



‘Issues brengen de mening van buiten in de organisatie’

ARIANE VOLZ, SENIOR WOORDVOERDER EN STRATEGISCH COMMUNICATIEADVISEUR TATA STEEL

We staan op de drempel van een overheidsburn-out

TRENDRAPPORT OVERHEIDSCOMMUNICATIE

Woke for a minute? Diversiteit en inclusie vragen continuïteit

MARISCA KENSENHUIS EN HUIB KOELEMAN

<p>04</p> 	<p>14</p> 	<p>20</p> 
<p>24</p> 	<p>26</p> 	<p>32</p> 
<p>36</p> 	<p>39</p> 	<p>42</p> 
<p>46</p> 	<p>50</p> 	<p>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</p>

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
geef álle inwoners een stem
- 10 **handreiking**
verbeter de kwaliteit van gesprekken
- 13 **column christian burgers**
- 14 **ontwikkeling**
een burn-out dreigt voor de rijksoverheid
- 19 **column mayke van keep**
- 20 **kennis**
kun je bouwen op vertrouwen?
- 24 **kleiner dan tien**
de communicatiemensen van het nederlands instituut van psychologen
- 26 **reportage**
de remmende factoren bij diversiteit en inclusie
- 30 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 32 **toonaangevend**
ariane volz over issuemanagement bij tata steel
- 36 **reportage**
de communicatieprofessional is een issuemanager
- 39 **spotlight**
paniek in de boardroom? – edelman connected crisis study 2021
- 42 **reportage**
de communicatieadviseur als dodehoekspiegel
- 45 **boeken**
- 46 **de pijnbank**
bij trienke damstra draait alles om kwaliteit
- 48 **young**
buddyprogramma young logeion
- 49 **column joachim miedema**
- 50 **reportage**
karin nijhuis (universiteit twente) en de beroepsniveauprofilen
- 53 **column wieneke buurman**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Fotograaf Manéke Odekerken

Het verschil

Gemeenteraadsverkiezingen, diversiteit en inclusie, de rijksoverheid die op het punt van een burn-out staat, betere kwaliteit van de gesprekken die we met elkaar voeren. Het is zomaar een greep uit de verhalen in dit nummer. Een greep die laat zien hoe veelomvattend ons vak is. Hoe mooi ook.

Maar het mooiste onderdeel van dat werk zit misschien nog wel besloten in de titel boven een ander artikel in dit nummer. Bij Kleiner dan Tien valt te lezen: met een klein team een grote impact maken.

Gaat het daar niet om eigenlijk? Is dat niet waarnaar we allemaal streven? Onze impact zo groot mogelijk maken? In het belang van de organisaties waarvoor we werken en in het belang van de mensen voor wie die organisaties op aarde zijn. In een wereld waarin we steeds vaker groepen lijnrecht tegenover elkaar zien staan, waarin de rede en het goede gesprek soms verloren lijken te gaan in het lawaai van zo hard mogelijk de eigen mening verkondigen. In die wereld is impact maken, een positieve invloed hebben, een groot goed.

Dat vergt luisteren naar elkaar. En dat is iets anders dan het met elkaar eens zijn. Verschillen in standpunten en verschillen van mening zijn geweldig. Het stelt ons in staat met elkaar het gesprek te voeren en ook bij onszelf na te gaan waarom we eigenlijk vinden wat we vinden. Je hoeft je standpunt niet eens aan te passen als gevolg van het goede gesprek. Mening en visies kunnen naast elkaar bestaan. Mogen dat ook. Zolang we maar naar elkaar blijven luisteren en openstaan voor de mening van die anderen.

En zo komen we terug bij een ander artikel in deze C, dat over diversiteit en inclusie. Als we besluiten dat iedereen ertoe doet en dat iedereen er mag zijn, dan wordt de wereld net een beetje mooier. Voor ons allemaal.

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteur Jurre Plantinga
Fotograaf Germán Villafane

‘Alle inwoners moeten een stem krijgen,

ook de mensen die je minder hoort’

Zoveel mogelijk mensen naar de stembus krijgen, dat is niet alleen voor politici maar ook voor gemeentelijke communicatieprofessionals het belangrijkste doel van elke verkiezing. Logisch, want hoe hoger de opkomst, hoe groter de democratische legitimiteit van de nieuwe gemeenteraad. Maar hoe pak je dat in aanloop naar de stembusgang precies aan? En hoe bepaal je welke doelgroepen en thema's extra aandacht verdienen? Met de gemeenteraadsverkiezingen van 16 maart voor de deur, blikken Hanneke Akse (gemeente Zwolle) en Bart Scholten (gemeente Almere) alvast vooruit.



HANNEKE ASKE, GEMEENTE ZWOLLE

Het feest der democratie dat over een kleine twee maanden in meer dan driehonderd Nederlandse gemeenten losbarst, zal door de coronapandemie waarschijnlijk opnieuw een vrij sober karakter kennen. Vier jaar geleden was dat wel anders, herinnert Hanneke Akse zich. Zij is al meer dan tien jaar hoofd van de afdeling Communicatie & Kabinet-zaken van de gemeente Zwolle. Verkiezingsavonden heeft ze altijd als zeer speciaal ervaren. “Met alle betrokkenen samen in het stadhuis of een stadskantoor en dan wijk voor wijk de uitslagen binnenkrijgen. Zo zie je gedurende de avond stukje bij beetje het nieuwe politieke speelveld zich ontvou-

wen. En waar de stemming bij de ene partij euforisch is, overheerst bij een andere juist de teleurstelling. Dat zijn bijzondere avonden om mee te maken.”

Bier tappen

De rol die een gemeentelijke communicatieafdeling bij de verkiezingen heeft, is veranderd sinds de Wet dualisering gemeentebestuur begin deze eeuw werd ingevoerd. Onderdeel van deze wet, die voorziet in de scheiding van taken tussen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders, is de komst van de raadsgriffier als

ambtelijke ondersteuning. Daarbij geldt: hoe groter de gemeente, hoe groter de griffie. Met in een stad als Zwolle als gevolg dat veel van het organisatorische werk dat eerder bij de communicatieafdeling lag, nu door de griffie wordt gedaan. Wel met hulp van de afdeling Communicatie. Namens de communicatieafdeling zit Akse in de stuurgroep verkiezingen, waar ze onder meer meedenkt over de verschillende doelstellingen die de gemeente in aanloop naar 16 maart nastreeft.

Dat kan bijvoorbeeld gaan over specifieke doelgroepen die volgens de stuurgroep extra aandacht

verdienen. Zo wilde de gemeente vier jaar geleden meer jongeren naar de stembus trekken. “We zijn toen samen met studenten van de Hogeschool Windesheim gaan zitten om te bedenken hoe we deze doelgroep het beste konden bereiken”, vertelt Akse. Er werd onder meer besloten om alle jongeren die voor het eerst stemrecht hadden een persoonlijke brief van de burgemeester te sturen. Ook werd er een stembureau in een populaire studentenkroeg neergezet. “Toen de verkiezingsdag rond middernacht aanbrak, stond de burgemeester samen met enkele wethouders achter de bar om bier te tappen, terwijl de studenten die aanwezig

waren als eerste Zwollenaren hun stem konden uitbrengen. Een hele geslaagde ludieke actie”, zo blikte Akse op die nacht terug.

Onderzoek op postcodeniveau

Voor de aanstaande verkiezingen is een dergelijke keuze nog niet gemaakt. Wat wel duidelijk is, is dat de gemeente zich bij het maken van die keuze voor een belangrijk deel op data zal baseren. Akse: “In Zwolle werken we datagedreven. Het is onze taak om de politieke bubbel van tijd tot tijd te doorbreken en de werkelijkheid eraan te leggen. Soms maakt de politiek zich om iets druk, wat bij

de inwoners veel minder blijkt te leven. Om te weten wat er in de verschillende delen van de stad speelt, doen we daarom echt op postcodeniveau onderzoek. Dat helpt ons niet alleen om erachter te komen welke thema's mensen belangrijk vinden, maar ook om gericht te communiceren. En dus zowel qua woordgebruik als vorm op een manier die aansluit bij hoe mensen in een bepaalde buurt het liefst worden aangesproken.”

Die lokale wensen gelden ook als onontbeerlijke input voor de gemeentelijke stemwijzer, die in maart mensen moet helpen bij het maken van hun



BART SCHOLTEN, GEMEENTE ALMERE

‘Het gaat niet zozeer om de boodschap, maar vooral ook om de volgorde van de mensen die je aan het woord laat en met wie je in contact bent’

keuze in het stembokje. Bij het opstellen van de stemwijzer is het volgens Akse belangrijk om tegenwoordigers vanuit de hele stad mee te laten denken. “Er zijn natuurlijk veel grote thema’s die zowel landelijk als in onze gemeente spelen: van de woningnood en duurzaamheid tot veiligheid en het sociale domein.” Om te bepalen wat daarnaast de belangrijke lokale thema’s zijn, betreft de gemeente de komende weken niet alleen het vaste burgerpanel, maar bijvoorbeeld ook ondernemers en binnenstadbewoners. “Het *samen* doen, dat hoort heel erg bij de mentaliteit die van oudsher in Zwolle bestaat”, zegt Akse. “In aanloop naar de verkiezingen

willen we daarom ook goed laten zien wat er de afgelopen vier jaar aan resultaten is geboekt. Wat de staat van de stad is ten opzichte van de ambities uit het coalitieakkoord. Door op die manier verantwoording aan de inwoners af te leggen, laat je zien dat stemmen zin heeft. En geef je legitimiteit aan politiek bestuur.”

Verantwoording afleggen

Ook voor Bart Scholten is het afleggen van politieke verantwoording een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke communicatie. En dan niet alleen in aanloop naar de verkiezingen. Scholten is al

ruim een decennium in leidinggevende communicatiefuncties in gemeenten actief, en na periodes in onder meer Enschede en Zaanstad inmiddels in Almere aanbeland. Hier is hij afdelingsmanager Communicatie en Dienstverlening. “In steeds meer gemeenten, ook in Almere, zie je dat colleges kiezen voor een jaarlijkse update richting hun inwoners. Als je inzet op meer participatie, dan hoort daar ook bij dat je regelmatig de mensen opzoekt die bij beleid betrokken zijn of onderdeel zijn van beleid dat je aan het ontwikkelen bent”, zegt Scholten. Dergelijke momenten dienen volgens hem twee doeleinden. “Je houdt het onderlinge gesprek gaande en hoort tussentijds of je op de goede weg bent of wellicht wat bij moet sturen. Bovendien krijg je zo een gevoel bij wat er nu echt in de lokale samenleving speelt. Het gaat niet alleen om zenden, maar om daadwerkelijk contact.”

Dat levert zeker in aanloop naar verkiezingen waardevolle input op, weet Scholten. Aan de gemeentelijke communicatieadviseur om al die informatie vervolgens op waarde te schatten en ermee aan de slag te gaan. “Je moet natuurlijk een goede professional zijn, maar wat het werk anders maakt is dat je echt kennis moet hebben van de lokale maatschappij. Het omgevingsgerichte werken dat een gemeente verricht, gaat wat mij betreft dan ook verder dan wat een marketeer stakeholdermanagement of een salesmedewerker doelgroepaanpak noemt. Alle inwoners moeten een stem krijgen. Niet alleen de groepen die veel aandacht voor zichzelf weten te genereren, maar ook de mensen die je minder hoort. Daar ligt als communicatieadviseur je toegevoegde waarde”, aldus Scholten.

Regiefunctie

Gemeentelijke communicatieprofessionals nemen daarbij steeds meer een regiefunctie in, zo ziet hij. “Het gaat niet zozeer om de boodschap, maar vooral ook om de volgorde van de mensen die je aan het woord laat en met wie je in contact bent. En om wat je daarna met al die input doet, hoe je

iedereen een plek geeft”, zegt Scholten. Hier ligt volgens hem een groot verschil met bijvoorbeeld het bedrijfsleven. “Je wil het in principe voorkomen, maar het hoort er in die wereld nu eenmaal bij dat je af en toe ook klanten kwijtraakt. Als overheid ben je monopolist, daar hoort verantwoordelijkheid bij. Je kunt het je simpelweg niet veroorloven om ‘klanten’ kwijt te raken, dat is een hoofdtak die alle professionals in overheidscommunicatie sterk voelen.”

De komende maanden is dat betrekken van *alle* inwoners bij de verkiezingen een belangrijke doelstelling voor het team van Scholten. Dat werk begint bij de basis: mensen moeten weten dat er weer gestemd kan worden, en hoe en waar ze dat kunnen doen. “Een belangrijk deel van het communicatiewerk is heel operationeel”, vertelt Scholten. “Zo zijn er in Almere dit jaar bijvoorbeeld tien stembureaus meer dan normaal. Omdat de stad groeit én omdat je het voor je inwoners zo laagdrempelig mogelijk wil maken om hun stem uit te brengen. Vanwege de coronapandemie zijn er daarom bijvoorbeeld ook ruimere openingstijden, en dat soort informatie moet op de juiste manier bij al je doelgroepen terechtkomen.”

Daarnaast hoopt hij mensen duidelijk te maken *waarom* hun stem er over twee maanden echt toe doet. “Als je op sociale media kijkt, lijkt het soms alsof alles gepolariseerd is. Maar dat is niet zo: en de gemiddelde inwoner van de gemeente heeft daar ook niets aan.” Scholten wil daarom ook ruimte geven aan een ander geluid. “Almeeders zijn trots op hun stad, net als inwoners van andere steden. We mogen best trots zijn op ons openbaar bestuur. Natuurlijk, er kan van alles beter en daar moet ook aandacht voor zijn. Maar als je kijkt naar hoeveel een gemeente moet doen en ook daadwerkelijk gedaan krijgt, dan ben ik daar best wel van onder de indruk. Die verhalen wil ik ook vertellen. Zodat mensen weten: die gemeenteraadsverkiezingen doen ertoe, en mijn stem dus ook.” —

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Mascha Weijers © Mascha Weijers

Infographic Carien Franken

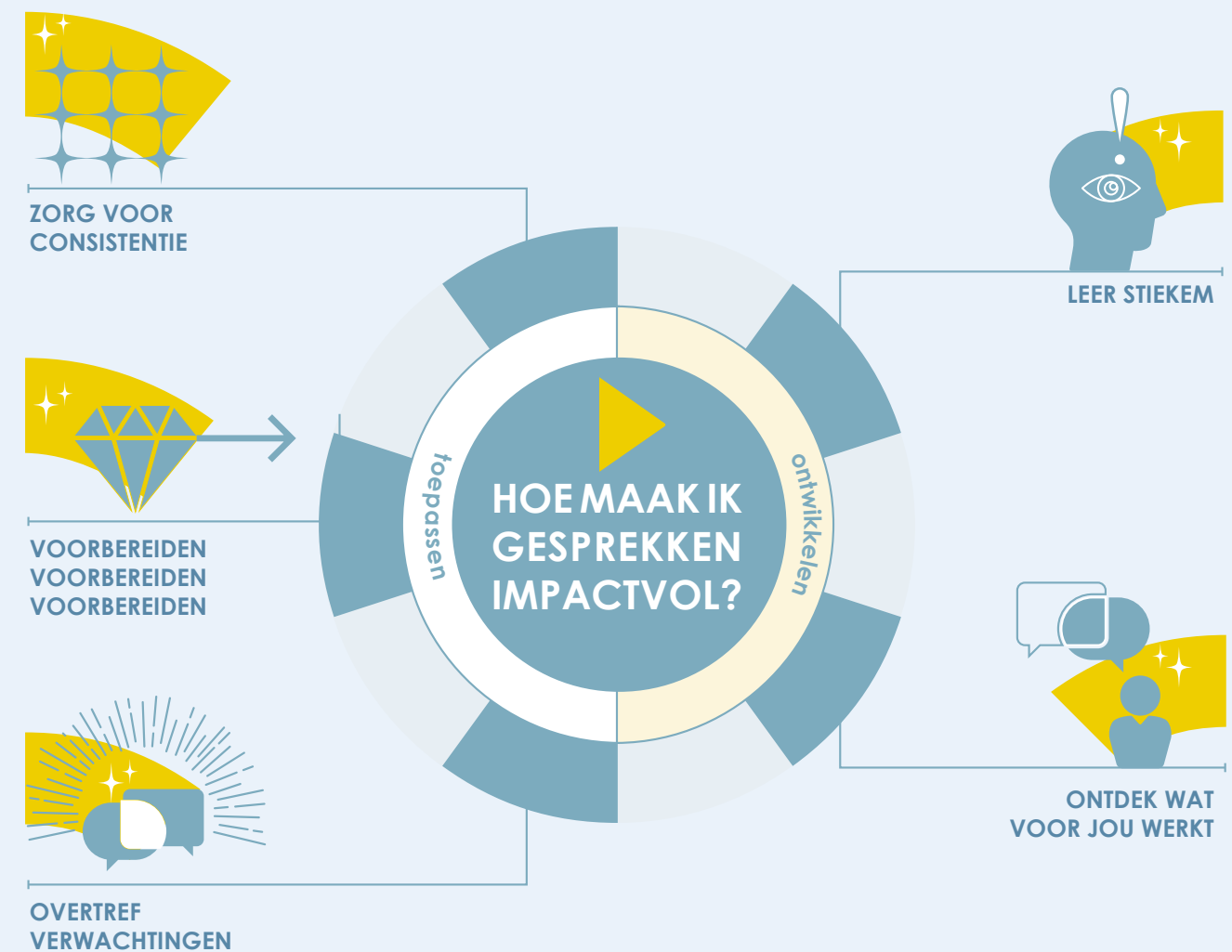
Kwaliteit van gesprekken

Mascha Weijers heeft een missie: “Ik wil ertoe bijdragen dat de kwaliteit van gesprekken in organisaties verbetert zodat mensen soepeler en met meer plezier en gemak kunnen samenwerken.” Samen met haar netwerkpartners van Rechtdoorzee ontwikkelde ze een simpele maar effectieve aanpak waarmee mensen geholpen worden om dát te zeggen wat zij nodig vinden dat er gezegd moet worden. Dat kan van alles zijn: een goed idee, een zorg, een puntje van aandacht. Weijers: “Er is zoveel wat mensen weerhoudt, terwijl de impact van een goed gesprek groot kan zijn. Van een slecht gesprek trouwens ook.”

