilemma. Door persoonlijke waarden zo goed mogelijk van elkaar te kennen. Zodat je samen ook teamwaarden kunt bepalen die je als kompas voor je professioneel handelen gebruikt, wanneer je organisatie het contact verliest met haar omgeving. Met deze waarden kun je op organisatieniveau werkafspraken maken die duidelijk maken waar je wel of geen verantwoording over aflegt.

Vijf inzichten

Elke communicatieprofessional is professioneel in staat dilemma’s te benoemen die ontstaan uit de kloof tussen organisatiebelofte en daadwerkelijk gedrag. De volgende stap is deze zelf bespreekbaar te maken. Daarvoor zijn vijf inzichten van belang:

- Stap 1** - Jezelf heel goed te kennen, want een waarde die je persoonlijk en dus emotioneel raakt, maakt je ineffectief. Je eigen drijfveren werken als blinde vlekken: je ziet (de andere kant van) het dilemma niet.
- Stap 2** - Definieren waar je als communicatieprofessional of communicatieafdeling verantwoordelijkheid voor neemt en welke waarden daarvoor doorslaggevend zijn.
- Stap 3** - De waarden van de organisatie kennen en vooral doorleven.
- Stap 4** - Oog te hebben voor de waarden van anderen door vanuit zelfkennis je mening of weerstand te parkeren.
- Stap 5** - Stelselmatig vragen stellen over hoe waarden, beloften en handelen zich tot elkaar verhouden. Dit vergt nieuwsgierigheid, openheid, empathie en vertrouwen in je omgeving.

Als we als professionals onderling zoveel mogelijk delen en leren van hoe we omgaan met de vele dilemma’s, kan onze beroepsgroep professioneel groeien. En kunnen we ondertussen met deze inzichten de accountability van professionals versterken en organisaties helpen gewetensvol te handelen. Volgens ons is de tijd hier nu ook rijp voor. ●

Auteur Aniek Zweers

Illustratie Annemarie Kleywegt

WhatsApp als businesscase

WhatsApp startte in 2009 als ‘gratis sms-dienst’. Het zette de telecomwereld op zijn kop. Het verreekte ook onze taal met het werkwoord ‘appen’. Nog geen tien jaar na lancering telt het wereldwijd meer dan een miljard gebruikers. In Nederland heeft WhatsApp inmiddels ruim 9 miljoen gebruikers; het is de meest geopen-de applicatie van smartphone-bezitters. Dit alles maakt WhatsApp zakelijk interessant. WhatsApp als hét medium om je doelgroep te bereiken, wie je doelgroep ook is.

Plus - en minpunten

Het belangrijkste voordeel van zakelijk WhatsApp mag duidelijk zijn: iedereen gebruikt het. We ‘kunnen niet zonder’, zo ingeburgerd is het. Het is onderdeel van de dagelijkse routine, en kan altijd tussendoor. Hierdoor worden berichten snel gelezen en contact is eenvoudig gelegd.

Eén van de kenmerken is dat de app gebruikt wordt voor persoonlijke communicatie. Voordelig voor de zakelijke contactzoeker, omdat boodschappen eerder vertrouwd overkomen. Maar doe het zorgvuldig want als mensen geappt worden door een commerciële partij, kunnen ze dit als inbreuk op hun privacy zien. Zelfs als je al een relatie hebt opgebouwd. De inhoud en timing zijn daarom van groot belang. Denk aan de ‘what’s in it for me?’ – klanten moeten er altijd iets aan hebben. En app niet te vaak. Dat kan irritatie opwekken. WhatsApp kent ook beperkingen. Door het gesloten karakter en de strikte gebruikersvoorwaarden is het voor bedrijven niet altijd duidelijk wat de

mogelijkheden zijn. Daarnaast is WhatsApp sinds begin 2014 in handen van Facebook en worden de data in de VS opgeslagen. Net als bij webcare via Facebook is het dus verstandig vooraf te bepalen welke gegevens je niet wilt dat de klant via dit medium deelt, zoals medische en financiële gegevens.

Hoe zet je WhatsApp zakelijk in? Er zijn vele mogelijkheden, van simpele, maar effectieve integratie in bestaande kanalen, tot nieuwe toevoegingen aan de communicatiemix.

