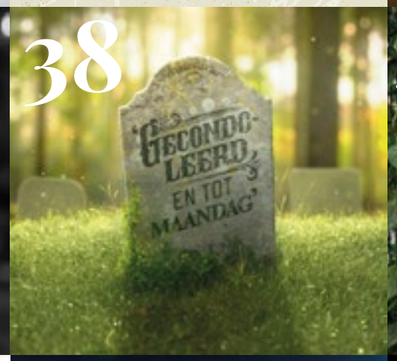
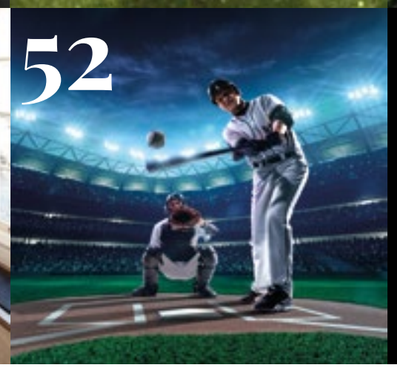
HÉT COMMUNICATIEMAGAZINE VAN NEDERLAND
NR 03 / JAARGANG 34 / APRIL 2022

Naast splijtzwam ook bindmiddel

COMMUNICATIE IN OORLOGSTIJD

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

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

04 **oorlog en communicatie**
06 **de waarheid komt pas achteraf**
12 **crisiscommunicatie voor het bedrijfsleven**
15 **kunst als steunbetuiging**
16 **hoofdartikel**
steeds bewuster van grensoverschrijdend gedrag
18 **klantcase mett**
19 **column christian burgers**
20 **handreiking**
sociale technologie in organisaties
23 **column mayke van keep**
24 **reportage**
communicatie als instrument om toezicht te houden
26 **boeken**
27 **pro in dubio**
28 **kennis**
de relatie tussen burgerparticipatie en begrijpelijk communiceren
32 **toonaangevend**
robbert vreeburg, communicatiemanager mastercard nederland
36 **de pijnbank**
volgens san sperber is het menens
38 **achtergrond**
het wordt tijd dat we over de dood gaan praten
42 **kleiner dan tien**
bureau de nieuwe wending
44 **young**
tien jaar jongerentak
45 **column marjolein snellink**
46 **communicatietheorie van betteke van ruler**
de communicatierollen die medewerkers hebben
48 **reportage**
slot van de serie over beroepsniveauprofielen
51 **verdieping**
tips voor besturen met impact
52 **reflectie**
je sport vertelt veel over wie je bent
54 **makers**
55 **colofon**

Fragiel

Op zaterdagochtend stond ik langs het voetbalveld; mijn team van veertien puberende meiden gaf alles. Ze streden om elke bal. Ik gaf tactische aanwijzingen. Probeerde slim te wisselen. We verloren, maar ik gaf ze een peptalk. Ze hadden er vanochtend echt lol in gehad, ze hadden geknokt en waren tevreden ondanks dat verlies. In de kantine waren ze zelfs uitgelaten.
Toen ik ze daar zo bezig zag, gingen mijn gedachten onwillekeurig naar de andere kant van Europa. De kant waar nu een volstrekt zinloze oorlog woedt. Gebaseerd op een luchtkasteel, een verzonnen werkelijkheid. *Storytelling from hell*.

De eerste weken beklemde het me en boezemde het me angst in. Ik was me bewust van de dreiging dat het kon overslaan naar ons land. Dat er zomaar een totale kernoorlog ontketend kon worden. Nog steeds ben ik er veel mee bezig. Maar die eerste dreiging voel ik minder. Natuurlijk lees ik over deze oorlog, zie ik de beelden en probeer ik wegwijs te worden in de onontwarbare kluwen feiten en fictie. Waarheden en verzinsels die ik nauwelijks uit elkaar kan houden. En ik probeer de communicatieve tactieken te ontwaren in dat alles.

Wat intussen knaagt is een gevoel dat ik niks kan doen. Dat onze wereld stuitend zijn gangetje gaat. Dat ik me druk kan maken om een verkeerde pass op zaterdagochtend tijdens *Bal-Op-Het-Dak* tegen *Hoog-Over*. En dan kijk ik naar de meiden die ik coach en hoop ik met alles wat ik in me heb dat het altijd zo blijft voor ze. Dat zij zo onbezorgd in het leven kunnen blijven staan. Een leven, fragieler dan we ooit willen toegeven.

Sander Grip
hoofdredacteur

Illustratie *Tanya Yakunova*

Communicatie in oorlogstijd

Op donderdag 24 februari 2022 begon de Russische invasie van Oekraïne. Iets wat we eigenlijk niet meer voor mogelijk hielden in Europa, was ineens weer realiteit. Oorlog. Zoals in elke oorlog, speelt ook communicatie in deze strijd een belangrijke rol. Ditmaal is er ook digitaal een front en de partijen strooien elkaar geestdriftig zand in de ogen. Intussen is er ook gewoon crisiscommunicatie nodig in eigen land. Je kunt immers niet zomaar een land uit de wereldeconomie schrappen.

Tekst *Sander Grip*
Illustratie pag. 6 *Oleksandr Shatokhin*
Illustratie pag. 8 *Ilya Ugnivenko*

De waarheid komt pas achteraf

Normaal is het al lastig genoeg, in oorlogstijd is het helemaal ondoenlijk te ontdekken wat waar is en wat niet. Media factchecken zich een ongeluk, de propaganda druipt van veel berichten af. En veel dingen die gezegd worden, moet je met een flinke korrel zout nemen want die zijn juist bedoeld om verwarring te zaaien. Natuurlijk kijkt de nieuwsconsument zelf ook met een gekleurde bril naar het strijdgewoel. Wie voor de ene partij is, gelooft die partij. Wie voor de ander is, wantrouwt die ene partij juist. Daar komt nog bij dat in de moderne oorlog het strijdtoneel zich niet langer exclusief bevindt in modderige velden aan weerszijden van het front. De onlinewereld is nu onderdeel van dat front.

Cijfers over materiële verliezen en militaire en burgerdoden vliegen je om de oren. Dit zijn misschien wel de lastigste feiten om te verifiëren. Zo tellen de Verenigde Naties alleen officieel geregistreerde burgerdoden en -gewonden. Op 28 maart zijn dat bijna elfhonderd doden en ruim zeventienhonderd gewonden[1]. Dat zijn kille cijfers. Lees een Instagram-account als Defense of Ukraine (@DefenceU) en je stuit op verhalen van moeders die stelselmatig verkracht zijn voor de ogen van hun kinderen om na dagen pas te overlijden aan hun verwondingen. Maar, zo stelt Kars de Bruijne van instituut Clingendael in de Volkskrant[1], informatie over de aantallen doden is het minst betrouwbaar. De neiging tot overdrijven is groot, en alleen al in tot puin beschoten steden als Mariupol en Chernihiv zou het aantal slachtoffers weleens vele malen hoger kunnen liggen dan de totaalcijfers die we nu horen. En dan zijn de verhalen áchter al die doden dus nog niet eens verteld.

Wat de boel bemoeilijkt: online berichtgeving via sociale media is niet simpel te staven. Professionele factcheckers komen een eind en je doet er goed aan je daarin te verdiepen. Berichten dat het Kremlin mobiele crematoria in het kielzog van haar troepen mee laat rijden? Aannemelijk is dat het gaat om reclame van een bedrijf dat biologische verbrandingsovens maakt[2]. Wat inmiddels vaststaat, is dat de heroïsche beelden van *The Ghost of Kyiv* uit een simulatiespel komen[3]. De lijst berichten die je niet zomaar moet geloven, is eindeloos.

Blijf kritisch, controleer of iets echt is, ga uit van de stelregel ‘als het te goed lijkt om waar te zijn dan is het waarschijnlijk niet waar’. Met andere woorden: besef dat communicatie en miscommunicatie een grote rol spelen in oorlogstijd.

Propaganda in tijden van oorlog

Tonie Broekhuijsen verdiept zich al jaren in de communicatie achter oorlogen. De oud-hoofdredacteur van onder andere Nu.nl vertaalde onlangs het nu zeer actuele boek *Propaganda* (1928) van Edward Bernays. Tegenwoordig is hij onafhankelijk media-adviseur. Hij haalt een bekende spreuk aan: “*The first casualty of war is the truth*. Deze uitspraak is nog altijd erg waar. Propaganda is een vorm van communicatie die van oudsher onderdeel is van de strijd. Sinds de Eerste Wereldoorlog is die propaganda steeds professioneler geworden. De Verenigde Staten wilden zich eerst niet in de Europese strijd mengen en bleven neutraal. Maar president Wilson besloot in 1917, veelal op grond van economische motieven, toch mee te doen. In korte tijd moest hij het volk achter het idee zien te scharen dat hun zonen naar de loopgraven gingen. Wie kent niet de poster van Uncle Sam die met zijn vinger wijst en zegt: *I want you for the U.S. army?*”

In het westen was de *communis opinio* lang dat Vladimir Putin vooral rare retoriek bedreef met zijn verdraaide geschiedenisverhaal en naar eigen inzichten aangepaste filosofische ideeën. “Blijkt hij dus gewoon te doen wat hij zegt!”, stelt Broekhuij-

sen. “Dat wij hier verbaasd over zijn, ligt vooral aan onze eigen perceptie: de perceptie van de ontvanger. Wij dachten dat Putin aan grootspraak deed en we sloegen dus geen acht op zijn woorden.
Maar we weten wat er gebeurd is in Aleppo en in Grozny. Volledig in puin geschoten door de Russen. Putin doet wat hij zegt, al klinkt het ons nog zo bizar in de oren. We hadden dus kunnen weten dat hij ook Oekraïne zou aanvallen. Hij construeerde een verhaal op basis van vage filosofen dat Rusland en Oekraïne al duizend jaar één geheel zijn. En dat verhaal is al zes, zeven of zelfs tien jaar te horen in Rusland. Constant hetzelfde verhaal in kranten en op tv. En wij hebben dat niet serieus genomen. Ook ik werd erdoor verrast. Maar het is niet plotseling. Ik las laatst het boek *De weg naar onvrijheid* van Timothy Snyder, waarin hij het optreden van Putin in de laatste twintig jaar analyseert. Door dat boek zie ik: Putin houdt altijd woord. En hij heeft andere standaarden dan wij. Hij handelt vanuit een ideologie die ons vreemd is.”

Verwarring brengt onrust

En vanuit die ideologie bespeelt hij het Westen. Met het *Internet Research Agency*, de trollenfabriek in Sint-Petersburg, pookt Putin in onze wereld en zaait verwarring. De banden die Nigel Farage had met de Russen toen hij zo vurig voor de Brexit pleitte, het bespelen van de Amerikaanse verkiezingen die Donald Trump in het Witte Huis brachten, Nederlandse parlementariërs die hem verdedigen. Het is te herleiden tot het trollenleger van het Kremlin. Broekhuijsen: “In zijn boek *Dit is geen propaganda* toont Peter Pomerantsev aan dat die trollenfabriek helemaal niet geïnteresseerd is in waarheid. Het gaat om verwarring. Verwarring veroorzaakt onrust en daardoor raken we onze gemeenschappelijke waarheid kwijt.”
En zonder gemeenschappelijke waarheid raakt een samenleving ontwricht. “Het is een zwakte van de open maatschappij die wij koesteren: de verwarring die ontstaat als mensen lak hebben aan feiten en een eigen werkelijkheid creëren. Dat er in Oekraïne een naziregime zit; hoe potsierlijk is dat?! Maar in Rusland horen ze al jaren niks anders. En ook online kom je bij voortduring wilde meningen tegen die via twittertrollen op sociale media uitgebraakt worden. Het is de kracht van de herhaling: als je het vaak genoeg hoort, ga je vanzelf twijfelen of er niet toch een kern van waarheid in zit.”

Sociale media als oorlogsfront

Die sociale media vormen een volwaardig oorlogsfront op zichzelf. Het is dé plek waar verwarring is te zaaien. Al heeft het ook sterke kanten. Kijk maar naar de Oekraïense president Volodymyr Zelensky en zijn ongelofelijk krachtige boodschap die zijn dagelijkse video’s vanuit Kyiv vertellen. Zij vormen de opgestoken middelvinger naar het Rusland van Putin: wij gaan niet opzij. “Als beeld is dat nogal wat anders dan koningin Wilhelmina die in 1940 op de boot naar Engeland stapte. Natuurlijk is hij acteur geweest, maar Zelensky speelt zijn rol als president zo prachtig. Hij verenigt zijn volk en wakkert de vechtlust onder zijn mensen aan.”
En ook dat is een vorm van propaganda natuurlijk. Propaganda die we wél mooi vinden, want het is de retoriek van een tot onverzettelijke held uitgegroeide gewone man die het schopte tot president. Maar waar je vroeger jou onwelgevallige propaganda via kranten, tijdschriften en tv kon uitzetten, is de houding volgens Broekhuijsen nu: “*Who cares?* Via sociale media kunnen we onze boodschap toch wel blijven uitventen. Daar ligt de beslissing om bepaalde berichtgeving wel of niet door te laten, niet bij een overheid maar bij commerciële conglomeraten als Google en Meta. Zij bepalen of mensen hun gif wel of niet mogen blijven spuiten. Zij bepalen wat wij zien en horen. En zij worden zeker niet geleid door ideologieën of morele gronden, hun drijvende kracht zijn de volgende kwartaalcijfers.”

Verbondenheid in oorlogstijd

Sociale media bieden ook verbondenheid in tijden van oorlog. “Vluchtelingen blijven ermee in contact staan met het thuisfront, bijvoorbeeld. In die zin is het naast splijtzwam ook bindmiddel. Dat zal zo blijven zolang sociale media in handen zijn van bedrijven. Wat ik laatst hoorde: de knapste koppen van onze generatie zorgen dat wij onze aandacht volledig gericht houden op advertenties. De les die ik daaruit trek, is dat we nog niet geleerd hebben om te gaan met sociale media. We zitten in eenzelfde periode als de begintijd van de auto. Er waren geen regels en mensen reden maar wat. Er gebeurden zoveel ongelukken dat we verkeersregels bedachten. We leerden leven met de technologie. Dat moeten we ook met sociale media nog leren. Het is een prachtig stuk techniek en we experimenteren er op los, maar regelgeving loopt achter. Zoek op YouTube een paar dagen consequent op het woord Hitler en je wordt een *rabbithole* ingezogen die je bij de meest fascistoïde propaganda brengt. Dat zijn de algoritmes in de praktijk.”
Zolang sociale media nooit op zwart gezet worden, komt het aan op het kritisch denkvermogen van mensen zelf, stelt Broekhuijsen. “Middelen gaan ons niet helpen in het bestrijden van propaganda. Je moet zelf altijd blijven zoeken naar die gemeenschappelijke waarheden. Hoe moeilijk dat soms ook is. Censuur is een totalitair instrument, dat willen we niet. Ideeën mogen bestaan, daar moeten we over discussiëren en dan die gezamenlijke waarden vinden. Maar dat is lastig in een wereld, overspoeld door een tsunami aan nieuws, meningen en misleidende propaganda.”

Waarheid in oorlogstijd

Maar gezamenlijkheid of niet, de waarheid vinden in oorlogstijd is volgens Broekhuijsen niet te doen: “Het is een kwestie van achteraf. Wij zijn afhankelijk van de kanalen die tot onze beschikking staan en moeten op basis van die informatie proberen een kritische blik te houden. Je moet je verlaten op de betrouwbaarheid van nieuwsbronnen die zich hebben bewezen.
Dat gaat niet altijd goed, heb ik ook geleerd. Ik kan me de speech van Colin Powell herinneren die hij voor de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties gaf voordat de oorlog in Irak uitbrak in 2003. Ook ik viel voor zijn gloedvolle betoog over *weapons of mass destruction*. Achteraf gezien zijn we keihard voorgelogen. Zo erg was dat nog niet gebeurd en het heeft bij mij ook wel mijn kritische blik sterk aangewakkerd.
Dat is ook mijn boodschap in de oorlog in Oekraïne: blijf kritisch en blijf met elkaar zoeken naar die gedeelde waarden, hoe moeilijk dat soms ook is. De basisvragen die je altijd kunt stellen: wie heeft waar belang bij? En welke informatie dient welke partij? Dat zijn nu nog lastige vragen, want het blijft bijvoorbeeld gissen naar het belang dat Putin heeft bij deze oorlog. Is het zijn grootheidswaan? Zijn fantasie? Het blijft voorlopig een spannend en onvoorspelbaar fenomeen.” ▬

Literatuur:

1 *Semina Ajrovic en Xander van Uffelen, 311 Russische tanks vernietigd, 1.081 burgerdoden: welke oorlogscijfers zijn betrouwbaar?, de Volkskrant 28 maart 2022*
2 *www.snopes.com/fact-check/russia-mobile-crematoriums*
3 *www.thequint.com/news/webqoof/not-a-real-video-of-the-ghost-of-kyiv-shooting-down-jets-fact-check*

‘Middelen gaan ons niet helpen in het bestrijden van propaganda. Je moet zelf altijd blijven zoeken naar die gemeenschappelijke waarheden. Hoe moeilijk dat soms ook is’