Dankzij haar achtergrond en ervaring als interne communicatie- en organisatieadviseur, weet zij goede gesprekken als strategisch en effectief instrument in te zetten. Dat deed ze onder meer bij de Universiteit Twente, VUmc, gemeente Zaanstad en zorgorganisatie Dichterbij. Vanwaar deze missie? Weijers: “We weten al jaren uit trendonderzoeken dat persoonlijke gesprekken super impactvol zijn. Maar we weten vaak niet hoe we daarop kunnen sturen. Dat kom ik tegen in mijn werk als communicatieadviseur. Ik verdiepte me in de theorie, experimenteerde met allerlei soorten interventies, voerde zelf gesprekken van allerlei aard, van socratische gesprekken tot world café’s en klantarena’s. Ik studeer en lees me suf want ik wilde een methode uitvinden die ook wetenschappelijk onderbouwd én bewezen effectief is. Ik heb

er steeds meer mijn werk van gemaakt om mensen te helpen in het voeren van gesprekken en om dat in de organisatie als strategisch instrument in te zetten.”

Is dit een taak van communicatieadviseurs? Weijers: “Voor mij is het gesprek een van de meest vanzelfsprekende instrumenten die we hebben. Ik zie de communicatie-afdeling als dé aanjager voor het gespreksklimaat in de organisatie. De toon en manier waarop intern wordt gecommuniceerd heeft enorme invloed. Geloven mensen wat ze horen, voelen ze zich vrij om te reageren, durven ze feedback te geven aan leidinggevenden en elkaar? Allemaal aspecten die je met je communicatie-aanpak kunt beïnvloeden. Voor mij begint elke communicatiestrategie met de vraag: wie moet met wie in gesprek?”



Maar hoe dan? Weijers deelt een aantal praktische tips.

#1

Tip 1: Leer stiekem

“Van observeren kun je leren. De hele dag door worden om je heen gesprekken gevoerd. In de trein, op school, bij de dokter. Allemaal gratis leerervaringen. Let goed op wat er gebeurt in gesprekken en analyseer wat er (mis)luikt: waarom dacht je al dat het mis zou gaan? Waarom verraste dit antwoord je? Deze zomer ben ik een week in een bar gaan werken om ondertussen bewust te oefenen met open vragen stellen en heel veel observeren.”

#2

Tip 2: Ontdek wat voor jou werkt

“Er zijn talloze boeken met werkvormen. De kunst is om ervoor te gaan zorgen dat die vormen jou als een jas gaan passen én vooral dat je ze doelgericht uit je achterzak kunt halen. Zo neem ik zelf deel aan socratische gesprekken. Ik doe dat om scherp te blijven. Als gespreksleider ervaar ik wel eens ongemak als ik een basale (‘domme’) vraag stel, maar als deelnemer aan een socratisch gesprek zie ik hoe verrijkend en verdiepend zo'n vraag kan werken en ik vind de gespreksleider dan helemaal niet dom. Eerder moedig. Ik leer kortom, over mijn eigen ongemak heen te stappen.”

#3

Tip 3: Creëer perfecte ervaringen

“We kennen ze allemaal: dialoogsessies waarin niemand echt wat zegt, waarin leidinggevenden in de verdediging schieten of waaraan – ondanks beloften – geen opvolging wordt gegeven. Dat het zo niet moet, is duidelijk. Maar dat is geen enkele reden om de interactie dan maar helemaal te mijden. Niet zelden snoeren we elkaar de mond, omdat we ‘geen Poolse landdag’ willen. Maar het kan ook anders en effectiever: organiseer goed georganiseerde bijeenkomsten waarin spreekbeurten helder verdeeld zijn en je samen naar een beslissing toewerkt. Opdrachtgevers met koudwatervrees kun je zo maximaal comfort bieden en het vertrouwen dat het gesprek ook het juiste gesprek wordt.”

#4

Tip 4: Voorbereiden, voorbereiden, voorbereiden

“Door voorbereiding op het proces creëer je ontspanning op de inhoud. Geregeld hoor ik: ‘Voorbereiden? Nèh...Ik ga het gesprek gewoon heel open in.’ En op het eerste gehoor klinkt dat prima, want ‘open’ is altijd goed, toch? Maar wat mensen vaak lijken te bedoelen is: ‘Ik ga het gesprek onvoorbereid in, ik zie wel hoe het loopt.’ Kan natuurlijk. Maar realiseer je dat je er dan

impliciet voor kiest om tijdens het gesprek nog te bedenken wat je wilt zeggen, hoe je dat gaat formuleren, hoe je opent en wanneer het gesprek klaar is. Je bent dan, kortom, tijdens het praten nogal met jezelf bezig. Dan is het best moeilijk om tegelijk open te staan voor de ander. Dan mis je impact.”

#5

Tip 5: Zorg voor consistentie

“Heb je een duidelijk doel of waarde vastgesteld, handel daar dan ook naar tot in alle details, van de aanloop tot en met de opvolging. Ik begeleidde de gemeente Zaanstad in gesprekken met een buurt. Een belangrijk doel was om meer verbinding te maken. Toen hebben we ervoor gezorgd dat elke stap in het proces verbindend was. Dus de mensen zijn persoonlijk uitgenodigd. Buren gingen huis aan huis de mensen langs en lieten persoonlijk een kaartje achter. Bijeenkomsten waren niet op het stadhuis, maar in de wijk en de hapjes kwamen van een restaurant uit de straat. Alles rondom een proces van dialoog is van waarde voor het geheel. Ja, dat is hard werken, maar je wilt toch ook dat alles klopt?”

Meer weten?

Lees: *‘Moments of impact’ van Chris Ertel en Lisa Kay Solomon en ‘Good Talk’ van Daniel Stillman. Deze boeken nemen je stapsgewijs bij de hand in het hoe. En kijk op de website van Rechtdoorzee. Daar vind je nog meer werkvormen en tips van Mascha Weijers en haar collega’s.*



Mascha Weijers

Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Storytelling

Mensen zijn geboren verhalenvertellers. Om betekenis te geven aan de weerbarstige realiteit, gieten we ervaringen vaak in een narratief. Zo heb je vast een persoonlijk verhaal dat inkijk geeft hoe je 2021 hebt beleefd. Ook in ons professionele leven gebruiken we verhalen: een klantreis of de organisatiegeschiedenis in een *corporate story*.

Wanneer een organisatie een verhaal vertelt om haar doelgroep mee te krijgen, is dat een communicatieve keuze. De organisatie had immers ook kunnen kiezen voor een non-narratieve communicatievorm, waarin de doelgroep wordt aangesproken met feitelijke en rationale argumenten. Om een goede communicatieve keuze te kunnen maken, moeten we weten in hoeverre verhalen beter blijven hangen bij de doelgroep dan non-narratieve communicatievormen. Deze vraag is dan ook breed bestudeerd in de communicatiewetenschap.

In een recente meta-analyse¹ hebben communicatiewetenschappers Corinna Oschatz en Caroline Marker het wetenschappelijke onderzoek over dit onderwerp op een rij gezet. In hun project keken ze naar experimenteel onderzoek over de impact van verhalen. In totaal namen de onderzoekers veertien studies mee waaraan in totaal meer dan 2.400 mensen deelnamen. Deze onderzoeken hadden allemaal een vergelijkbare opzet, waarbij deelnemers willekeurig werden verdeeld in minimaal twee groepen. De ene groep kreeg een verhaal te lezen, en de andere groep een non-narratieve tekst met vergelijkbare inhoud. Direct na het lezen vulden de

deelnemers een vragenlijst in om de kortetermijneffecten te bepalen. Na enige tijd moesten ze terugkomen om de vragenlijst opnieuw in te vullen. Hiermee werden de langetermijneffecten gemeten.

De analyses van Oschatz en Marker lieten zien dat, op de korte termijn, de verhalen over het algemeen overtuigender waren dan de non-narratieve informatie. Om dit te verklaren, keken de onderzoekers naar onderliggende psychologische processen. Hieruit bleek vooral dat de betrokkenheid bij het verhaal deze persuasieve effecten goed verklaarde. Deze narratieve betrokkenheid bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie richt zich op de betrokkenheid bij het verhaal zelf, bijvoorbeeld de mate waarin de lezer opgaat in het verhaal. De tweede dimensie richt zich op de betrokkenheid bij de personages, bijvoorbeeld in hoeverre lezers zich met belangrijke personages identificeerden. Het onderzoek liet zien dat de overtuigingskracht van een verhaal groter was als mensen zich bij het lezen meer betrokken voelden bij het verhaal en de personages.

Na verloop van tijd neemt de persuasieve impact van een communicatieboodschap af. Uit het onderzoek bleek dat dit bij verhalen en non-narratieve informatie in gelijke mate gebeurde, waardoor de verhalen ook op langere termijn overtuigender waren. Kanttekeningen hierbij zijn dat de verhalen zowel op korte als lange termijn sterkere effecten lieten zien op attitudes, intenties en gedrag, maar niet op overtuigingen. Daarnaast zijn er ook verschillen tussen verhalen, waardoor sommige verhalen het beter doen dan andere. Ook willen de onderzoekers nog beter in kaart brengen welke rol de verschillende dimensies van narratieve betrokkenheid in het overtuigingsproces spelen.

Maar het algemene beeld van het onderzoek is dat storytelling loont en de communicatie verder kan helpen. Het is dan ook belangrijk om stil te staan bij je eigen verhaal en dat van je organisatie.

¹ <https://academic.oup.com/joc/article-abstract/70/4/473/5880130?redirectedFrom=fulltext>

‘De verhalen lieten zowel op korte als lange termijn sterkere effecten zien op attitudes, intenties en gedrag, maar niet op overtuigingen’

Auteur Michiel Haighton

Fotograaf Sander Nagel

Help! De overheid raakt overspannen

Wat betekent dat voor communicatie?



BOUDEWIJN DOMINICUS, PROGRAMMAMANAGER COMMUNICATIE TOESLAGEN



BART VISSER, HOOFD COMMUNICATIE RIJKSWATERSTAAT

Het Nederlandse overheidsapparaat piept en kraakt. Door decennialange bezuinigingen en alsmaar nieuwe taken en onuitvoerbare opdrachten is de druk zo hoog opgelopen dat Nederland op de drempel van een ‘overheidsburn-out’ staat. Dit is te lezen in het nieuwste Trendrapport Overheidscommunicatie. Hoe kijken communicatieprofessionals van de overheid hier tegenaan?

Zeven communicatie-trends overheidscommunicatie

De overheidsburn-out is een van de zeven ontwikkelingen die het trendteam van Dienst Publiek en Communicatie (ministerie van Algemene Zaken) heeft verzameld in een actueel trendoverzicht. Een *must-read* voor wie het complexe vak van overheidscommunicatie beoefent. De trends worden goed uitgediept en toegelicht. En voorzien van aanbevelingen hoe je hierop kan inspelen in je dagelijks werk.

De zes andere trends zijn:

- Opkomen voor idealen
- Van doelgroep naar mensen
- Een stap terug voor de overheid
- Journalistiek komt onder druk
- Meer rust en echt contact
- Meer digitale mogelijkheden

Lees meer over de trends op www.communicatierijk.nl.

De overheidsburn-out is de meest in het oog springende ontwikkeling die het trendteam van Dienst Publiek en Communicatie voorziet. Het is een ongepolijst beeld dat de dienst, onderdeel van premier Ruttes ministerie van Algemene Zaken, schetst.

De 'systeemwereld' van de politieke instituties en de 'leefwereld' van inwoners loopt in toenemende mate uiteen. Dit leidt ertoe dat de manieren waarop de overheid zijn werk uitvoert steeds meer knellen en tot problemen leiden, aldus het Trendrapport Overheidscommunicatie.

De toeslagenaffaire en de afhandeling van de aardbevingschade in Groningen zijn geen incidenten, maar eerder een voorbode van wat ons te wachten staat. 'Binnen bestaande structuren en werkwijzen wordt telkens gezocht naar deeloplossingen voor steeds nieuwe wensen en eisen uit de samenleving. Zoals individuen door oplopende druk burn-out kunnen raken, loopt de druk voor de over-

heid steeds verder op. De overheid raakt hierdoor steeds dichterbij een overheidsburn-out', aldus het rapport.

Herkenning

"Dit trendrapport geeft veel herkenning. Dat kan ook haast niet anders als je op dit moment werkt voor het onderdeel Toeslagen", zegt Boudewijn Dominicus, Programmamanager Communicatie Toeslagen, onderdeel van het ministerie van Financiën. "Dit jaar gaan de trends misschien wel meer dan eerder voor een groot gedeelte over het gedrag van de overheid en minder alleen maar over de communicatie. Daarmee zijn deze trends niet alleen interessant voor de communicatieprofessionals, maar voor een veel breder gezelschap."

De omschrijving van een overheid die op de drempel van een burn-out verkeert, kan Dominicus goed volgen. "Ik heb op verschillende plekken binnen

de overheid gewerkt. Het onmogelijke wordt soms gevraagd en verwacht en dan met name bij de publieke dienstverleners." De aanbevelingen die in het rapport worden gegeven hoe je als communicatieprofessional kunt inspelen op de overheidsburn-out, onderschrijft Dominicus ook van harte. "Vanuit het belang van elke Nederlander moeten en kunnen we als communicatieafdeling invloed uitoefenen op te ontwikkelen beleid en regelgeving. Vanuit onze expertise moeten we aangeven wat uitlegbaar en doenbaar is voor de Nederlanders waar we het voor doen."

Burgerperspectief

Bij de dienst Toeslagen krijgt Dominicus nu alle ruimte om het 'burgerperspectief' in te brengen. Als voorbeeld noemt hij het nieuwe regeerakkoord. "Er is tot op het hoogste niveau een intrinsieke motivatie om het perspectief van de burger als zeer

belangrijk mee te wegen. Als we aan de voorkant de regelgeving kunnen verbeteren, voorkomen we achteraf veel problemen. En hoeven we als communicatie later niet het onmogelijke uit te leggen." Een ander spoor waar Dominicus met zijn team veel in investeert is het communicatiever maken van de organisatie. "We helpen de medewerkers die elke dag in contact staan met burgers hoe ze op een meer empathische manier kunnen communiceren."

Ook twee andere ontwikkelingen in het Trendrapport ('Van doelgroep naar mensen' en 'Meer rust en echt contact') onderschrijft Dominicus. Hij plaatst er wel nuances bij. "Vanuit communicatieperspectief is het voor ons van belang om juist naar de homogeniteit van de groep te kijken. Elke maand worden er aan 5,6 miljoen huishoudens een of meerdere toeslagen uitgekeerd. Dat is nogal een massaal proces waarbij de criteria voor een toeslag

Remedie tegen overheidsburn-out

De Trendanalyse Overheidscommunicatie schetst niet alleen de laatste ontwikkelingen op zeven trends maar geeft ook aan hoe je daar als communicatieafdeling op in kan spelen. Voor de overheidsburn-out worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- Bij het ontwerpen van beleid, nieuwe dienstverlening of communicatie gaat het op de eerste plaats om de belevingswereld van mensen. Het werken en denken vanuit bestaande structuren, procedures en systemen moet deels worden losgelaten en zelfs (intern) ter discussie gesteld.
- Veel mensen zien de overheid als één geheel en verwachten dat de overheid ook zo werkt. Daarom zijn voor hen grenzen en werkwijzen van overheidsorganisaties niet zo relevant. Zij verwachten bijvoorbeeld niet steeds een aparte ingang nodig te hebben bij elke overheidsorganisatie. Denk daarom breder dan de eigen bestuurslaag of het eigen beleidsterrein en zoek intensieve samenwerking in beleid, dienstverlening en communicatie.
- Dialoog met betrokken mensen en onderzoek kunnen belangrijk zijn om te komen tot breed gedragen probleemdefinities, oplossingsrichtingen en communicatietrajecten.

gelden en die zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. Wat we daarbij wel doen is in onze campagnes en uitingen een goede afspiegeling van de samenleving presenteren. We willen een zo inclusief mogelijk beeld neerzetten. Want toeslagen zijn er voor iedereen die er recht op heeft.”

Zelf naar mensen gaan bellen

Aan meer écht contact wordt gewerkt. “We ontwikkelen een strategie die meer omni-channel is. Digitaal kan veel, en velen kunnen daar ook goed mee overweg, maar dat geldt niet voor iedereen. Daar is telefonie of een servicepunt op verschillende plekken in het land beter geschikt voor. We zijn ook steeds meer aan het experimenteren met ‘outbound bellen’: zelf naar mensen bellen met een concrete aanleiding: ‘Wij gaan invorderen, wilt u een regeling’ of ‘U hebt bezwaar aangetekend, wij bellen om u te informeren dat uw bezwaar wel of niet is toegewezen en waarom’.”