- ➡ Geef mensen de mogelijkheid je informatie via WhatsApp met anderen te delen, via een ‘simpele’ deelknop. NOS geeft gebruikers van haar app de mogelijkheid artikelen via WhatsApp te delen. Via deze moderne *word of mouth*, kun je weer nieuwe mensen bereiken.
- ➡ Zorg dat mensen je telefoonnummer in hun contactenlijst hebben staan. Zo kun je communiceren met een (beperkte) vaste klantenkring. Maak een verzendlijst aan en bereik per groep tot 250 personen. Naast het versturen van tekstberichten kun je ook foto’s en video’s sturen.
- ➡ Het gebruik van WhatsApp is laagdrempelig. Vele organisaties en gemeenten spelen hier al op in door de klantenservice uit te breiden met WhatsApp (*appcare*). Zorg wel dat de randvoorwaarden duidelijk zijn: geef aan dat het nummer alleen voor WhatsApp-contact is, wanneer de dienst bereikbaar is en wat de reactietijd is.
- ➡ Met WhatsApp kun je je communicatiemix uitbreiden. Wees origineel en bied nieuwe service aan. Denk hierbij aan de Allerhande Kookhulp. Hier geven culinaire experts van Albert Heijn antwoord op kookvragen via WhatsApp.



Het hart van het vak.

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

Auteur Eveline van Rijswijk, Politiek historica en Hoofdredacteur van de Universiteit van Nederland

Fotograaf Onno Feringa

Bosjesmannen

Je zou maar perswoordvoerder van het Witte Huis zijn. Dat dacht Sean Spicer vast ook toen hij zich recent voor kritische journalisten ‘among the bushes’ aan het verbergen was volgens The Washington Post. Vlak nadat bekend werd dat Donald Trump FBI-directeur James Comey ontslagen had, had de pers, na een vaag tv-interview door Spicer, vanzelfsprekend nog flink wat vragen.

Spicers eerste persoptreden was een stuk makkelijker. Na de inauguratie van Trump moest hij alleen even verkondigen dat de opkomst de grootste ooit geweest was. Ook al rammelde het bewijs aan alle kanten. Hij sloot zijn zin vervolgens af met: “Period.” En liep na de persconferentie weg zonder vragen te beantwoorden. Alsof persvoorlichting zo werkt dat je alleen even zegt: “Zo zit het. Punt.”

Waar komt die wonderlijke praktijk van politieke persconferenties door persvoorlichters eigenlijk vandaan? Mike McCurry, voormalig *press secretary* van Bill Clinton, bedacht deze periodieke live-persconferenties die niet door politici maar door persvoorlichters gegeven moesten worden. Nu is zo’n persconferentie door een voorlichter natuurlijk erg handig. Politicus zijn is al een *hell of a job*, dus dan is het handig als een woordvoerder een deel van alle vragen weg kan nemen.

Geheel zonder gevaar is dat niet. Je persvoorlichter krijgt namelijk een enorm podium, dus dat moet wel goed gaan. Zo blunderde Spicer recent nog flink door te beweren dat: “*Even Hitler didn’t use chemical weapons*”, toen hij Assad

wilde bekritisieren. Maar Trump doet het zelf ook niet altijd veel beter. Ook al beweerde Trump dat hij door de media historisch hard aangepakt wordt, hij stak ook een hand in eigen boezem door te zeggen: “*My messaging isn’t good.*” Qua cijfer gaf hij zichzelf voor communicatie hooguit een “C or a C Plus”. Al weet je bij Trump nooit helemaal zeker of hij daarmee zichzelf bedoelt of indirect ook zijn persvoorlichter.

‘Laat politici van ons kleine landje zelf het woord maar voeren.’

Gelukkig hebben we in Nederland geen cultuur van politieke persconferenties door persvoorlichters. Laat politici van ons kleine landje zelf het woord maar voeren. In het parlement moeten politici zichzelf ook verdedigen tegenover kritische collega-volksvertegenwoordigers. Natuurlijk bemoeien persvoorlichters zich achter de schermen toch wel met wat politici wel en niet zouden moeten zeggen. Maar uiteindelijk is het de politicus die spreekt en die afgerekend kan worden op zijn of haar woorden.

Voorwaarde voor een persconferentie door een politicus zelf is nog wel dat die openbaar is voor alle journalisten. Een goed voorbeeld van hoe het niet moet, was een recente persconferentie door Henry Keizer, de VVD-voorzitter die in opspraak raakte naar aanleiding van een wel erg lucratieve deal. Journalist Eric Smit, die de hele

kwestie boven tafel had gebracht, was niet tot de persconferentie toegelaten. En daarmee deed Keizer in feite hetzelfde als wat Trump en Spicer doen met net iets te kritische journalisten, namelijk negeren of weigeren tijdens persconferenties. Blijkbaar waren de bosjes niet groot genoeg voor Keizer om zich daarin te verschuilen.