Illustratie *Veronika Kotyk*

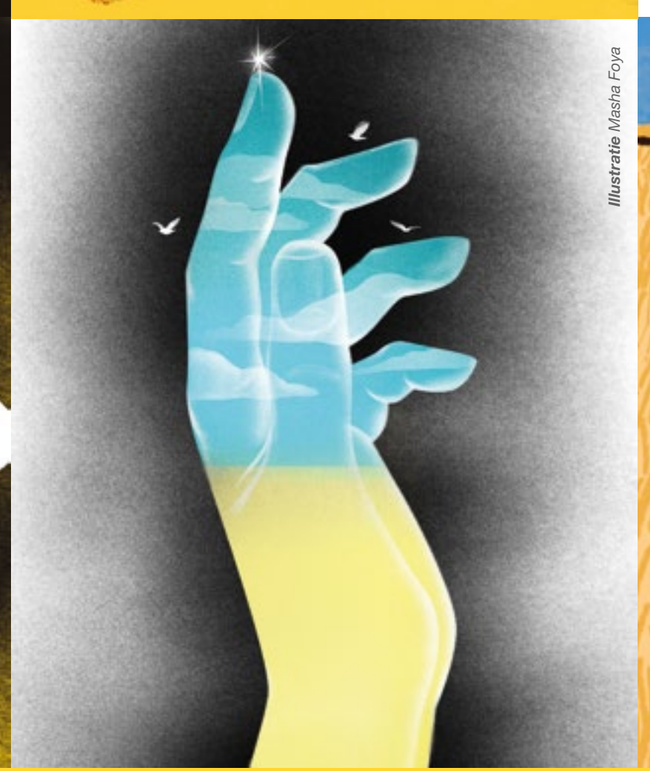
Illustratie *Natalia Shulga*

Illustratie *Oksana Drachkovska*

Illustratie *Oleksandr Shatokhin*

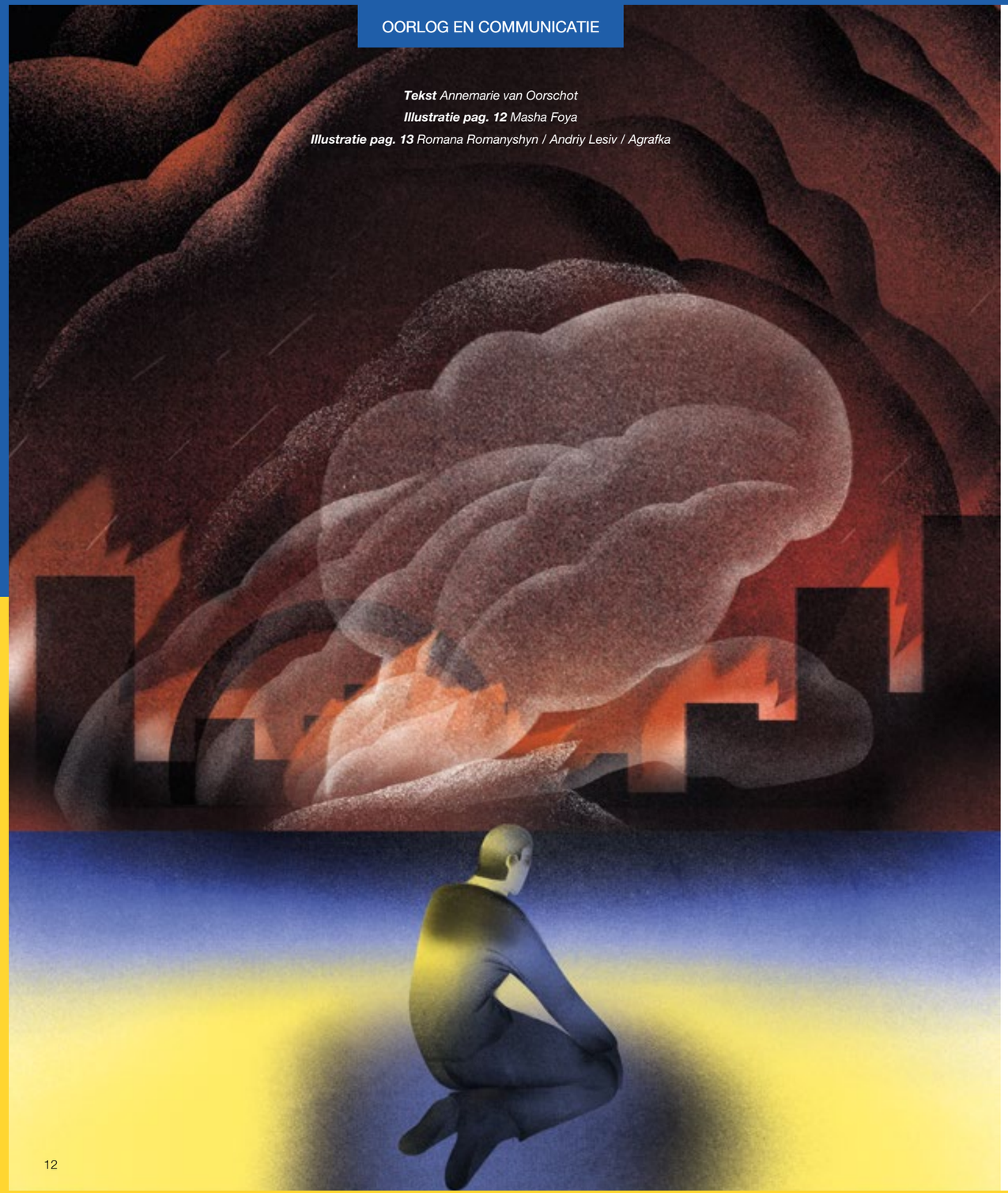
Illustratie *Olga Shtonda*

Illustratie *Grasya Oliyko*



Illustratie *Masha Foya*

Illustratie *Mari Kilovych*



Tekst *Annemarie van Oorschot*
Illustratie pag. 12 *Masha Foya*
Illustratie pag. 13 *Romana Romanyshyn / Andriy Lesiv / Agrafka*

Crisiscommunicatie bij VNO-NCW en MKB-Nederland

Staan VNO-NCW en MKB-Nederland, die ruim 95 procent van het Nederlandse bedrijfsleven vertegenwoordigen, over het algemeen bekend als degelijk, twee crises laten een onverwachte snelle, wendbare kant zien. Zowel de coronacrisis als de oorlog in Oekraïne vragen een ander soort communicatie. Communicatie die niet altijd tot in de puntjes voorbereid kan zijn. “Dat we een dag na de inval van Rusland een online ledenraadpleging hadden met bijna tweehonderd mensen, is tekenend”, zegt Mieke Ansems trots. Ze is directeur Communicatie & Marketing bij VNO-NCW en MKB-Nederland.

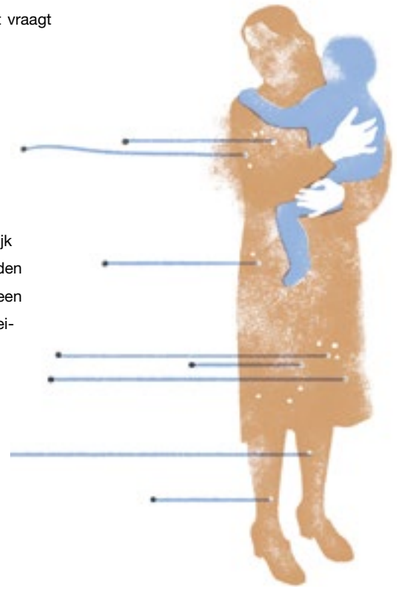
Leden – brancheorganisaties en ondernemers – op een toegankelijke manier van actuele informatie voorzien, dat krijgt in tijden van crisis prioriteit op de afdeling Communicatie van VNO-NCW en MKB-Nederland. “Zonder spiegeltjes en kraaltjes. Zelfs hier en daar een kromme zin wordt door de vingers gezien. Het perfecte mag nooit ten koste gaan van het goede. Nu gaat het om snelheid, dus om basic hands-on communicatie”, aldus Ansems. Toen premier Rutte in maart 2020 de eerste coronamaatregelen aankondigde, voerden de ondernemersorganisaties een dagelijks crisisoverleg in, met directieleden en medewerkers. Dat deden ze ook op 25 februari dit jaar, de dag na de Russische inval. Onder leiding van het hoofd van het kantoor van VNO-NCW en MKB-Nederland in Brussel zag de taskforce Oekraïne het levenslicht, waar twintig medewerkers deel van uitmaken, waaronder drie communicatiemedewerkers.

Taskforce

De taskforce overlegt iedere dag van 8.30 tot 9.00 uur. Doelen zijn snel in kaart brengen wat er bij de leden speelt, afstemmen, acties van die dag richting overheid en leden bepalen en overzicht behouden. De groep is groot omdat de variatie aan benodigde deskundigheid en contacten met ministeries, ambassades en Business Europe (Europese koepel van werkgeversorganisaties) groot is. Gesproken wordt onder meer over de sanctiepakketten, leveringszekerheid en prijzen van voedsel, grondstoffen en energie, cybersecurity, defensie-industrie en humanitaire acties. De actualiteit vraagt om snel schakelen.

Sancties

Afhankelijk van geopolitieke ontwikkelingen en de ervaringen van de leden stelt de organisatie het communicatiebeleid en de communicatiemiddelen bij. Ansems: “Het is belangrijk de aangrijpende verhalen van onze leden met de samenleving te delen, zodat een breed publiek begrip krijgt voor de moeilijke situatie waarin ondernemers komen te verkeren en de overheid draagvlak krijgt voor haar sociaaleconomische beleid. Een voorbeeld is het Europese sanctiebeleid. Dat steunen wij ten volle. Tegelijkertijd vertellen ondernemers met vestigingen in Oekraïne en Rusland ons over hun morele dilemma’s. Wat gebeurt er met hun medewerkers als zij hun bedrijf in Rusland sluiten? Komen die op straat te staan? Of maakt Putin er een staatsbedrijf van, wat je als EU ook niet wilt? En wat als je als Nederlandse ondernemer voedsel produceert in Oekraïne of in de zorgsector actief bent? Daar heb je geen pasklare antwoorden voor.”



Externe communicatiemiddelen

#1

Ledenraadplegingen

Zo vaak als nodig, op verschillende dagen en tijdstippen, organiseren VNO-NCW en MKB-Nederland een online ledenbijeenkomst voor bedrijven en brancheorganisaties. In de week volgend op de Russische inval waren er drie raadplegingen. Doel is tweeledig: leden informeren en ophalen van zorgen en knelpunten. De knelpunten worden vertaald naar beleidsaanbevelingen voor de nationale en Europese overheid. De belangstelling is groot, gemiddeld 150 deelnemers. De bijeenkomst wordt voorgezeten door een van de voorzitters, Ingrid Thijssen (VNO-NCW) of Jacco Vonhof (MKB-Nederland). Via de chat stellen leden vragen aan hen.

Bijvangst van dit communicatiemiddel is dat leden elkaar inspireren en helpen. Dat zie je bijvoorbeeld goed bij de humanitaire acties, die ondernemers vanaf dag één oppakken. Bedrijven sturen gezamenlijk vrachtwagens vol voedsel en medicijnen, anderen halen vluchtelingen op. Medewerkers worden geëvacueerd en financieel gesteund. Open sollicitaties van vluchtelingen voor tijdelijke banen komen al binnen en worden gedeeld.

Leden met problemen als gevolg van de oorlog in Oekraïne kunnen die ook melden op een speciaal ingesteld e-mailadres: oekraine@vnoncw-mkb.nl.

#2

Webpagina, Q & A en infobulletin

De contentstrategie zet de websites van VNO-NCW en MKB-Nederland centraal. Op een speciale Oekraïne-pagina[1] staat alle voor het bedrijfsleven noodzakelijke informatie, zoals wat de Europese sancties voor de bedrijfsvoering betekenen. De pagina wordt dagelijks bijgewerkt. Belangrijk onderdeel is de Q & A omdat deze wordt afgestemd op de vragen die bij ondernemers worden opgehaald, met name via de ledenraadpleging en het meldpunt (zie #1).

Veel antwoorden verwijzen door naar instellingen die gespecialiseerd zijn in het verder helpen van ondernemers, zoals brancheorganisaties, overheden en hulpverleningsorganisaties. Op 14 maart heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) een loket geopend op aandringen van VNO-NCW en MKB-Nederland. Ondernemers kunnen hier telefonisch en digitaal terecht met vragen. De website wordt gepromoot via bijeenkomsten, nieuwsbrieven en sociale media. Een betaalde campagne in de sociale media is tot nu toe onmogelijk. Zo houdt Google Ads advertenties over dit onderwerp tegen. Wel is de zoekmachineoptimalisatie (SEO) optimaal ingesteld. Om de twee, drie dagen ontvangen de leden een kort, 'snappy' infobulletin. Dit wordt niet door communicatiemedewerkers gemaakt, maar door beleidsmedewerkers en bevat specifieke informatie, vooral over het sanctiebeleid.

#3

Mediabeleid

VNO-NCW en MKB-Nederland hebben drie woordvoerders die sinds de Russische inval veel vragen van de pers krijgen. Twee nemen deel aan de interne taskforce Oekraïne. Die taskforce bepaalt of de pers proactief moet worden opgezocht. Doel is de algemene opstelling van VNO-NCW en MKB-Nederland bekendmaken aan een breed publiek, evenals de gebundelde verhalen van ondernemers over de directe en indirecte gevolgen van de oorlog voor de Nederlandse economie. Zo heeft Thijssen in Buitenhof een toelichting gegeven op de visie van VNO-NCW op de sancties en in een FD-artikel gezegd dat het beeld van het Centraal Planbureau over de economische vooruitzichten te rooskleurig is. Vonhof vroeg op 20 maart bij WNL aandacht voor de impact die de oorlog ook op ondernemers in ons land heeft. Door de input van hun achterban voelen de ondernemersorganisaties zich geroepen de beleidsmakers te waarschuwen. ▬

1 https://www.vno-ncw.nl/content/informatie-voor-ondernemers-over-gevolgen-russisch-oekraiense-oorlog

Illustratie *Olga Shtonda*

Kunst als steunbetuiging

Net als al het nieuws in de wereld, komt ook de oorlog in Oekraïne dagelijks onze huiskamers binnen. Via de (sociale) media zien we de foto's en video's van het haast ondraaglijke menselijk leed en van de onwaarschijnlijke verwoestingen die in het land aangericht worden. Ook in deze C is er aandacht voor de oorlog die nu ruim een maand geleden de zo comfortabel gekoesterde vrede in Europa bruut aan stukken scheurde.

Wij hebben ervoor gekozen geen foto's te plaatsen van wanhopige mensen op de vlucht voor het oorlogsgeweld, geen uitgebrande flats, gehavende steden of kapotgeschoten materieel. Wij kiezen voor illustraties die Oekraïense kunstenaars van Pictoric maken als antwoord op de gewelddadigheden in hun land.

Pictoric is een *community* die in 2014 opgericht werd. Curatoren Oleg Gryshchenko, Anna Sarvira, en Olena Staranchuk nodigen nationale en internationale artiesten uit voor allerlei projecten, die tot doel hebben de kunst van de moderne Oekraïense illustratie verder te ontwikkelen.

De kunstenaars hebben hun opdrachten grotendeels zien wegvallen, moeten zien te overleven in hun verwoeste steden en dorpen en tekenen de trauma's van de oorlog van zich af. Ook al zijn hun illustraties sprankelend kleurrijk, de thema's die zij aankaarten zijn schrijnend en zetten je aan het denken over de ellende die de 44 miljoen Oekraïners momenteel meemaken.

Logeion betaalt de kunstenaars voor het gebruik van hun werk. Zo steunen wij hen in deze moeilijke tijd. Ook jij kunt je steun betuigen. Op de site www.supportukraine-pic.com vind je illustraties van het collectief Pictoric. Je kunt deze werken eenvoudig delen via je eigen sociale media. Uiteraard wordt een donatie op prijs gesteld. En je kunt ook via Giro555 bijdragen aan de humanitaire hulp die nu zo hard nodig is in Oekraïne.

Berber Wierstra, mede-eigenaar Partners in Integriteit

‘Er is bewustwording gaande’

Auteur *Corine Havinga*

Sinds de onthullingen over het grensoverschrijdende gedrag bij The Voice of Holland, de reactie daarop door John de Mol en niet veel later het gedwongen vertrek van Marc Overmars bij Ajax, heeft Berber Wierstra het drukker dan ooit: “Er is echt iets in beweging.” Wierstra is mede-eigenaar van Partners in Integriteit, een onderzoek- en adviesbureau uit Deventer, dat organisaties ondersteunt op het gebied van integriteit. De laatste jaren kreeg het bureau het al steeds drukker, maar nu staat de telefoon echt roodgloeiend. “Wij doen op verzoek onderzoek na een specifieke klacht of melding over grensoverschrijdend gedrag, maar we worden ook ingeschakeld voor nulmetingen of bewustwordingstrainingen.”

Wierstra signaleert dat grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer met name bij hiërarchische verhoudingen problematisch en ingewikkeld wordt. “Bij collega’s onderling loopt het vaak niet zo hoog op, met bemiddeling van een teamleider kunnen zaken vaak wel worden uitgepraat. Maar juist als er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie ligt het ingewikkelder. Het bespreekbaar maken is dan lastig en er is angst voor baanverlies. Zeker als in een organisatie wordt gewerkt met tijdelijke contracten ligt de meldingsbereidheid, mede om die reden, vaak laag. Slachtoffers denken dan: ach, ik ben hier straks toch weg, laat maar gaan. Of ze willen juist verlenging van het contract. Zo moet het eerst echt uit de hand lopen voordat iemand aan de bel durft te trekken.”

Ze ziet vaak dat vrouwen – meestal gaat het toch om vrouwen – de schuld bij zichzelf zoeken. Ze verwijten zichzelf dat ze niet voor zichzelf zijn opgekomen, dat ze de opmerkingen of aanrakingen eerst hebben weggelachen.

Eigen schuld

‘Ik verwachtte het niet’, ‘het overviel me’, ‘ik bevroor’ zijn redenen die Wierstra vaak hoort van slachtoffers. “Het is vaak een sluipend proces, een grens wordt opgezocht en steeds wat verder verschoven. Een slachtoffer heeft daardoor vaak het idee dat, omdat ze er niet direct iets van heeft gezegd, dat later ook niet meer kan of ‘mag’. En zo gaat het van kwaad tot erger. Ik adviseer altijd: het is nooit te laat om terug te komen op een eerdere gebeurtenis. Heb je bijvoorbeeld een vervelende opmerking eerst weggelachen maar zit je er toch mee in je maag? Bespreek het op een ander moment alsnog. Leg uit dat je toen mee hebt gelachen maar dat je eigenlijk toch best wel schrok. In veel gevallen helpt een dergelijk gesprek. Zeker als er sprake is van gelijkwaardigheid tussen collega’s, want de ander is zich vaak niet bewust van je werkelijke gevoel. Totdat je het uitspreekt. Maar, zoals gezegd, bij een machtsverhouding ligt het echt ingewikkelder”, zegt Wierstra. En dan kun je de verantwoordelijkheid om een grens aan te geven niet alleen maar bij de ondergeschikte leggen.