Voeten in de klei

Ook Bart Visser, hoofd communicatie van Rijkswaterstaat voelt zich aangesproken door de conclusie van het Trendrapport Overheidscommunicatie. “Ik hoop dat de praktijk minder onheilspellend is dan de titel doet vermoeden. Maar een aantal ontwikkelingen dat wordt beschreven is echter heel raak. De uitvoering staat inderdaad soms te ver van de wetgevende macht. En veel te vaak bouwen overheidsorganisaties hun communicatie op het fundament van processen, organisatie-uitgangspunten en reputaties. Terwijl het meer zou moeten gaan om de mensen buiten en de maatschappelijke taak”, aldus Visser. Hij is blij met de trendanalyse. “Communicatieafdelingen zien *de buitenwereld naar binnen halen* denk ik al jaren tot een van hun kerntaken. En terecht. Maar als je met de voeten in de klei staat blijkt het toch niet altijd eenvoudig om dat concreet en praktisch te maken. De krant lezen is ook de buitenwe-

reld naar binnen halen, net als het uitnodigen van een criticaster van het beleid van jouw organisatie. Toch is het effect vaak niet blijvend.”

Positieve ontwikkelingen zijn er ook

“Daar helpen trendanalyses heel goed bij”, zegt Visser. “Natuurlijk wordt niet alles anders na het lezen van een trendrapport. Maar de beschrijving van zo’n trend als de overheidsburn-out kan communicatieprofessionals wel sterken in hun opstelling. Wij kunnen er – met argumenten en voorbeelden – voor zorgen dat de communicatie van de overheid minder uitgaat van de aanname dat mensen logische beslissingen nemen. Of alles snappen wat in Kamerbrieven en websites staat beschreven. Ook kunnen onze vakgenoten de katalysator zijn van positieve ontwikkelingen die er gelukkig óók zijn. Bijvoorbeeld organisaties die over hun eigen grenzen samenwerken in het belang van mensen die het effect van het beleid ondervinden.” —

‘Ik heb moeite met de term overheidsburn-out’

Dat de druk voor de overheid oploopt, herkent Renata Verloop, specialist overheidscommunicatie, zeker. De trend komt overeen met de resultaten van een onderzoek dat zij eind 2021 deed naar de organisatie van communicatie bij gemeenten. “Maar liefst 80 procent van de teams Communicatie geeft aan onderbezet te zijn en 70 procent noemt dat zelfs structureel. Ze krijgen steeds meer werk op hun bordje, zonder dat de capaciteit toeneemt. “Ik merk alleen dat ik moeite heb met de term overheidsburn-out. Ik vind niet duidelijk gedefinieerd wat dat dan betekent. En: met deze term stel je de overheid zelf centraal. Terwijl ik denk dat een grote groep burgers inmiddels

oververmoeid raakt van de overheid. Zij hebben te maken met onbegrijpelijke procedures, onduidelijke taal en worden vaak – zonder daadwerkelijk geholpen te worden – van het kastje naar de muur gestuurd”, zegt Verloop. “Ja, we moeten begrip hebben voor de druk en de dilemma’s waar ambtenaren mee te maken hebben. Maar we moeten vooral inwoners en ondernemers voorop blijven stellen. Politici én ambtenaren hebben allemaal de opdracht de overheid eerlijker en eenvoudiger te maken. Communicatie kan daarbij een zeer belangrijke rol spelen. Door te signaleren waar mensen hun organisatie als te ingewikkeld ervaren. En duidelijk te maken wat goed communiceren

daarbij kan betekenen, maar óók wanneer er iets anders moet gebeuren. Bijvoorbeeld: gemeenten hebben vaak tientallen regelingen voor mensen met (te) weinig inkomen. Ook als je heel goed communiceert, mist een deel van de mensen deze informatie. Er moet dan dus iets anders gebeuren. De gemeente Utrecht werkt nu samen met ICTU aan een virtueel inkomensloket. Mensen voeren daar één keer hun gegevens in en krijgen – op basis van de geldende regelgeving – de regelingen aangeboden die voor hen van toepassing zijn. Dát is een overheid die werkt op basis van de menselijke maat én tegelijkertijd een hoop onnodige kosten en gedoe vermijdt.”



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Vertrouwen

Nederlanders hebben historisch gezien veel vertrouwen in de belangrijke instituties van het land, van wetenschap tot rechtspraak. Het vertrouwen in de politiek is het afgelopen jaar echter fors gedaald¹ blijkt uit onderzoek van Ipsos. Deze daling van politiek vertrouwen komt volgens de onderzoekers door de coronacrisis. Dat is opvallend, want bij het uitbreken van de pandemie was het politieke vertrouwen juist op recordhoogte. Maar een groeiend aantal Nederlanders is niet langer tevreden over de koers van de beleidsmakers, er heerst moedeloosheid. Het belangrijkste beleidsadagium, dat van hoop en ‘nog héél even geduld’, volstaat niet meer. Is het terecht dat burgers minder vertrouwen in de politiek hebben dan aan het begin van de coronacrisis? En hoe kunnen we dat vertrouwen herstellen? Dit zijn twee van de belangrijkste vragen voor 2022.

Laten we beginnen met het gedaalde vertrouwen. De twee belangrijkste bewindspersonen uit het kabinet Rutte-III, Mark Rutte en Hugo de Jonge, zijn aan het begin van de crisis terecht geprezen voor het leiderschap dat ze hebben getoond. Met name Rutte wist in een crisis die niemand nog kon overzien direct de juiste snaar te raken. Maar nu volstaat die soepele communicatie niet meer, omdat er onvoldoende perspectief wordt geboden. Het is een aantrekkelijk idee om pragmatisch te werk te gaan en problemen op te lossen, maar deze tijd vraagt echt om iets anders. Het kortetermijndenken heeft de samenleving een laverend en grillig beleid opgeleverd – de politiek krijgt dat nu

terugbetaald in het gedaalde vertrouwen. Kort na de uitbraak van het coronavirus, bijna twee jaar geleden, spraken wetenschappers al hun vermoeden uit dat het coronavirus nooit meer helemaal zou weggaan. Maar de politiek lijkt dit niet onder ogen te willen zien. Een debat over hoe ons leven er mét corona uit moet zien was er niet, men deed simpelweg wat nodig was om de nood situatie van dat moment te bezweren. Het debat beperkte zich daardoor te veel tot de specifieke onderdelen van het maatregelenpakket, zoals de avondklok (en of die een half uurtje later of eerder moest beginnen). Maar dat soort stappen werd reactief gezet, en niet vanuit een langetermijnvisie. Een maatregelenpakket is geen adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdaging die de coronacrisis vormt en blijft vormen. Het is daarmee ook geen goed crisismangement, omdat deze crisis niet overwaait.

Wil de politiek het vertrouwen van burgers terugwinnen, dan moet er een fundamentele discussie op gang komen. Er is een breed maatschappelijk debat nodig waarin uiteenlopende partijen – zowel uit de private als publieke sector – worden uitgenodigd om hun visie te geven op de toekomst van Nederland.

Het is duidelijk dat het huidige ‘crisisteam’, bestaande uit het kabinet en het OMT, moet worden vervangen door een breed gedragen orgaan dat een langetermijnvisie ontwikkelt. Een orgaan dat de burger deelgenoot maakt van die visie. Dat zou goed passen in de veelbesproken nieuwe bestuurscultuur die in 2022 verder moet worden vormgegeven. Meer openheid en cocreatie van een maatschappelijke visie zal zorgen voor vertrouwen en beter beleid.

¹ <https://nos.nl/collectie/13879/artikel/2398563-ipsos-vertrouwen-van-nederlanders-in-de-politiek-gekelderd>

‘2021 voelde als een aaneenschakeling van crises; hoe kan dat anders?’

Kun je bouwen op vertrouwen?



Auteur Bert Pol

Afgaand op berichten in de media is het beroerd gesteld met het vertrouwen van burgers in overheid en politiek. Er gaat vrijwel geen week voorbij zonder dat in kranten of televisieprogramma's gemeld wordt dat het vertrouwen in de overheid, de regering, de premier, de politiek, of de GGD gedaald is. De meldingen gaan vaak vergezeld van cijfers uit een opiniepeiling¹. Dat klinkt alarmerend, maar wat zegt het nu eigenlijk?

Betekent het, om een voorbeeld te geven, dat de Nederlanders die aangaven minder vertrouwen in Willem-Alexander te hebben, vinden dat we van de monarchie af moeten nadat de koning met zijn gezin voor een vakantie naar Griekenland was vertrokken terwijl de regering iedereen met klem had verzocht de herfstvakantie in eigen land door te brengen?² Of dat Rutte uit zijn ambt moet worden gezet als na de afkondiging van nieuwe beperkende maatregelen het aantal mensen dat het oneens is met het coronabeleid van het kabinet sterk gestegen is? Of is er iets anders aan de hand?

Betekenis ontstaat in dagelijks taalgebruik

In zijn *Philosophische Untersuchungen*³ laat Wittgenstein overtuigend zien dat de betekenis van talige uitingen ontstaat in het dagelijks taalgebruik, afhankelijk van de context waarin zij worden gebruikt. De betekenis van woorden willen beperken, bijvoorbeeld in een omschrijving in een woordenboek, is een onvruchtbare benadering. Ook als je alle betekenissen die je in het dagelijks taalverkeer hebt kunnen vinden op een rij zet en zegt dat dit de betekenisvarianten zijn, dan is dat niet wat Wittgenstein beoogt in zijn *Philosophische Untersuchungen*. De betekenissen zijn namelijk in principe oneindig. Er kunnen en zullen steeds nieuwe (werk-, leef- of leer)gemeenschappen ontstaan die in principe in iedere nieuwe context betekenissen aan woorden verlenen die passen bij die specifieke context in die specifieke gemeenschap.

Wittgenstein introduceert de term *taalspelen* voor het taalgebruik en de betekenis daarvan.⁴ Van een

taalspel is sprake als twee of meer mensen om en nabij eenzelfde specifieke betekenis geven aan woorden en combinaties van woorden in een bepaalde context. (Volledigheidshalve: ook gelaatsuitdrukking, lichaamshouding en intonaties ziet hij daarbij als taal). Het taalspel kent net als andere spelen spelregels, maar in Wittgensteins taalspelen zijn ze uit de aard der zaak niet geëxpliciteerd en geformaliseerd. De leden van een groep met een gemeenschappelijke cultuur of activiteiten, begrijpen de betekenis in de context van het gebruik. Bij wie niet in die werk- of leefgemeenschap participeert, ligt onbegrip of misinterpretatie op de loer.

De betekenis van uitingen is daarbij nauw verbonden met de gelijktijdige handelingen bij dat spreken en handelen in de gegeven setting. Van Bendegem, emeritus hoogleraar filosofie aan de universiteit van Gent, geeft het illustratieve voorbeeld van iemand die je op straat aanspreekt met de vraag: hebt u de tijd?⁵ Dan kan diegene 'jazeke' zeggen en meteen doorlopen, maar de meeste mensen zullen begrijpen dat jij wil weten *hoe laat* het is. En niet dat je er nieuwsgierig naar bent of de aangesprokene zelf wel of niet weet hoe laat het is. Dat blijkt uit je houding, kleding, mimiek en de plaats van handeling. Dat taalspel zou je dan 'op straat aan een onbekende vragen hoe laat het is' kunnen noemen.

Stap je na haar lezing op een vooraanstaande geleerde in je vakgebied of professie af met de vraag of zij misschien even de tijd heeft, dan is de kans klein dat het antwoord luidt: jawel, het is vijf over tien. Dat taalspel is dan het beginnen van een conversatie. Vraagt een man aan de bar van een hotel aan een aantrekkelijke dame of zij de tijd heeft, dan kan dat weer een andere betekenis hebben, waarschijnlijk verraden door de manier waarop de man in kwestie zich presenteert. Hij kan het taalspel trachten te spelen van flirten, wat door de dame in kwestie wel of niet herkend wordt (wat niet wil zeggen dat ze op de avances ingaat: doet ze dat niet dan kan dat ook deel uitmaken van hetzelfde taalspel). Ze kan het taalspel echter ook niet herkennen, bijvoorbeeld omdat ze uit een ander land

met een andere (flirt)cultuur komt, en veronderstellen dat de man echt de tijd wil weten omdat hij ergens heen moet. Als een taxichauffeur vraagt of je tijd hebt, dan zal dat nog weer een andere betekenis kunnen hebben. Bijvoorbeeld: of je veel haast hebt en hij de kortste route naar het station moet nemen, die wel veel stoplichten heeft en enige kans op oponthoud, of liever een wat langere route die zelden oponthoud geeft, zodat de rit waarschijnlijk iets langer duurt, maar je er wel vrij zeker van bent dat je de trein van 11.35 uur zal halen. In dat geval is het taalspel informatie inwinnen over hoeveel tijd en/of haast iemand heeft die een taxi neemt.

Vertrouwen en taalspelen

Ook *vertrouwen* krijgt betekenis afhankelijk van het taalspel waarin de deelnemers van dat taalspel het woord begrijpen. Die betekenissen kunnen in meer of mindere mate van elkaar verschillen, zoals in de volgende voorbeelden:

- "Heb jij er vertrouwen in?"
De gebruikscontext is die waarin een medewerker van de belastingdienst een collega met een misprijzend gezicht op de aanvraag van een toeslag wijst. In een samenwerkend team behandelars is de kans groot dat zijn collega dat interpreteert als een moreel oordeel.
- "Ik vertrouw het toch niet."
De gebruikscontext is hier die van een vrouw die naar de lucht kijkt als ze op het punt staat naar de bakker te lopen. De betekenis die haar echtgenoot aan haar woorden geeft, is dat ze eraan twijfelt of ze een paraplu zal meenemen. Niet dat ze bang is dat haar op straat iets zal overkomen.
- "Vertrouw jij die lui?"
De gebruikscontext is die waarin een filiaalmanager van een supermarktketen met haar assistent bespreekt of ze om half twee wel of niet medewerkers zullen vrijhouden om de schappen aan te vullen. De bevoorrading moet namelijk om één uur komen. In die context is de kans groot dat

Geef in 2022 een BOOST aan de effectiviteit van je communicatie- en gedragsveranderingsinterventies met

DE 3-DAGSE BOOST TRAINING GEDRAGSVERANDERING

- Eerstvolgende data BOOST gedragsveranderingstraining: **17, 24 en 31 maart 2022 (Locatie Amsterdam)**
- Je leert de basis van gedragsverandering en kunt aan de hand van het BOOST-stappenplan zelf effectiever communiceren en gedrag veranderen
- Kleinschalig, met voldoende ruimte voor interactie
- Sterke wetenschappers en praktijkprofessionals als trainers
- Introductieprijs van slechts €1850 (ex. btw) voor de volledige driedaagse training (inclusief drie fantastische gedragsveranderingsboeken)
- Meer info en inschrijven via: behaviourclub.nl/training

haar assistent de uitspraak niet opvat als een gebrek aan vertrouwen in de eerlijkheid van de expeditie-afdeling. Mogelijk als weinig geloof in de planningscompetentie van de afdeling. Of aan stiptheid van chauffeurs.

De betekenis die aan *vertrouwen* gegeven kan worden, kent in bovenstaande voorbeelden dus allerlei dimensies, uiteenlopend van een morele tot twijfel aan de weersvoorspelling en de competentie van collega's. De betekenis van vertrouwen hangt af van het specifieke taalspel. Respectievelijk je ongenoegen over derden delen met collega's, je mening over iets onbelangrijks toetsen en cynische opmerkingen maken.

Vragen over vertrouwen zonder een kader van een taalspel

Het probleem bij uitspraken over vertrouwen in de minister-president, het kabinet of de koning is dat het volkomen onduidelijk is wat afnemend of groot vertrouwen nu eigenlijk inhoudt als de kwalificaties niet in een context geplaatst zijn. En als de consequenties in termen van gedrag er niet bij gegeven worden. Als de uitspraak is dat het vertrouwen in de koning fors is gedaald in de loop van 2021, vinden degenen die desgevraagd aan het eind van het jaar hebben aangegeven weinig vertrouwen in hem te hebben hem dan een schurk of een corrupte figuur? Waarschijnlijk is dat zij bij hun antwoord het woord *vertrouwen* de betekenis hebben gegeven dat zij de handelwijze van de vorst niet gelukkig vonden, of onverstandig. Is dat een oordeel over een vergriep? Het lijkt eerder iets te zeggen over de populariteit die aan het begin van het jaar groter was dan aan het eind van het jaar.

En als opiniepeilingen aangeven dat het vertrouwen in de premier en de minister van Volksgezondheid is gedaald na dreigende gedragsbeperkende maatregelen voor wie zich niet heeft laten vaccineren tegen corona, wat zegt dat dan? Het wil niet zeggen – het is in ieder geval niet duidelijk – dat iedereen die aangeeft weinig of matig vertrouwen te hebben in de bewindspersonen, vindt dat zij gewetenloze schurken zijn en terecht moeten worden. Naar wat het dan wél zegt, is het gissen. Dat ze liever mildere maatregelen hadden gewenst, dat ze het moeilijk

vinden dat mensen met bezwaren tegen vaccinatie uitgesloten dreigen te worden van activiteiten, dat ze vinden dat het niet makkelijk genoeg wordt gemaakt om je te laten vaccineren?