En het stokje gaat naar...

De estafette is een column die elke keer door een andere persoon geschreven wordt. Eveline van Rijswijk geeft het estafettestokje door aan Peter Kasbergen van Public Cinema.





Auteur Reinier Groenendijk
Fotograaf German Villafane

Vernieuwen en professionaliseren. Opstap naar een dynamische toekomst

In het eerste kwartaal van 2017 werd de directie van Logeion vernieuwd. Folkert Reith was programmamanager en werd adjunct-directeur. André Manning kwam de gelederen als directeur versterken. De toch al niet geringe energie binnen de vereniging krijgt hiermee een flinke duw in de rug, al was het maar omdat beiden het eens zijn over één ding: we doen het als beroepsorganisatie en als vereniging fantastisch, maar er is nog wel wat te winnen. Nieuwsgierig geworden, gaan we op zoek naar wat ons te wachten staat.

“Een van de eerste dingen die me opviel toen ik hier in maart begon, is dat we ongelofelijk veel actieve leden hebben en die leden organiseren bijna de helft van onze activiteiten.” André Manning vertelt het niet zonder trots. “Daarnaast zorgen ze voor verbinding en nemen ze veel initiatieven tot het vergroten van de vak kennis binnen de wereld van communicatieprofessionals. In commissies, via workshops, masterclasses en trainingen. Kijk maar eens naar ons programma waarmee we ieder jaar een relevant en boeiend

pakket aan activiteiten aanbieden. Ruim zestig goed bezochte en vaak zelfs uitverkochte bijeenkomsten. Als bureau helpen we leden op alle mogelijke manieren maar uiteraard organiseren we zelf ook het nodige.”

Zo op het oog zou je dus de vraag kunnen stellen of er dan nog iets te winnen is. Manning en Reith hebben daar een heldere mening over. Want zelfgenoegzaamheid komt in hun woordenboek niet voor en ruimte voor verbetering is er altijd. Reith: “In ieder geval vinden we dat nog te weinig mensen precies weten wat wij doen. Onze positionering is vrij vast verankerd binnen de wereld van de communicatieprofessional. Op zich prima, maar als je kijkt naar de ontwikkeling van het vakgebied, dan zie je steeds meer integratie met andere disciplines. HR, juridisch, risk, compliance. Ook zien we dat communicatie niet meer is voorbehouden aan de communicatieafdelingen, maar deel uitmaakt van, of op zijn minst dicht werkt op het bestuur van een organisatie. Deze aanpalende disciplines willen we meer deelgenoot maken van onze activiteiten ➤



door daarop aansluitende programma's. Onder meer rond strategie en communicatief leiderschap voor directeuren en bestuurders. We hebben dus een missie: meer uit de anonimiteit komen, beter vertellen wat we doen en vaker ons gezicht laten zien. Juist bij die doelgroepen waarvan we denken dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan ons vak, mogelijk in samenwerking met collega-organisaties. We blijven zoals je ziet naar de toekomst kijken."

Vernieuwen

De vereniging hanteert een opendeurbeleid waardoor niet-leden welkom zijn bij de vele evenementen. Manning: "Zo'n dertig procent van de bezoekers van onze evenementen bestaat uit niet-leden. Daar zijn we blij mee. Het laat zien dat ons programma door een veel grotere groep mensen dan alleen onze leden wordt gewaardeerd. Het betekent ook: adel verplicht want we willen, nee moeten, steeds *on top* blijven als het gaat om hoogwaardige, vernieuwende evenementen. Dat verwachten mensen van ons.

Daarom ondersteunen we initiatieven vanuit de leden en vertellen daarover, initiëren zelf veel dingen en houden daar waar nodig het vuurtje brandend. Noem het vernieuwend willen zijn, maar misschien is het meer het oude vernieuwen en het nieuwe omarmen. Ons vak is tenslotte volop in beweging."

Professionaliseren

Logeion is een vereniging en een beroepsorganisatie. Beide entiteiten staan niet los van elkaar en als Manning en Reith praten over professionaliseren, geldt dat voor vereniging en beroepsorganisatie. De uitwerking kan evenwel verschillen.