Meer aandacht

Er is denk ik geen vrouw die het niet herkent, stelt Wierstra. “Een opmerking hier, een aanraking daar. Het is goed dat daar nu meer aandacht voor komt, dat erover gesproken wordt, dat je niet meer alles normaal hoeft te vinden. Tegelijkertijd moet je voorkomen dat er een soort afrekencultuur ontstaat. Dat is ook wat je nu van vooral (oudere) mannen hoort: ‘je mag ook niks meer zeggen tegenwoordig’. Maar zo zit het ook niet. Natuurlijk mag je nog van alles zeggen, maar wees je wel bewust dat dit heel anders op de ander, meestal een vrouw, kan overkomen. Vrouwen hebben dit al jarenlang, feitelijk sinds ze op de arbeidsmarkt zijn, moeten slikken. Daarin is wel iets aan het veranderen. Je kunt dus misschien niet meer alles zeggen waar je zin in hebt, maar dat betekent nog niet dat je meteen een #metoo-klacht aan je broek hebt als je een keer een opmerking maakt die niet helemaal lekker valt. Daar kun je idealiter dan met elkaar over praten en daar kun je van leren.”

Let op de cultuur

Voor organisaties ligt er een schone taak aan de preventiekant: houd de cultuur van je organisatie in de gaten, zegt Wierstra. “Leg je normen en waarden vast, draag deze actief uit en realiseer je dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben. Wij adviseren ook relatief ‘kleine’ meldingen direct serieus te nemen en te handelen. Ga daarover ook met elkaar in gesprek. Neem slachtoffers en melders serieus. Dat kan voorkomen dat zaken hoog oplopen.”

Dat er nu bewustwording op gang komt is een goede zaak, meent Wierstra tot slot. “Dat komt ongetwijfeld deels door het enorme afbreukrisico, dat zie je ook bij The Voice en Ajax. Maar dit was blijkbaar nodig om het kwartje te laten vallen.”

De projectwebsite Aardgasvrije Wijken ondersteunt gemeenten bij de complexe overgang naar aardgasvrij

In 2050 moeten circa 7 miljoen woningen en 1 miljoen andere gebouwen in Nederland aardgasvrij zijn. Dit is afgesproken in het Klimaatakkoord. Deze afspraak is een grote opgave[1] voor gemeenten en andere betrokkenen. De projectwebsite www.aardgasvrijewijken.nl ondersteunt onder andere gemeenten door het delen van opgedane kennis en relevante informatie die helpt bij het uitvoeren van de transitie.

Doel

Om de doelstelling van het Klimaatakkoord in 2050 te behalen, is het nodig om nu al te beginnen met het programma. Daarom zijn sommige gemeenten al volop bezig met het verduurzamen van woningen door ze los te koppelen van het aardgasnet. Het doel van het Programma Aardgasvrije Wijken is om opgedane ervaringen en kennis te delen. In juli 2019 is daarom een projectwebsite opgezet om relevante informatie rondom dit onderwerp te publiceren.

Vertrekpunten

- Via een projectwebsite gemeenten en andere betrokken partijen ondersteunen door het delen van kennis en praktijkvoorbeelden.
- Betrokken partijen informeren op de projectwebsite over de transitie.

Uitdagingen

- Het programma ontwikkelt steeds meer content en er is steeds meer kennis te delen. De uitdaging is om dit op een gebruiksvriendelijke manier te ontsluiten op de projectwebsite.

Oplossing

De website Programma Aardgasvrije Wijken[2] vormt een centraal punt. Veel van wat het programma doet komt hier samen. Binnen het programma worden veel kennisproducten gemaakt, zoals webinars[3], podcasts[4] en handleidingen[5]. Ook worden er door het jaar heen diverse kennissessies[6] en een congres georganiseerd. Al deze informatie wordt gepubliceerd op de website. Tot slot bevat de website een community, waar betrokkenen vragen kunnen stellen aan andere gemeenten en kunnen delen waar zij tegenaan lopen. Kortom: de projectwebsite voor het PAW vormt het middel waarmee het programma gemeenten ondersteunt en informeert op allerlei manieren.

Resultaten

Dankzij de ervaringen en kennis vanuit het programma kunnen gemeenten samen met betrokken partijen op een steeds grotere schaal starten met de wijkgerichte aanpak. Bezoekers van de projectwebsite lezen online over de ervaring in de proeftuinen en het ontwikkelde kennis- en leerprogramma. Zo leren zij gezamenlijk steeds meer over de overgang naar aardgasvrij. Het platform wordt nu met name bezocht door gemeenten. In anderhalf jaar tijd is de projectwebsite al bezocht door 137.724 unieke bezoekers.
Omdat het Programma Aardgasvrije Wijken blijft doorontwikkelen, geldt dit ook voor de projectwebsite. De website moet namelijk goed aansluiten bij de veranderende omstandigheden, toekomstige gebruikers en hun behoeften. Het programma bekijkt telkens hoe zij Mett zo optimaal mogelijk kan inzetten voor het ontsluiten van informatie. Daarnaast gaan zij aan de slag met een webonderzoek onder de gebruikers. Zo kan worden achterhaald welke behoeften er op dit moment zijn. Vervolgens kan de website daar ook op worden ingericht.

Wat vindt de klant?

“Mett is een praktisch systeem dat gemakkelijk werkt. Wanneer je een vraag hebt, is de helpdesk altijd goed en snel bereikbaar. De medewerkers van Mett zijn enthousiast en denken goed met je mee.”
Amanda Hol
Contentspecialist Programma Aardgasvrije Wijken

1 https://mett.nl/blog/6-tips-voor-succesvolle-burgerparticipatie-bij-de-warmtetransitie/
2 https://www.aardgasvrijewijken.nl/default.aspx
3 https://www.aardgasvrijewijken.nl/themas/technischeoplossingen/kennisenleren-to/webinars+to/default.aspx
4 https://www.aardgasvrijewijken.nl/themas/juridica/kennis+en+leren-ju/podcasts/default.aspx
5 https://www.aardgasvrijewijken.nl/handreikingparticipatie/default.aspx
6 https://www.aardgasvrijewijken.nl/kalender/default.aspx

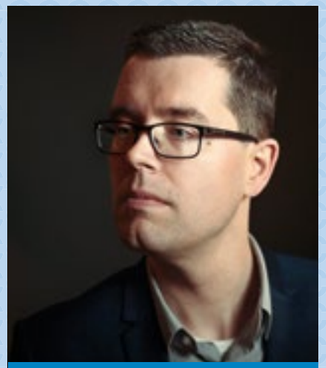
Meer weten over Mett?

Bel 030 711 5777 of scan deze QR-code met je mobiele telefoon!

mett

Dit verhaal is gesponsord door Mett

Fotograaf *Eran Oppenheimer*



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

Zeggen waar het op staat

Stel je voor dat je in een vergadering zit en je leidinggevende doet een voorstel waar je het absoluut niet mee eens bent. Laat je het dan op zijn beloop of laat je jouw mening horen? Als je voor de tweede optie kiest, sta je voor een communicatief dilemma: je kunt je kritiek op een directe of een indirecte manier communiceren.

Voor beide opties is iets te zeggen. Bij een direct voorstel zeg je waar het op staat. Bijvoorbeeld: “We moeten in deze situatie X doen.” Dan is meteen helder wat je voorstelt. Ook is je boodschap minder ambigu dan bij een indirecte suggestie. Een direct voorstel is vaak duidelijker dan een indirecte suggestie, waardoor de kans groter wordt dat je voorstel wordt overgenomen. Een nadeel van een direct voorstel is dat je je leidinggevende tegenspreekt, die dit kan opvatten als kritiek. Bij een indirecte suggestie verpak je je kritiek subtieler, bijvoorbeeld in een vraag: “Zou X niet ook een optie kunnen zijn in deze situatie?” Een voordeel van deze indirecte vorm is dat deze communicatieve actie als minder aanvallend gepercipieerd kan worden, waardoor je je leidinggevende aan jouw kant kan krijgen.

In een recente serie studies[1], onderzocht een internationaal onderzoeksteam bestaande uit de organisatiepsychologen Chak Fu Lam, Cynthia Lee en Yang Sui welke van deze twee opties het meest succesvol is. Een van de studies werd uitgevoerd in de Verenigde Staten en China. Aan dit onderzoek deden zowel leidinggevenden als werknemers mee. Leidinggevenden werd eerst gevraagd om de geloofwaardigheid van hun werknemers te beoordelen. Daarna werd aan de werknemers gevraagd zich een recente situatie te herinneren waarin ze tegen hun leidinggevende ingingen, en aan te geven hoe direct en beleefd ze hun voorstel hadden verwoord. Tot slot werden deze situaties weer voorgelegd aan de leidinggevenden, die moesten aangeven in hoeverre ze het met het voorstel van hun werknemer eens waren geweest.

Uit dit onderzoek kwam een duidelijk beeld naar voren: directe voorstellen kregen meer steun van leidinggevenden dan indirecte voorstellen. Tegelijkertijd vonden de onderzoekers ook enkele culturele verschillen. In de Verenigde Staten speelde de geloofwaardigheid van de medewerker ook een belangrijke rol bij de beoordeling van het voorstel. Als een medewerker (bijvoorbeeld een ervaren kracht) door de leidinggevende als geloofwaardig werd gezien, kreeg een direct voorstel steun. Maar als de medewerker (bijvoorbeeld een stagiair) als minder geloofwaardig werd gezien, werd een direct voorstel minder gewaardeerd. Bij het onderzoek in China bleek juist dat beleefdheid een belangrijkere rol speelde bij de evaluatie van het voorstel. Vooral wanneer een werknemer het directe voorstel ook op een beleefde manier communiceerde, kreeg het voorstel steun van de leidinggevende.

Het onderzoek van Lam en collega’s laat zien dat het goed kan zijn als medewerkers hun kritische voorstellen op een directe manier verwoorden. Maar hoe het voorstel wordt ontvangen hangt ook af van de specifieke medewerker en de culturele conventies. Als je werkzaam bent in een internationale organisatie of context is het dus belangrijk hier rekening mee te houden.

1 https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fapl0000358

‘Als de medewerker als minder geloofwaardig werd gezien, werd een direct voorstel minder gewaardeerd’

Auteur *Marjan Engelen*
Fotograaf portret *Anja Loepa*

‘Als het niet loopt zoals gehoopt, ligt dat zelden aan de digibeten in de organisatie’

Joitske Hulsebosch en Sibrenne Wagenaar leerden elkaar online kennen. Nu vijftien jaar geleden. Beiden waren toen werkzaam in de ontwikkelingssamenwerking en beiden in de human resource development. Ze waren nieuwsgierig naar leren in netwerken: de *communities of practice*.

Zij ervoeren aan den lijve dat er met sociale technologie dingen mogelijk waren die daarvoor nog niet konden. Dat je vanuit Mali met collega’s uit Ghana en Togo kon leren door te reflecteren op wat er in de dagelijkse praktijk gebeurde. Hulsebosch: “Toen nog met Yahoo-messenger en Skype. We bouwden hechte relaties en werkten ondertussen in snel tempo aan vernieuwing en verandering.”

Goedbedoelde initiatieven

Inmiddels worden Hulsebosch en Wagenaar veel gevraagd door organisaties die sociale technologie willen inzetten bij leer- en veranderprocessen of om mensen te faciliteren bij de uitvoering van hun werk. Ook schreven ze een aantal boeken en delen hun kennis en ervaring in leergangen. Wagenaar: “Wat wij vaak zien is dat organisatieverandering en gebruik van sociale technologie nog twee gescheiden werelden zijn. Veel goedbedoelde initiatieven lopen daarop stuk. Initiatiefnemers besteden veel aandacht aan het kiezen van een platform en minder aan de verandering. Veranderingen zoals wendbaar werken vragen om een andere mindset die in de hele organisatie mee moet bewegen. Dat is taai, kijk maar naar Het Nieuwe Werken dat tien jaar geleden is ingezet. Organisaties bleven verwachten dat iedereen om halfnegen op kantoor is. Corona heeft deze mindset noodgedwongen een enorme zet gegeven. Ineens moest er digitaal en tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt worden en bleek het te kunnen.” Hulsebosch: “Omdat het leerproces en de mindset zo belangrijk zijn, heeft onze leergang ‘Digitale innovatie begeleiden’ drie delen: we kijken door de veranderkundige bril, we hebben het over trends in technologie en het gaat over gedrag en overtuigingen. Deze drie delen zijn nodig voor het creëren van een beweging.”

Openheid en delen

De essentie van sociale technologie is openheid en delen. Hulsebosch en Wagenaar delen graag hun kennis en ervaring. Wie hen volgt op sociale media of deelneemt aan de LOSmakers community (www.losmakers.nl) komt regelmatig tips en tricks tegen. Bijvoorbeeld over handige tools waarmee je simpel zelf interactieve afbeeldingen maakt of over apps die helpen bij gedragsverandering.
Op www.ennuonline.com zijn de boeken en leergangen te vinden en interessante casuïstiek. In oktober start een nieuwe leergang ‘digitale innovaties begeleiden’.

Tips voor het introduceren van sociale technologie in organisaties

#1

Tip 1: Doe het samen

Je hebt draagvlak nodig voor het gebruik van sociale technologie. Als je bijvoorbeeld een sociaal intranet gaat kiezen en implementeren, betrek dan mensen uit verschillende disciplines (en ook gewone enthousiastelingen) en bepaal samen het doel. Richt de verkennende fase in op de manier waarop je straks ook met de technologie wilt werken. Hoe verbetert dit het werk in de organisatie? Dat is spannend maar je leert er enorm van.

#2

Tip 2: Leer mensen het zelf te doen

Je krijgt collega's niet mee door het uit te leggen. Als je ergens zelf mee aan de slag bent geweest en er de voordelen van ervaart, gebeurt er wel iets. Zo beginnen de leergangen van Ennuonline vaak met online kennismaken. Mensen ervaren dan dat je ook online goed contact kunt maken. Of gebruik werkvormen die mensen nog niet kennen, zodat ze kunnen afkijken. Ze ervaren dat ook online heel goed en fijn kan werken, en dat het ook leuk kan zijn.

#3

Tip 3: Werk aan mindset en vaardigheden

Er zijn veel organisaties waar het nog barst van de silo's. Men wil dan vaak meer integraal, intercollegiaal en soms ook buiten de grenzen van de organisatie samenwerken. Sociale technologie kan daar goed bij helpen, maar er zijn parallelle bewegingen nodig. Bijvoorbeeld de vaardigheid om het gesprek aan te gaan met iemand buiten jouw vakgebied, en vertrouwen hebben in elkaars toegevoegde waarde voor het grote geheel. Of het goede voorbeeld van het management dat niet alleen gaat bloggen, maar letterlijk meer in contact gaat met de werkvloer. Als er een angstcultuur is, zal die ook digitaal voelbaar blijven. Als medewerkers het lastig vinden om een vraag te stellen omdat dat gezien kan worden als 'wat gek dat je dat niet weet', dan zullen zij ook online niet snel geneigd zijn om zo'n vraag te stellen. Dus dan is er ook cultuurwerk aan de winkel. Anders krijgt de technologie straks de schuld van de mislukking.

#4

Tip 4: Begin klein

Soms is een sociaal intranet niet het juiste antwoord op de vraag. Daar kom je alleen achter door een goede analyse te maken van het dagelijkse werk van mensen en de knelpunten waar zij tegenaan lopen. Start dan met kleine experimenten. Wagenaar: "Wij werkten bijvoorbeeld voor een zorgorganisatie waar de voedingsassistenten een steeds grotere rol kregen, maar onderlinge verbinding en ontwikkeling misten. Door met hen in gesprek te gaan, een app-achtige groep te maken, daar ook fysieke ontmoetingen aan te verbinden en hen goed te faciliteren in het gebruik en ontdekken van de voordelen, kon het een succes worden. Er is nu niet alleen meer verbinding, men voelt zich gesteund door elkaar en het zelfvertrouwen neemt toe. De stem van de voedingsassistenten naar het management is veel krachtiger dan voorheen."

#5

Tip 5: Modereren of beheren is permanente taak

Vaak denken managers dat een sociaal intranet zich vanzelf blijft ontwikkelen en vullen. Ja, het is gebaseerd op eigenaarschap van elke medewerker, maar dat vereist onderhoud, stimulans, soms een extra campagne en veel coaching van collega's achter de schermen. Dat zijn dus fte's. Claim dat ook. Het heeft een groot effect.

#6

Tip 6: Het zijn niet de digibeten

Als het niet loopt zoals gehoopt, ligt dat zelden aan de hoeveelheid digibeten in de organisatie. Ook oudere mensen zitten in Facebook-groepen, kopen online en boeken reizen. Mensen zijn niet voldoende gemotiveerd. Meestal is dan in het voortraject niet goed samengewerkt of is er te veel haast gemaakt. Als mensen gaan ervaren dat de digitale samenwerkingsomgeving ook hun werkplek is, als ze zien dat dingen voor hun werken, dan kan het ineens snel gaan. Dat succes creëer je in het voortraject, een goede analyse en stapsgewijze invoering met de nadruk op ervaren. En dat dwars door de organisatie heen: dus ook het management en ook op de werkvloer. ▬

Joitske Hulsebosch en Sibrenne Wagenaar

Mayke van Keep
Oprichter en managing director Issuemakers

Breng je eigen tuin op orde

Door globalisering hebben bedrijven de afgelopen decennia in toenemende mate een internationale bril opgezet. Dat is niet onlogisch, want wereldwijde activiteiten brengen wereldwijde verantwoordelijkheden met zich mee. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is alleen mogelijk met aandacht voor de gehele keten waar je deel van uitmaakt. Bedrijven spreken zich daarom uit over internationale issues als de oorlog in Oekraïne, Black Lives Matter, de Oeigoeren. Begrijp me niet verkeerd: dat multinationals hun invloed aanwenden ten aanzien van dit soort zaken is van groot belang. Zwijgen zou geen optie moeten zijn.