Is het haarkloverij?

Is het erg dat het begrip *vertrouwen* door de wijze van vragen een connotatie krijgt van *ondeugdelijk*, zonder enige nuancering? Dat is toch wel bezwaarlijk. Het wekt de suggestie dat ons land een puinhoop is die wordt veroorzaakt door een overheid die niet het goede met de inwoners voorheeft. Erger: die minachtend is naar inwoners en hen behandelt zoals het de overheid het beste uitkomt. Of nog erger: die zich zo gedraagt dat je niet meer zeker bent van je vrijheid of zelfs niet van je leven. We beschadigen er niet alleen bestuurders mee, het vreet zelfs het fundament van onze samenleving aan, omdat het de emoties versterkt of oproept. En het aan kan zetten tot destructief gedrag of het goedkeuren of gedogen daarvan door anderen. Hoe meer je leest en hoort dat het vertrouwen in bewindspersonen sterk gedaald is, hoe geloofwaardiger dat wordt. En hoe makkelijker er het etiket van ethische ondeugdelijkheid aan hen gaat kleven.

In opiniepeilingen zou het daarom bijzonder wenselijk zijn als men de conclusie (gebrek aan) vertrouwen niet meer klakkeloos gebruikt, alsof de respondenten allen hetzelfde zouden bedoelen met hun antwoorden. En dat de wijze van vraagstelling wordt heroverwogen.⁶

In de communicatiewereld ten slotte is ook nogal eens te horen dat 'de burgers de overheid niet meer vertrouwen'. Daar moeten we voorzichtig mee zijn. En aangeven ten aanzien waarvan, in welke context en in welke groep dat gezegd wordt. De vraagstelling in de opiniepeilingen die de rijksoverheid zelf laat verrichten om te zien hoe beleid en maatregelen vallen, is niet bekend. Het lijkt in elk geval de moeite waard om je als opdrachtgever weer eens te buigen over de wijze van vraagstelling om te voorkomen dat onbesuisde conclusies worden getrokken over 'het vertrouwen van de burger'. —



Literatuur:

- ¹ *Bijvoorbeeld opiniepeilingen in opdracht van EenVandaag of Nieuwsuur (zie noot 2).*
- ² *"Het vertrouwen in koning Willem-Alexander is vorig jaar flink gedaald. In april 2021 had nog 76 procent van alle Nederlanders tamelijk veel of veel vertrouwen in de koning, in december 2021 was dat nog maar 47 procent. Nederlanders zijn ook minder tevreden over het functioneren van de koning. In april 2021 was 67 procent (heel) tevreden met het functioneren van Willem-Alexander, nu is dat nog 51 procent. Dat blijkt uit een enquête van onderzoeksbureau Ipsos, in opdracht van Nieuwsuur. Uit de afgenomen vragenlijsten blijkt dat het aandeel burgers dat (zeer) ontevreden is over het functioneren van de koning ook omhoog is gegaan. Dat was eerst slechts 3 procent, nu is dat 14 procent." <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2362328-vertrouwen-in-koning-fors-gedaald>. Geraadpleegd 9 januari 2022.*
- ³ *Philosophische Untersuchungen verscheen in 1953. In 2022 verscheen een nieuwe Nederlandse vertaling: Filosofische onderzoekingen. Amsterdam: Boom 2022. Eveneens in 2022 verscheen bij uitgeverij Boom: Bert Keizer. Leven en werk van Ludwig Wittgenstein. Voor een bespreking van de Filosofische onderzoekingen, zie p. 87 e.v. Een even compacte als heldere bespreking van Wittgensteins werk geeft Martin Stokhof, Ludwig Wittgenstein. In: Kestra, M. (red.) (2000). Tien westerse filosofen. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds. p. 165 e.v. Zeer de moeite waard is ook: Jean-Paul van Bendegem. De filosofie van Wittgenstein. Een hoorcollege over zijn werken Tractatus Logico-Philosophicus en Filosofische Onderzoekingen. Home Academy: 2020.*
- ⁴ *Zie Filosofische onderzoekingen (2022), passim. Over zijn eerste uiteenzetting over wat hij bedoelt met het begrip taal-spelen, zie paragraaf 23 en 24.*
- ⁵ *Van Bendegem. a.w.*
- ⁶ *Over de manier waarop het concept vertrouwen vaak gemeenten wordt, valt ook uit sociaalwetenschappelijk oogpunt nog het nodige te zeggen. In het bestek van dit artikel kan daar op deze plaats verder niet ingegaan worden. Maar kort door de bocht, is het zo dat als niet duidelijk is wat je precies meet, de interne validiteit ernstig tekortschiet (de uitkomsten mogen dan vanzelfsprekend niet gegeneraliseerd worden).*



VLNR LIESBETH ULIJN, JOSJA SMINK, LINDA KIEWIET, RENSKA VERMEIJDEN EN SABINE HOFHUIS

Auteur Marike Peeters

Fotograaf Hannelore Smilde

Nederlands Instituut van Psychologen

‘Met een klein team grote impact maken’

Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) is de grootste academische beroepsvereniging van psychologen in Nederland. De vereniging vertegenwoordigt alle disciplines: van GGZ en Arbeid & Organisatie, tot Jeugdpsychologie en Sociale & Economische Psychologie. De schone taak aan het communicatieteam om deze disciplines en de rol van psycholoog goed over het voetlicht te brengen.

Linda Kiewiet, manager Marketing & Communicatie, leidt onder andere het communicatieteam, bestaande uit twee communicatieadviseurs, Renske Vermeijden en Liesbeth Ulijn, en twee webredacteurs, Sabine Hofhuis en Josja Smink. “Veel communicatie is gericht op de 13.000 leden die het NIP telt. Doelgroepcommunicatie is voor ons dan ook erg belangrijk. Niet alles is relevant voor iedereen. Wij willen onze achterban niet overspoelen met informatie.”

Psycholoog is geen wettelijk beschermd beroep, wat zorgt voor een veelheid aan titels en mensen die (ongeschoold) aan de weg proberen te timmeren. Voor mensen die psychologische hulp zoeken is het al gauw onduidelijk bij wie je moet zijn. “De kwaliteit van ons vak is zeer belangrijk. Dat is ook de reden waarom het NIP, samen met twee andere verenigingen, NVGzP en NVP, werkt aan een toekomstige beroepsstructuur. Dit gaat veel impact hebben op onze leden, psychologen, cliënten en daarmee onze maatschappij. Hier is natuurlijk zorgvuldige communicatie voor nodig”, zegt Kiewiet.

Naast de veelheid aan titels zijn er ook veel verschillende beroepsverenigingen in Nederland. Om versnippering tegen te gaan en samen een krachtiger geluid te kunnen laten horen heeft het NIP de intentie om in 2022 te fuseren met de NVGzP. “Er spelen veel belangen voor psychologen, door te fuseren kunnen we deze beter behartigen en daarmee ook ons bereik en onze zichtbaarheid vergroten.”

Het NIP is steeds gericht naar buiten aan het treden. “Wij zijn actief op veel verschillende kanalen. Voorheen plaatsten wij een nieuwsbericht op zoveel mogelijk plekken. Inmiddels kijken wij eerst naar onze doelgroep, welke kanalen zij gebruiken en welke boodschap daar het beste bij past. Zo proberen wij het beste uit elk kanaal te halen. Het effect hiervan is geweldig om te zien. We hebben inmiddels veel bereik op onze sociale kanalen en ook de pers weet ons steeds beter te vinden. Dat helpt om met een klein team grote impact te maken”, aldus Kiewiet.

Auteur Sander Grip
Fotograaf Eran Oppenheimer

DE WEG NAAR ÉCHT DIVERSE EN INCLUSIEVE ORGANISATIES

Wees je bewust van de remmende factoren



Een diverse en inclusieve maatschappij heeft bedrijven en organisaties nodig die ook écht divers en inclusief durven en willen zijn. Dat is een mooi en noodzakelijk doel. Een doel waar we allemaal aan moeten werken. De afdeling Communicatie kan daarin een cruciale rol spelen, zo betogen Marisca Kensenhuis en Huib Koeleman. Over het onderwerp geven zij ook een online masterclass.

Het kabinet Rutte-IV is een stap in de goede richting: eindelijk een kabinet met evenveel vrouwen als mannen. “Maar kijk op sociale media hoe de vrouwelijke bewindslieden afgezeken worden. Dan moet je concluderen dat we nog steeds ouderwets en seksistisch zijn in dit land”, begint Koeleman met een zucht. “Sigrid Kaag kiest volgens kranten ‘voor de macht’ nu ze minister van Financiën en vicepremier is geworden. Zulke woorden schrijven ze echt niet bij een man. Dit is dus de staat van ons land op het gebied van inclusie en diversiteit. En dan zitten we enkel nog op het zo bekende vlak van mannen en vrouwen.”

Wat Kensenhuis en Koeleman willen doen, is de boel een beetje wakker schudden. Het stille midden mobiliseren. Kensenhuis: “Je wilt dat iedereen zich thuis voelt in en bij jouw organisatie. Dat betekent dat we móeten veranderen. En dat midden is welwillend om die verandering te brengen. Zij zien en erkennen dat verandering nodig is, maar weten niet altijd goed hoe ze dat kunnen aanpakken. Wij willen de voorbeelden laten zien hoe het wél kan: zo geven we handvatten om zelf aan de slag te gaan.”

Vooropgesteld: het is geen makkelijk onderwerp. Het schuurt, stelt Kensenhuis. “In onze samenleving zitten mechanismen die racisme, uitsluiting en sek-

sisme in de hand werken en versterken. Belangrijk is dat we ons bewust worden van de remmende factoren die ons systeem bevat en die een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van vrouwen, mensen uit de lhbti+-gemeenschap, mensen met andere geloofsovertuigingen en mensen die ergens anders geboren zijn. Als je die mechanismen niet aanpakt, houd je ongelijkheid in stand. Want begrijp me goed: het is geen probleem dat je de verschillen ziet, maar het gaat erom wat je daar vervolgens mee doet.”

Makkelijk gezegd

Bewustwording is de eerste stap naar inclusie en diversiteit. Begrippen die niet zomaar inwisselbaar zijn, trouwens. Kensenhuis: “Diversiteit is er. Kijk om je heen als je over straat loopt, in de trein zit of op je werk bent. Inclusie gaat erover dat je openstaat voor de meningen en visies van mensen die anders zijn dan jijzelf. Als iedereen binnen een *diverse* groep zich veilig voelt en mag zijn wie hij of zij is, dan pas is die groep ook *inclusief*.” Koeleman vult aan: “Het zijn wel communicerende vaten, je kunt het een niet los zien van het ander. Want als je wel divers bent maar niet inclusief, dan voelt niet iedereen zich thuis in je groep en zullen ze vertrekken. En als je openstaat voor anderen, maar die heb je niet om je heen verzameld, dan heb je niets aan die openheid.”

Wat in de weg kan zitten om echt divers en inclusief te worden, zijn zogenaamde systeemblokkades in je organisatie. Hoe is, bijvoorbeeld, je wervingsbeleid ingericht? Sluit dat mensen buiten die onze taal niet perfect beheersen? Ook zijn er onbewuste vooroordelen. Zoals: iemand die de Nederlandse taal niet goed spreekt, zal wel minder gekwalificeerd zijn. Kensenhuis: “Vooroordelen hebben we allemaal. Ik ook. Besef dat je ze hebt, erken dat je ze los moet laten en onderzoek hoe je dat voor elkaar krijgt. En dat is heel makkelijk gezegd, maar heel moeilijk gedaan. En dat is nou precies waar het schuurt, want het betekent dat je in jezelf moet kijken en jezelf moet veranderen. Dat haalt je uit je comfortzone. Heel belangrijk om die stap te kunnen zetten, is empathie.” Sta stil bij de situatie van de ander, leef je in en probeer dan te begrijpen wat de ander doormaakt, is haar advies: “Ik weet niet hoe het voor Huib en zijn

partner voelt om hand in hand over straat te lopen en te vrezan wat er dan kan gebeuren. Hij weet op zijn beurt niet hoe het voelt om als enige zwarte vrouw in een managementteam te zitten. Maar we kunnen wel luisteren naar de ander en ons ook inleven in de situatie van die ander. Dat is die empathie, daar begint het mee en daarmee kunnen we allemaal die ongemakkelijke weg bewandelen.”

De beginvragen

En om op die weg te komen, is precies dat wakker schudden nodig, stelt Koeleman: “Ik zat laatst bij een organisatie in Rotterdam. Ik liet een foto zien van de afdeling waarmee ik zat en een foto uit de stad. Mijn simpele vraag daarbij was: lijkt dit op elkaar? Niet dus. Dát besef. En natuurlijk kunnen we ons in dit vak allemaal heel goed inleven, maar iedereen heeft blinde vlekken.”

Een ander vertrekpunt voor een gesprek over diversiteit en inclusie is: waarom wil je er iets mee? Is het een vinkje of ben je je oprecht en ten diepste bewust van de noodzaak iets te doen? Het makkelijke gevaar is die façade: een vinkje en doorgaan zoals het altijd was. Want de vervolgstap van besef zou internalisering moeten zijn. Kensenhuis: “Na het besef is het de vraag wat je gaat doen. Niet eventjes, maar structureel. Een organisatie die één dag in het jaar de regenboogvlag hijst en verder niks doet. Je profielfoto op Facebook even op zwart zetten na de moord op George Floyd maar intrinsiek verder niet veranderen. “Dat is *woke for a minute*. Het gaat om continuïteit.”

“Dus”, stelt Koeleman, “moet je eerst bepalen waar je staat als organisatie. Vraag in je organisatie hoe mensen vinden dat ze bejegend worden, wat goed gaat en wat beter kan. Sta stil bij het zelforganiserend vermogen binnen je organisatie. Is er bijvoorbeeld een roze platform? En wat zijn de ervaringen die zij van hun leden terugkrijgen? Nadat je je eerst bewust geworden bent, weet je nu waar je staat met je organisatie. Dan komt de vraag: accepteren we dit? En zo niet: hoe kunnen we dat veranderen?”

Communicatie cruciaal

Diverse en inclusieve organisaties staan sterker, werken effectiever en staan in beter contact met

de maatschappij, is de ervaring van Kensenhuis en Koeleman. En om op dat punt te komen, is volgens hen een belangrijke rol weggelegd voor communicatie. “Communicatie kan het onderwerp echt op de agenda krijgen en de organisatie écht helpen te veranderen. Maar”, stelt Koeleman: “Zorg er tegelijk voor dat de afdeling Communicatie er niet alleen voor staat. Werk samen met de afdeling human resources, betrek het management. Het moet een gezamenlijke inspanning zijn, want anders speel je een verloren wedstrijd en wordt het inderdaad het inclusieve equivalent van *greenwashing*. Ja, het gaat om woorden en beelden die je gebruikt. Maar ook de communicatie is heel veel meer dan alleen dat. Hoe heb je de casuïstiek van je bedrijf ingevuld? Zijn de blonde mannen met blauwe ogen in je communicatie de mensen die in een dure auto rijden en een groot huis gekocht hebben? Laat je, om het flauw te zeggen, Fatima aan het woord als het over de ramadan gaat of is zij juist de persoon die vertelt over je IT-aanpak en digitale veiligheid?”

Waarom het niet alleen communicatie kan zijn, is simpel. Koeleman: “Aan de managementkant is een divers team lastiger te managen. Een eenvormig team, dat op jezelf lijkt, is makkelijk aansturen. Bij een divers team moet je meer nadenken, je inleven in de ander, snappen wat er speelt terwijl je er zelf geen ervaring mee hebt en je moet bewuster omgaan met de verschillende mores. Je moet echt een inspanning willen leveren.”

Durf jezelf in de ogen te kijken, durf het gesprek aan te gaan, durf conclusies te trekken en durf een stap te zetten. “Mentorschap is een heel belangrijk instrument om die stap te zetten. Want daarmee laat je zien dat het mensen hoger in de organisatie menens is. Dat zij zich committeren aan betere weerspiegeling van de samenleving in hun organisatie en zich hard maken om dat ook écht door te voeren. Zij nemen vanuit een doel en een visie mensen onder hun hoede die anders zijn dan de schijnbare norm.”

Het DNA van je organisatie

De weg naar écht diverse en inclusieve organisaties is lang en kronkelig. “Je hebt mensen nodig die zich eraan verbinden”, stelt Kensenhuis. “Voer targets in,



HUIB KOELEMEN EN MARISCA KENSENHUIS

stel doelen waar je je allemaal aan houdt. En laat je interne communicatie goed aansluiten op je externe communicatie. Het gaat immers om zeggen wat je doet en doen wat je zegt, waarbij het belangrijk is dat wat je intern doet in de buitenwereld zichtbaar is en andersom. En dat is soms twee stappen vooruit en een stap terug. Zorg ervoor dat je het ook echt internaliseert. Dat het thema niet mee de deur uitloopt als de HR-manager of directeur Communicatie naar een ander bedrijf overstapt. En houd vast aan die empathie: je inleven in de ander. Dan wordt het echt onderdeel van je bedrijf en wordt het uiteindelijk een onderdeel van het DNA van je organisatie.” Koeleman besluit: “De kronkels in de weg kunnen

we ons allemaal wel indenken. Met de opmerking: ‘Je mag ook niks meer tegenwoordig’, sla je elke discussie dood. En toch. Als die opmerking wordt gemaakt: sta op en blijf je uitspreken. Volhard. Want er zijn gewoon voorbeelden genoeg waar met de beste bedoelingen toch de plank misgeslagen wordt. Voor mij is dat een voorbeeld van een hobbel die je op de weg kan tegenkomen. Die fouten mogen we maken zolang we het maar gebruiken om ons eigen lerend vermogen vast te houden. Door te blijven praten en door de discussie te blijven voeren, komen we er uiteindelijk wel. Ik vind het mooi te zien dat ook Logeion haar verantwoordelijkheid pakt als beroepsorganisatie en het onderwerp agendeert.”