Reith: "Elk proces begint met de vraag: doen we de goede dingen en doen we ze goed? Doen we het als bureau goed en bieden we onze leden inhoudelijk de juiste dingen en steunen we ze voldoende bij al het werk dat zij doen? Je kunt nog zo'n geweldig idee hebben als je het niet over de Bühne krijgt, blijft het bij dat goede idee."

Manning: "Binnen de vereniging, ons bureau,

ligt de nadruk op het effectiever inrichten van processen, integratie van werk en activiteiten en natuurlijk het bereiken van meer mensen. Daarnaast beschikken we over veel data waar we nog weinig mee doen. We missen ook nog de echte aansluiting met de grote internationale bedrijven. Die zijn in ons ledenbestand ondervertegenwoordigd. We zouden graag zien dat zij zich bij ons aansluiten om wederzijds van elkaars kennis te kunnen profiteren. De reden dat aansluiten bij Logeion voor deze ondernemingen niet zo vanzelfsprekend is, is omdat zij zich vooral richten op internationale omgevingen en zich afvragen wat er bij Logeion voor hen te halen is. Omdat ik mezelf zeker zie als een ambassadeur van ons vak, ook naar deze bedrijven, zijn de eerste contacten met een aantal van hen overigens al gelegd. Het zou mooi zijn als we tot een gezamenlijke propositie zouden komen."

Reith: "Tegelijkertijd zien we dat als we een *Enter the Firm*-bijeenkomst organiseren bij grote bedrijven als BP of de Hema, deze in een dag vol zitten. Er bestaat dus wel degelijk een vorm van

wederzijdse aantrekkingskracht omdat we zien dat communicatiemensen van deze bedrijven graag en met trots over hun vak willen praten. Genoeg speerpunten dus waar we actief mee aan de gang kunnen."

Vakbroeders (m/v) en wetenschap

Reith: "Als beroepsorganisatie gaat het meer om de inhoud. Uiteraard zijn onze vak- en werkgroepen daarbij van groot belang. Denk aan de commissie beroepsniveauprofilen die met hun product in het onderwijs en bij een aantal overheden inmiddels belangrijk bijdraagt aan het effectief inrichten van de communicatiefunctie inclusief functieniveaus. Maar denk ook aan de Adviesraad Programmering & Trends die nu de laatste hand legt aan haar visie over de belangrijkste trends voor de komende twee jaar."

Manning: "Recent mocht ik een workshop van deze adviesraad bijwonen en was blij verrast hoe zij tewerk gaan. De hoeveelheid informatie die deze werkgroep bijeenbrengt, is indrukwekkend en vormt een geweldige bron voor onze toekomstige programmering. Uiteindelijk willen we dat ons werk bijdraagt aan het verder professionaliseren van het vak en de mensen die erin werken. Dat is een continu proces van juiste keuzes maken en goede middelen inzetten. Zodat zij de volgende keer weten dat zaken die zij in hun werk nodig hebben bij ons te halen zijn. Dat kan gaan om nieuwe inzichten over bestaande onderwerpen, dan geldt de kracht van de herhaling, maar uiteraard ook over nieuwe ontwikkelingen.

Op een ander niveau hebben we de Logeion-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam die een brug slaat tussen wetenschap en de beroepspraktijk. Aan deze leerstoel is het Logeion Centrum voor Strategische Communicatie verbonden. Daar waar wetenschap en praktijk samenkomen, ontstaan nieuwe inzichten. Niet alleen uit de communicatiewetenschap zelf, maar ook uit andere disciplines als sociale psychologie, sociologie, antropologie en bestuurskunde. Ze zorgen voor verdieping en verbreding van het

vakgebied. Al deze initiatieven bieden ons kansen om nieuwe inzichten te vertalen naar de dagelijkse praktijk, actueel en vernieuwend te zijn en aan de hoge verwachtingen van onze leden en anderen te blijven voldoen. De activiteiten rondom dit centrum gaan we dit jaar breder en actiever oppakken."

Leden voorop

Manning: "Het belang van de leden is groot en het is onze taak hen met elkaar te blijven verbinden. Tijdens C-Day hebben gemiddeld zo'n zeshonderd leden en andere bezoekers een boeiende dag. Zo'n dag zouden we meer context kunnen geven door er een onderzoek aan vooraf te laten gaan en daar op de dag zelf op terug te komen. Om er vervolgens na die dag een vervolg aan te geven door de resultaten te gebruiken voor de uitwerking naar praktische adviezen, een mening of blogs. Zo wordt het effect van zo'n dag nog groter."

Reith: "De vraag naar informatie over en een visie op specifieke thema's neemt toe. Neem zaken als de ethiek van het vak of een fenomeen als nepnieuws. De impact daarvan gaat verder dan alleen maar de praktijk van de communicatieprofessional. We zien dat de reikwijdte van ons werk steeds meer andere disciplines raakt. Het belang van buitenspelen neemt toe. Anders ben je niet goed aangehaakt en mis je relevantie. Leden prikkelen dat te doen, zie ik ook als een rol voor Logeion."

De toekomst

De slechts zes mensen van het Logeion-kantoor ondersteunen meer dan 3300 leden. Een klein clubje dat veel doet. Samen met die leden. Manning: "Zes tot acht keer per jaar komen andere verenigingen bij ons op bezoek. Zij kijken vaak licht jaloers naar hoe wij alles voor elkaar krijgen. Ik vertel ze dat onze structuur bestaat uit korte lijnen, een enorm hoge betrokkenheid van de leden en dat we ver weg blijven van ambtelijk en navelstaarderig gedrag. Ik geloof in deze succesformule die we als nieuw directieteam niet alleen zullen voortzetten, maar ook gaan uitdragen. Wat we beloven, doen we." ●

Feiten en cijfers

- **Logeion is een bloeiende vereniging met ruim betrokken 3300 leden**
 - o LinkedIn groep > 11.000 leden
 - o Twitter account > 13.700 volgers

- **Logeion organiseert ruim 60 activiteiten per jaar**
 - o 80 procent van de activiteiten volgeboekt
 - o Enter The Firm bij Hema in een dag uitverkocht
 - o Ruim 12.000 bezoeken aan de stempagina van de Galjaardprijs en meer dan 6400 stemmen uitgebracht
 - o Meer dan 500 aanmeldingen C-DAY

- **Logeion-site als digitaal engagement platform**
 - o 41.000 bezoekers tussen januari en mei 2017 (11.000 in april)
 - o Meer dan 30 procent van ontvangers opent Tweekly; de tweeweekelijkse nieuwsbrief
 - o Ruim 20 unieke vacatures per maand op de Logeionsite

‘We hebben een missie: meer uit de anonimiteit komen, beter vertellen wat we doen en vaker ons gezicht laten zien.’

Auteur Els Holsappel

Fotograaf Cees Glastra van Loon

De ethische lading van ons vak

De verkiezing van Donald Trump tot president van de Verenigde Staten, de keuze van het Britse volk voor een Brexit uit de Europese Unie en de opkomst van het populisme in de politiek heeft grote impact op onze beroepsgroep. Ethiek is al langer een trend in ons vak, maar lijkt zich nu te verdiepen tot een heroverweging van onze rol als communicatieprofessional en de positie van ons vak.

De polarisatie in de samenleving, de hele discussie rond fake news en de enorme stijlbreuk die Donald Trump als president doorvoert ten opzichte van zijn voorgangers: het raakt ons en ons vak diep. Tijdens de Logeionbijeenkomst over polarisatie [zie C#1 2017/Bijeen] uitten vakgenoten hun zorgen, soms zelfs emotioneel, over waar het met ons vak naartoe moet. Er is twijfel. Een vooraanstaand vakgenoot verwoordde het zo: “Ik heb altijd gedacht dat open en transparante communicatie de oplossing was, maar nu weet ik het even niet meer.”

Die twijfel komt mede voort uit iets dat onder de polarisatie en de stijlbreuk van Trump ligt. En dat is het gebrek aan vertrouwen in traditionele instituties en experts. Die vertrouwenscrisis is er al langer, maar wordt nu pijnlijk zichtbaar. En dat raakt ons vak. Dat geldt in het bijzonder voor overheidscommunicatie. Want binnen die discipline zijn we niet gewend vertrouwen te winnen. Dat was er immers altijd. Maar ook als beroepsgroep als geheel worstelen we met de realiteit van vandaag: dat feiten en waarheden fluïde zijn geworden en dat emoties een grote rol lijken te hebben gekregen in het beïnvloedingsproces.

Onderdeel van de vertrouwenscrisis

Bovendien vragen wij ons als beroepsgroep af welke verantwoordelijkheid wijzelf hebben voor polarisatie, de opkomst van het populisme en het ontstaan van de vertrouwenscrisis. Robert Phillips, tot begin dit decennium ceo bij Edelman, de grootste wereldwijde keten van pr-bureaus, nam ontslag omdat hij vond dat pr onderdeel van de vertrouwenscrisis was geworden. Volgens hem is de vertrouwenscrisis bovenal een crisis in leiderschap.

Communicatie droeg als vak bij aan deze crisis door het goedpraten van slecht leiderschap. De beroepsgroep is blijven geloven dat vertrouwen ontstaat door wat je zegt. In werkelijkheid ontstaat vertrouwen door wat je doet. Het oude vertrouwen in instituties en experts is weg en komt niet terug. Het oude vertrouwen had ‘oude’ communicatie nodig: de kernboodschappen, focus op resultaat in plaats van uitkomst en werkend vanuit het hiërarchische organisatiemodel in plaats van vanuit de netwerkorganisatie waarin het gaat om welke bijdrage je levert in dat netwerk. Phillips schreef er een boek over met de veelzeggende titel: *Trust Me, PR is Dead*.

Jan Jelle van Hasselt, partner en medeoprichter van Wit Communicatie, herkent het statement van Robert Phillips. Van Hasselt: “Volgens Philips draagt de communicatieprofessional in veel situaties bewust of onbewust bij aan de polarisatie: *‘There remains a perverse determination within PR to defend top-down behaviour in a flatter world. PR currently speaks to hierarchies in a world of networks. It is therefore starting in the wrong place.’* Toen ik een groep van strategisch communicatieadviseurs en woordvoerders van de Communicatiepool voor de Rijksoverheid deze quote voorhield, waren de reacties wisselend: je bent toch altijd aan het framen en vanuit bepaalde politieke keuzen aan het communiceren? En: een open dialoog over feiten, waar is dat goed voor als we toch een bepaalde agenda voor ogen hebben? Hoe erg is polariseren eigenlijk?”

Draagvlak en gezamenlijk belang

Voor Van Hasselt betekent communicatie in het hart van het beleid dat je probeert jouw beleidskeuzes beargumenteerd voor het voetlicht te krijgen. En dat je het draagvlak ervoor probeert te maximaliseren. Maar is nu juist niet onderdeel van het probleem dat wij als beroepsgroep nog steeds zoeken naar draagvlak? Draagvlak zoeken impliceert immers dat jij een plan of idee hebt en dat je daar instemming voor gaat zoeken. Is het niet zo dat je in een netwerksamenleving samen met je stakeholders op zoek gaat naar oplossingen?



‘De beroepsgroep is blijven geloven dat vertrouwen ontstaat door wat je zegt. In werkelijkheid ontstaat vertrouwen door wat je doet.’

Van Hasselt heeft een andere opvatting: “Draagvlak kun je niet afdwingen en ontwikkel je niet door een top-down aanpak. Je moet er in een vroeg stadium op een open wijze het gesprek over durven aangaan en openstaan voor nieuwe inzichten. De mutual gains aanpak (Susskind en Field) doet dit, en zie ik als tegenhanger van de huidige polariserende beweging. Een zoektocht naar gemeenschappelijke belangen en het op basis daarvan komen tot een aanpak die die belangen dient. Daarmee komt een einde aan een zich steeds maar herhalend en polariserend gesprek over standpunten en ontstaat er een gezamenlijk perspectief. Van ‘ik vind dit...’ naar ‘ons beider belang is gebaat bij...’. De communicatieprofessional kan bijdragen door in dit proces te bouwen aan vertrouwen en het gesprek te laten ontstaan over dat gezamenlijke perspectief. Draagvlak ontstaat wanneer mensen zich herkennen in een idee, aanpak of plan. En die herkenning ontstaat wanneer

ze zich meegenomen voelen in het totstandkomingsproces, daar een rol in hebben gespeeld. Of als ze direct zien dat hun belang erbij gediend is.”

Credo voor het vak

Het is duidelijk dat de discussie over onze rol en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die we hebben nog wel even door zal gaan. De ethiek van het vak staat op de agenda en is zal daar ook nog wel even blijven. Van Hasselt zou het mooi vinden als we vanuit dat ethische perspectief een credo formuleren voor ons vak. Hij doet alvast een voorzet: “Wij richten ons op het realiseren van draagvlak voor beleid, projecten en veranderingen. We gaan daarbij zoveel mogelijk op zoek naar gemeenschappelijke belangen en het ontwikkelen van een gezamenlijk perspectief. Wij doen dat met open vizier, eerlijk en transparant.”



Arjen Boukema
Redacteur



Barry de Bruin
Uitsmijter



Remco Faassen
Redacteur



Angela de Cock
Bureaucoördinator



Jochem Coenen
Illustrator



Sander Grip
Hoofdredacteur



Reinier Groenendijk
Redacteur



Els Holsappel
Redacteur



Cathelijne Jansen
Gastredacteur



Annemarie Kleywegt
Illustrator



Annelies Kruse
Redacteur



Nicole van Ladesteijn
Gastredacteur



Moniek Neyzen
Gastredacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Folkert Oosting
Gastredacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Ontwerper



Guido Rijnja
Redacteur



Marjolein Rozendaal
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Jenny Spienburg-Zaagman
Ontwerper



German Villafane
Fotograaf



Jonathan Vos
Fotograaf



Josephine Woldring
Redacteur



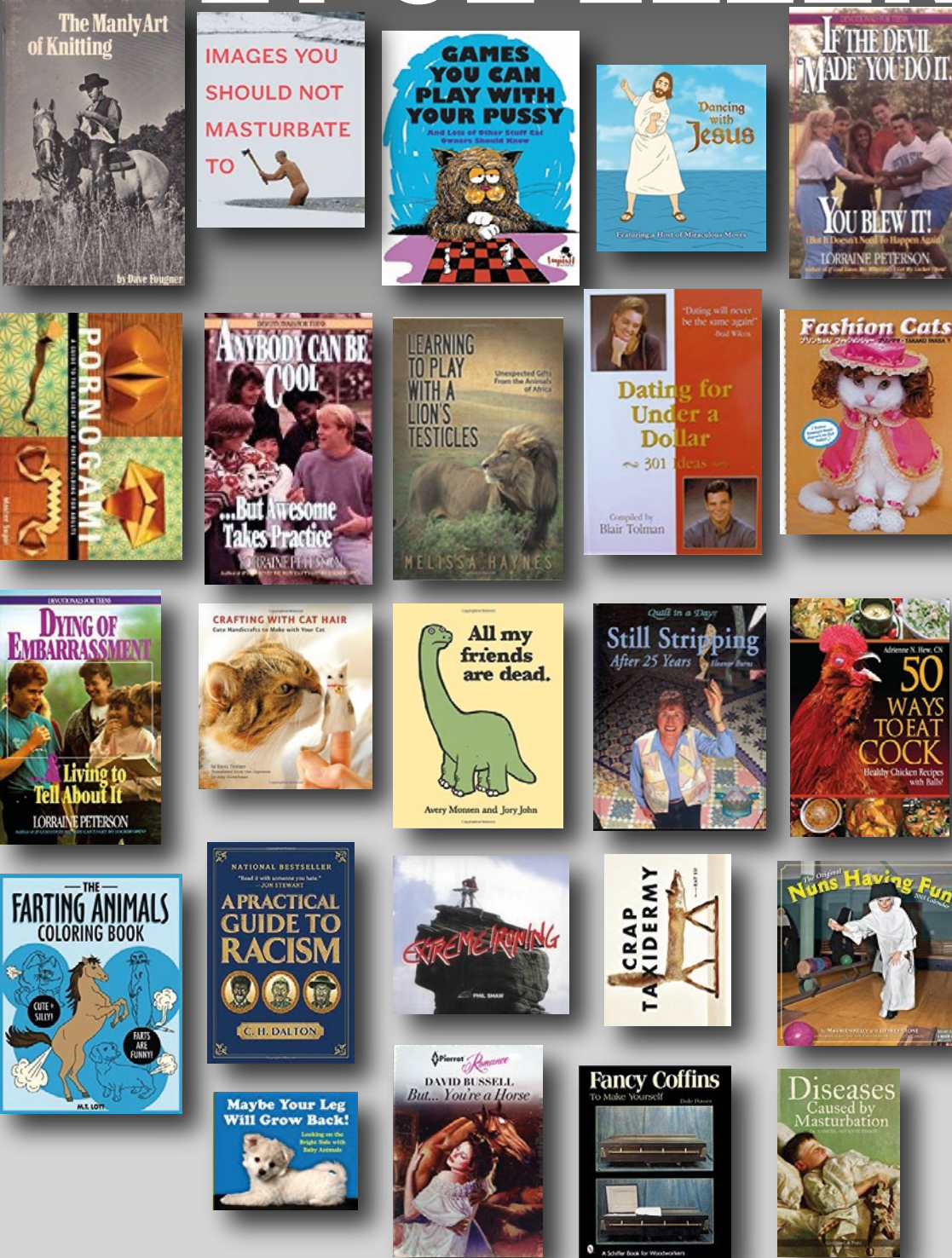
Anniek Zweers
Redacteur

Wij maakten deze C voor jou

Wil je ook meewerken aan C? Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

de uitsmijter  van de Bruin

MOET JE LEZEN



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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Redactie
Martijn Boelhouwer, Arjen Boukema, Remco Faassen, Reinier Groenendijk, Angela de Cock (bureaucoördinator), Els Holsappel, Annelies Kruse, Bert Pol, Marjolein Roozendaal, Dick-Gert Smid, Sanne Steensma, Josephine Woldring, Frotina Zuidema, Aniek Zweers

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk
 **VELDHUIS MEDIA**
Daar krijg je een kleur van!

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

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

Advertenties
Recent (Guido Lap)
Postbus 17229
1001 JE Amsterdam
T (020) 330 89 98
M info@recent.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. © Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden 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 dinsdag 22 augustus 2017.

Coverfoto: Marieke Odekerken



YOUR KEY TO SUCCESS

EXECUTIVE MASTER CORPORATE COMMUNICATION

Communications professionals working in an (international) corporate setting need to be competent and experienced at communicating externally and internally – and across cultures. Mastery of these skills is essential to ensure that management strategies are effective and successful in every part of the business. By joining our Executive Master of Science in Corporate Communication at Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), you will learn to master these skills.

Our master is built up as follows:

Part I
Foundation
Course

Part II
Advanced
Elective Courses

Part III
International Study
Trip New York

Part IV
Individual
Master Thesis

**MSc Corporate
Communication
Degree**

MORE INFORMATION

Ms. Susanna Marco, Corporate Communication Centre
Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM)
Phone +31 10 408 2851
Email ccc@rsm.nl

WWW.RSM.NL/MCC

THE FOLLOWING MASTER CLASSES ARE OFFERED THIS AUTUMN

ORGANISATIONAL CHANGE

26-28 SEPTEMBER 2017

The Master Class Organisational Change is designed for professionals in Corporate Communication, Strategic Communication, Internal Communication and Human Resource Management. The course offers participants proven principles and methods for initiating and managing organisational change, ranging from smaller change projects to fundamental organisational changes such as business model innovations. Upon completion of the course, participants will have gained the insights and skills to design and manage change projects.

DIGITAL COMMUNICATION

24-26 OCTOBER 2017

This Master Class focuses on the transformation that technology has brought to the field of Corporate Communication. From breaking down silos between functional areas to democratising the creation of content, the rapid speed and escalation of information has changed how corporations and executives communicate. Through cases studies of companies, a focus on best and next practices, as well as experiential exercises that will engage participants in social media daily, we will explore what these changes mean for the reputation of companies and for executives working in the 21st century.

THOUGHT LEADERSHIP

14-16 NOVEMBER 2017

Thought leaders have the guts to destabilise the status-quo and advocate new ways of thinking and doing. They shift paradigms and build future realities. Think of Tony Chocolonely, Tesla, or Unilever – pioneering at the intersection of business and society. Convinced that new realities should and can be shaped. This course stretches the edges of our thinking by exploring how thought leaders go about in navigating the future. Theory and case studies are blended to explore the following topics:

- what do we mean with thought leadership in a society of change?
- how do thought leaders position themselves on the themes that matter to our future society?
- how do thought leaders disrupt ingrained ways of thinking, drive paradigm shifts and mobilise stakeholders?
- what is the proper role of communication executives in this process and how can they use the power of communication to imagine, shape and express new realities?

ADVANCED REPUTATION MANAGEMENT

12-14 DECEMBER 2017

Organisations with strong reputations are better able to attract the best and most appropriate stakeholders such as customers, investors and employees, so it is logical that organisations attach great importance to building, maintaining and protecting their corporate reputations. This Master Class gives a comprehensive overview of the latest academic knowledge and best practices for managing reputations. Become familiar with most recent insights in the academic foundations of reputation management and learn how to apply this in daily practice in order to showcase clearly how you can impact business performance.

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

RSM - a force for positive change

RSM
ERASMUS
UNIVERSITY