Organisaties die over een maatschappelijk issue willen communiceren moeten voldoen aan één belangrijke randvoorwaarde: *get your house in order*. Wie een issue succesvol aan zich wil binden, doet er goed aan om eerst de eigen zaken op orde te hebben. Is er binnenshuis nog veel ruimte voor verbetering, dan kun je beter wachten met borstklopperij. Verreweg de meeste organisaties weten dit, maar toch zie ik dat een belangrijk onderdeel van *get your house in order* steeds vaker ondersneeuwt.
Het lijkt erop dat de aandacht voor internationale issues vooral ten koste gaat van aandacht voor de eigen voor- en achtertuin. De lokale omgeving wordt al decennialang minder relevant gevonden door grote bedrijven. Unilever verhuisde naar Londen, ook 'Royal Dutch Shell' werd gewoon Shell en op nationaal niveau sluiten Nederlandse banken hun lokale vestigingen in hoog tempo. Het illustreert dat fysieke locaties voor grote bedrijven soms weinig meer zijn dan variabelen op een spreadsheet. Een van de vele knoppen om aan te draaien om de bedrijfsvoering efficiënter te maken. Deze tendens heeft ook direct gevolgen voor hun werknemers. Globalisering maakt het voor bedrijven makkelijk om zich niet te houden aan de ongeschreven regels hoe je respectvol omgaat met je buren. Soms zelfs resulterend in situaties waar distributiecentra dezelfde behandeling aan hun medewerkers, veelal arbeidsmigranten, geven als aan de wegwerpproducten die ze inpakken.

Maar het kan ook anders. Het klassieke Nederlandse voorbeeld is Philips. Zonder dat bedrijf had Eindhoven er vandaag de dag heel anders uitgezien. Het bedrijf bouwde een heus Philipsdorp met goede huisvesting dicht bij de fabriek, waar een bakkerij, een drogist en ook voetbalclub PSV ontstond. Ja, het hoofdkantoor staat al meer dan twintig jaar in Amsterdam, maar dit is een band met de naaste omgeving zoals je die in tijden van globalisering nog weinig ziet en die nog steeds bestaat. Het contrast met grote hedendaagse mondiale werkgevers als Amazon kan bijna niet groter. Steeds meer bedrijven kijken met een verrekijker uit het raam, maar zijn bijziend als het gaat om de eigen voortuin. Niet slim, want het verwaarlozen van je *roots* is niet alleen vervelend voor de omgeving, maar ook voor het bedrijf zelf.

'De lokale omgeving wordt al decennialang minder relevant gevonden door grote bedrijven'

Bedrijven die denken dat ze geen band met de fysieke omgeving meer nodig hebben, zijn juist kwetsbaar. Bij zwaar weer moet je als bedrijf terug kunnen vallen op je omgeving. Vraag dat maar aan KLM, HEMA en talloze voetbalclubs, inclusief PSV. Zonder lokale binding en zonder lokale trots hadden deze organisaties misschien niet meer bestaan. Als de wind de kop opsteekt, ben je blij dat je je wortels regelmatig water hebt gegeven.

Auteur *Wim Datema*
Fotograaf *Sander Nagel*

Communicatie als instrument om toezicht te houden

Bij de toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM) is communicatie een belangrijk instrument om de financiële markten eerlijk en transparant te houden. De afdeling Communicatie doet dus meer dan alleen de reputatie van de AFM beschermen en versterken. Mark Woldberg, manager Communicatieadvies en Mediarelaties, zet zich samen met zijn team in om schadelijk gedrag van financiële instellingen tegen te gaan en goed gedrag te stimuleren.

Woldberg krijgt bij overtredingen of misstanden geregeld de vraag waar de boete blijft. “Handhaving wordt vaak meteen geassocieerd met boetes uitdelen. Die zijn weliswaar voor iedereen zichtbaar, maar niet altijd het meest effectief om financiële instellingen zich goed te laten gedragen. We doen veel onder de waterspiegel en willen foutief gedrag dat consumenten of beleggers schaadt uit de markt halen en houden. We kijken per geval wat het beste werkt. Soms is een stevig gesprek voldoende. Maar ook een interview in de krant kan een goede manier zijn om de markt op scherp te zetten en problemen te voorkomen.”

Toezicht maakt de reputatie

Toezichthouders bij de AFM erkennen volgens Woldberg het belang van communicatie. “We zitten steeds vaker vroeg aan tafel om mee te denken over de beste toezichtaanpak. Zo versterken we het toezicht en uiteindelijk is dat wat de reputatie van de AFM bepaalt. Het is ook de agenda van toezicht die de hartslag van de communicatie moet bepalen.” Die agenda verschijnt overigens ook letterlijk, aan het begin van elk jaar. Daarmee communiceert de AFM waar zij komend jaar extra aandachtig naar kijkt, gebaseerd op een omgevings- en risicoanalyse. “En ook die maken we sinds 2018 publiek, onder de naam Trendzicht”, zegt Woldberg.

Contacten met de media

Naast de twee genoemde publicaties gebruiken de woordvoerders en adviseurs uit het team van Woldberg ook het jaarverslag om bepaalde toezichtvraagstukken via de media aan de kaak te stellen. “De relaties met de media zijn goed op orde”, zegt Woldberg. “We hebben met een dertigtal journalisten intensief contact. Waarbij het FD en de economieredacties van de andere landelijke dagbladen, NOS en RTL eruit springen. En niet te vergeten consumentenprogramma’s zoals Kassa, Radar en Opgelicht?!. Contacten zijn er ook steeds meer met buitenlandse journalisten. De AFM wordt inmiddels namelijk ook Europees als belangrijke speler gezien, mede met dank aan de sterke positie van Amsterdam als financieel centrum na de Brexit.” Woldberg constateert dat woordvoerders het in zekere zin gemakkelijk hebben bij de AFM. “Als toezichthouder ben je ook een kennisinstituut, dus het contact met journalisten komt vaak vanzelf. Dat verschilt echt van andere organisaties waar ik gewerkt heb. Maar we moeten dan wel bereid zijn om informatie te geven. Gelukkig horen we terug van journalisten dat er altijd wel wat te halen valt bij ons. We hebben natuurlijk wel te maken met vertrouwelijkheid; op individuele gevallen kunnen we eigenlijk nooit ingaan. Maar we geven altijd context en perspectief, en dat wordt gewaardeerd. Ik vind ook dat we als toezichthouder moeten kunnen uitleggen waarom we dingen doen, inclusief de dilemma’s en afwegingen. En waar nodig duidelijk maken dat toezicht ook beperkingen heeft.”

Toon maakt de muziek

In haar communicatie balanceert de AFM tussen twee van haar kernwaarden: autonoom en verbindend. Een goede relatie met de sector is belangrijk, maar de indruk mag niet ontstaan dat handhaving ondergeschikt is. Er is dus veel aandacht voor toon en boodschap in de communicatie. Woldberg: “We hebben bijvoorbeeld onderzocht hoe we boetes beter kunnen communiceren. We stellen niet meer de juridische argumentatie centraal, maar de maatschappelijke schade. Hiermee communiceer je niet de straf, maar de norm. Daarnaast proberen we in al onze communicatie het taalgebruik toegankelijk te houden. Dat blijft een uitdaging bij een juridische organisatie als de AFM. Het tegenargument is vaak dat het allemaal heel nauw luistert en dat de sector het echt wel begrijpt. Maar ook mensen die elke dag met ingewikkelde materie bezig zijn, kun je beter beïnvloeden met begrijpelijke taal.”

‘Een interview in de krant kan een goede manier zijn om de markt op scherp te zetten en problemen te voorkomen’

Toezichtrelatie opbouwen

De financiële sector is divers, met naast banken en verzekeraars ook accountants, vermogensbeheerders, pensioenuitvoerders en de effectenhandel. Met alle groepen onderhoudt de AFM een toezichtrelatie. Soms moet die nieuw opgebouwd worden. Zo hielp het team van Woldberg met het bedenken en vormgeven van een online kennismakingsmarathon met de ruim 260 kleine en middelgrote accountantskantoren die dit jaar onder toezicht van de AFM zijn gekomen. Woldberg: “Hoe je dit aanpakt is bepalend voor de toezichtrelatie die je aangaat.” Een andere groep die recent kennismaakte met de AFM waren *finfluencers*. Dat zijn influencers die zich op sociale media specifiek uitspreken over beleggen – een groep die niet onder direct toezicht staat maar snel groeit. “Veel potentie voor ellende. Soms kwaadwillend, maar vaak ook met de beste bedoelingen”, aldus Woldberg. “De meesten wisten ook nauwelijks van het bestaan van de AFM. Taal en toon zijn dan erg bepalend. Als afdeling Communicatie hebben we niet alleen voor landelijke media-aandacht gezorgd, maar ook dwingend geadviseerd over de directe communicatie naar deze groep.”

De rol van communicatie bij de AFM vraagt iets extra’s van de zeventien collega’s die op de afdeling werken. “Je moet de inhoud echt leuk vinden. Overzicht houden, verbanden leggen en je informatiepositie op orde hebben. Als je geen kennis van de inhoud, dilemma’s en pijnpunten hebt, dan is het moeilijk om hier voet aan de grond te krijgen. Maar ik vind sowieso dat als je ergens als communicatieadviseur werkt, je om te beginnen op de inhoud in gesprek moet kunnen.”

Samenstelling *Eveline Waterreus*

★★★★☆

Volgende keer beter

Manja Bomhoff en Yvonne van der Vlugt, Thema 2021
978-94-6272-311-5, 112 pagina's, € 24,95

Er zijn meer boekjes verschenen over klachten. En ook deze publicatie zal niet de laatste zijn. Wat *Volgende keer beter* toevoegt, is vooral het appel op de verplaatsing in mensen die klagen, en het niet genoegen nemen in het aanhoren van wat mensen zeggen. Iemand verstaan vraagt vaak letterlijk om even te gaan verstaan: wat leert een klacht als terugkoppeling nou echt over het handelen van jou en je collega's? Klachten verstaan is, met andere woorden, een kwestie van leren op meer niveaus: bij jezelf en met het team snappen wat er gebeurt als burgers of ondernemers met een systeem te maken krijgen.

De auteurs nemen in het boekje afstand van kwantitatieve scores van klant(on) tevredenheid en openen de weg naar impliciete aannames en vooroordelen in ons doen en laten. Je begrijpt de titel van het boek van Jesse Frederik over de problemen met de kinderopvangtoeslag ook beter: 'Zo hebben we het niet bedoeld'. Oftewel, de meeste klachten ontstaan niet door moedwillig foute handelingen. Meestal snappen we onvoldoende waar we mee bezig zijn, wat we teweegbrengen en wat mensen beweegt. Bij afhankelijkheden schutteren we gewoon soms en Cruijff had gewoon gelijk: je gaat het pas zien als je het doorhebt. Begeesterend buitenspiegeltje, dit boek.

Guido Rijnja

★★★★☆

Speechen voor gewone mensen

Jerry Helmers, Haystack 2021
978-94-6126-469-5, 157 pagina's, € 12,50

Spreek jij wel eens voor een groep? Maar misschien net te weinig om het speechen in je vingers te hebben? Of ben je op zoek naar praktische tips om je speech net wat scherper en meer to the point te maken? Dan is *Speechen voor gewone mensen*, geschreven door Jerry Helmers, een fijn naslagwerk.
Of zoals hij het zelf noemt: zakpocket met overtuigingskracht. In zeven hoofdstukken vlieg je kriskras door de tips heen. Door de opbouw van het boek kun je op elke willekeurige plek in het boek beginnen met lezen. Of je nu op een groot, klein of online podium staat. Dit boek geeft je praktische tips die je direct kunt toepassen op jouw boodschap. Een aantal modellen, waaronder het ABCDEF-stappenplan, helpen je om je speech goed voor te bereiden. Naast alle praktische tips staat het boek ook tjokvol met QR-codes. Als je deze scant, dan ontvang je extra oefeningen om jouw speech te perfectioneren.

Het boek gaat niet specifiek in op hoe je je zenuwen in bedwang kan houden. Wel zorgt de zakpocket er door de vele tips voor dat jij beslagen ten ijs komt en vol overtuiging je boodschap overbrengt. En vergeet vooral niet het applaus in ontvangst te nemen.

Sandra Hoitinga

★★★★☆

Onder commissarissen

Marilieke Engbers, Business Contact 2021
978-90-4701-501-7, 224 pagina's, € 24,99

Dit hele boek gaat over het ongezegde. Dat speelt in de communicatie altijd een rol. Wat je niet in de vergadering bespreekt, maar wel later op de parkeerplaats. Of door elkaar achteraf nog even te bellen. Het is eigenlijk gewoon roddelen, heimelijk informatie delen. Dat wordt *confidential gossip* genoemd in de wetenschappelijke literatuur. De auteur doet onderzoek naar besluitvorming in de boardroom. En deelt de kennis van haar dissertatie in dit boek. Ik vind het een aanrader om te lezen. Het is eenvoudiger om over abstracte zaken te praten – zoals verantwoordelijkheden en procedures – dan over emoties, macht en relaties. We bespreken conflicten niet graag openlijk. De vrees is dat alles wat aandacht krijgt groeit. En dus blijft veel ongezegd. Wat we alleen in vertrouwen delen, maken we meestal kenbaar aan mensen die al vertrouwelingen zijn. Die zijn het meestal toch al met elkaar eens. We zouden moeten leren omgaan met normale menselijke reacties zoals defensief en irrationeel reageren, zegt de auteur. Want een rijke uitwisseling van informatie leidt tot betere beslissingen.

Peter van den Besselaar

Auteur *Rob Visser*

Leeuwinnen

Wiens brood men eet, diens woord men spreekt, luidt een gezegde. Een communicatieprofessional wordt gezien als *his (her) masters voice*. Dus als het bedrijf over de kop gaat wegens reputatieverlies door blunders of bedrog, heb je dan pech of heb je gefaald in het redden van de banen van je collega's en jezelf?

Toen Delta Airlines zich in 1991 bijna verslikte in de overname van concurrent Pan Am, raakte het management totaal gefixeerd op kosten. Uit angst voor een financieel debacle werden beproefde targets rond klanttevredenheid, promotiekansen en omzetgroei overboord gegooid. In korte tijd ging het vertrouwen van de markt radicaal verloren. De controller was misschien niet de eerste die dat zag aankomen, maar vanuit disciplines als hr, communicatie en kwaliteitszorg lag dat wel voor de hand.

Misschien hadden ze niet de moed tegenspel te geven of dachten ze er niet aan om samen te werken. Een leeuwin kan niet op tegen een leeuw, behalve als een paar leeuwinnen samenwerken. Het is behoorlijk paradoxaal: je gaat een harde strijd aan voor zachte waarden als motivatie en organisatiecultuur. Die waarden komen op hun beurt hard tot uiting in het halen van targets rond omzet, marktpositie en aandelenkoers.

Wat is de les? Als de continuïteit van het bedrijf je aan het hart gaat, vorm dan een leger van leeuwinnen. Spreek de top aan in hun eigen taal, bijvoorbeeld: kwantificeer de samenhang tussen voorgenomen maatregelen en de reputatie van de organisatie. Zeg onomwonden dat je een advies komt geven dat misschien ongewenst is, maar vooral noodzakelijk en onderbouwd. Gebruik je kwaliteiten in communicatie. Net als het grote publiek waarvoor je campagnes aanstuurt, wil ook deze doelgroep worden gehoord en meegenomen in je verhaal.

Het is denkbaar dat de top dan nog steeds niet doorheeft wat de toegevoegde waarde is van jouw rol. Dan ontstaat een nieuw dilemma: ga je overstag of houd je voet bij stuk?

Dilemma's in het dagelijkse werk van de communicatieadviseur. De verhalen die schuren, jeuken of het onderbuikgevoel aanspreken. In de serie Pro in Dubio, naar een idee van Rob Visser en Guido Rijnja, komen ze aan bod, ontdaan van informatie die te herleiden is tot personen of organisaties. Wil je reageren of heb je een suggestie? Mail naar info@logeion.nl onder vermelding van Pro in Dubio.

WIE HET NIET GOED UITLEGT, MOET ZIJN MOND HOUDEN

Begrijpelijke communicatie als basisvoorwaarde voor deugdelijke burgerparticipatie

Auteur *Bert Pol*

Burgerparticipatie is een hot issue. De wens is om aan te sluiten bij de behoeften van inwoners, zodat ze zich gehoord weten. Dat kan weerstand tegen beleid en de wijze waarop het wordt uitgevoerd wegnemen. Maar burgerparticipatie is een taaie klus. Het is verre van eenvoudig burgers mee te krijgen wanneer het algemeen belang ten koste gaat van persoonlijke belangen, bijvoorbeeld als windmolens in de buurt van je woning gepland zijn.