Masterclass op 7 februari
Marisca Kensenhuis werkte 24 jaar bij KLM. Sinds 2020 specialiseert ze zich in interne communicatie via haar eigen bureau. Ook Huib Koeleman, partner van Orange Otters, specialiseert zich in interne communicatie, een vak waarin ook disciplines als human resources, IT, marketing en verandkunde een rol spelen. Beiden maken zich hard voor inclusiviteit en diversiteit. Op 7 februari geven zij online een masterclass over de rol die communicatie kan en moet spelen bij het internaliseren van diversiteit en inclusiviteit. Zie de agenda op logeion.nl.

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.

Keeping up the spirit in 2022

Op afstand of hybride werken is al bijna normaal. De interne communicatie is daardoor vrijwel helemaal virtueel geworden. Voor puur functioneel overleg en simpele informatievoorziening werkt dat prima. Maar voor de sociale cohesie is het niet ideaal, vooral niet op langere termijn. Er is daarom niet alleen meer communicatie nodig maar vooral ook andersoortige.

Sociale cohesie gaat over de verbondenheid van een groep mensen met elkaar. Sociale cohesie wordt gezien als het cement dat een samenleving bij elkaar houdt. Het Sociaal en Cultureel Planbureau omschrijft sociale cohesie als de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden (De Hart, 2002). Dat kan in de samenleving als geheel zijn maar ook in een groep; en dus ook in een organisatie. Communicatie, netwerken en teambuilding (wat volgens mij beide vormen van communicatie zijn) zijn de drie toverwoorden voor sociale cohesie, schrijft De Hart. Communicatie doet er dus toe.

Het nut van sociale cohesie

Groepen met grote sociale cohesie blijven langer bij elkaar, zijn meer geneigd om voor elkaar

op te komen en elkaar te helpen, en gedragen zich als goede medewerkers, met gevoel voor wat in het Engels zo mooi wordt genoemd 'organizational citizenship' (Stranzl et al., 2021). Medewerkers klagen erover dat hun gevoel van verbondenheid met de organisatie onder druk staat door het werken op afstand. Het levert niet alleen fysieke afstand ten opzichte van de organisatie op maar ook psychologische (Einwiller et al., 2021). Aandacht voor de sociale cohesie is dus belangrijk. Er is overigens ook een tegenkant aan al te grote sociale cohesie. Allereerst kan het tot uitsluiting leiden van mensen die zich niet helemaal gedragen zoals in de groep betamelijk wordt gevonden. Ten tweede kan het leiden tot groepsdenken – waardoor besluitvorming minder kwaliteit heeft – en tot dubbel-denken, als mensen ja zeggen en nee denken (De Hart, 2002).

Participatie

Sociale cohesie is nauw verbonden met participatie. Hoe meer mensen participeren in allerlei organisatieactiviteiten, hoe meer zij zich verbonden voelen (Einwiller et al., 2021). Niet voor niets organiseren de meeste organisaties virtuele spelletjes en borrels. Die doen ertoe. Maar een andere kant van participatie is die in besluitvorming. Die leidt voor de meeste mensen

tot meer tevredenheid met hun baan en zelfs tot minder burn-out, schrijven de auteurs van het e-book *Keeping up the spirit* (Stranzl et al., 2021). En juist dat type participatie staat onder druk in virtueel gehouden vergaderingen.

Waarderende communicatie

Uit het onderzoek dat in dit e-book wordt beschreven blijkt dat er niet alleen meer maar vooral anders moet worden gecommuniceerd: er is meer aandacht nodig voor waarderende communicatie. Dat wil zeggen dat het management tijd moet nemen voor relationeel gerichte communicatie met extra aandacht voor complimentjes. En dat moet dan in een open, uitnodigende vorm zodat mensen niet alleen de waardering in dank aannemen maar ook hun manier van werken en hun zorgen daarover willen uitspreken. Mensen zijn nu eenmaal geen machines. Het is, zeggen zij, in deze tijd bovendien nog belangrijker dan anders om iedereen erbij te halen en hen ook te betrekken bij allerlei besluitvormingsprocessen. Het is niet iedere manager gegeven om dat vanzelf goed te doen. Veel managers zullen dat lastig vinden, zeker als het contact virtueel verloopt. Die hebben daar dus hulp bij nodig.

Waarden-geladen communicatie

Een andere vorm van communicatie is communicatie die vol zit met de waarden die in de organisatie belangrijk worden gevonden. We vinden dat vaak een beetje overdreven maar juist in een werk-op-afstand situatie is het voor de sociale cohesie extra belangrijk om verhalen te vertellen over wat de organisatie bijzonder maakt en hoe allerlei mensen daar een rol in spelen. Dit levert psychologische ondersteuning en dat bevordert het gevoel van sociale cohesie. Er is nog een ander aspect hieraan, zeggen de onderzoekers. In sommige organisaties moet een deel van het personeel fysiek aanwezig zijn terwijl anderen onzichtbaar zijn. Zorg ervoor, zeggen zij, dat de mensen die niet fysiek aanwezig hoeven of mogen zijn, zich wel regelmatig laten

zien bij de mensen die aanwezig moeten zijn. Voor je het weet zijn het gescheiden werelden. Management by walking around is in zo'n situatie nog belangrijker dan anders, en niet alleen door de managers. Zorg er ook voor dat de toegang tot die verhalen net zo gemakkelijk beschikbaar is voor mensen die niet de hele dag achter de computer zitten. Dat vraagt om out of the box denken en creativiteit.

Communicatiestop

Er is dus meer interne communicatie nodig die bovendien voor een deel anders van aard is dan als je elkaar fysiek treft. Maar er is tegelijkertijd soms ook minder communicatie nodig. Een groot gevaar van het werken-op-afstand is de vermeende of reële gedachte dat je altijd beschikbaar moet zijn. De onderzoekers noemen dat de verandering van een 'culture of presence' in een 'culture of flexibility'. Een cultuur van flexibiliteit geeft je weliswaar iets meer vrijheid om te werken waar je wilt en wanneer je wilt, maar het kan ook leiden tot een 'always on mindset' en dat is ongezond. Interne communicatie kan helpen om een gezonde cultuur van flexibiliteit te ontwikkelen. Allereerst door met elkaar over het thema te praten, door onderzoek naar oplossingen te publiceren, maar ook door heldere regels hierover op te stellen. De onderzoekers noemen het niet maar ik weet dat sommige organisaties communicatiestops hebben. Geen contact tussen twaalf en twee uur of niet na zes uur.

Medewerkers kunnen zich bij afstandswerken gemakkelijk aan hun lot overgelaten voelen. Meer dan je denkt, schrijven de onderzoekers. We zullen ons dus af en toe moeten afvragen of we bepaalde managers in onze organisaties hierin niet wat beter moeten begeleiden. Alleen zo houden we met z'n allen de spirit erin.

Het Akademische Geselschaft, een vereniging van communicatiewetenschappers en communicatieprofessionals in de Duitssprekende landen, is een bijzondere club. De wetenschappers doen onderzoek naar de thema's die de professionals aandragen en publiceren dat in handzame Engelstalige e-books, die voor iedereen beschikbaar zijn (www.academicsociety.net). Eind december publiceerde een van de wetenschappers, Sabine Einwiller uit Wenen, met haar onderzoeksgroep een aflevering over de uitdagingen voor de interne communicatie als we elkaar vrijwel alleen nog virtueel ontmoeten.

Literatuur:

1. Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). *Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations*. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.
2. Hart, Joep de (red.) (2002). *Zekere banden. Rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau*.
3. Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment (Communication Insights, Issue 13)*. Leipzig: Academic Society for Management & Communication. Available online at www.academic-society.net.

‘Medewerkers kunnen zich bij afstandswerken gemakkelijk aan hun lot overgelaten voelen’

‘Issuemanagement

betekent voor mij ook

de nuance brengen in

een verhaal’

ARIANE VOLZ, SENIOR WOORDVOERDER EN
STRATEGISCH COMMUNICATIEADVISEUR
TATA STEEL



Auteur Robin den Hoed
Fotograaf Eran Oppenheimer

Een gesprek met Ariane Volz gaat niet alleen over haar loopbaan en haar lange carrière als woordvoerder. Het gaat ook over de impact van issues op organisaties en natuurlijk over haar rol bij Tata Steel, de organisatie die geregeld te maken heeft met issues. Haar rol als woordvoerder is de laatste jaren behoorlijk veranderd, mede door de druk van media op nieuws en het daarbij soms uit het oog verliezen van de nuance. Dat is nou net wat Volz de afgelopen jaren heeft geleerd. “Ik reageer niet meer primair, maar probeer juist de nuance te brengen in discussies, ook bij issues.”

Volz heeft in het verleden Nederlands gestudeerd aan de Vrije Universiteit en had de ambitie om verder te gaan met Communicatiewetenschappen. “Dat was toen nog een nieuwe studie, die helaas steeds werd uitgesteld. Ik ben toen maar de nodige bijvakken gaan doen die met communicatie te maken hadden en heb onder meer les gehad van professor Anne van der Meiden.” Na haar studie startte zij als stagiaire bij GVB, het vervoersbedrijf van de gemeente Amsterdam. “Ik mocht mij daar direct bezighouden met de communicatie over de nieuwe tramlijn Amsterdam-Amstelveen. Dat beviel het GVB blijkbaar zo goed dat ik vervolgens ben gevraagd om het openingsevenement van deze tramlijn te organiseren. Dat was erg leuk en leerzaam om te doen.”

Na het GVB volgde de Sociale Verzekeringsbank, waar Volz onder meer verantwoordelijk was voor de corporate communicatie, klant- en procescommunicatie en verschillende branding-trajecten om het merk verdere invulling te geven. “Storytelling stond toen nog in de kinderschoenen, maar wij werkten toen heel bewust aan het ontwikkelen en delen van verhalen over de Sociale Verzekeringsbank. Ik werd uiteindelijk ook verantwoordelijk voor de mediarelaties van deze organisatie, woordvoering werd daar een beetje door iedereen gedaan. Dat werd pas echt een fulltime baan bij Nuon (later Vattenfall). Vanaf toen is woordvoering uiteindelijk mijn vak geworden”, zegt Volz.

‘Er is nog steeds volop trots in de organisatie, maar het gesprek ‘buiten’ gaat vooral over de overlast die het bedrijf veroorzaakt; dat doet veel medewerkers pijn’

Transformatie van fossiel naar duurzaam

Ze ziet parallellen tussen haar huidige rol bij Tata Steel en Vattenfall. “Toen ik 13 jaar geleden begon bij Nuon, was het een kolen- en gasbedrijf. De ambitie van het bedrijf, zeker na de overname door Vattenfall, was om te transformeren van een fossiel bedrijf naar een bedrijf dat gebruikmaakt van duurzame energiebronnen zoals wind. De pay-off werd ‘fossielvrij binnen één generatie’. Het bedrijf maakte een enorme transitie door en ik heb ervaren dat dit mogelijk is. Deze zelfde transformatie zie ik nu ook bij Tata Steel, waarbij het bedrijf overstapt van kolen naar uiteindelijk waterstof voor de productie van staal.” Bij Vattenfall was Volz als mediamanager verantwoordelijk voor alle externe communicatie over het Vattenfall-solarsteam. “Ik heb uiteindelijk negen solarteams mogen begeleiden en dat vond ik geweldig. Ik vind het inspirerend om met jonge mensen te werken en werd door hen altijd ‘de zonnemama’ genoemd. Dat vond ik wel een eer.”

In december 2019 maakte Volz de overstap naar Tata Steel. Er was direct een klik met de mensen met wie zij tijdens haar sollicitatietraject kennismakte en ze was onder de indruk van de grote afdeling Communicatie. “De vraag die mij werd gesteld was om het duurzaamheidsverhaal van het bedrijf meer proactief te delen met de buitenwereld. Daar zag ik een uitdaging in. Iedereen binnen Tata Steel beseftte dat er veranderd moest worden. De kernvraag was op welke manier dit het beste zou kunnen. Ik heb bij Vattenfall gezien dat het kon, en wilde daar vanuit communicatie graag een bijdrage aan leveren. Om de buitenwereld mee te nemen in dit transformatieproces.”

Als het over issuemanagement gaat ziet Volz een interessante ontwikkeling. “In het verleden hield een afdeling corporate communicatie zich niet of nauwelijks met issuemanagement bezig. Ik heb dit de laatste jaren zien veranderen omdat de mening van buiten – de publieke opinie – belangrijker wordt voor organisaties. De opkomst van sociale media is hier mede de oorzaak van. Issuemanagement heeft, ook bij Tata Steel, een belangrijke functie,

juist omdat issues de mening van buiten in de organisatie brengen. Issuemanagement gaat uiteindelijk om het beschermen van de reputatie. Daarom is het goed dat dit onderwerp zoveel aandacht krijgt.”

Zoveel meningen

Ook binnen Tata Steel ervaart Volz dat de druk van buiten groter wordt. “Veel mensen hebben een mening en delen die via sociale media. De hele wereld lijkt wel expert te zijn op allerlei onderwerpen. Ik zie het als mijn taak om die verschillende meningen – positief en negatief – in de organisatie te brengen en het management hierop te attenderen.” Niet alleen het naar binnen brengen van de publieke opinie ziet Volz als haar taak, ook het koppelen van het sentiment buiten aan nieuwe projecten van Tata Steel vindt zij belangrijk. “Bij het opstarten van projecten heeft de organisatie natuurlijk de overtuiging dat het goed zit. Ik bekijk zo’n project altijd breder, koppel het sentiment in de samenleving aan het project en houd mijn collega’s vervolgens een spiegel voor. Daarna schets ik verschillende scenario’s die we kunnen volgen en kom met oplossingen om een project uiteindelijk ook goed in de samenleving te laten landen.”

Issuemanagement betekent voor Volz ook het veelvuldig schakelen met media. “Ik ervaar zeker bij economieredacties van landelijke media dat er veel kennis aanwezig is over Tata Steel. Dat werkt prettig en effectief. Soms zijn er echter veel personele wisselingen bij mediatitels en dat zorgt ervoor dat we iedere keer weer het verhaal over Tata Steel moeten uitleggen om begrip te krijgen voor de stappen die we zetten.” Een andere ontwikkeling die Volz constateert is de jacht op nieuws door media, ook bij issues, en het mede hierdoor verdwijnen van nuances in berichtgeving. “Ik heb echt geleerd om in mediacontacten de nuance aan te brengen in mijn verhaal en niet te direct te reageren. Ik begrijp de snelheid van media, maar het blijft voor mij iedere keer de uitdaging om het genuanceerde en daarmee het complete verhaal over Tata Steel te delen.”

Overlast van Tata Steel

Hoe gaat het communicatieteam van Tata Steel met de toenemende druk van buiten om? “De afgelopen periode hebben we diverse initiatieven ontplooid om de contacten met de directe omgeving van Tata Steel te intensiveren. Ik denk dat dit juist nu enorm belangrijk en relevant is voor ons bedrijf. Daarbij gaat het overigens om meer dan de overlast van Tata Steel. Uiteindelijk gaat het ook hier om het brengen van de nuance in het verhaal.” Recente advertenties in landelijke media, onder andere over de waterstofroute die Tata Steel heeft gekozen, maken duidelijk dat er een andere communicatiewind waait. “Ja dat klopt wel. Onze communicatiestrategie bestond onder andere uit het managen van de overlast op de omgeving. Dit was een nogal reactieve aanpak. Nu kiezen we voor een bredere, proactieve aanpak en willen we bijvoorbeeld ook duidelijk maken wat de rol van Tata Steel is bij de verduurzaming van Nederland en welke rol Tata Steel als werkgever speelt. Nadat de keuze voor waterstof duidelijk werd hebben we hieraan gekoppeld ook een heldere communicatieaanpak

ontwikkeld, die duidelijk gaat maken welke stappen het bedrijf gaat zetten om uiteindelijk duurzaam geproduceerd staal te ontwikkelen, met een minimale impact op de omgeving. Naast de inhoud van onze communicatie hebben we ook bewust gekozen voor een andere toon. Deze is minder afstandelijk, meer empathisch. Dit betekent bijvoorbeeld meer begrip tonen voor de percepties die er in de samenleving leven, zoals de lokale overlast. We proberen allerlei onderwerpen niet meer te technisch en feitelijk toe te lichten. We hebben hierin echt nog de nodige stappen te zetten, maar naar mijn overtuiging zijn we op de goede weg.”

Interne campagne

Volz wil graag kwijt dat Tata Steel een bedrijf is met negenduizend medewerkers in IJmuiden, die met hart en ziel en naar eer en geweten staal produceren. “Er is nog steeds volop trots in de organisatie, maar we constateren met z’n allen ook dat het gesprek ‘buiten’ vooral gaat over de overlast die het bedrijf veroorzaakt. Dat doet veel medewerkers pijn. We zijn onlangs dan ook een interne campagne gestart die medewerkers bewust moet maken dat ook zij kunnen bijdragen aan het verminderen van overlast. Het simpelweg dichtdoen van een deur kan al zorgen voor minder overlast. Ik vind het goed dat we deze campagne zijn gestart.”

Er zijn verschillende thema’s die Tata Steel prominenter over het voetlicht wil brengen: de rol van Tata Steel als werkgever, de connectie met de omgeving, duurzaam staal produceren. “Tata Steel staat de komende jaren voor het produceren van groen staal in een schone omgeving. Daar gaan we de komende tijd alles voor doen, flinke stappen in zetten. Aan mij en mijn collega’s de taak om dit te delen met de buitenwereld, hier begrip voor te realiseren. We gaan veel meer dan voorheen informatie delen met de buitenwereld. Over zaken die voortvarend gaan, maar ook over zaken die tegen gaan vallen. We willen laten zien dat we de juiste intentie hebben om te veranderen. Deze ervaring heb ik opgedaan bij Vattenfall en zet ik ook volop in voor Tata Steel.”

C vroeg **Ruud Stevens**, senior communicatieadviseur op het ministerie van Financiën, en **Joël Friso**, senior communicatieadviseur op het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, om een artikel te schrijven over de positie van de communicatieprofessional als issuemanager.



De communicatieprofessional is een issuemanager

Eind juli 2021 maakte een groep van tien anonieme omwonenden van Tata Steel in IJmuiden bekend dat zij één miljoen euro beschikbaar stelden voor onafhankelijk onderzoek naar de uitstoot van Tata Steel en de gevaren voor de volksgezondheid. Het onderzoek was in de ogen van de initiatiefnemers nodig omdat omwonenden totaal geen vertrouwen meer hebben in de GGD, het RIVM en het provinciebestuur.

De argwaan was mede het gevolg van het bekend worden dat op verzoek van een GGD-directeur de naam Tata Steel was geschrapd uit een rapport over de mogelijke oorzaken van een hoger percentage kankergevallen in de regio. Ook het publicatiemoment van een RIVM-onderzoek naar gezondheidsschade door neerddarrelende stof van de staalfabriek – aanvankelijk net ná een debat in de Tweede Kamer – was reden voor omwonenden om zelf het heft in handen te nemen. Terechte kritiek of niet, steeds vaker worden onderzoeken en onderzoeksmethoden van deskundigen en experts zozeer gewantrouwd, dat betrokken burgers liever zelf gegevens verzamelen. Het is een voorbeeld van een onderstroom in de samenleving. Een onderstroom die je als communicatieprofessional in het vizier moet hebben, omdat het jouw organisatie vroeg of laat (ook) een issue kan bezorgen.

Onderstromen in de samenleving

Natuurlijk, het is zeker niet de eerste keer dat een onderzoek als onbetrouwbaar gezien wordt. De uitzending van het VPRO-programma Medialogica van 26 mei 2020 over het Boerenprotest in oktober 2019 is in dit kader het terugkijken waard. Het programma probeert een antwoord te geven op de vraag waar het beeld van onbetrouwbare meetpunten vandaan komt, één van de aanleidingen voor het landelijke protest van de boeren. En zo zijn er meer voorbeelden waarin delen van de samenleving zelf de feiten op een rij willen zetten, omdat naar eigen zeggen op basis van leugens, aannames en emoties beslissingen worden genomen. Het corona-vaccinatieprogramma is op dit moment misschien nog wel het beste voorbeeld.

Het punt dat wij hier maken is dat een onderstroom in de samenleving onherroepelijk ook leidt tot meer issues. Dat zijn ongeplande gebeurtenissen met

veel impact, die sturend en bepalend zijn voor de activiteiten op het gebied van communicatie. Issues vragen daarmee veel van de communicatiediscipline, bijvoorbeeld op het gebied van monitoring en woordvoering. Ze komen vaak onverwachts op, ogenschijnlijk uit het niets en je hebt het gevoel achter de zaken aan te lopen. Het gaat ook ten koste van andere werkzaamheden, zoals de ontwikkeling van de langetermijnstrategie. Eerst moet de kwestie opgelost worden. En altijd die vraag: hadden we dit niet kunnen zien aankomen?

Vanuit verschillende perspectieven bekijken

De Voorlichtingsraad van de Rijksoverheid, het gezamenlijke overleg van directeuren Communicatie van alle ministeries in Den Haag, heeft in 2021 extra aandacht geschonken aan het onderwerp issuemanagement. Wij hebben daaraan bijgedragen door een aantal casussen onder de loep te nemen en op basis daarvan enkele aanbevelingen te formuleren. We kwamen vooral te spreken over de onderstromen, omdat dit helpt om berichtgeving over issues beter te doorgronden. De belangrijkste aanbeveling vatten we samen met dat een goede aanpak van issuemanagement begint bij 'beter leren kijken en beter leren organiseren'.

Het eerdergenoemde voorbeeld van het wantrouwen in het onderzoek naar Tata Steel laat zien dat issues een vruchtbare bodem vinden in maatschappelijke onderstromen. Het is belangrijk iemand in de organisatie in positie te brengen, deze te zien, te analyseren en ermee aan de slag te gaan. Vanuit communicatie kunnen we hieraan bijdragen door kennis en inzicht op te doen in de omgeving van een organisatie en bij relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Onder meer uit mediabeelden, sociale media-analyses en -onderzoeken en in het contact met

stakeholders.

Als issues eenmaal de gemoederen bezighouden, dan is het de kunst ruimte te maken om de situatie vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Zorg er daarom voor dat iemand in de organisatie de gelegenheid krijgt – juist ook als de druk toeneemt – om iets langer na te denken over het vraagstuk. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als: wie zijn hierbij betrokken? Welke perspectieven zijn er op deze kwestie? Raakt dit aan dieperliggende onderstromen in de samenleving? Welke scenario's zijn denkbaar hoe deze zaak zich ontwikkelt?

Wie kijkt en organiseert?

Om dit soort vragen te stellen is wel een zekere assertiviteit nodig. Ook lef om 'domme vragen' te stellen. Om als dwarsdenker gebaande paden te verlaten en plezier te beleven aan het traceren van 'unusual suspects'. Elke Wiss schreef hét hulpmiddel voor wie het niet-weten wil omarmen, *Socrates op sneakers. Een filosofische gids voor het stellen van goede vragen*. Zij heeft het over 'mensen die de moed hebben om niet meteen te roepen, maar

eerst te zwijgen. Om vandaaruit een verdiepende, onderzoekende vraag te stellen'.

Maar bij wie ligt de verantwoordelijkheid om dit soort vragen aan de orde te stellen? Moet dat van iedere communicatieprofessional verwacht kunnen worden? Of kijk je veel meer wie op de afdeling hiervoor geschikt is? Met andere woorden: zit het 'm in de functie of meer in het type persoon? Wij beweren het laatste. Bij issuemanagement draait het om competenties als analyseren, organiseren en buiten de bestaande kaders kijken om onderstromen te kunnen zien en duiden. Niet elke communicatiefunctie vraagt om deze competenties. Maar elke communicatieafdeling zou wel iemand moeten hebben die deze competenties bezit. Dat valt op verschillende manieren te organiseren. In de meeste gevallen zullen organisaties die minder capaciteit hebben of hun eerste meters gaan maken op het vlak van issuemanagement, op zoek moeten gaan naar iemand die de gevraagde competenties voor issuemanagement in zich heeft. Dan ben je op zoek naar de juiste persoon. Steeds vaker zien we ook dat organisaties met meer mogelijkheden op een communicatieafdeling een speciale issuemanager aan het werk zetten die beschikt over bovengenoemde competenties. Functie en competenties komen dan samen in één persoon.

Omarm het niet-weten

Onze oproep aan communicatieafdelingen om issuemanagement door beter te leren kijken en beter te leren organiseren een stap verder te brengen, laat zich misschien nog het beste samenvatten in het klassieke beeld dat iedereen wel kent uit misdaadfilms en -series: de detective die voor een prikbord staat, waarop de vermeende samenhang in het onderzoek is uitgebeeld. Vooral de beheerste detective Lestor Freamon uit de televisieserie *The Wire* nam alle tijd die nodig was om alles nog eens te overdenken. Hij omarmde als geen ander het niet-weten.

Wie is de Lestor Freamon in jouw organisatie? —

'Als issues eenmaal de gemoederen bezighouden, dan is het de kunst ruimte te maken om de situatie vanuit verschillende perspectieven te bekijken'

Auteurs Harald Boersma en Jochem Zwetsloot

C vroeg Harald Boersma, director corporate communication bij Edelman, en Jochem Zwetsloot, digital lead bij Edelman Amsterdam, een artikel te schrijven naar aanleiding van de studie naar een connected crisis die het bedrijf verrichtte.



Paniek in de boardroom?

Bijna 70 procent van de executives in het bedrijfsleven geeft aan toenemende druk te voelen op hun organisatie door een hogere frequentie en impact van maatschappelijke en reputationele crises. Des te zorgelijker is de constatering dat een meerderheid van hen de eigen organisatie niet in staat acht om deze nieuwe crisisdynamiek effectief en tijdig te managen. Dit blijkt uit de Edelman Connected Crisis Study 2021. Paniek in de boardroom?

‘Vroeger had elke crisis een levenscyclus en was het creëren en behouden van vertrouwen, hoewel nooit eenvoudig, in ieder geval overzichtelijk’

Die veranderde dynamiek vindt zijn oorsprong voor een belangrijk deel in de digitalisering van maatschappij en communicatie, en laat de traditionele manier van crisis- en issue management wankelen. Ironisch genoeg ligt in digitalisering ook een deel van de oplossing, naast het ontwikkelen van een ‘crisis-mindset’. Het is natuurlijk verleidelijk om gevoelens van onbehagen, wantrouwen, angst, maatschappelijke onbalans en de daarmee samenhangende druk op organisaties toe te schrijven aan de pandemie. Wellicht voor een deel ook terecht, of op zijn minst begrijpelijk. Toch maskeert de COVID-periode het feit dat crises al sinds ver vóór de coronacrisis steeds vaker voorkomen, meer met elkaar samenhangen, een diepere impact hebben en elkaar continu opvolgen.

De aard en het bereik van crises zijn ook veranderd. Organisaties zien zich steeds meer geconfronteerd met crises die niet beperkt blijven tot één organisatie of een beperkt deel van de samenleving. Crises ‘sijpelen’ in toenemende mate door sectoren, maatschappijen en economieën heen, en hebben een impact die veel verder gaat en meer omvattend is dan de organisatie waar de crisis begon. We zien stakeholders die de rol van activist hebben aangenomen – van consumenten en werknemers tot ngo’s en investeerders – en populisten die crises

inzetten als wapen in hun single-issue campagnes. En dan is er nog de opmars van ‘mega-crisis’, zoals de pandemie, de Brexit, klimaatverandering, die andere crises en problemen veroorzaken, uitlokken en vergroten. Executives en communicatieprofessionals hebben op deze manier te maken met een overvloed aan *connected crises* die moeilijk te beheersen zijn.

Cyberaanlagen

Om te begrijpen hoe crises in die dynamiek gemanaged moeten worden, is het belangrijk om eerst een onderscheid te maken tussen enerzijds nieuwe soorten crises, en anderzijds de nieuwe dynamiek binnen die crises en de manier waarop ze zich verspreiden. Bij nieuwe soorten denken we aan crises die hun oorsprong vinden in digitale technologie zélf, waaronder cyberaanlagen, digitaal activisme en het creëren van misinformatie, bijvoorbeeld door *deep fake* technologie. Algoritme-gedreven socialemediakanalen doen vervolgens de rest: het creëren van nieuwe golven van crises die zo snel verpreiden dat het steeds moeilijker wordt om controle te houden.

Maar ook ‘traditionele’ reputationele crises, die niet direct gerelateerd zijn aan technologie, ontkomen niet aan de invloed van technologie. Uit Edelmans *Connected Crisis Study* blijkt dat 75 procent van de ondervraagde executives het steeds moeilijker vindt om issues en crises te managen in een *digital-first* maatschappij. Daarbij is met name snelheid een factor: bijna 80 procent van de ondervraagden zegt dat snelheid de manier waarop zij crises moeten managen heeft veranderd, en 74 procent zegt dat deze versnelling van het verspreiden van crises hen zorgen baart.

Verontrustend

Zoals eerder opgemerkt, is juist de digitalisering die van issue- en crisismanagers het uiterste vraagt, ook een deel van de oplossing. Niet dat de inzet van digitale strategieën en tactieken nieuw is

– communicatieprofessionals weten al jaren welke digitale mogelijkheden ze tot hun beschikking hebben. Toch worstelen bedrijven in de dagelijkse praktijk met de effectieve inzet van *digital*, en vooral met het integreren daarvan met meer traditionele vormen van issue- en crisismanagement. Zo liet de Connected Crisis Study een verontrustend gat zien van 45 procentpunt tussen hen die de waarde van sociale media zien als instrument in crisismanagement, en zij die vinden dat hun organisatie in staat is om die daadwerkelijk goed in te zetten. En dan hebben we het ook over basiselementen van digitaal reputatiemanagement als (sociale)media monitoring, digital response en heldere communicatie op de website.

Om deze ‘*disconnect*’ aan te pakken, moeten bedrijven actief aan de slag met het standaard integreren van digitale kanalen en data in hun crisispariteit en crisismanagementplannen. Een digitale benadering moet aan het begin van die planning ingebakken zijn, niet als sluitstuk. De succesvolle communicatieleiders van nu en morgen integreren kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalyse met behulp van digitale databronnen in alle fases van het crisismanagementproces: in planning, voorbereiding, respons en herstel. Het goede nieuws daarbij is dat we tegenwoordig de beschikking hebben over digitale hulpmiddelen die pakweg vijf jaar geleden niet bestonden. Tools gebaseerd op Natural Language Processing en *machine learning* die ons helpen inschatten welke risico’s we lopen en welke impact die hebben, technologie die ons helpt onze scenarioplanning fundamenteel te verbeteren: op basis van data, niet op basis van alleen ervaring of onderbuikgevoel. Data en tools die onze beslissingen beter maken, de juiste kanalenmix helpen vaststellen en waarmee we sneller en gericht kunnen reageren met de juiste content.

Vertrouwen

In een breder perspectief: als het gaat om crisismanagement draait alles om vertrouwen. Vroeger

had elke crisis een levenscyclus en was het creëren en behouden van vertrouwen, hoewel nooit eenvoudig, in ieder geval overzichtelijk. Er was tijd om adem te halen. In de huidige wereld van *connected crisis* kan het voor organisaties voelen alsof een onophoudende reeks golven van crises langzaam maar zeker het vertrouwen in een organisatie, en daarmee de reputatie, uithollen. Plannen van digital-first crisismanagement is in zo’n wereld essentieel. Maar laten we niet vergeten dat het minimaliseren van risico een hoop ellende kan voorkomen. Door te investeren in goede relaties met stakeholders, gebaseerd op vertrouwen. Door werknemers en derde partijen te ontwikkelen tot ambassadeurs voor het merk. Door de connectie tussen cultuur, maatschappij en het crisislandschap te begrijpen, om vervolgens realtime data en inzichten in te zetten om opkomende issues vroegtijdig te ontdekken en te snappen hoe ze gelinkt zijn aan andere issues.

Deze *crisis mindset* helpt executives en communicatieprofessionals om continu alert en voorbereid te zijn en issue- en crisismanagementexpertise en de bijbehorende tools een integraal onderdeel te maken van hun vakgebied, in plaats van crisismanagement als een geïsoleerd vakgebied te beschouwen. Crises zullen CEO’s altijd de nodige kopzorgen blijven bezorgen. En de druk op communicatieprofessionals zal in een *connected crisis*-wereld alleen maar groter worden. Maar met de juiste, geïntegreerde benadering en de juiste inzet van nieuwe technologie hebben we meer mogelijkheden dan ooit om die uitdagingen het hoofd te bieden. ■

De Connected Crisis Study is te vinden op: www.edelman.com/expertise/crisis-reputation-risk/2021-connected-crisis

C vroeg **Mayke en Sybrig van Keep** een artikel te schrijven over hun visie op issuemanagement. Zij zijn de oprichters en managing directors van communicatieadviesbureau De Issuemakers. In 2018 publiceerden zij het boek 'Issuedenken. Echte bazen maken impact'.

De communicatieadviseur als dodehoekspiegel

Issuemanagement is de laatste jaren sterk in opkomst. Rond de eeuwwisseling had nog niemand in Nederland ervan gehoord. Maar sinds enkele jaren werken steeds meer bedrijven met een issuemanagementsysteem. En sinds 2021 heeft ook de landelijke overheid issuemanagement tot een van de prioriteiten benoemd. Om succesvol issuemanagement te kunnen voeren, is de rol van de communicatieprofessional cruciaal.



Auteurs *Mayke van Keep en Sybrig van Keep*

Hoe kan het dat het issue van de stikstofcrisis pas een paar jaar geleden naar buiten kwam, terwijl er al jaren een stikstofprobleem was? Waarom stond de klimaatproblematiek aan het einde van de jaren negentig wél op de politieke agenda, maar was het daar aan het begin van dit millennium weer van verdwenen? En waarom duurde het zo lang tot bedrijven als Shell of Tata Steel daadwerkelijk actie ondernamen om hun vervuilende werkzaamheden terug te dringen, terwijl iedereen kon zien dat ze dit op enig moment moesten doen? Stuk voor stuk voorbeelden van ondermaats issuemanagement.