Over de sociaalwetenschappelijke aspecten, zijn eerder artikelen in de rubriek Kennis in C verschenen.[1] Hier staat het communicatieve aspect centraal. Aanleiding is een recent referendum over gemeentelijk afvalbeleid. Inwoners konden door ja of nee op een stembiljet aan te kruisen, aangeven of ze wilden dat een nieuw afvalbeleid wel of niet zou worden ingevoerd. In een brief aan de inwoners over het ophanden zijnde referendum werd gemeld dat de gemeenteraad deze *referendumvraag met toelichting* eind 2021 had vastgesteld. Die toelichting zat als bijlage bij de brief. Aangeraden werd die toelichting goed door te lezen: “Het maken van uw keuze wordt hierdoor wellicht wat makkelijker.”[2]

De tekst van de bijlage staat in het kader op pagina 31. Maakt het lezen van de bijlage de keuze ook ‘wat makkelijker’? Verre van dat. Waaraan ligt dat? En wat zijn de consequenties daarvan? Puntsgewijs een aantal pijnpunten:

- De toelichting op het referendum opent als volgt: *“Het nieuwe afvalbeleid moet ervoor zorgen dat de kosten voor het ophalen en verwerken van afval dalen. Belangrijk is dat het afval zo goed gescheiden wordt dat er veel minder restafval overblijft.”*

Heel wat lezers zullen niet op de hoogte zijn van de ins en outs van afvalverwerking en de kosten en opbrengsten ervan. Hoeveel mensen zouden weten dat het verwerken van restafval relatief duur is en ook steeds duurder wordt, terwijl een gemeente voor andere afvalstromen nog geld kan ontvangen? Burgerparticipatie staat of valt met het goed kennen van de doelgroep, inclusief van wat ze over het onderwerp in kwestie weten. Beroepsblindheid is hier een valkuil waar de stellers ingetrapt zijn.

Hoeveel is eigenlijk 100 kilo restafval?

- *“Het doel is dat Zoetermeerders gemiddeld maximaal 100 kilo restafval per persoon per jaar weggooien, met als eerste stap 160 kilo restafval. (Op dit moment gooien Zoetermeerders gemiddeld 230 kilo restafval per persoon per jaar weg.)”*

Wat zegt het nu helemaal dat Zoetermeerders gemiddeld 230 kilo restafval weggooien? Is dat veel? Ten opzichte waarvan dan? Wat moet je je daar in hemelsnaam bij voorstellen? En als de Zoetermeerders terug moeten naar 100 kilo restafval per persoon per jaar, hoe doen ze dat dan concreet? Zelfs als je weet dat je je afval moet scheiden, hoe bereik je dan dat je niet meer dan 100 kilo restafval per persoon per jaar hebt? Dergelijke cijfers zijn betekenisloos, tenzij je heel goed ingewijd bent in de materie.

Onder 2e staat dan dat ‘de gemeente in de toekomst gaat invoeren dat betaald moet worden per keer dat restafval wordt weggegooid.’ Hoe moet je dat interpreteren? Strikt genomen staat er dat je voor iedere keer dat je naar de kliko loopt een rekening krijgt.

- Opmerkelijk is dat de tekst uitsluitend over het belang van de gemeente gaat die vindt dat haar kosten omlaag moeten. Het perspectief van de inwoner komt totaal niet aan de orde. Dat is vragen om weerstand: de reactie ‘moet dat over mijn rug’ en ‘haal die besparing maar ergens anders vandaan’ ligt voor de hand.

‘Burgerparticipatie staat of valt met het goed kennen van de doelgroep, inclusief van wat ze over het onderwerp in kwestie weten’

Of inwoners er enig belang bij hebben dat het nieuwe beleid wordt ingevoerd, blijft ook buiten beschouwing. Gaat de gemeentelijke afvalstoffenheffing bijvoorbeeld omlaag? Als dat niet zo is, ga je alleen maar meer betalen. Als je niet heel milieubewust bent, wat heb je er dan voor belang bij om voor invoering van het nieuwe beleid te stemmen? (Gek genoeg wordt het milieuaspect helemaal niet genoemd. Het zou vermoedelijk lang niet iedereen over de streep getrokken hebben, maar van overheidsbeleid over afval verwacht je dat het een rol speelt. Nu lijkt het of dat de gemeente totaal niet interesseert.)

- Ook wat de consequenties voor de inwoners zijn als het beleid blijft zoals het is, komt niet aan de orde. Gaan ze dan uiteindelijk toch meer betalen? Het ligt voor de hand dat er dan op andere fronten bezuinigd wordt die ook ten laste komen van de inwoners, want de kosten voor verwerking van restafval gaan nu eenmaal steeds verder omhoog, onder andere door de belasting op restafval die het Rijk aan gemeenten oplegt.

Wat ook niet duidelijk wordt, is wat de *urgentie* van de kostenverlaging op dit punt is. Zelfs niet óf er sprake van urgentie is. Is het bezuinigen om te bezuinigen? Hoeveel mensen zouden precies weten hoe hun gemeente er financieel voor staat? En als gevolg daarvan of deze kostenbesparing echt heel erg nodig is? De te bezuinigen bedragen staan ook niet in de tekst. Dat maakt het moeilijk, zo niet onmogelijk je een voorstelling van de urgentie te maken.

Zinnen van meer dan veertig woorden

- Paragraaf 2b over het genoemde onderzoek is nauwelijks te volgen, omdat de zinnen bijna absurd lang zijn. De tweede zin bevat maar liefst 41 woorden, de derde 35 en de laatste 45. En dan te bedenken dat zinnen van twintig woorden *moeilijk* te begrijpen zijn, terwijl zinnen vanaf 28 woorden *heel moeilijk* zijn te begrijpen. Wie schrijft voor een breed publiek, zou geen zinnen van meer dan vijftien woorden moeten maken. Wil je dat de tekst heel makkelijk te begrijpen is – en waarom zou je dat niet willen – dan moeten je zinnen niet boven de tien woorden uitkomen.[3] Dat kan overigens heel goed zonder dat de tekst kinderachtig wordt.
In Zoetermeer is 12 procent van de inwoners laaggeletterd, wat betekent dat ze überhaupt moeite hebben met lezen. (Een plan van aanpak van de gemeente Zoetermeer voor laaggeletterdheid loopt van 2021-2024.)[4]

- Inhoudelijk vraagt paragraaf 2b om voorkennis van afvalscheiding die je van de meeste burgers niet mag verwachten. Je moet er al beroepsmatig of politiek mee bezig zijn, of er om een of andere reden speciale belangstelling voor hebben.
Bijvoorbeeld: als er ‘een onderzoek komt over het scheiden van plastic, blik en drinkpakken’, dan ligt het voor de niet-ingewijden voor de hand te denken dat het gaat over hoe plastic, blik en drinkpakken *van elkaar gescheiden* worden of moeten worden.
Als de volgende zin vermeldt dat ‘gekeken wordt wat het beste is’, dan wordt niet duidelijk waarop het beste betrekking heeft: het beste waarvoor of voor wie? En is het nodig dat de lezer leert wat de termen *bronscheiden* en *nascheiden* inhouden? Het zijn curieuze woorden – neologismen – die in een tekst voor inwoners alleen maar verwarrend zijn. (Dergelijk jargon zou trouwens van overheidswege verboden moeten worden in teksten voor een algemeen publiek.) In de laatste zin van paragraaf 2b blijft het in nevelen gehuld waarom het erg is als er wel of niet ‘minder restafval overblijft’ en waar je aan moet denken bij ‘de gevolgen voor de korte en de lange termijn’. En bij de vermelding ‘wat de risico’s zouden zijn’ rijst de vraag aan welk soort risico’s je dan moet denken. Moet de Zoetermeerder bang worden? Vrezen dat hij onder restafval of melkpakken bedolven raakt?

Uitermate verwarrend is ook dat je gevraagd wordt om voor of tegen invoering van het nieuwe beleid te stemmen, terwijl de gemeente later pas een onderzoek gaat uitvoeren. Is dat geen mosterd na de maaltijd? De betekenis wil maar niet tot me doordringen, terwijl ik toch heel wat teksten bestudeerd heb, ook op het vlak van afvalscheiding. Zouden de meeste andere Zoetermeerders de zin ervan doorgronden?

Als je de consequenties niet overziet, is het veiliger om nee te zeggen

81 procent van degenen die gestemd hebben, zei nee tegen het nieuwe beleid. (Het was een raadgevend referendum, zodat er vooralsnog geen zekerheid over is dat de uitslag leidt tot het niet uitvoeren van het beleid.) De vraag is of de tegenstemmers wisten waar ze precies nee tegen zeiden. Of dat ze liever het bestaande beleid wilden houden dan ja zeggen tegen een beleid waarvan je de consequenties niet overziet, omdat de uitleg zo belabberd is. Het gegoochel met getallen doet vrezen dat je meer gaat betalen en mogelijk word je ook nog opgezadeld met een hoop ongemak omdat het scheiden ingewikkelder wordt. Wie zou dan niet tegen stemmen? De democratie is hier geen goede dienst bewezen. Dit referendum zou eigenlijk over moeten.

Literatuur:

1. *Zie bijvoorbeeld: Burgerparticipatie en draagvlak anno 2019. In: C 2019, 5. En: Referenda en ratio. In C, 2016, 7.*
2. *Voor meer informatie wordt verwezen naar de website www.zoetermeer.nl. Daar is ook de bijlage opgenomen: www.zoetermeer.nl/referendum.*
3. *De niveaus zijn vastgesteld door de Raad van Europa. Zie voor een weergave bijvoorbeeld: juistetaal.nl/zet-u-er-op-tijd-een-punt-achter.*
4. *www.ad.nl/zoetermeer/zoetermeer-aan-de-slag-met-laaggeletterdheid-12-procent-heeft-moeite-met-lezen-en-schrijven~ae037743.*

Achtergrond referendum afvalbeleid*

Referendumvraag met korte uitleg
In december 2020 heeft de gemeenteraad van Zoetermeer besloten dat er nieuw afvalbeleid komt. Over dit besluit is een referendum aangevraagd. Daarom is het invoeren van het nieuwe beleid uitgesteld. Het nieuwe afvalbeleid wordt hieronder in het kort uitgelegd.

Wilt u dat het nieuwe afvalbeleid wordt ingevoerd?

Ja / Nee

Informatie over het afvalbeleid
Het nieuwe afvalbeleid moet ervoor zorgen dat de kosten voor het ophalen en verwerken van afval dalen. Belangrijk is dat het afval zo goed gescheiden wordt dat er veel minder restafval overblijft. De belangrijkste punten staan hieronder.

1. Het doel is dat Zoetermeerders gemiddeld maximaal 100 kilo restafval per persoon per jaar weggooien, met als eerste stap 160 kilo restafval. (Op dit moment gooien Zoetermeerders gemiddeld 230 kilo restafval per persoon per jaar weg.)

2. Om dit doel te bereiken is het plan 'Afvalscheiden. Ik haal er alles uit!' opgesteld. Dat betekent het volgende:

a. De gemeente stopt met het gratis ophalen van grofvuil aan huis. Ophalen van grofvuil gaat (vanaf) 42 euro per keer kosten. Voor mensen met een ZoetermeerPas is het mogelijk om één keer per jaar 32 euro korting te krijgen voor het ophalen van het grofvuil.

b. Er komt een onderzoek over het scheiden van plastic, blik en drinkpakken. Gekeken wordt wat het beste is: iedereen houdt plastic, blik en drinkpakken apart (dat heet bronscheiden) of iedereen kan plastic, blik en drinkpakken bij het gewone afval gooien en dat wordt er dan later door een bedrijf uitgehaald (dat heet nascheiden). Afhankelijk van de uitkomst van dat onderzoek komen er extra ondergrondse containers om het plastic, blik en de drinkpakken in te verzamelen voor die huishoudens (Zoetermeerders/gezinnen) die nu hun afval weggooien in ondergrondse containers.
Bij het onderzoek naar bronscheiding of nascheiding moet in ieder geval worden gekeken of het de gemeente minder geld kost, of er minder restafval overblijft, wat de keuze voor gevolgen heeft voor de korte termijn en de lange termijn, en wat de risico's zouden zijn.

c. Alle huishoudens die nu een groene en grijze afvalbak ('kliko') van de gemeente hebben krijgen een extra afvalbak. Deze nieuwe afvalbak is bedoeld om plastic, blik en drinkpakken (PBD) in weg te gooien. Die nieuwe afvalbak wordt één keer in de 4 weken geleegd door de gemeente. Mensen die deze extra afvalbak niet willen kunnen hem weer laten ophalen.

d. De grijze afvalbakken voor het restafval worden maximaal één keer in de 4 weken door de gemeente geleegd. (De groene GFT-afvalbakken worden even vaak geleegd als nu, een keer per 2 weken).

e. De gemeente gaat in de toekomst invoeren dat per keer dat restafval wordt weggegooid, betaald moet worden. Dus wie vaak restafval weggooit, betaalt meer dan iemand die dat minder vaak doet. Voor mensen met een laag inkomen die voor kwijtschelding van de afvalstoffenheffing in aanmerking komen, komt er een regeling waarbij zij gratis één keer per week een afvalzak kunnen weggooien of één keer per 4 weken de restafvalbak kunnen laten legen.

f. De gemeente gaat deze nieuwe maatregelen uitleggen aan iedereen, en reclame maken voor het op de juiste manier scheiden van het afval.

** Dit is de letterlijke tekst van de gemeente die het referendum hield.*

Jouw naam op je betaalpas, dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend

ROBBERT VREEBURG, COMMUNICATIEMANAGER BIJ MASTERCARD NEDERLAND

Auteur *Arjen Boukema*
Fotograaf *Eran Oppenheimer*

Wanneer je betaalt bij de kassa en je haalt je bankpas of creditcard tevoorschijn, zie je je naam op je pas staan. Dezelfde naam als in jouw paspoort, uiteraard. Toch is dat voor een groep mensen helemaal niet zo prettig. Zij voelen zich niet verbonden met de naam die op de pas vermeld staat. Voor deze groep transgender of non-binaire personen ontwikkelde Mastercard 'True Name', een kaart-feature om je zelf verkozen naam op de kaart te zetten. Robbert Vreeburg, communicatiemanager bij Mastercard Nederland vertelt over het belang van deze toepassing en de Europese campagne waarmee True Name werd gelanceerd.

Wat is True Name precies?

"True Name is een kaart-feature. Dit houdt in dat het voor transgender en non-binaire personen mogelijk is om hun echte naam op de kaart te zetten. Stel je voor: je bent transgender of non-binair en wat er in jouw paspoort of identiteitsbewijs staat, komt qua geslacht of naam niet overeen. Dat kan bij de toonbank leiden tot verwarring, ongemak of zelfs agressie. Uit onderzoek dat we hebben gedaan blijkt dat twee derde van de transgender personen niet hun echte naam op de kaart hebben staan, maar hun 'oude' naam. Bijna een derde van de personen die identiteitsbewijzen toonden met een naam of geslacht die niet overeenkwamen met hun uiterlijk, meldde negatieve ervaringen. Ze werden bijvoorbeeld lastiggevallen, hen werd diensten geweigerd en/of ze werden aangevallen.
Het is gelukkig in veel Europese landen mogelijk om je naam in je paspoort aan te passen, maar dat is een heel stroperig en langdurig proces. Als je in zo'n transitie zit of je identificeert je niet met de naam die je had, kan dat voor heel veel problemen zorgen. Een betaalpas is geen identiteitsbewijs, maar op die manier kan je wel jezelf laten zien."

Hoe kom je tot een campagne?

"Het is een campagne die in 2019 succesvol door Mastercard gelanceerd is in de Verenigde Staten, met Citi als bankpartner. In Europa hebben we een heel gefragmenteerd landschap, qua wet- en regelgeving in allerlei landen. Dat maakt het lastiger om iets groots te lanceren. Zeker omdat we zelf de kaarten niet uitgeven. Mastercard is een betaaltechnologiebedrijf. We verzorgen de technologie achter het betalen. De banken en kaartuitgevende instanties geven de kaart uit, wat inhoudt dat we dus met die partners samenwerken om nieuwe betaalinnovaties te lanceren. Voor True Name is onze partner bunq, een Nederlandse online bank met een Europese bankvergunning. Zij hebben dit in dertig landen gelanceerd. Ik was verantwoordelijk voor de pan-Europese marketing- en communicatiecampagne. Leuk om die kans te krijgen om dit goed op te pakken op een onderwerp dat mij na aan het hart ligt, naast wat ik in Nederland doe."

'Bijna een derde van de personen die identiteitsbewijzen toonden met een naam of geslacht die niet overeenkwam met hun uiterlijk, meldde negatieve ervaringen'

Hoe past dit bij Mastercard?

"Ons mantra is: *Doing well by doing good*. We kunnen geen goede business zijn op een planeet die faalt. Daarom hebben we een bomenplantprogramma, *Priceless Planet Coalition* waarin we met partners honderd miljoen bomen planten voor het jaar 2025. Ook financiële inclusie is een thema. Iedereen op de wereld moet toegang hebben tot financiële basisdiensten. Vijf jaar geleden kondigden we aan dat Mastercard een half miljard mensen toegang gaat verlenen tot het financiële systeem. Dat houdt in dat je een bankrekening kunt openen of een prepaidkaart of een lening hebt. Die ambitie is opgehoogd naar één miljard personen omdat het

Robbert Vreeburg is communicatiemanager bij Mastercard. Sinds 2018 is hij verantwoordelijk voor in- en externe communicatie, waarbij hij veel samenwerkt met partijen op het gebied van PR, creative agencies, sociale media en events. Hij woont en werkt in Amsterdam en heeft een passie voor technologie en communicatie. Je kunt hem 's nachts wakker maken voor een creatieve brainstorm om campagnes een kickstart te geven en hij is in zijn element in crisiscommunicatiesituaties. Voordat hij bij Mastercard aan de slag ging, heeft hij meer dan tien jaar aan bureauzijde gewerkt, onder meer bij Progress Communications, HVDM en 2twintig. Hier werkte hij als senior consultant onder andere voor merken als Microsoft, Samsung, Albert Heijn, Nintendo en AXE.

doel al gehaald is. Eigenlijk is True Name hier een afgeleide van. Dat iedereen kan betalen op de manier waarop ze dat graag willen. Als merk staan we voor de lgbtqia+-gemeenschap. Onze Pride-support gaat verder dan alleen de jaarlijkse Pride. Bij inclusiviteit moet je bedenken: waar ligt onze kracht, wat kunnen wij doen en hoe kunnen wij bijdragen? True Name is daar een goed voorbeeld van."

Welke keuzes heb je in de campagne gemaakt?