Wegduiken

We weten allemaal dat we de grote maatschappelijke issues van deze tijd alleen maar het hoofd kunnen bieden door samen te werken. Als we op elkaar blijven wachten, worden problemen niet opgelost. Dat zien burgers ook. De samenleving is steeds kritischer ten opzichte van organisaties. Mede door de vrijere beschikbaarheid van informatie en de laagdrempeligheid en invloed van sociale media wordt steeds zichtbaarder wat organisaties doen. Problemen die je vroeger in achterkamertjes kon oplossen, komen nu binnen no-time in de publiciteit en worden breed besproken. Wanneer een organisatie niet goed omgaat met de issues die in de samenleving spelen, kunnen deze snel escaleren.

Bovendien verwachten mensen steeds vaker van organisaties dat ze een bijdrage leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke problemen. Wegduiken wordt niet langer geaccepteerd. Dat speelt bij bedrijven, maar ook bij ngo's of bij overheden. Al deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat je als organisatie heel alert moet zijn op wat er in de samenleving speelt of wellicht in de toekomst kan gaan spelen. Dat je veel sensitiever moet zijn ten aanzien van het grotere geheel waarbinnen je opereert. En dat je niet alleen moet kijken naar wat belangrijk is voor de aandeelhouders, maar naar alle stakeholders waar je mee te maken hebt.

Dodehoekspiegel

Binnen elke organisatie spelen er dossiers waarvan iedereen weet dat ze op de achtergrond aanwezig zijn en waarvan iedereen hoopt dat ze altijd op de achtergrond blijven. De ervaring leert echter dat ze vroeg of laat naar buiten gaan komen. Door een kritische journalist, een klokkenluider, een nietsvermoedende medewerker die erover vertelt, een ontevreden medewerker die intern geen gehoor hiervoor krijgt of een actiegroep die de publiciteit zoekt. Deze dossiers kunnen elk moment exploderen en volop in de schijnwerpers komen te staan. Eigenlijk hebben veel organisaties behoefte aan een dodehoekspiegel, waardoor de problemen die ergens in of buiten de organisatie spelen, sneller op de tafel bij de top terecht komen.

Hygiënefactor

Binnen het bedrijfsleven is daarom de discipline issuemanagement ontstaan. En ook bij de overheid is er steeds meer aandacht voor issuemanagement. Issuemanagers hebben als taak om het verloop van alle relevante issues – zowel intern als extern – nauwkeurig in de gaten te houden, en de top van de organisatie hier regelmatig over te informeren en te adviseren. Daarvoor is het nodig dat deze professionals verder kijken dan de huidige nieuwscyclus. In feite is de afdeling issuemanagement de interne actiegroep die ervoor zorgt dat relevante issues op de agenda van de organisatie komen en daar ook blijven staan.

Het voorkomen of zelfs oplossen van issues vereist een nieuwe en intensievere vorm van samenwerking. Die begint met de systematische inzet van onderzoek, media-analyse en monitoring om issues en mogelijk blinde vlekken vroegtijdig in kaart te brengen. En vervolgens samenwerking met andere belanghebbenden om het issue aan te pakken en te voorkomen dat de te ondernemen acties weer tot nieuwe issues leiden. Daarmee is issuemanagement voor organisaties een cruciale hygiënefactor.

Iedere organisatie heeft het nodig om de eigen interne en externe issues in kaart te brengen en een plan van aanpak te ontwikkelen.

Onzeker

In de praktijk zien we dat veel organisaties hier erg onzeker over zijn. Welke rol kunnen en willen ze oppakken? En hoe kunnen ze voorkomen dat ze te veel verantwoordelijkheid naar zich toe trekken? Zeker bij de grotere maatschappelijke issues geldt dat ze niet door één enkele organisatie op te lossen zijn. Bovendien vergt het aanpakken van sommige maatschappelijke problemen zo'n grondig ingrijpen in het eigen verdienmodel, dat het voortbestaan van de organisatie in gevaar kan brengen. Om organisaties te helpen om door dit complexe speelveld te navigeren, kan en moet de communicatieprofessional een cruciale rol spelen. Het kan toch niet zijn dat je overvallen wordt door een journalist over een onderwerp waarvan je al jaren weet dat het speelt, maar waar nog nooit iets mee gedaan is?

In feite vormen communicatieprofessionals de dodehoekspegel van een organisatie. Zij vangen de signalen uit de samenleving en binnen het bedrijf op en kunnen ervoor zorgen dat deze op de bestuursafdeling terecht komen. Door mogelijke problemen vroegtijdig te signaleren, kan de communicatieprofessional eraan bijdragen dat de eigen organisatie bijtijds het belang van bepaalde issues onderkent. Vervolgens is het zaak om met alle betrokken partijen in overleg te gaan en samen aan een oplossing te werken.

Voor communicatieprofessionals betekent dit dat ze een belangrijkere rol gaan spelen in de boardroom. Het biedt hen de uitgelezen mogelijkheid om zo het verschil te maken. Door de top tijdig te informeren, aan te sporen tot daadwerkelijke veranderingen en daarna beslissingen hierover zo te communiceren dat de buitenwereld deze beslissin-

gen snapt. Communicatie wordt op deze manier steeds proactiever. Het gaat minder om het opstellen en uitvoeren van communicatieplannen rond wat de eigen organisatie naar buiten wil brengen, maar veel meer om het opereren op de scheidslijn tussen communicatie en beleid. Om te signaleren wat er fout gaat of kan gaan, daar intern aandacht voor te vragen bij de top en de betrokken beleidsafdelingen. En om vervolgens samen met hen te bepalen of het beleid moet worden aangepast en welke communicatie daarbij gewenst is. Daarbij is het zaak om niet bang te zijn om al te communiceren wanneer het bedrijf nog geen pasklare antwoorden heeft: ook communicatie over het proces is belangrijk.

Verrijking

Door hun contacten met journalisten, doordat ze volgen wat er over hun organisatie in de media wordt gezegd, doordat ze met actiegroepen, gemeenten, politici en andere stakeholders praten, weten welke vragen en klachten bij de klantenservice binnenkomen en door de gehele organisatie contact hebben met verschillende afdelingen, zijn communicatieprofessionals perfect gepositioneerd om het issuemanagement in goede banen te leiden. Zo zorgt de opkomst van issuemanagement voor een prachtige verrijking van het communicatievak. ■

Samenstelling Eveline Waterreus



Het ABC van gemeentelijke communicatie



Wanda Dijkstra, *Eigen beheer* 2021
978-94-6437-075-1, 265 pagina's, € 22,50

Ik begon vol verwachting in dit prachtig vormgegeven boek. Maar al snel bleek dat ik niet de doelgroep ben. Jammer, want de opzet in de vorm van een ABC leent zich uitstekend voor het beschrijven van 'hoe de hazen lopen in gemeenteland'. Maar ook voor stevige verdieping met tips en ervaringsinformatie op strategisch niveau. Dat mis ik. Bijvoorbeeld bij de C van College van B en W; goed en duidelijk beschreven maar daarna blijft het voor mij te stil.

Ben je aanwezig bij collegevergaderingen en wat pleit voor en tegen? Welke rol wil je bij de communicatieve en participatieve vertaling van het coalitieakkoord? Maak je een profileringsplan voor het college en elke portefeuillehouder apart? Kansen voor een communicatieafdeling waar ik graag ervaringen over zou horen.

Op de achterflap zegt de auteur dat zij dit boek had willen hebben toen ze bij de overheid ging werken. Dus heb ik het ter *second opinion* voorgelegd aan een ervaren communicatieadviseur die recent bij een gemeente ging werken. Hij vond het boeiend maar trof veel open deuren aan: algemene communicatiekennis die hij al had. Zijn oordeel: "Goed boek, maar er is meer uit te halen." Het boek is inderdaad vooral geschikt voor beginners in gemeenteland. Tip voor een volgende druk: beperk je tot gemeentekennis en ga strategisch meer de diepte in.

Marjan Engelen



Speel-skills



Vincent Mirck, *Vincent Mirck Creatieve Content* 2021
978-90-9033-927-6, 256 pagina's, € 25,50

Speel-skills, jouw kronkelpad naar creatiever denken, werken en leven. Zoals de naam eigenlijk al zegt, is dit een leuk en grappig boek vol met theorieën, opdrachten en voorbeelden uit de praktijk. Het boek is interessant voor onder andere communicatieprofessionals waarvan creativiteit wordt gevraagd. Op veel verschillende manieren laat de schrijver je zien hoe



Story Brand



Donald Miller, *van Duuren Management* 2021
978-90-8965-586-8, 240 pagina's, € 27,99

Het chapeau ' #1 Wall Street Journal Bestseller' op de cover is geen lege huls. Aan de hand van 10 stappen kun je met dit boek een goed verhaal over je organisatie bouwen dat tot een stevige positionering en meer klanten kan leiden. De 'storybrand roadmap' is een praktisch richtsnoer voor de implementatie van het verhaal.

De klant is de held in het verhaal, niet je eigen organisatie. Logisch? In de alledaagse praktijk niet, want nog steeds openen veel websites met de successen van het bedrijf. In een goed verhaal is je merk de gids die de problemen van de klant oplost. Miller onderscheidt drie soorten: externe, interne en filosofische problemen. Bedrijven hebben de neiging oplossingen te bieden voor externe problemen, terwijl de klant in de eerste plaats geholpen wil worden met zijn interne problemen. En wat de filosofische problemen betreft, mensen willen graag betrokken worden in een verhaal dat groter is dan henzelf. Producten die klanten zingeving bieden, zijn van grotere waarde.

Miller maakt duidelijk dat je een verhaal niet in een achternamiddagje schrijft, laat staan implementeert. Brainstormsessies zijn nodig over de hoofdpersoon, de problemen, de gids, het plan voor de klant om de problemen op te lossen en de call to action. En tot slot de hamvraag: 'Wat staat er voor mijn klanten op het spel als ze mijn producten niet kopen?' Miller noemt het angst toevoegen aan het verhaal, als een snufje zout.

Annemarie van Oorschot

je brein werkt en hoe je je creativiteit kunt trainen. Zodat je op een andere manier, met een open blik leert kijken naar mogelijkheden en oplossingen. Het is een luchtig boek, maar je leest het niet in een keer door. Dit komt mede door de opdrachten en omdat het je ook aan het denken zet. Het boek zit vol voorbeelden die je kunnen inspireren. De speelsheid zie je ook op een mooie manier terugkomen in de vormgeving. Dus als je nieuwe ideeën en inspiratie nodig hebt om je creativiteit aan te wakkeren, dan is dit boek een aanrader.

Eveline Waterreus

Auteur Sabine Funneman
Fotograaf Marieke Odekerken

Hoe krijg je ze mee?

Bij Trienke Damstra draait eigenlijk alles om kwaliteit. Ze kent het communicatievak van binnen en buiten, maar ondanks al haar vlieguren heeft ze, naar eigen zeggen, nog altijd te leren om mensen mee te krijgen zonder al te dwingerig te zijn. Ze zucht er een beetje ongeduldig bij. Het ongeduld gaat over haarzelf, wel te verstaan.

“Het klinkt misschien gek, maar ik moet het nog steeds leren. Ik word toch weer ongeduldig en soms boos als ik zie dat mensen onder de maat presteren of maar blijven doen wat ze altijd doen en nooit iets bij willen leren. Grappig genoeg is de enige manier om daarmee om te gaan mild te zijn naar mezelf. Ik moet ervoor zorgen dat ik mentaal goed blijf. Op tijd rust nemen, wandelen, mooie dingen zien, maar vooral beseffen dat niet alles maakbaar is. Ik leg de lat voor mezelf hoog en doe dat dan ook bij anderen. Als ik voldoende rust neem, heb ik veel meer ruimte voor anderen.”

Damstra werkt als programmamanager Communicatiehuis bij de gemeente Amsterdam. Het Communicatiehuis is de professionaliseringspoot van de directie communicatie. Ze heeft in diverse organisaties gewerkt, maar kwam altijd weer terug in Amsterdam.

“Ik heb er voldoende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Ik ben echt een *public servant* en houd van de publieke zaak. Het gaat in mijn werk altijd om de kwaliteit van de communicatiefunctie te ontwikkelen. Ik beseef heel goed dat je van niks zoveel

leert als van fouten maken. Die maak ik zelf ook natuurlijk, maar ik herpak mezelf wel. Het belangrijkste met fouten is wat je ermee doet. Dan zeg ik tegen mensen: ‘Sorry dit heb ik echt verknald en niet goed aangepakt.’ Ik hoop dan dat ik daarmee voor hen de weg vrij maak om mij aan te spreken als ze iets niet goed vinden gaan. En dat gebeurt gelukkig ook. Als leider moet je daarin wel het voorbeeld geven. En dat voorbeeld gaat dus niet over alles perfect doen. Maar dat gaat juist over open zijn over je fouten en toegankelijk daarin zijn. Jezelf verbeteren en willen blijven leren.

We proberen met zijn allen controle te houden op een wereld waar geen controle op te houden is. Het is belangrijk om te durven loslaten en accepteren dat de dingen zijn zoals ze zijn. En ja, dat vind ik zelf soms ook lastig. Ik heb de ambitie om dingen voor elkaar te krijgen. Beter te maken. Dat was mijn drijfveer voor het communicatievak. Ik ga voor de publieke zaak en ik zag dat daar in de communicatie de dingen zoveel beter konden.

Een andere belangrijke reden om van dit vak te houden is dat het allerlei raakvlakken heeft met eindeloos veel andere vakgebieden. We kunnen samenwerken met gedragswetenschappers, neuropsychologen, taalwetenschappers, organisatieadviseurs enzovoorts. Er is een groot schaaqbord waarop je kan spelen en ik kan altijd mijn nieuwsgierigheid kwijt. Ik mag steeds weer vragen stellen en stakeholders leren begrijpen, het is één grote snoepdoos dat vak!”

Hoe zelfkritisch zijn communicatieprofessionals? Durven ze hun kwetsbaarheden te delen en kunnen ze om zichzelf lachen? C-redacteur Sabine Funneman vroeg de durfballen 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 groeien.

Buddyprogramma Young Logeion

‘Het is belangrijk dat er een bepaalde wederkerigheid is’



Julia de Vries (communicatieadviseur bij de Koninklijke Nederlandse Jagersvereniging) en Mark Weijers (senior consultant bij Berenschot) werden dit jaar gekoppeld als buddy's via het buddyprogramma van Young Logeion. ‘In mijn mail zag ik: Gefeliciteerd, jullie zijn een match! Dat viel wel op in mijn inbox.’ Ze vertellen over hun eerste ervaringen.

Wat was voor jullie de reden om je aan te melden?

Weijers: “Toen ik zelf in het bestuur van Young Logeion zat, was ik getuige van de eerste editie van het buddyprogramma. Ik zag toen dat de buddy's die gematcht werden hele leuke ervaringen hadden en veel van elkaar konden leren. Ik heb zelf als starter ook altijd veel gehad aan het sparren met seniors. Dus toen jullie nieuwe oproep verscheen, dacht ik: ik geef mij op in de hoop dat er een leuke match is waar ik ook wat van kan leren.” Voor De Vries is haar werk bij de Jagersvereniging haar eerste baan: “Ik merk dat ik nog zoekende ben naar hoe mijn toekomst eruitziet. Het is heel fijn om te

sparren met mensen die meer ervaring hebben in het vakgebied.”

Je meldt je aan... en dan?

De Vries: “Tijdens je aanmelding geef je aan op welke onderwerpen en thema's je gematcht wilt worden. Volgens mij hadden Mark en ik binnen twee weken een match.” Weijers vult aan: “Het ging sneller dan verwacht; ineens kreeg ik een mailtje: ‘Gefeliciteerd, jullie zijn een match!’ Dat viel wel even op in mijn inbox. Vervolgens hebben we een keer gebeld om kennis te maken en te kijken wat we uit het buddyprogramma willen halen.”

Hoe ziet het buddyprogramma er voor jullie uit?

De Vries: “Tijdens de eerste ontmoeting zijn we gaan wandelen. Mark heeft mij handige tips gegeven over netwerken en het evalueren van mijn doelen. Ik hoop nog veel te kunnen sparren met Mark en dat ik hem ook met zijn vraagstukken kan helpen.” Weijers: “Ik vond ons eerste gesprek al erg leuk. De gedrevenheid van Julia is aanstekelijk. Sommige uitdagingen waarvoor zij staat zijn

herkenbaar. Anderen zetten mij aan het denken. Ik zou het verder leuk vinden om van gedachten te wisselen over wat onze beroepsgroep anno 2022 bezighoudt en dan met name door de ogen van een young professional.”

Wat is volgens jullie de succesformule van het buddyprogramma?

Weijers: “Dat je altijd iets van elkaar kunt leren. Dat vraagt er wel om dat beide buddy's daarvoor openstaan. Mijn advieswerk draait vooral om organisatieadvies, gaat minder over de inzet van middelen. Ik weet zeker dat Julia mij van alles kan leren over nieuwe media en digitale communicatie. Daarnaast is het fijn dat je naar eigen behoefte invulling kan geven aan het programma. Als je twijfelt om je op te geven, kan ik alleen maar zeggen: doen!”

De Vries: “Het klopt wat je zegt Mark, het is belangrijk dat er een bepaalde wederkerigheid is. Voor mij is het in ieder geval prettig om gekoppeld te zijn aan iemand met wie ik over van alles kan sparren. En andersom help ik Mark weer bij zijn vragen. Ik zou zeggen, wat heb je te verliezen?”