"De strategische overwegingen zijn heel belangrijk. Er is een sterk gepolariseerd medialandschap, zeker op sociale media. Dus als je als merk ergens stelling in neemt loop je het risico dat je wordt beticht van *pinkwashing*, maar aan de andere kant heb je mensen die jou verwijten *woke* te zijn. We zijn niet als grote corporate namens de doelgroep gaan praten, maar met mensen uit de gemeenschap. We werken in Nederland sowieso samen met partijen als het COC Nederland en Transgender Netwerk Nederland, daar hebben we nauwe banden mee. Op Europees niveau is dat Stonewall UK, en Inter-LGBT in Frankrijk. We vonden het belangrijk dat mensen uit die doelgroep de gebruikservaring van het product meemaken. We zijn er helemaal doorheen gegaan: zijn dit de juiste bewoordingen? In een mail, zijn dit de goede voornaamwoorden? Enzovoorts, dat is een intensief proces en heel gaaf om daarin samen op te trekken. Bij Rotterdam Pride hebben we de campagnevideo laten zien. Daar kregen we een staande ovatie van het publiek: een paar honderd mensen uit de lgbtqia+-community voorafgaand aan de finale van RuPaul's Drag Race Holland. Dat was een mooi moment in de campagne.

Uitdaging was het moment van lancering te bepalen. Hoe ga je een Pan-Europese campagne goed lanceren in coronatijd? We hebben 17 mei – de Internationale Dag tegen Homofobie, Bifobie, Transfobie en Interseksefobie – als uitgangspunt genomen om samen met de lgbtqia+-organisaties op te trekken. We hebben non-binaire en transgender influencers ingezet en voor de campagnevideo hebben we een cast uit die doelgroep ingezet. De influencers-campagne vind je vooral terug op Instagram, Twitter en Facebook. LinkedIn zetten we in voor onze eigen interne doelgroep. We hebben een appel gedaan op de betaalindustrie om meer inclusieve betaalproducten te lanceren. Daar is positief op gereageerd."

Welke doelstellingen had de campagne?

"Allereerst de lgbtqia+-gemeenschap zelf bereiken en ook breder meer bewustzijn creëren voor transgender en non-binaire personen, omdat er nog heel veel onduidelijkheden zijn. Een van de campagneonderdelen was dat we met een queer artiest werkten op het gebied van vooroordelen weghalen over transgender personen, over genderissues, om de bredere doelgroep bewust te maken. Voor onze grote PR-campagne hebben we interviews gehouden met de betrokken influencers. Dat is met name voor lifestylemedia zoals ELLE interessanter dan wanneer bijvoorbeeld onze countrymanager met dat verhaal komt. Met 110 publicaties en 75 miljoen bereik in Europa, puur *free publicity* was dit zeer succesvol. Natuurlijk waren er soms ook lastige gesprekken met journalisten, maar dat sterkte ons juist in de overtuiging dat het nog steeds een belangrijk onderwerp is. True Name is niet gelanceerd om meer winst te maken, we willen juist inclusief zijn als bedrijf. Niet alleen praten over inclusiviteit, maar hier actief aan bijdragen. Cijfers van het aantal mensen dat daadwerkelijk hun zelfgekozen naam op de pas hebben gezet, mag ik niet delen. Maar het was een groot succes. Boven verwachting.

We hebben er mooie prijzen mee gewonnen. Een European Excellence Award voor *brand relationship* en een Outvertising-award, van een stichting die zich inzet voor lgbtqia+-marketing en communicatiecampagnes, en daar zijn we *brand of the year* geworden, mede dankzij deze campagne. Een mooie kers op de taart uit de gemeenschap zelf."

Hoe voorkom je het verwijt van pinkwashing?

"Door juist actief bij te dragen aan die gemeenschap. Het gaat veel verder dan alleen het sponsoren van Pride. We dragen bij aan schoolprogramma's om bewustwording te creëren. We doneren aan COC, ik zit in een werkgroep met COC, hebben nauw overleg vanuit de vraag: wat hebben jullie nodig, wat doen we goed en wat kunnen we leren?"

Tips van Vreeburg

- Doe het gewoon en blijf niet hangen in: waar begin ik?
- Ga nooit namens een community praten, maar doe het samen. Dat is een belangrijk vertrekpunt geweest.
- Doe geen eenmalige campagne waarmee je misschien wat prijzen wint. Zoek de samenwerking en word partners. Zoek waar de behoefte ligt bij ngo's zoals COC en verbind dat met de behoefte van – in ons geval – kaartuitgevende instanties.
- Kom je er zelf niet uit? Bel dan gewoon iemand of zoek contact via LinkedIn en wissel met vakgenoten ideeën en tips uit.

'Als je als merk ergens stelling in neemt loop je het risico dat je wordt beticht van *pinkwashing*, maar aan de andere kant heb je mensen die jou verwijten *woke* te zijn'

Auteur *Sabine Funneman*
Fotograaf *Marieke Odekerken*

Het is menens

“Ik ben geen communicatieprofessional”, sputtert San Sperber (58) en bij de uitleg over de beroepsniveauprofielen van Logeion (waar ze zonder twijfel binnen past) wordt haar tegenzin alleen maar groter. “Communicatieprofessionals zijn heel slim en heel strategisch en ze redeneren vanuit formele structuren en daar ben ik totaal niet van.”

Sperber is sinds 2017 eigenaar van Storydepartment – *The writer is the most important person in Hollywood (but we must never tell the sons of bitches)*. Bij Storydepartment draait het allemaal om jouw verhaal en dat klinkt wellicht als een platitude maar wie Sperber spreekt, merkt aan alles dat het haar volstrekt menens is. Ze schrijft, filmt en interviewt mensen die niet aan de bak komen. Mensen met een verstandelijke beperking, mensen met een ziekte, mensen in de zorg, mensen met een ‘kwetsbaarheid’. De aanhalingstekens zijn cruciaal, want kwetsbaar zijn ze in haar ogen helemaal niet.

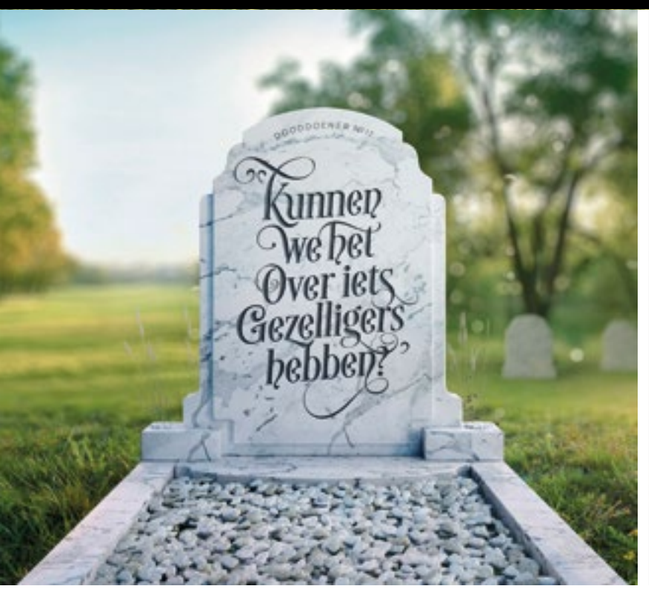
Na een opleiding dramatherapie en een opleiding tot scenarioschrijver kwam Sperber als tekstschrijver bij een communicatiebureau terecht waar ze zich bezighield met ‘communicatieplannen en kernwaarden enzo’ maar ze voelde zich daar nooit echt senang bij. “Waarom wist ik op dat moment nog niet zo goed. Ik dacht dat ik het niet zo goed kon als de anderen omdat ik geen communicatieopleiding had gehad. Totdat ik de opdracht kreeg bij mensen hun mening en ideeën op te halen over de inrichting van hun wijk.
Toen ontdekte ik dat mensen interviewen twee doelen diende: natuurlijk hoorde ik wat ze in hun wijk wilden, maar vooral zag en merkte ik hoe goed het hen deed dat ze geïnterviewd werden. Dat ik naar ze luisterde, dat ik doorvroeg en dat hun mening en gedachten op prijs werden gesteld. Ze groeiden ervan en bij iedereen kwam er een mooi en prachtig mens tevoorschijn, dat heel goed kon praten en uitdrukken wat belangrijk voor hem of haar was, terwijl dat aanvankelijk niet zo zichtbaar was.
Ik vond het geweldig om dat te zien. Ik wilde alleen nog maar meer van dat. En ja, ik herkende die behoefte om gehoord te worden heel erg. Ik kan me ontzettend goed identificeren met mensen die niet gehoord worden.”

Sperber springt op en slaat met haar ene vuist in de andere. “Ik wil dan zeggen: kom op! Laat jezelf zien! Laat horen wat je te vertellen hebt!” Ze gaat weer rustig zitten. “Ik was zelf de jongste bij ons thuis en een klein onderdeurtje en daarom ging ik vaak, als we zaten te eten aan tafel, gewoon staan terwijl iedereen zat. ‘Hallo! Ik ben er ook nog!’, riep ik dan. Ik vond echt dat ik ook gehoord moest worden, ook al was ik de kleinste tussen al die kakelende groten.”
Ze richtte samen met anderen de stichting Kunstbaas op, die fotografen met een verstandelijke beperking helpt en steunt om hun foto’s te delen en te laten zien. “Het is zo fantastisch wat deze mensen maken. Ik ben altijd weer ontroerd als ik die prachtige directe foto’s zie.”
Sperber heeft op dit moment een groot videoproject bij onder meer de zorgopleiding van ROC Midden Nederland waar ze samen met een crew video’s produceert als lesmateriaal. “Heel mooi werk, ik werk op twee manieren aan de hoorbaarheid en zichtbaarheid van mensen die niet zomaar gehoord worden. Ik maak video’s van praktijkverhalen in de zorg, waar mbo-studenten van kunnen leren.”

De pijnbank

Hoe zelfkritisch zijn communicatieprofessionals? Durven ze hun kwetsbaarheden te delen en kunnen ze om zichzelf lachen? C-redacteur Sabine Funneman vroeg de durfallen onder de communicado’s over dit soort vragen met haar in gesprek te gaan. En om te testen of ze echt zonder angst zijn, krijgen ze hun tekst niet te zien voordat deze gepubliceerd wordt. Waaghalzen aan het woord die weten dat aan de rand van de afgrond de mooiste bloemen bloeien.

DE DOOD. PRAAT EROVER, NIET EROVERHEEN.



Auteur *Anouk de Bresser*
Beeld *Sire*

Intensieve en belangeloze samenwerking voor Sire-campagne

Ze worden door menig communicatiespecialist in opleiding geanalyseerd, heel Nederland kent ze en voor veel communicatiebureaus staan ze hoog op de wensenlijst: de campagnes van Stichting Ideële Reclame (Sire). Ongeveer tweemaal per jaar verschijnt zo'n campagne in de nationale media. Het is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen Sire als opdrachtgever en een arsenaal aan bureaus. Ieder bureau werkt belangeloos mee. Lucy van der Helm, directeur Sire: "We zijn misschien wel de enige opdrachtgever waarvan een bureau blij is dat we na één opdracht weer weggaan."

Van der Helm: "Het mooie van Sire-campagnes is dat ze altijd een maatschappelijk doel hebben. De boodschap die wij brengen, heeft altijd een belangrijke lading, is herkenbaar en raakt een brede doelgroep. We wisten direct dat dit met het thema 'praten over de dood' goed zat en het onze eerstvolgende campagne ging zijn."
Praten over de dood maakt leven ermee een stuk draaglijker. Dat wordt in de campagne tastbaar gemaakt aan de hand van dooddoeners: de dingen die we zeggen om het vooral niet over de dood te hebben. Van der Helm: "Je merkt dat mensen zoeken naar een manier om over het onderwerp heen te praten. Ze willen het onderwerp het liefst afsluiten en doen daarom uitspraken als 'Je bent zo weer zwanger' of 'Kunnen we het over iets gezelligers hebben?'. Zulke uitspraken zijn goedbedoeld, maar vergroten het verdriet vaker wel dan niet."
Het doel van de campagne is om mensen bewust te maken van de waarde van praten over de dood. Van der Helm: "We hebben de dooddoeners centraal gezet in onze campagne. Je hoort en ziet de situaties op radio en tv, en leest erover via de printcampagne. Ons doel is om de dood te laten leven."

'Hoewel een Sire-campagne draait om bewustwording, hopen we uiteraard dat de campagne ook tot gevolg heeft dat mensen ernaar gaan handelen'

Lucy van der Helm
Directeur Sire

Cijfers

Als we dieper inzoomen op de campagne van Sire, zien we veel cijfers voorbijkomen. Zo kopt het persbericht dat 54 procent van de Nederlanders aangeeft niet genoeg gesproken te hebben over de dood met iemand die er nu niet meer is. Ook worden genoemd: slechts 27 procent van de Nederlanders heeft alles tegen hun naasten gezegd, mochten zij morgen overlijden. 31 procent van de Nederlanders vindt het moeilijk om over het eigen overlijden te praten. 38 procent geeft aan het ook lastig te vinden om met een ander over diens dood te praten en slechts 28 procent neemt het initiatief tot een gesprek.

Van der Helm: “Iedere Sire-campagne start met een gedegen en kwalitatief onderzoek door een onderzoeksbureau. Dat zorgt voor een representatieve doelgroep zodat we de cijfers kunnen uitvergroten naar de Nederlandse maatschappij. Zo maakten we dit keer inzichtelijk wat de relevante cijfers rondom het thema ‘dood’ zijn. Deze cijfers helpen ons om de boodschap te verspreiden. Daarnaast verzamelen we input van wetenschappers en experts, onmisbaar voor de (wetenschappelijke) onderbouwing van het belang van het onderwerp.”

Uit het onderzoek dat aan de basis lag van deze campagne, kwamen eigenlijk te veel interessante cijfers om te delen. Van der Helm: “Als het aan ons lag, hadden we alle opvallende resultaten gedeeld. Maar het PR-bureau overtuigde ons: less is more. Wel kan iedereen die meer wil weten, de infographic bekijken met meer interessante cijfers.”

Samenwerking

Het PR-bureau dat Sire hielp in deze campagne is Bex*-communicatie. Algemeen directeur Jhorna Erkens: “Wij waren al geruime tijd in gesprek met Sire om bij een campagne te ondersteunen. Toen we hoorden wat het thema van deze campagne ging zijn, wisten we zeker: hier dragen we in volle overtuiging aan bij. Vanaf de start hebben we een prettige en intensieve samenwerking met Sire en de andere bureaus. Er zijn veel partijen betrokken, maar iedereen vertrouwt elkaar op hun expertise. Dat werkt goed.”

Van der Helm: “Bex* is van de inhoud en daar zijn wij blij mee. Dat zijn wij als Sire ook. Dus toen we vanuit het team van Bex* vragen kregen over het onderzoek, hebben we daarnaar gehandeld. Twee weken voor de start van de campagne hebben we een nieuwe nulmeting gedaan. Die extra uitvraag bleek relevant, want de uitslag daarvan is nu de kop van het persbericht.”

Ervaringsdeskundigen

De dood is onlosmakelijk verbonden met het leven. Daardoor is het onderwerp dat deze campagne centraal staat voor iedereen herkenbaar. In de campagne wordt hierop ingespeeld door het onderwerp in relatie tot diverse doelgroepen uit te beelden. Zo zijn er commercials waarin wordt ingezoomd op de relatie tussen moeder en dochter, tussen sportmaatjes en tussen ouders en kind.

Erkens: “Je kunt met de feiten en cijfers accenten leggen richting diverse doelgroepen. Dat hielp enorm met de PR van deze campagne. We konden de boodschap specifiek maken voor het publiek van iedere mediapartij. Daarbij legden de meeste journalisten ook de link met een ervaringsdeskundige, omdat hun verhalen kleur gaven aan de cijfers. Iedere journalist kon zo een eigen insteek kiezen. Zo kon bijvoorbeeld het Jeugdjournaal goed inzoomen op praten met kinderen over de dood.”

Binnen het team van Bex*communicatie werkt ook een ervaringsdeskundige. Communicatieadviseur Yvette de Jager verloor in juni 2021 haar vader: “Toen we startten met de campagne was het gevoel dus nog heel vers en alles heel confronterend. Tegelijkertijd was het heel waardevol en bijzonder om bij te kunnen dragen, en gaf het een extra drive in mijn werk. Ik gun het iedereen om, als het ervan komt, afscheid te nemen van een dierbare zoals ik van mijn vader afscheid heb kunnen nemen. Mijn vader maakte het mogelijk dat we met elkaar durfden te praten over zijn dood, waardoor we alles hebben kunnen bespreken. Dat gesprek begint vandaag. Want ieders dood kan morgen zijn.”

Vervolg

De eerste resultaten van de campagne zijn binnen en die zijn positief. Erkens: “Veel journalisten hebben onze boodschap opgepakt en ruim anderhalve maand na de lancering van de campagne zien we nog steeds nieuwe berichten verschijnen. We verwachten dat dit zo blijft, want we hebben de PR-campagne zo ingericht dat we de aandacht van het publiek vast kunnen houden tijdens de gehele looptijd.”

Dit betekent concreet dat de boodschap eerst werd verspreid aan de hand van feiten en cijfers, en in april de tweede fase van start gaat. Van der Helm: “Dan gaan BN’ers in gesprek met een dierbare. Deze verhalen bieden mensen inspiratie om daadwerkelijk zelf het gesprek aan te gaan over de dood. Want hoewel een Sire-campagne draait om bewustwording, hopen we uiteraard dat de campagne ook tot gevolg heeft dat mensen ernaar gaan handelen. Wat ons betreft is de campagne PR-matig al méér dan geslaagd. En weet je wat het is met PR? Je weet nooit waar iets broeit. De media-aandacht loopt nog wel even door.” ▬

Meer informatie over de campagne vind je op www.sire.nl/campagnes/de-dood-praat-erover

Belangeloos

Bureaus die meewerken aan een campagne van Sire doen dit belangeloos. Ze krijgen geen geldelijke vergoeding voor hun inzet, maar daar is het de bureaus niet om te doen.