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.

Krachtige dingen



Joachim Miedema
Vicevoorzitter Young Logeion

Kun je je de storing bij Facebook herinneren? Afgelopen oktober lagen alle aan Facebook-gelateerde platformen plat. Het was misschien wel die lockdown het afgelopen jaar waarin ik mij het meest afgezonderd voelde. Ik vermaakte me die avond prima met een goed boek, maar had vooraf andere plannen waarvoor ik afhankelijk was van Facebook. De mate waarin ik en de samenleving afhankelijk zijn van één organisatie is beangstigend. Zeker als je je realiseert hoeveel macht zij daarmee hebben.

Wat deed jij toen je hoorde dat Peter R. was neergeschoten? Zoals velen haastte ik naar Twitter voor het allerlaatste nieuws, om daar geconfronteerd te worden met schokkend beeldmateriaal. Waarschijnlijk bewust gemaakt en verspreid door de daders met als doel maximale aandacht, ons opschrikken en beangstigen. Een communicatiestrategie dus.

Ken je 1-800-273-8255? Dat is het nummer van de Amerikaanse zelfmoordpreventielijn, maar ook de titel van een nummer dat op Spotify meer dan een miljard keer is beluisterd. Deze hit van rapper Logic gaat over mentale gezondheidsproblemen, suïcidale gedachten en dat je daarin niet alleen bent, het leven waardevol is en er hulp voor je klaarstaat. Uit onderzoek bleek onlangs dat de hit heeft geleid tot een duidelijke stijging in oproepen bij de Amerikaanse evenknie van 113. Waarmee mogelijk honderden zelfdodingen zijn voorkomen.

Soms zijn er momenten waarop ik me weer realiseer hoe krachtig communicatie kan zijn. En hoe machtig de communicatieprofessional is. Of zij die communicatie faciliteren. Het dwingt mij, en ik hoop ook jou, ertoe na te denken hoe we onze talenten, kennis en ervaring willen gebruiken. We hebben macht en kunnen krachtige dingen. Gebruik het voor iets positiefs.

‘We hebben macht en kunnen krachtige dingen’

‘Ik zag dat de buddy's die gematcht werden hele leuke ervaringen hadden en veel van elkaar konden leren’

Werken met de beroepsniveau profielen van Logeion

‘Het gaat om wat je meeneemt aan tafel’



KARIN NIJHUIS, SENIOR CORPORATE COMMUNICATIONS ADVISOR UNIVERSITEIT TWENTE

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Wouter le Duc

Karin Nijhuis werkt als senior corporate communications advisor bij de Universiteit Twente. Op verzoek van C deed Nijhuis de BNP-scan: “Het onderscheid dat jullie maken tussen adviseren en begeleiden heeft me aan het denken gezet over mijn eigen ambities.”

Na de hbo Communicatie besloot Nijhuis om niet aansluitend een master te doen aan de universiteit, maar om aan het werk te gaan. “Een heel bewuste keus was dat. Doorstuderen sprak mij wel aan, maar ik wilde liever in de praktijk aan de slag. In de veertien jaar die ik daarna bij een provinciale bibliotheekorganisatie werkte, heb ik van alles gedaan en geleerd. Ik ging van junior naar senior naar coördinator en uiteindelijk stafadviseur. Alle facetten van het vak kwamen voorbij. In 2014 volgde ik een master Interne Communicatie. Daar ontdekte ik dat bij dit onderdeel van communicatie mijn hart ligt. Ook kwam ik in die periode in contact met vakgenoten van de Universiteit Twente. Toen daar een functie met aandachtsgebied Interne Communicatie vrijkwam, maakte ik de overstap, nu drie jaar geleden.”

Flinke uitdagingen

Nijhuis kon direct aan de slag met verschillende corporate projecten: “De interne communicatie rondom onze nieuwe organisatiestrategie was het eerste strategische programma waar ik aan mee mocht werken, naast de implementatie van een nieuw inkoopstelsel, en de invoering van een rookvrije campus. Uiteenlopende onderwerpen met telkens een verschillende communicatieaanpak. En dat vind ik ook het mooie aan het werken bij de UT. Ieder vraagstuk is weer een flinke uitdaging. Dat kan ook bijna niet anders in deze organisatie met ruim vierduizend medewerkers en zo’n twaalfduizend studenten, verspreid over meerdere faculteiten en diensten en met allerlei achtergronden en culturen en met Engels als voertaal.”

Naast corporate projecten ondersteunt Nijhuis ook de dienst HR en zet zij zich volop in om interne communicatie in deze tijd van hybride werken

een nieuwe impuls te geven. Nijhuis: “Met name leidinggevend – altijd al belangrijk in interne communicatie – zijn nu misschien wel nog belangrijker geworden. Als team Communicatie werken we eraan om het belang van Interne Communicatie te versterken en leidinggevend bewust(er) te maken van hun bijdrage hierin. Daarom zetten we in onze advisering meer in op lijncommunicatie en interactie. Onze organisatiestrategie geeft hiervoor ook een mooi vertrekpunt. En we helpen ook bij het maken van concrete tools die leidinggevend en projectleiders ondersteunen in het gesprek, online en offline.”

Leven lang leren

Als lid van Logeion kende Nijhuis de beroepsniveau profielen al wel, maar ze deed de scan nog niet voor zichzelf. Haar ervaring: “Ik kom nu tussen 4 en 5 uit. Daar herken ik mezelf in. Wel ben ik nu vooral benieuwd hoe een ander de scan voor mij invult om een volledig beeld te krijgen. Wat ik nog wel lastig vond waren de vragen over de toepassing van theorie. Ik hang niet één ‘school’ aan.” Nijhuis volgde allerlei opleidingen steeds afgestemd op wat toen relevant was of waar ze meer van wilde weten: “Een leven lang leren past echt bij mij. Ik vind het belangrijk om mijzelf zo toe te rusten dat ik echt van meerwaarde kan zijn in het werk en theorieën kan toepassen. Het gaat er wat mij betreft om wat je meeneemt aan tafel en hoe je bewust kiest wat je op welk moment inzet. Daarvoor moet je wel die theorie kennen natuurlijk! Zo heb ik recent meer gelezen over Appreciative Inquiry en probeer ik elementen daarvan te gebruiken. Ik ben vooral geïnteresseerd in theorie die ik gelijk kan toepassen.”

Adviseren versus begeleiden

Nijhuis werd aan het denken gezet door het onderscheid in de kerntaken ‘adviseren’ en ‘begeleiden’. “Het ene draait om het communicatiever maken van de organisatie. In onze ic-strategie ligt een grote focus op het *enablen* en *toolen* van belangrijke spelers en de organisatie als geheel. En

ook binnen mijn ondersteunende rol bij HR denk ik mee hoe zij op basis van de strategie de dingen anders zouden kunnen benaderen en meer interactie kunnen aangaan. Bij begeleiden draait het meer om de rol van coachen en trainen van mensen. Dit doe ik wel *on the job* maar niet als trainer voor een groep. Wel denk ik dat we hier, ook in relatie tot onze ic-strategie, meer kunnen uithalen. Eerste stap is een training die ik, samen met een collega, in het nieuwe jaar geef voor HR-collega’s over inclusief communiceren. In deze workshop proberen we een kernwaarde van de UT te combineren met praktische vaardigheden en in dagelijks werk te verankeren.” Door de BNP-scan werd Nijhuis bevestigd in wat ze eigenlijk wel wist: “Mijn hart ligt bij het begeleiden, anderen *enablen*. In welke vorm dan ook. Daar krijg ik energie van. Dat is mooi om bij mijn volgende jaargesprek aan de orde te stellen, want op trainersgebied kan en wil ik best nog wat bijleren.” —

Hoe zien de beroepsniveau profielen eruit?

De beroepsniveau profielen beschrijven het werkveld van de communicatieprofessional in het BNP- model; een model met zes kerntaken en zes niveaus. Onder de zes kerntaken kun je alle werkzaamheden van een communicatieprofessional kwijt. Een hoger niveau betekent onder andere een toename in verantwoordelijkheid en zelfstandigheid én grotere en zwaardere communicatievraagstukken. Het model beschrijft voor elke kerntaak op elk niveau: wat een communicatieprofessional doet (wat doe ik; proces); hoe hij of zij dat doet (waaraan laat ik dat zien; gedrag); en wat het resultaat is (wat lever ik op; output & outcome).

Gemeente Zundert zet inwoners en initiatiefnemers centraal met online participatieplatform



De gemeente Zundert vindt betrokkenheid van inwoners onmisbaar. Daarom wil ze alle mogelijkheden gebruiken om inwoners te betrekken bij plannen. Daarbij hoort een digitaal inwonersplatform. Op [samenzundert.nl](https://www.zundert.nl) kunnen inwoners, organisaties en instellingen in een vroeg stadium meedenken en meedoen met de gemeente. Deze input helpt de gemeente Zundert om plannen en projecten te verbeteren, maar biedt ook inzicht in wat er leeft rondom bepaalde onderwerpen. Daarnaast functioneert het platform als podium voor inwonersinitiatieven.

Doel

In de gemeente Zundert is optimale participatie een belangrijke succesfactor om de doelen van verschillende programma's te halen. Een participatieplatform draagt daaraan bij door inwoners een grotere rol te geven. Daarnaast moet het platform de dialoog met inwoners stimuleren, waardoor zij kunnen meedenken over goede en toekomstbestendige oplossingen. Op het platform moeten interactie en verbinding centraal staan.

Vertrekpunten

- De gemeente Zundert wil meer aansluiten bij de leefwereld van inwoners om zo Zundert met elkaar te kunnen vormgeven
- Als gemeente meer aansluiten bij de leefwereld van inwoners
- Het platform mag geen vervanging worden van bestaande participatie-instrumenten, zoals dorpsraden, maar een aanvulling
- Projecten moeten op een eenvoudige manier een plek krijgen op het platform, met de functionaliteiten die het best passen

Uitdagingen

- Inwonersinitiatieven met een open houding tegemoet treden
- Kritisch blijven over de inzet van het platform: wanneer gebruik je het wel en niet?
- Elk participatietraject is maatwerk en vraagt duidelijkheid in verwachtingen naar elkaar toe
- Het succes van het platform moet niet afhankelijk zijn van één persoon of afdeling, maar moet samen gecreëerd worden

Oplossingen

Mett begeleidde de strategie- en platformsessies waarin het projectteam goed nadacht over de kaders, doelen en inrichting van het platform. Daarmee kwam een mooi platform tot stand: een plek van, voor en door inwoners. Inwoners kunnen initiatieven indienen via een formulier. Na goedkeuring door de gemeente wordt dit initiatief op het platform geplaatst. Op het platform helpen inwoners elkaar door kennis te delen of door initiatieven van de grond te krijgen. De gemeente deelt resultaten en successen op het platform, zodat inwoners kunnen zien dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met hun input.

Resultaten

Het online participatieplatform ondersteunt de gemeente Zundert bij een van hun belangrijkste doelen: het betrekken van inwoners. Het platform draagt bij aan betrokkenheid en draagvlak bij inwoners. Ook faciliteert het kennisuitwisseling tussen inwoners en benut het platform de talenten en drijfveren uit de gemeenschap zo optimaal mogelijk. Immers: samen maken ze Zundert!

Wat vindt de klant?

“De samenwerking met Mett tijdens de opzet en implementatie van het inwonersplatform was uitstekend. Mett is erg gedreven, enthousiast en betrokken geweest bij het proces. Je merkt ook dat Mett veel ervaring heeft met participatie. Er zijn nog veel mogelijkheden om het platform in te zetten. Hiervoor zijn we met Mett in gesprek om te kijken hoe we dit zo optimaal mogelijk kunnen blijven doen.”

Bulent Acer

programmacoördinator inwonersparticipatie en ambassadeur gemeente Zundert

Meer weten over Mett?

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

mett



Wieneke Buurman
Voorzitter Logeion

Op weg naar Logeion 3.0

Een nieuw jaar, nieuwe ideeën, nieuwe gezichten. 2022 gaat het jaar worden van nieuwe stappen zetten. Het afgelopen jaar lag de focus op enerzijds het goed door laten draaien van de vereniging in coronatijd, en anderzijds op onder deze niet gemakkelijke omstandigheden toch het 75-jarig jubileum vieren. Daar zijn we, zeg ik voorzichtig, best goed in geslaagd – al is daarover het laatste woord natuurlijk aan jullie als leden.

Ook is er energie gestoken in het invoeren van de nieuwe structuur met de drie C's: Commissies, Communities en CommLabs. Daarbij is nog niet gekeken naar de governance van de vereniging. Hoe toekomstbestendig is die? Faciliteert die de groeistrategie in voldoende mate? Zijn de leden op de goede manier betrokken? Hoe functioneert bijvoorbeeld de alv?

Met het vertrek van directeur André Manning, en het aflopen van de statutaire termijn van een aan-

tal bestuursleden, is er nu een natuurlijk moment om dat te gaan doen. Er is gekozen om daar een half jaar de tijd voor te nemen. Gedurende die tijd zal Pierre Wimmers, nu penningmeester in het bestuur, de rol van interim-directeur op zich nemen. Samen zullen wij dit traject trekken. Vanzelfsprekend zal Pierre zijn rol als penningmeester tijdelijk overdragen.

Op deze manier is er ook voldoende ruimte om op zoek te gaan naar een nieuwe directeur en nieuwe bestuursleden. Zij kunnen dan van start met een fris en up-to-date Logeion.

Heb je zin in en tijd voor een bestuursrol en wil je je inzetten voor ons mooie vak en je collega-communicatieprofessionals? Hou dan de Tweekly in de gaten.

‘Heb je zin in en tijd voor een bestuursrol en wil je je inzetten voor ons mooie vak en je collega-communicatieprofessionals?’

Wij maakten deze C



Wouter le Duc
Fotograaf



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Sander Nagel
Fotograaf



Marieke Odekerken
Fotograaf



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Marike Peeters
Redacteur



Jurje Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Hannelore Smilde
Fotograaf



Jenny Spierenburg
Art director



Germán Villafane
Fotograaf



Eveline Waterreus
Bureaucoördinator



Sanne Wijers
Redacteur

Wil je ook meewerken aan C?

Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

Op zoek naar
een creatief bureau*
vol frisse ideeën?

carenza.nl

* alles begint met een idee

carenza*

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Met bijdragen van
Harald Boersma, Christian Burgers, Wieneke Buurman, Joël Friso, Mayke van Keep, Sybrig van Keep, Joachim Miedema, Betteke van Ruler, Ruud Stevens, Jochem Zwetsloot.

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 11 februari 2022.

Coverfoto
Eran Oppenheimer



MIX
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

ISSUELEZING

1 FEBRUARI ONLINE

David van Reybrouck,
i.s.m. Issuemakers

VAKIMPULS

3 FEBRUARI ONLINE

De impact van digitale trends
op communicatie

Ment Kuiper, i.s.m. SchaalX

VAKIMPULS

7 FEBRUARI ONLINE

Diversiteit & Inclusie

Huib Koeleman,

Marisca Kensenhuis

COLLEGE

8 FEBRUARI ONLINE

Klimaatcommunicatie

Reint Jan Renes, Aniek Moonen

WORKSHOP

14 FEBRUARI NIEUWEGEIN

Het organiseren van
goede woordvoering

Andy Wiemer

WEBINAR

15 FEBRUARI ONLINE

Klimaatcommunicatie

Christian Burgers,

Celia Noordegraaf e.a.

WORKSHOP

17 FEBRUARI UTRECHT

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

WORKSHOP

10 MAART ONLINE

Business Intelligence

Sirous Kavehercy

WEBINAR

15 MAART ONLINE

Netwerkanalyse

Christian Burgers,

Celia Noordegraaf e.a.

WORKSHOP

22 MAART ONLINE

Beroepsniveauprofilen:
wat kun je er mee?

Esther Holster

VAKIMPULS

29 MAART ONLINE

Ik betrek! – Theorie en praktijk
van burgerparticipatie

Remmert van Haaften,

Frithjof de Haan

WORKSHOP

5 APRIL AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

VAKIMPULS

7 APRIL ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink, i.s.m.

Videonieuwsbericht

WORKSHOP

12 APRIL UTRECHT

Goede woordvoering,
hoe doe je dat?

Youssef Eddini

VAKIMPULS

19 APRIL ONLINE

Digitale toegankelijkheid
voor video: zo bereik je
echt iedereen

Annelie Pijnenburg,

Rick Hunink, i.s.m.

Videonieuwsbericht

WORKSHOP

10 MEI ONLINE

Beroepsniveauprofilen:
wat kun je er mee?

Esther Holster

VAKIMPULS

31 MEI ONLINE

Het organiseren van
de communicatie

Patrick Dekkers

VAKIMPULS

9 JUNI ONLINE

Datagedreven communicatie
& smart content

Paul Gremmen, Maarten Ros

WORKSHOP

14 SEPTEMBER ONLINE

Beroepsniveauprofilen:
wat kun je er mee?

Esther Holster

WORKSHOP

15 SEPTEMBER UTRECHT

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

VAKIMPULS

27 SEPTEMBER ONLINE

Het organiseren van
de communicatie

Patrick Dekkers

WORKSHOP

29 SEPTEMBER UTRECHT

Business Intelligence

Sirous Kavehercy



Scan de code
voor het actuele
aanbod en om
je aan te melden.
Of kijk op:
[www.logeion.nl/
agenda](http://www.logeion.nl/agenda)