Erkens: “We hebben er als bureau bewust voor gekozen om een goodwill-project te draaien. Wij verwachtten er veel positieve energie uit te halen, en dat is inderdaad zo. Sowieso vindt ons team het enorm leuk om te werken voor Sire. Dit project levert veel werkplezier, interne verbondenheid en trots op. Daarnaast draagt het bij aan onze profilering. We werken voor veel opdrachtgevers met een vraagstuk van maatschappelijk belang en worden dus graag geassocieerd met Sire. Alle exposure rondom deze campagne helpt daarbij.”

Van der Helm: “We zien dat bureaus meewerken aan Sire-campagnes omdat ze de maatschappij een warm hart toedragen. Dat dit hand in hand gaat met de profilering van het bureau, is voor ons heel belangrijk. Wij kunnen de bureaus niet betalen, maar kunnen ze wel exposure geven. En zoals Jhorna al aangaf, is het natuurlijk geweldig dat er met zoveel plezier gewerkt wordt aan een Sire-campagne.”

Jhorna Erkens
Algemeen directeur Bex* Communicatie

Yvette de Jager
Communicatieadviseur Bex* Communicatie

VLNR TOM SCHOOLTINK, SARA WORTELBOER, IRIS BOERS, YVETTE LEUFTINK, BRITT HIPPERT, JELS LUBBERS, ARJA DIJKHOUT, EVA KLEIN BRINKE EN MANON TOLKAMP. (NIET OP DE FOTO: JENS VAN DER WEELE, NIEK VERGEER EN DANIELLE BLANKHORST)

Auteur *Marike Peeters*
Fotograaf *Corné Sparidaens*

Nieuwe Wending

Breincommunicatie: op het snijvlak tussen psychologie en communicatie

Elke communicatie-inspanning heeft als doel om mensen een richting te geven of een beweging te laten maken. Echter, 95 procent van de besluiten van mensen is onbewust (denk aan instincten en emoties). Slechts 5 procent van onze besluiten nemen we met ons rationele brein. Je kunt dus alleen succesvolle interventies opzetten als je weet wat jouw doelgroep bij een specifiek vraagstuk drijft.

Dit is het werkveld waar Nieuwe Wending zich dagelijks mee bezighoudt: breincommunicatie. Tom Schooltink, partner van het bureau: “Dat doen wij door voorafgaand aan een vraagstuk onderzoek te doen. Door het uitvoeren van een psychologische landschapsanalyse op basis van (inter-)nationale literatuur en het uitvoeren van kwantitatief onderzoek, ontwikkelen wij een campagne of interventie. Wij werken daarmee altijd met een gedegen fundament. Een opdracht oppakken op onderbuikgevoel alleen heeft doorgaans een veel kleiner effect.”

Het team, bestaande uit onderzoekers, communicatieadviseurs en psychologen, werkt voornamelijk voor organisaties met maatschappelijke doelstellingen. Thema’s als duurzaamheid, gezondheidszorg en samenwerken lopen als rode draad door de verschillende opdrachten heen. Schooltink: “Want hoe zorg je dat mensen, die wel de urgentie voelen, ook daadwerkelijk actie gaan ondernemen? Denk maar eens aan vraagstukken zoals: hoe maak je elektrische deelauto’s aantrekkelijk? Hoe zorg je dat huishoudens afstappen van het gebruik van gas? Hoe kweek je ambassadeurs in je organisatie om te werken aan een nieuw systeem? En hoe zorg je dat huisartsen minder medicijnen voorschrijven en een gezonde levensstijl adviseren? Naast de campagnes en interventies voor maatschappelijke opdrachtgevers, besteden wij ook tijd aan wat we *off the clock*-werkzaamheden noemen. Bijvoorbeeld voor Impact Matters, een club die kennis uit het bedrijfsleven verbindt met ideële organisaties. En natuurlijk ook aan teambuilding en ontwikkeling. Binnen ons bureau ligt veel nadruk op kennis. Elk teamlid heeft een aanzienlijk opleidingsbudget en ruimte om gedurende het jaar producten door te ontwikkelen, lezingen te geven en kennissessies bij te wonen. En dat allemaal vanuit ons informele, breinproof ingerichte kantoor in Deventer.”

Auteur *Emma Kemperman*

Tien jaar Young Logeion

Charlotte Bouman

Het is feest. Young Logeion bestaat deze maand tien jaar! Hoe is het idee voor Young Logeion ontstaan en wat kunnen de oprichters van toen meegeven aan de young professionals van nu? Oprichters Charlotte Bouman (Manager Crew Safety & Security Training bij KLM) en Sagar Boers (Head of Customer Strategy & UX bij Conversed.ai) blikken samen terug (en vooruit) op tien jaar Young Logeion.

Wat gaat er door je heen als je beseft dat Young Logeion tien jaar bestaat?

Bouman: “Ik kan vooral niet geloven dat het al tien jaar geleden is. Maar wat gaaf dat wat we toen hebben opgebouwd nu nog steeds een succes is.”

Boers: “Ja, het is eigenlijk best cool dat de ideeën die we ooit hebben opgeschreven in een kamertje, dat die echt uitgewerkt zijn en dat het nog steeds aan het groeien is.”

Waar is het idee voor Young Logeion vandaan gekomen?

Bouman: “Via Ron van der Jagt, die destijds voorzitter was van Logeion, kwam ik met Sagar in contact. We zijn met elkaar gaan sparren en daaruit kwam naar voren dat we het hoog tijd vonden dat er een professioneel platform kwam voor jongeren in het communicatievak. Binnen ons netwerk merkten we namelijk een behoefte van jonge professionals voor een verbreding van hun blik en reikwijdte in het communicatievak. Daarnaast wilden we ook andere jongeren kennis laten maken met netwerken, omdat het enorm kan helpen als je net klaar bent met je studie of begint met je eerste baan. Zodoende zijn we het bestuur gaan neerzetten en professionaliseren.”

Wat was jullie favoriete Young Logeion moment?

Boers: “Eigenlijk het hele opbouwproces: de allereerste evenementen, het team uitbreiden en sterk maken, toonaangevend kunnen zijn met de dingen die we deden voor de hele vereniging, een eigen sessie op het congres. Voor ons markeerde het halveren van het tarief voor Young Logeion-leden ook een groot succes. Dat was even knokken om voor elkaar te krijgen, maar daardoor konden we als vereniging groeien.”

Bouman: “We hebben er ook echt enorm veel tijd in gestoken, maar het was zo’n leuke tijd! Het was voor onszelf natuurlijk superleerzaam om iets uit te bouwen en gewoon te gaan proberen. Als ik erop terugkijk, dan is iets opbouwen iets wat ons allebei heel goed lag en we nog steeds in onze banen aan het doen zijn.”

Wat is het grootste verschil tussen de *young communicatieprofessional* van nu, en die van tien jaar geleden?

Boers: “Als je nu de arbeidsmarkt opstapt kom je in een hele andere werksituatie terecht. Tien jaar terug zat je echt steevast vijf dagen op het kantoor, nu hebben bedrijven vaak een andere werkpolicy. Als je wat verder bent in je carrière ken je de organisatie, de mensen die er werken en is dat niet zo erg, maar als je start kan ik me voorstellen dat dat best lastig is. Verder denk ik dat er ook een heleboel dingen nog hetzelfde zijn.”

Bouman: “De stap van studie naar arbeidsmarkt is gewoon enorm groot. Daarin denk ik dat de rol van Young Logeion onverminderd belangrijk is.”

Hoe blijf je ‘young’ in je hart?

Boers: “*Live every day like it’s your first day*. De eerste dag dat wij met Young Logeion startten of de eerste dag dat je je baan begint: bij elke first ben je heel scherp en je vergeet die nooit. Het zijn hele goede leermomenten omdat je dan open bent voor je omgeving, en open voor feedback. Om jezelf te leren uitdagen helpt het dus enorm als je af en toe uit je comfortzone stapt, op welke manier dan ook. Falen is daarbij niet erg, zelfs best leuk. Ik denk dat je daardoor een jonge geest kan blijven houden.”

Benieuwd naar hoe Young Logeion haar tiende verjaardag viert? Houd dan onze socials in de gaten!

Sagar Boers

Young Logeion

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

‘De rol van Young Logeion is onverminderd belangrijk’

Young Logeion is een bijdehante tiener

Marjolein Snellink

Voorzitter Young Logeion

Ik heb een nichtje van bijna tien jaar, geboren en getogen in Friesland. Zij eet al een paar jaar vegetarisch en is wereldwijzer dan de meeste millennials als het aankomt op milieu. Een tijdje terug kwam ze logeren bij mij en mijn vriend Geart-Jan. Activistisch als ze is, sprak ze ons constant aan op onze slechte milieu-gewoonten: ‘Is dat van plastic!? Dat is slecht voor het milieu!’ Maatschappijkritische vragen werden moeiteloos afgewisseld met het bewonderen van mijn sieradencollectie en het oefenen van dansjes voor de tv. Echte multitaskers zijn het, die jonge mensen.

Ik was zelf vroeger ook zo’n bijdehandje. Gewapend met kennis uit de Taptoe sloeg ik m’n ouders om de oren met feitjes: ‘Neehee, dat is niet zo, want…’ Afijn; iedereen kent wel zo’n kind. Young Logeion is dit jaar ook tien jaar oud. Ik begon me af te vragen: zijn wij de afgelopen jaren ook niet dat kind geweest? Het kleine zusje van het oude, wijze Logeion: nieuwe ideeën bedenken en de status quo bevragen.

Nu Young Logeion een tiener is, hoop ik dat wij dat bijdehante niet verliezen. We willen misschien serieus genomen worden en meepraten met de seniors, maar is onze echte kracht ook niet om juist de irritante vragen te stellen? Waarom bepaalde dingen zo zijn, waarom we dingen zo doen? Hoe vervelend het soms ook kan zijn: rebelse tieners kunnen ons soms de ogen openen en ons uit onze eigen bubbel laten stappen.

‘We willen serieus genomen worden en meepraten, maar is onze echte kracht ook niet om juist de irritante vragen te stellen?’

Dat wereldwijze nichtje bleek uiteindelijk trouwens ook in haar eigen, Friese bubbel te leven. Toen ze bij ons in Utrecht was vroeg ze hoeveel mensen in onze straat Fries spreken. ‘Ik denk alleen Geart-Jan,’ zei ik lachend. Met grote ogen keek ze me aan; had ik haar toch nog even sprakeloos gekregen.

Vanuit het bestuur van Young Logeion wil ik graag iedereen bedanken die de afgelopen tien jaar een bijdrage heeft geleverd aan Young Logeion. Dankzij jullie hebben we kunnen groeien tot waar we nu zijn. Ik kan alleen maar hopen dat de komende tien jaar even succesvol zijn!

Fotograaf Marieke Odekerken

Betteke van Ruler

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

Communicatierollen van medewerkers

Alle communicatie die de organisatiestrategie positief of negatief beïnvloedt wordt gezien als strategische communicatie. Dat gaat dus over wat iedereen in en om de organisatie doet, over het formele maar ook het informele 'gecommuniceer'.

Langzaam maar zeker wordt de term corporate communicatie vervangen door strategische communicatie. Dat is al enige tijd gaande in de wetenschap maar begint ook in de praktijk op te komen (zie ook het Centrum voor Strategische Communicatie van Logeion). Dat heeft ten eerste te maken met het feit dat corporate communicatie (onbedoeld) wordt gezien als iets van het bedrijfsleven en dus niet van andere typen organisaties. Ten tweede met de verbreding naar allerlei vormen van communicatie, inclusief het gesprek. Ten derde met aandacht voor formele en informele vormen van communicatie. "Strategische communicatie gaat over het organiseren van zinvolle interacties om een organisatie goed te positioneren in de netwerken die mensen met elkaar vormen, zowel binnen als buiten de organisatie. Het gaat om het voortdurend afstemmen tussen wat extern en intern gebeurt, tussen formele en informele communicatie, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen, en vooral om de wijze waarop deze zaken op elkaar inwerken", zeiden Aarts en haar collega's al (2014: 19).

Van geplande communicatie tot het informele praatje

Deze ontwikkeling verandert ook de inhoud van de kerntaak begeleiding uit de beroepsniveauprofielen. In het denken vanuit corporate communicatie betreft dat vooral de formele uitingen, bijvoorbeeld tegenover bepaalde doelgroepen of de pers. In het kader van strategische communicatie gaat het om al het 'gecommuniceer' dat iets toe of af kan doen aan de organisatiestrategie. Volgens Falkheimer en Heide (2018) is dat in principe alle communicatie in en om de organisatie. Ik noem dat graag 'gecommuniceer' om erop te wijzen dat dit dus niet alleen de van tevoren geplande communicatie betreft, maar alle communicatie, tot en met het informele praatje met collega's aan toe. Maar waar let je dan op en waar hebben we het dan over? De Nederlandse communicatiewetenschapper Joost Verhoeven is samen met collega's uit Scandinavië bezig om hier meer handen en voeten aan te geven.

De bijdrage van medewerkers

Van medewerkers, schrijven Joost Verhoeven en Vibeke Madsen (2022), wordt verwacht dat zij actief bijdragen aan het succes van de organisatie. Dat doen zij door hun expertise te leveren maar ook door te communiceren. Verhoeven en Madsen zijn de eersten die beschrijven welke communicatierollen medewerkers hebben om bij te dragen aan het succes van de organisatie (zie het kader met het framework van acht communicatierollen van medewerkers). Niet iedere medewerker hoeft alle rollen uit te oefenen, maar, zeggen zij met verwijzing naar de beroemde Belbin teamrollen, het is wel belangrijk dat in een team alle rollen zijn vertegenwoordigd. De eerste vier rollen zijn erop gericht om de organisatie en al haar keuzes, beslissingen en producten uit te leggen en te promoten, de andere vier zijn erop gericht om in de organisatie zelf zaken te verbeteren. Als je vanuit organisatiestrategie redeneert zijn de eerste vier dus inside-out en de tweede vier outside-in gericht. Deze laatste vier rollen kunnen natuurlijk alleen tot wasdom komen als de organisatie veranderbereid is.

Van theorie naar werkelijkheid

Verhoeven en Madsen zijn nu bezig met een onderzoeksprogramma naar de betekenis van deze rollen voor medewerkers. Zij zijn nieuwsgierig naar wie daadwerkelijk welke rollen in een organisatie speelt, naar wat medewerkers motiveert om welke rollen te spelen, en naar hoe dit hun plezier in het werk en het functioneren van de organisatie beïnvloedt. Heb jij in jouw organisatie soortgelijke vragen en wil je samen met deze wetenschappers optrekken? Neem dan contact op met Joost: j.w.m.verhoeven@tilburguniversity.edu.

Literatuur:

1. *Aarts, C., Steuten, C., & Woerkum, C. van (2014). Strategische communicatie. Principes en toepassingen. Assen: Van Gorkum.*
2. *Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). Strategic communication, an introduction. New York, NY: Routledge.*
3. *Verhoeven J. & Madsen, V. (2022). Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations. International Journal of Strategic Communication (gratis te downloaden).*

Het Active Employee Communication Roles Framework, Verhoeven & Madsen, 2022

Embodier: Medewerkers belichamen de organisatie in hun gedrag, 'they live the brand' en laten daarmee de organisatiewaarden zien

Promotor: Medewerkers worden geacht zich positief (ik zou liever zeggen loyaal) uit te laten over de organisatie en anderen op nieuws over de organisatie te wijzen

Defender: Medewerkers worden geacht op te komen voor de organisatie als deze wordt bekritiseerd, zij zijn 'brand defenders' en 'faithholders'; hier hoort ook de correctie bij van misinformatie die de organisatie kan schaden

Relationship builder: Medewerkers onderhouden relaties met stakeholders, intern of extern en worden geacht aan 'social bonding' te doen om zo de organisatie verder te helpen

Scout: Medewerkers verzamelen informatie uit de buitenwereld om de organisatie verder te brengen in de vorm van 'environmental listening' in hun eigen zakelijke omgeving

Sensemaker: Informatie uit de binnen- en buitenwereld moet worden geduid om bruikbaar te zijn in de organisatie en daarbuiten; dit betekent anderen vertellen hoe iets in elkaar zit, opdat die zich een mening kunnen vormen

Innovator: Medewerkers worden geacht met nieuwe ideeën te komen en zo organisatieverandering te initiëren

Critic: Medewerkers worden geacht zich intern te laten horen als zij intern of extern tekortkomingen zien die de organisatie in gevaar kunnen brengen; zij zijn hiermee het geweten van de organisatie

Auteur *Marjan Engelen*
Fotograaf *Wouter le Duc*

SLOT

WERKEN MET DE BEROEPSNIVEAUPROFIELEN VAN LOGEION

‘Ben ik een communicatie-adviseur van deze tijd?’

Esther Holster en Alfred Klaver vormen samen met Mariëtte Pasman, Pierre Wimmers en Ruben van der Weijden de BNP-commissie van Logeion. Afgelopen jaren zijn er flinke stappen gezet om de ‘parel van de vereniging’ tot een steeds beter instrument te maken voor communicatieprofessionals. Maar het kan nog beter. “We hebben nu een jaar gedraaid met het geüpdatete model. In dat jaar hebben we veel feedback gehad, online en in de workshops die we gaven. Nu pakken we door met het verbeteren van de functionaliteit en techniek van de BNP-tool”, zegt Klaver.

In 2020 is het model inhoudelijk vernieuwd. De trends van onder meer Logeion en de ontwikkelingen in het vak zijn ernaast gelegd en daarmee is een inhoudelijke slag gemaakt. Afgelopen jaar heeft Holster workshops gegeven over de vernieuwde beroepsniveauprofielen waarin leden van Logeion niet alleen kennismaakten met het instrument, maar er ook zelf mee aan de slag gingen. “Uit diverse hoeken van het vak deden mensen mee. Zo was er een leidinggevende die met behulp van de BNP is gaan kijken wat nu precies de plek van de medior is in haar organisatie”, zegt Holster. “Vaak is daar gedoe over: wat is het onderscheid met een senior en hoe onderbouw je dat? Ook wilden veel deelnemers voor zichzelf eens goed op een rij zetten waar ze staan en op basis daarvan nadenken over mogelijke carrièrestappen. De online workshops gaan trouwens door, want er is steeds een wachtlijst.” Holster benadrukt het grote belang van doorpraten na de scan: “In de workshops zeg ik altijd: je hebt nu een flinke portie informatie. Nu begint het pas. Ga met collega’s of je leidinggevende in gesprek erover, want een ander kan het heel anders zien dan jijzelf. Zoek een buddy of sluit je aan bij een intervisiegroep. Professionalisering gebeurt lang niet alleen in trainingen, ook al klinkt dat raar uit mijn mond want ik heb een trainingsbureau. In de organisatie zit vaak veel kennis en ervaring. Gebruik dat.”
Op basis van de scan ontdekken mensen ook vaak dat ze wel communicatieadviseur zijn, maar dat hun adviseursskills niet meer van deze tijd zijn. Holster: “De basis van ons vak lijkt vaak zo vanzelfsprekend aanwezig, maar wat jij tien jaar geleden leerde in je opleiding over adviseren, past lang niet altijd meer bij de huidige tijd. Aan de slag dus.”

Persoonlijke groei

In de afgelopen tijd is een flinke verbetering van de online tool voorbereid. Klaver: “Op basis van de wensen en knelpunten die we hoorden uit de praktijk, wordt per september/oktober de mogelijkheid aangeboden om je scan op te slaan in

‘Het geeft mij een boost om zo met de ontwikkeling van ons vak bezig te zijn. Ik geloof in de zin van persoonlijke ontwikkeling en een leven lang leren, dat past bij mij’

een database van Logeion. Dat maakt dat je bijvoorbeeld een jaar later je ontwikkelingen ernaast kunt leggen. Je kunt zo je eigen persoonlijke groei beter volgen. De eerste scan is dan een soort nulmeting.”

Een andere aanpassing is dat er een 360-gradenfeedbackfunctie komt. Klaver: “Je kunt dan anderen uitnodigen om voor jou de scan in te vullen en te reageren op jouw resultaten via het systeem en op basis daarvan een gesprekje met elkaar voeren. Vaak zie je dat iemand over zichzelf minder positief is dan zijn of haar collega’s. Hiermee kun je het gesprek daarover voeren.” Die feedback is ook onderdeel van de andere functionaliteit: de teamscan. Klaver: “Hier was veel behoefte aan in de praktijk. Leidinggevenden willen op basis van de opgaven of visie van de organisatie onderzoeken of er voldoende competenties in het team aanwezig zijn om die te realiseren. Om daar vervolgens een opleidings- of ontwikkelplan op te baseren.” De verbeteringen maken het nodig om de scan beter te beveiligen. Klaver: “We gaan immers een database inzetten met gegevens van mensen. De scan krijgt een plek op Logeionline, maar blijft ook toegankelijk voor niet-leden, waarschijnlijk tegen een kleine vergoeding. Die database heeft nog meer mogelijkheden. We kunnen nu bijvoorbeeld een formulierenset toevoegen waarmee leden hun portfolio (deelname programmering Logeion, trainingen, workshops, opleidingen, etc.) kunnen houden.

Met de BNP onderscheiden we ons echt als beroepsgroep. En niet alleen voor de leden, die hiermee nog meer waar voor hun lidmaatschap krijgen. Ik zie dat er echt behoefte blijkt te zijn aan deze gemeenschappelijke taal als het gaat om de ontwikkeling van vakgenoten. Opleiders gebruiken het in hun certificaten, werving- en selectiecommissies gebruiken het ter voorbereiding op de gesprekken met kandidaten, en teams in organisaties hebben een goed hulpmiddel voor de onderbouwing van ontwikkelplannen. De BNP voorzien daarin, al zijn er helaas nog steeds opleiders die met het oude ABCD-model werken.”

Persoonlijke drijfveer

Zowel Klaver als Holster besteden een groot deel van hun vrije tijd aan de beroepsniveauprofielen. Wat is hun persoonlijke drijfveer?

Klaver: “Het geeft mij een boost om zo met de ontwikkeling van ons vak bezig te zijn. Ik geloof in de zin van persoonlijke ontwikkeling en een leven lang leren, dat past bij mij. In mijn dagelijks werk als manager Communicatie en Opleidingen bij Naktuinbouw heb ik dagelijks te maken met het professionaliseren van mensen.”

Holster: “Ik werk met mijn trainingsbureau Publiec aan het communicatiever maken van organisaties in het publieke domein. Ik vind dat communicatiemensen er meer tijd in moeten steken om beter aan te sluiten bij de vraagstukken van hun organisatie en de rol te pakken die nodig is. Het BNP-model helpt daar zo goed bij. Bovendien wil ik als lid van Logeion op deze manier bijdragen aan mijn vereniging.” ▬

Lees meer op:
www.logeion.nl/beroepsniveauprofielen

Auteur *Marjan Engelen*

Besturen met Impact

Sebastiaan Hoek is woordvoerder van de burgemeester van Zaanstad. Hij ondersteunt al vele jaren bestuurders van gemeenten. Elke vier jaar, na de verkiezingen, begint hetzelfde ritueel opnieuw. Dan is er een inwerkprogramma dat meestal bestaat uit kennismaken met de organisatie, een teamtraining met het college en een mediatraining. Maar er miste iets, aldus Hoek: “Er zijn veel quick wins te behalen voor nieuwe wethouders waardoor ze vanaf het begin met meer effectiviteit kunnen besturen. Elke vier jaar weer ging ik ‘mijn’ wethouders daarop coachen. Totdat ik op de gedachte kwam om die ervaring veel breder te gaan delen. Ik ontwikkelde een e-learning voor bestuurders. Op die manier kan elke wethouder in Nederland zich thuis, aan de keukentafel, optimaal voorbereiden op zijn rol.” Hoek heeft een missie met zijn initiatief: “Ik hoop dat ik met mijn e-learning kan bijdragen aan een stabieler lokaal bestuur en dat tijdens deze collegeperiode minder wethouders aftreden.”

Neem regie over je agenda

Uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de wethouders die tussentijds aftreden dat doet vanwege de enorme werkdruk. Het wethouderschap is een zware baan. Je moet ervoor leven en dat beseft niet iedereen. Stel dus vanaf dag één prioriteiten in je agenda. Zorg bijvoorbeeld dat je tijd reserveert voor dingen die voor jou nodig zijn om fysiek en mentaal gezond te blijven.

Inhoudelijk scherpe keuzes maken

Een wethouder heeft vaak heel veel onderwerpen in zijn portefeuille. Bij de start zijn de ambities torenhoog, maar het is onmogelijk om op alle dossiers een 10 te scoren. Het advies: richt je energie op een paar belangrijke onderwerpen en ga daar voor het optimale. Volsta bij andere dossiers met richting geven op hoofdlijnen. Hierdoor hou je focus en heb je meer impact op de onderwerpen die er echt toe doen.

Bouw aan goede boodschappen

Maak krachtige, concrete en authentieke boodschappen voor jouw belangrijkste onderwerpen. Bouw boodschappen in je eigen woorden en zorg dat je die verinnerlijkt. Het zijn geen statische kernboodschappen, maar dynamische verhalen waar je, afhankelijk van tijd en plaats, mee kunt spelen.

Meer informatie: www.besturenmetimpact.nl

Sebastiaan Hoek

Toon me uw sport, en ik vertel u wie u bent

Auteurs *Dries Verwaaijen en Guido Rijnja*

Zoals een blik op iemands boekenkast veel kan leren, zegt ook sport veel over iemand. De collega die steeds de achterste mensen in de zaal in de gaten hield, bleek een fanatieke honkballer. Hoe benut je die kennis in je werk? Dries Verwaaijen en Guido Rijnja gooien in deze C een balletje op.

Op YouTube vind je een talkshow waarin oud-minister Pieter Winsemius met Johan Cruijff aan tafel schuift. De voetbal-icoon let altijd op de ruit om zich heen, legt de bewindsman in ruste uit, en tekent op een flipover de spelers links en rechts en voor en achter. “Da’s logisch”, zegt de voetballer wat verwonderd, die ook nuchter uit de doeken doet dat je als spits pakweg vijf procent van de wedstrijd aan de bal bent, en dus zorgvuldig met je energie om moet gaan. Winsemius schreef er in 1988 een heel boek over. *Speel nooit een uitwedstrijd* verbindt sportervaringen met leiderschap op de werkplek.

Inschattingen

Voor het merendeel van de sporten ben je met twee of meer mensen, en heb je dus te maken met tal van beïnvloedende factoren zoals tijd, ruimte, druk van media, supporters en sponsors. Voortdurend maken mensen taxaties en benutten ze medespelers en tegenstanders. Of niet. Dat wordt relevanter naarmate je meer van elkaar afhankelijk bent. Wat betekent jouw score, dat anderen niet aan de bal komen? Wanneer kegel je blind een bal naar voren en wanneer room je eerst behoedzaam die ruit om je heen af? Of ben je meer een keeper, hou je je doel leeg of organiseer je de verdediging?

Verplaatsen

Verwaaijen weet nog dat hij als docent aan de opleiding communicatiemanagement in Utrecht een les verzorgde over teamleren en samenwerken. Een studente vond het onzin: “Ik zit hier voor mezelf en daar betaal ik ook voor, niet om andere studenten op te leiden. Dat is jullie werk.” Tijdens een koffiepauze vertelde ze dat ze fanatiek hockeyde, meestal als spits. Hoe pak je dat dan aan, vroeg Verwaaijen: “Wacht je in de cirkel voor het doel op de perfecte voorzet? En als een medespeelster haar stick omgekeerd vasthoudt, denk je dan: dat is haar probleem, daar zeg ik niks van?” Er viel een bak kwartjes. Het gesprek bevestigde een klassieke les: als je je verplaatst in de ervaringswereld van het bekende en vertrouwde van de ander, vergroot je de kans op betekenisvol contact.

Onbewust bekwaam

We zijn ons vaak niet bewust waar we het vandaan halen, en juist daarom is het interessant als anderen ons helpen, dat wat verscholen ligt tevoorschijn te luisteren. De veel aangehaalde Cruijff-frase ‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt’ verwoordt dit krachtig. Zoals we op meer terreinen in het communicatiewerk zien, dat argumenten alleen interessant zijn voor wie er naar op zoek is, helpt het om ook motivaties en capaciteiten op het vlak van sport aan te (helpen) spreken. Zoals Rijnja bij een potje basketbal met collega’s van een gemeente door de meespelende gemeentesecretaris werd aangesproken: ‘Blijf nou eens stil staan man, je gaat als een dolle achter de bal aan. Je bent hier niet op het stadhuis.’

‘Heeft u een beoordelingsformulier?’ vroeg een student eventmanagement aan Verwaaijen. Bij elke opdracht en elke oefening hengelde hij naar criteria. De tegenwerping ‘joh, doe het gewoon, het is om te leren, niet om een cijfer te halen’, werkte niet. Totdat bleek dat de student op hoog niveau turnde. Laat dat nou een wedstrijdvorm zijn waar een jury prestaties beoordeelt aan de hand van strakke omschrijvingen van de uitvoering en de zwaarte van oefeningen.

Focus

In meer beschouwingen over de ontwikkeling van het communicatievak wordt erop gehint: we zijn steeds vaker coach, mogelijkmaker van veranderingen. Deze bijdrage in C is een pleidooi om bij dat werk verder te kijken dan de cognitieve prestaties van jezelf en de mensen met wie je bedoeld of onbedoeld te maken hebt. Zoals er een schat aan leiderschapsliteratuur is, is er veel van coaches in de sport te leren. Zwemcoach Jacco Verhaeren kreeg eens vragen over zijn aanpak. Focus, klonk het meteen, richt je op wat je echt wil. Eerst komen de wedstrijden, dan de rust, en dan de trainingen. En als er tijd over is sponsoractiviteiten. Je kunt mensen helpen te snappen wat sporten voor hen betekent en zo knelpunten en kansen in het werk bespreekbaar en zichtbaar maken.

Draai het om

Als medewerker, als collega en als leidinggevende lonkt er van alles, als je contact hebt over wat mensen buiten hun werk doen. We hadden hier ook kunnen schrijven over andere vormen van vrijetijdsbesteding, zoals muziek maken, macrameeën, schilderen of toneelspelen. Soms is een vraag voldoende om deuren verder te openen: hoe benutten we dit om werk voor jou plezieriger en effectiever te maken?

Ervaringen gezocht
Hoe doe jij bij collega’s, medewerkers of leidinggevenden een beroep op vrijetijdbesteding? Mail verwaaijen@outlook.com of g.rijnja@minaz.nl. We komen hier in C op terug.

Wij maakten deze C

Arjen Boukema
Redacteur

Anouk de Bresser
Redacteur

Wim Datema
Redacteur

Wouter le Duc
Fotograaf

Marjan Engelen
Redacteur

Sabine Funneman
Redacteur

Sander Grip
Hoofdredacteur

Corine Havinga
Eindredacteur

Emma Kemperman
Gastredacteur

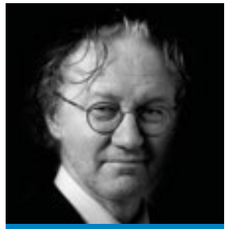
Sander Nagel
Fotograaf

Marieke Odekerken
Fotograaf

Annemarie van Oorschot
Redacteur

Eran Oppenheimer
Fotograaf

Marike Peeters
Redacteur



Bert Pol
Redacteur

Arjen van Riel
Art director

Guido Rijnja
Redacteur

Dick-Gert Smid
Eindredacteur

Corné Sparidaens
Fotograaf

Jenny Spierenburg
Art director

Dries Verwaaijen
Gastredacteur

Eveline Waterreus
Bureaucoördinator

Wil je ook meewerken aan C?

Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofd-redacteur Sander Grip.

Op zoek naar

een creatief bureau*

vol frisse ideeën?

carenza.nl

* alles begint met een idee

carenza*

COLOFON

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

Redactie
Diane Bergman, Arjen Boukema, Anouk de Bresser, Marjan Engelen, Sabine Funneman, Robin den Hoed, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschot, Marike Peeters, Jurre Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Dick-Gert Smid, Melinda Thomas, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator), Sanne Wijers, Hugo Zelders, Alize van Zutphen.

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Sandra Hoitinga, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Marjolein Snellink, Rob Visser.

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk
VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 6 mei 2022.

Coverfoto
Olga Shtonda

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS
19 APRIL *ONLINE*
Digitale toegankelijkheid voor video: zo bereik je echt iedereen
Annelie Pijnenburg, Rick Hunink, i.s.m. Videonieuwsbericht

WEBINAR
21 APRIL *ONLINE*
Hybride werken: jouw rol als communicatieprofessional
Huib Koeleman

WORKSHOP
26 APRIL *ONLINE*
Persberichten schrijven
Jessica van der Waal

WORKSHOP
28 APRIL UTRECHT
Dagvoorzitter in een dag
Hans Etman

WORKSHOP
10 MEI *ONLINE*
Beroepsniveauprofielen: wat kun je er mee?
Esther Holster

COMMUNICATIECOLLEGE
12 MEI AMERSFOORT
Thought leadership in tijden van grote veranderingen
Mignon van Halderen en Brandon Martens

WORKSHOP
17 MEI AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
Lilian van den Berg en Edi van Gelder, i.s.m. Van der Hilst

VAKIMPULS
23 MEI *ONLINE*
Verandercommunicatie verbeteren met netwerkanalyse
Sander Dorst en Ivana Srecec-Gubez

VAKIMPULS
31 MEI *ONLINE*
Het organiseren van de communicatie
Patrick Dekkers

VAKIMPULS
9 JUNI *ONLINE*
Datagedreven communicatie & smart content
Paul Gremmen, Maarten Ros

VAKIMPULS
16 JUNI *ONLINE*
Interculturele communicatie
Sirous Kavehercy, i.s.m. SRM

CONGRES
23 JUNI BUSSUM
C-day22

WORKSHOP
28 JUNI *ONLINE*
Audiovisueel verhalen vertellen
Henjo Guitjens en Danjel van den Hoogen

VAKIMPULS
30 JUNI *ONLINE*
UX-design
Patrick Dekkers

CLINIC
6 JULI HILVERSUM
The Sound of Story
Theo Hendriks, Niels de Jong, Carina Hilders

VAKIMPULS
7 JULI *ONLINE*
Creatief werken: zó doe je dat!
Vincent Mirck

WORKSHOP
14 SEPTEMBER *ONLINE*
Beroepsniveauprofielen: wat kun je er mee?
Esther Holster

WORKSHOP
15 SEPTEMBER NIEUWEGEIN
Dagvoorzitter in een dag
Hans Etman

WORKSHOP
22 SEPTEMBER AMSTERDAM
Ontdek de kracht van een coachende adviesstijl
Lilian van den Berg en Edi van Gelder, i.s.m. Van der Hilst

VAKIMPULS
27 SEPTEMBER *ONLINE*
Het organiseren van de communicatie
Patrick Dekkers

WORKSHOP
29 SEPTEMBER *ONLINE*
Business Intelligence
Sirous Kavehercy, i.s.m. SRM

VAKIMPULS
4 OKTOBER *ONLINE*
Digitale toegankelijkheid voor video: zo bereik je echt iedereen
Annelie Pijnenburg, Rick Hunink, i.s.m. Videonieuwsbericht

WORKSHOP
6 OKTOBER AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten

VAKIMPULS
10 OKTOBER *ONLINE*
Online tools bij hybride werken
Roosmarijn Busch, Lisa Kortekaas

CONGRES
1 NOVEMBER BUSSUM
PubCom22

Scan de code voor het actuele aanbod en om je aan te melden. Of kijk op: **www.logeion.nl/agenda**

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals