

# C

# #2

Vakblad van Logeion  
maart 2015

Taal is **akelige hindernis**  
in internationale conflicten

**Sigrid Kaag:**  
'De communicatieprofessional  
is niet de beleidsmaker'

Provinciale-Statenvierkiezingen:  
tussen peilstok voor landelijke situatie en  
**regionale graadmeter**

Platform voor de communicatieprofessional: [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl)

beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

(Logeion





## Wanhopig

Een bevriend stel was enkele jaren geleden op reis door het Midden-Oosten. Van Damascus via Hama naar Aleppo en daarna door naar Libanon, Turkije en Iran. Ze hadden een uitnodiging Koninginnedag te komen vieren op de Nederlandse ambassade in Syrië na hun rondje Libanon.

Tot de ambassade opbelde of ze dat land al verlaten hadden. 'Nee? Kom dan maar niet meer naar dat feestje', was de mededeling. Buitenlanders werden massaal uit Syrië geëvacueerd; we weten inmiddels waarom. De regio is sindsdien gevangen in een weezinwekkende spiraal van bruto geweld waarbij de ergste wandaad wordt opgevolgd door een nog veel ergere gruwelijkheid.

Tussen alle inktzwarte nieuws was daar ineens een klein lichtpuntje: een internationale missie, door een Nederlandse geleid, was het gelukt de chemische wapens Syrië uit te krijgen. Fijn natuurlijk, maar zoals Sigrid Kaag zelf zegt: het was bepaald niet de essentie van het conflict. En alsof dat niet genoeg is, een oplossing is nog heel ver weg. Als er al licht aan het einde van de tunnel zou zijn, dan kunnen we dat nog lang niet zien.

En om de zaak nog wanhopiger te maken, blijkt er ook zoiets te zijn als incommensurabiliteit: de elkaar bestrijdende kampen hebben opvattingen die zo totaal van elkaar verschillen dat het onmogelijk is een gemeenschappelijke basis te ontdekken van waaruit aan een oplossing te werken is. De werkelijkheid is helaas niet opbeurender te maken dan dat.

Sander Grip  
hoofdredacteur



# K

Kom maar  
niet meer naar  
**dat feestje**

beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

(Logeion



### Inhoud

- |    |   |    |   |    |                                       |
|----|---|----|---|----|---------------------------------------|
| 04 | <b>VERMIJDBAAR OF STILLE KRACHT</b> wat te doen met de Provinciale-Statieverkiezingen | 14 | <b>HELDEN VAN HET VAK</b> Frida Badoux huist in een badhuis                               | 07 | <b>VAN DE CAMPUS</b>                  |
| 08 | <b>HANDREIKING</b> eerlijk en open je crisis door                                     | 16 | <b>TOONAANGEVEND</b> communicatie rond grootste reorganisatie van gemeente Amsterdam ooit | 23 | <b>MORGEN</b>                         |
| 10 | <b>OVER COMMUNICATIE</b> Sigrid Kaag, speciaal coördinator VN / OPCW                  | 20 | <b>ONTWIKKELING</b> nieuws pluggen in een steeds diffuser medialandschap                  | 24 | <b>BOEKEN</b>                         |
| 13 | <b>TWEESPRAAK</b> overheid steekt belerende vinger weer op                            | 26 | <b>KENNIS</b> taal als struikelblok   | 25 | <b>MOET JE LEZEN</b>                  |
|    |   |    |   | 29 | <b>GESPOT!</b>                        |
|    |   |    |   | 30 | <b>MEDEDELINGEN</b>                   |
|    |   |    |   | 31 | <b>PING PONG'S PUNCHLINE/ COLOFON</b> |

Lidmaatschap  
Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen zie [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).



04



## Er valt wel degelijk wat te kiezen

op regionaal niveau

20

Hoe komt jouw  
nieuws nog  
bovendrijven in het  
rap veranderende  
medialandschap?

26

Hoe taal een  
belangrijk  
struikelblok vormt  
in internationale  
conflicten

10



De gemiddelde Syrische burger was  
niet geïnteresseerd in het werk van  
**Sigrid Kaag**

16

1 Amsterdam met Laurien van Velzen  
en Lonneke Lodder



Het belerende  
vingertje van  
vadertje Staat

23



# De provincie; vermijdbaar of stille kracht?

Op 18 maart mogen we weer naar de stembus. Dit keer om een stem uit te brengen op die partij of persoon die volgens ons het beste met onze provincie voor heeft. Tenminste, **zo zou het moeten zijn**. Maar de verkiezingen voor de Provinciale Staten worden, net als in 2011, voor de neuzen van de provinciale bestuurders weggekaapt door de landelijke politiek. Inzet: het beleid van de **zittende regeringscoalitie**. In 2011 leidde een vergelijkbare krachtmeting tot een gemiddeld tien procent hogere opkomst. Door die focus op de Eerste Kamer zou je bijna denken dat er op regionaal niveau weinig meer te kiezen valt. Hoe kijken de **communicatieprofessionals in de provincie** tegen die ontwikkelingen aan? En wat zien zij als de grootste communicatieopgave?

## ‘Een beperkt aantal aansprekende thema’s uitlichten en je daar in de communicatie op focussen’

Dat de uitslagen van de verkiezingen voor de lagere overheden in de landelijke context worden geplaatst, is niet bepaald een novum. Maar bij de Statenverkiezingen is het nu eenmaal zo geregeld dat de leden van de Provinciale Staten de 75 leden van de Eerste Kamer kiezen. Daarmee reiken de politieke consequenties van de Statenverkiezingen verder dan de provinciale grenzen. Ook dat is geen novum: al sinds 1848 zijn de Provinciale Staten belast met de samenstelling van de Eerste Kamer. Maar recente maatschappelijke debatten zoals die over de veranderingen in de zorg hebben ertoe geleid dat het profiel van de Eerste Kamer een scherper en politieker randje heeft gekregen. En dus wordt het debat over de Statenverkiezingen vooral een debat over landelijke thema’s.

‘Natuurlijk is er wat te kiezen’, aldus Marcel de Jonge, hoofd Communicatie van de provincie Friesland. ‘Regionale issues leggen wel degelijk gewicht in de schaal. Maar door de Statenverkiezingen in een landelijke context te plaatsen, dreigen diezelfde regionale issues nu wel onder te sneeuwen. In Friesland is er bijvoorbeeld veel te doen over windmolens. Ik sluit niet uit dat de recente discussie over bijvoorbeeld de vrije artsenuitvoering straks in het stembokje meer impact heeft dan de windmolens.’

### Achtertuint

Otte Beekma, hoofd Communicatie van de provincie Noord-Holland, ziet vooral voordelen in de grote belangstelling voor de

Statenverkiezingen. ‘Dankzij alle publiciteit in de landelijke media slagen wij er nu goed in regionale onderwerpen onder de aandacht te brengen. De lokale media pikken dat serieus op.’ Volgens Beekma weten de meeste mensen inmiddels wel dat er op 18 maart gestemd kan worden. ‘Het is aan ons ervoor te zorgen dat ze ook weten dat het daarbij om hún achtertuin gaat.’

Meer naar het oosten, in Overijssel, wordt de bovenregionale aandacht voor de Statenverkiezingen aangegrepen voor een provinciale vertaling. Derk Moor, woordvoerder van de Commissaris van de Koning: ‘We blazen hard mee maar trekken het debat opnieuw de provinciale arena in. We benadrukken dat de verkiezingen belangrijk zijn omdat je mensen die straks iets te zeggen krijgen over jouw achtertuin en die het gaan hebben over zaken die je misschien niet direct ziet maar waarmee je wel te maken hebt. Als die zaken niet goed geregeld worden, heb je een probleem.’

### Verbindingen

In tegenstelling tot de gemeente heeft de provincie weinig tot geen direct contact met haar inwoners. Tegen die achtergrond is het dan ook niet vreemd dat kennis en begrip van het provinciaal bestuur door de bank genomen minimaal is. Beekma, De Jonge en Moor benadrukken daarom het belang van zichtbaarheid en het zoeken naar verbindingen. Beekma: ‘De provincie heeft een belangrijke rol maar dat is lastig uit te leggen. Het regionaal bestuur moet, meer dan andere

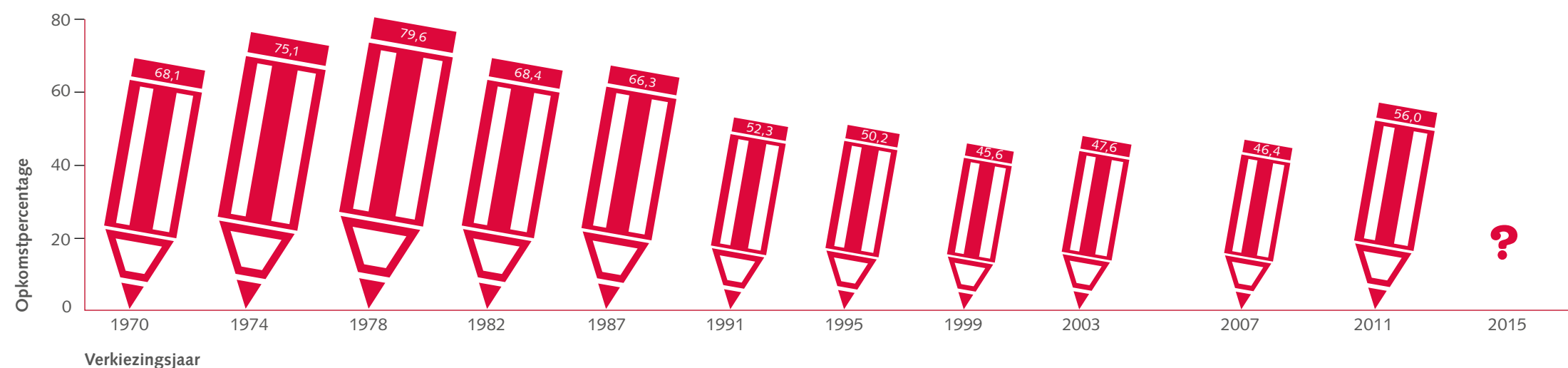
overheden, zijn waarde, nut en noodzaak bewijzen. Alleen door verbinding te leggen tussen je eigen taak en het dagelijks leven van je inwoners kun je als provincie duidelijk maken waaruit je meerwaarde bestaat. Niet met hagel schieten, niet met alle taken in de krant willen door heel hard te gaan roepen wat je allemaal wel niet doet, maar door een beperkt aantal aansprekende thema’s uit te lichten en je daar in de communicatie op te focussen.’ Ook Marcel de Jonge stelt dat de breedte van het provinciale takenpakket de afdeling Communicatie tot keuzes dwingt: ‘De provincie doet veel. Het is wikkelen en wegen waar je je communicatie op richt. Wij proberen zoveel mogelijk aan te sluiten bij de leefwereld van onze inwoners. Je moet zorgen dat je op die terreinen waar dat mogelijk is verbinding zoekt en zichtbaar bent. We zetten communicatie bijvoorbeeld zwaar in op een thema als werkgelegenheid. Maar ook bij de aanleg van nieuwe wegen speelt het een belangrijke rol en proberen we zoveel mogelijk inwoners bij de planvorming te betrekken. Het is mooi als het dan lukt om inwoners aan de provincie te binden.’

### Culturele identiteit

De Jonge geeft tegelijkertijd aan dat de inwoners van Friesland van oudsher al een sterkere band met het provinciaal bestuur hebben dan elders. ‘Die betrokkenheid vertaalt zich in een hogere opkomst bij de verkiezingen. In 2011 waren we topscorer met 59,3 procent.’ Dat binding tussen provincie en inwoners in ▶



## Opkomstcijfers Provinciale-Statenvierkiezingen 1970 - 2011



‘Op het platteland zijn de inwoners toch wat meer gericht op de provincie’

Friesland steviger is, is niet alleen toe te schrijven aan de herkenbare culturele identiteit van de provincie maar ook aan de verhouding stadplatteland.

Moor onderschrijft dat: ‘Op het platteland zijn de inwoners toch wat meer gericht op de provincie. We zijn ook actiever op het platteland door onze taken op het terrein van natuurbeheer, de aanleg van provinciale wegen, de verdeling van Europese subsidies en afspraken over bijvoorbeeld stikstofdepositie. Dat zie je ook in de opkomstcijfers terug. Circa tachtig procent van de mensen op het platteland gaat stemmen. In de steden is dat toch aanzienlijk minder.’

### Lokale media

Over de rol van de lokale media wisselen de meningen. Beekma ziet ook een versraling van het medialandschap, maar hij is positief over de rol van de lokale media in zijn provincie: ‘De lokale media zijn behoorlijk betrokken bij het reilen en zeilen van de provincie. Ze wonen vergaderingen van de Provinciale Staten regelmatig bij en pakken het serieus aan.’ Moor is kritischer over de rol van de lokale media. ‘De democratische controle op zowel het provincie- als het gemeentebestuur neemt af. Je merkt dat de media minder tijd hebben om bepaalde ontwikkelingen te duiden. De hype overheerst.’ Voor de provincie Overijssel

is dat een van de redenen geweest meer eigen middelen in te zetten, zoals het magazine *Jij & Overijssel*. Dit blad verschijnt vier keer per jaar en wordt onder inwoners van de provincie verspreid. Moor: ‘Ook hebben we de website [www.jijoverijssel.nl](http://www.jijoverijssel.nl) in het leven geroepen waarop we laten zien wat we met onze subsidies doen. Bewoners kunnen deze site ook gebruiken om eigen initiatieven onder de aandacht te brengen. Zo brengen we niet alleen informatie, we halen het ook bij de bewoners zelf’, aldus Moor.

De Jonge is overwegend positief over de rol van de lokale media in Friesland: ‘In vergelijking met de gemeenten prijzen we ons als provincie nog gelukkig wat betreft de aanwezigheid van verslaggevers. Bij vergaderingen en persgesprekken zijn vrijwel altijd beide regionale kranten en de regionale publieke omroep aanwezig. Ook de regionale commerciële omroep besteedt geregeld aandacht aan provinciale zaken. De journalisten zorgen voor nieuws en duiding en houden de politici scherp. We moeten er niet aan denken dat die functie wegvalt’, aldus De Jonge.

Dat provincies soms nog gemakkelijk over het hoofd worden gezien, is overigens niet per se een slechte zaak, volgens Beekma: ‘Je wordt misschien wel vergeten omdat je de zaken gewoonweg goed doet.’

## Roadmap provincies: Kompas 2020

Op 26 januari dit jaar lanceerden de twaalf commissarissen van de Koning de site [www.kompas2020.nl](http://www.kompas2020.nl). De site is een initiatief van het Interprovinciaal Overleg (IPO) ter ondersteuning van de provinciale informatiecampaagnes gericht op de verkiezingen van 18 maart 2015. De site is met name bedoeld voor burgers die meer willen weten over het werk van de provincie. Zij bevat onder meer een roadmap die het werk van de provincie in beeld brengt via interviews, kaarten, muziek, tekst, foto's en filmpjes. Onder het motto *Bekijk de regionale praktijk* worden bezoekers meegenomen langs voorbeeldprojecten, waarmee de provincies invulling geven aan hun kerntaken.



Auteur Frotina Zuidema (redacteur C) is Commonground Communicatie Advies. [www.linkedin.com/nl/frotinazuidema](http://www.linkedin.com/nl/frotinazuidema) @frotinazuidema

## De zelfgerichtheid van ons zorgsysteem

Acht jaar werkte Masja Schakenbos in de jeugd-ggz. Ze is ermee gestopt, vertelde ze in de Volkskrant. Omdat ze niet meer gedwongen wil worden haar vak halfbakken uit te oefenen. Ook in de geestelijke gezondheidszorg is het marktdenken dominant geworden. Alles draait om productie, zichtbaar te maken via protocollen en bureaucratie. Schakenbos



moest minstens acht kinderen per dag behandelen, om vervolgens in het systeem per minuut in te vullen wat ze op een dag had gedaan. Bij nieuwe patiënten moet bovendien binnen een uur een diagnose worden aangevinkt in het digitale keuzemenu. ADHD, anorexia, depressie. Geen diagnose? Dan ook geen behandeling, want dan wordt er niet betaald. Een echt gesprek met een patiënt kunnen psychiaters niet meer voeren. Dat is te duur. In plaats daarvan doen ze snelle controles, schrijven ze pillen voor en laten de behandeling over aan goedkopere krachten.

Zo is de geestelijke gezondheidszorg verworpen tot een systeem dat niet gericht is op de patiënt, maar op handhaving van haar eigen logica. Medewerkers worden gedwongen hun werkzaamheden zodanig te definiëren dat de hulpvraag met bijbehorende behandeling binnen de mogelijkheden van het systeem kan worden vastgesteld en betaalbaar blijft. Niet voor de patiënt, maar voor het systeem. Het gesprek doet er niet meer toe.

Onderzoek laat zien dat zelfgerichtheid een valkuil is voor elke organisatie. Ook voor gemeenten die in het kader van decentralisatie van de zorg nu keukentafelgesprekken voeren met zorgbehoevenden, met als doel de zorgvraag helder krijgen. De kunst om een goed gesprek te voeren, waarin beide partijen zich met respect behandeld voelen, hangt af van de vaardigheden van de betrokken ambtenaar. Hier valt, naar eigen zeggen, wel het een en ander te leren.

Daarnaast is het minstens zo belangrijk te voorkomen dat de mogelijkheid voor een zinnig gesprek al bij voorbaat is ingeperkt door strakke protocollen en starre bureaucratieën die enkel het behoud van het systeem, in dit geval de gemeente, dienen. Een sterke wil en bijzondere aandacht zijn nodig om de blik daadwerkelijk naar buiten te kunnen richten en de zaak mede te beschouwen vanuit het perspectief van de cliënt. De situatie in de ggz, zoals Schakenbos die schetst, leert ons hoe het in elk geval niet moet.

Noelle Aarts

bijzonder hoogleraar strategische communicatie (Logeion-leerstoel)

# Eerlijk en open je crisis door

'How do we keep the minister out of this? Let's give him all the information.' Dit treffende citaat uit de beroemde Britse tv-serie *Yes, minister* schetst het probleem bij **openheid over negatieve bedrijfsontwikkelingen**. Het is niet moeilijk om veel te vertellen, maar vertel je ook **de goede dingen op het goede moment?**



## In the spotlights

Organisaties die met een crisis worden geconfronteerd, staan van het ene op het andere moment volop in de belangstelling. Denk maar aan de commotie rond V&D en de affaire met chroomverf bij Defensie. Medewerkers, stakeholders en klanten willen direct informatie van je. Media spelen een belangrijke rol hierin. Zij willen snel het naadje van de kous weten en schuldigen aanwijzen. Slecht nieuws verkoopt nou eenmaal beter dan goed nieuws. En het leidt tot duidelijke krantenkoppen. Dat daarbij de nuance nog weleens verloren gaat, is een andere zaak.

Om geruchtenvorming tegen te gaan, is het belangrijk dat je aan het begin van de crisis snel acteert. Het beste is als er crisisplannen klaarliggen en er vooraf met scenario's is geoefend. Dat begint met de vorming van een crisisteam met beslissingsbevoegdheid waarin communicatie een prominente plaats heeft. Ook als er nog geen concrete oplossing of oorzaak van de crisis bekend is, zijn de eerste 24 uur cruciaal om het vertrouwen van de omgeving te winnen. Communiceer over zaken die bekend zijn en over het proces dat wordt doorlopen. Alleen dan blijft de organisatie in contact met haar omgeving.

## Stealing thunder strategy

Veel organisaties zijn bang dat communiceren over misstanden slechte publiciteit oplevert en de reputatie schaadt. Het omgekeerde is waar: wanneer de organisatie tijdig informeert over zaken die niet goed zijn en duidelijk communiceert welke maatregelen zij neemt om dit aan te pakken, krijgt ze meer vertrouwen. In het boek *Geen Commentaar!* heet dit de *stealing thunder strategie*. Organisaties die dit toepassen reageren niet op negatieve publicaties, maar nemen het voortouw om slecht nieuws zelf naar buiten te brengen.

Hiermee kom je geloofwaardiger en eerlijker over. Dit versterkt het vertrouwen van je doelgroepen. EN: de berichtgeving in de media verloopt zo meer geregisseerd. Je wordt niet overvallen door slecht nieuws, maar brengt dit zelf. Je kunt alvast nadenken over hoofdboodschap en te nemen maatregelen. Bovendien ben je in staat de belangrijkste stakeholders vooraf te informeren. In veel gevallen zijn zij bij de afwikkeling van een crisis van groot belang. Op deze manier is de organisatie veel meer *in control* en is paniekvoetbal overbodig.



## Gedoe komt er toch!

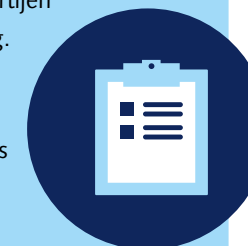
Geen enkele organisatie is gevrijwaard van crisis. Ongewild, ongemerkt en soms door toedoen van een andere partij kun je ineens in een crisissituatie belanden. Op voorhand zijn er wel dingen die je kunt doen om de gevolgen van een crisis voor je organisatie te beperken. Die maatregelen gaan verder dan een adequaat crisisplan en training van de woordvoerder. Een van de lessen die Imtech heeft geleerd, is dat het onverstandig is alleen goed nieuws te brengen. Een *goednieuws-show* slaat uiteindelijk negatief terug op je organisatie. Gedoe komt er toch. Het is de kunst gebalanceerd te berichten over de organisatie en ook zaken te communiceren die minder positief zijn. In de praktijk gebeurt dit lang niet altijd. Organisaties

durven het niet. Hierdoor wordt de berichtgeving door de doelgroep als onbetrouwbaar of (op z'n best) als gekleurd gezien. Dat is een gemiste kans. Organisaties die in goede én in slechte tijden communiceren, kunnen bij incidenten terugvallen op het opgebouwde vertrouwen. Dit slaagt uiteraard alleen met draagvlak bij de top van de organisatie en een communicatieprofessional die stevig in zijn schoenen staat. Organisaties die zo communiceren, blijken in de praktijk absoluut minder vatbaar voor crisissituaties dan organisaties die dit niet doen. Timing en dosering is daarbij natuurlijk van belang; op *information overload* zit niemand te wachten.



## Prestatie

Crisiscommunicatie is hard werken. Je staat in het middelpunt van de belangstelling, de druk van andere partijen op je organisatie is groot en de snelheid hoog. Dat maakt het werk soms zwaar. Maar als het lukt om maximale openheid van zaken te geven en regelmatig te duiden hoe het proces verloopt, welke maatregelen zijn genomen en wanneer een oplossing wordt verwacht, kan het werk veel opleveren. Een gezondere organisatie, vertrouwen bij de stakeholders en niet te vergeten een kans om het netwerk te vergroten. Elke situatie is anders. Crisiscommunicatie is maatwerk dat je niet leert uit een boekje. Door consequent en consistent te communiceren, afgestemd met de belangrijkste stakeholders en met ruggesteun van de top van de organisatie kan de communicatieprofessional in korte tijd een zichtbare prestatie neerzetten.



## Tips en trucs

- Communicatie-expert Paul Watzlawick: 'Je kunt niet niet communiceren.' Dit is zeker het geval in tijden van crisis waarin grote behoefte is aan communicatie. Als de organisatie de vraag naar informatie zelf niet kan invullen, doen anderen dat wel voor je. Met alle gevolgen van dien. Neem dus zelf het initiatief, zo mogelijk voorafgaand aan een eventuele crisis.
- Wees inhoudelijk voorbereid, maar realiseer je: geen enkele crisis verloopt volgens plan.
- Vergeet imago. Werk aan relaties: open de luiken en nodig journalisten en andere stakeholders uit. Zorg dat bestuurders benaderbaar zijn voor vragen.
- Vergroot het gevoel van vertrouwen door zorg en empathie uit te dragen. Durf je te verplaatsen in de emotie van de ander. Schuif de rede even aan de kant.
- Eigen proactief onderzoek bij misstanden is een goed startpunt om tot een gezonde organisatie te komen. Tijdens het onderzoek kun je alleen open zijn over het proces. Daarna geef je zoveel mogelijk inzicht in de problemen en hoe je die gaat aanpakken.
- Blijf het issue monitoren, informeer regelmatig je stakeholders over de stand van zaken en wees alert op nieuwe signalen en ontwikkelingen.



Auteur Martijn Boelhouwer (redacteur C) is woordvoerder en senior communicatieadviseur bij Netbeheer Nederland.  
@MBoelhouwer  
[nl.linkedin.com/pub/martijn-boelhouwer/6/46b/a05/](https://nl.linkedin.com/pub/martijn-boelhouwer/6/46b/a05/)





10 MARKANTE  
NEDERLANDERS,  
10 MARKANTE BEROEPEN,  
1 GEMENE DELER:  
COMMUNICATIE

‘Iedereen kan een mening ventileren maar het is de vraag of dat relevant is’

# Pas op de plaats

Op mission impossible gestuurd worden in oorlogsgebied. Sigrid Kaag zag zich gesteld voor die taak als speciaal coördinator van een gezamenlijke missie van de Verenigde Naties en de Organisatie voor het Verbod op Chemische Wapens (OPCW). Onder enorme politieke druk en met de spotlights van de internationale media op haar gericht, werkte zij aan de ontmanteling van het chemische wapenarsenaal van Syrië. Voor zover het ging in de luwte, met een uitgekende communicatiestrategie van ‘alleen de feiten vertellen’. Het opruimen van de chemische wapens in Syrië was immers niet meer dan een klein deeltje van de oplossing in dit verscheurde land.

Op een zondagochtend heeft Sigrid Kaag ineens secretaris-generaal van de VN Ban Ki-moon aan de lijn. Of ze speciaal coördinator wil worden van een gezamenlijke missie van de VN en de OPCW. Een paar dagen later, op 16 oktober 2013, maakt Ki-moon de benoeming wereldkundig. Kaag wacht een zware taak: het complete chemische wapenarsenaal van het Syrische regime van Bashar al-Assad moet voor 30 juni 2014 ontmanteld zijn.

De missie is een reactie op de aanval met chemische wapens op 21 augustus 2013 in Ghouta, een dorpje ten noorden van de Syrische hoofdstad Damascus. De Amerikanen dreigen met vergelding maar al snel wordt duidelijk dat militair ingrijpen is te voorkomen als Syrië haar arsenaal chemische wapens onder toezicht van de internationale gemeenschap stelt. Uiteindelijk wordt onder hoofdstuk 7 van het Handvest van de Verenigde Naties een resolutie aangenomen dat het regime van al-Assad afstand moet doen van haar chemische wapens. Kaag: ‘Het is de enige resolutie onder hoofdstuk 7. Het betekende dat de lidstaten altijd konden besluiten tot militair ingrijpen als Syrië zich niet aan de resolutie hield.’

**Hoe richt je de communicatie van zo’n politiek beladen missie in?**  
‘De *Chemical Weapons Convention* uit 1992 wordt technisch uitgevoerd door de OPCW in Den Haag. Zij opereert normaal gesproken in stilte. In Syrië was echter sprake van een uitzonderlijke situatie: hier was de dreiging van militair ingrijpen als het land niet zijn hele voorraad ontmantelde. Die dreiging was er niet eerder in het werk van de OPCW.’

‘Tijdens de hele operatie pasten we passieve communicatie toe: we gaven antwoord op vragen uit de media en we zetten misverstanden recht. Ons mediaprofiel was laag, aan de ene kant uit respect voor de situatie in Syrië. Aan de andere kant hadden we ook onze redenen de media niet op te zoeken. Het was een ongeëvenaarde operatie waarvan we eerst uit moesten zoeken hoe we hem gingen aanpakken. Verder geldt er een *confidentiality clause* rond alle informatie die de OPCW aangaat. De informatie die een verdragspartij deelt met de organisatie is niet openbaar. Ten slotte wilden we niet teveel aandacht op ons vestigen voor onze eigen veiligheid.’

**Belemmerde de internationale aandacht uw werk?** ‘Ik heb geleerd rustig te blijven: zoek de media niet op als je niets te vertellen hebt. Je wilt niet in de gênante situatie terechtkomen dat je geconfronteerd wordt met je eigen woorden die je niet waar kunt maken. In een missie als deze moet je strategisch en select met informatie omgaan. Breng feiten naar buiten en meer niet. Iedereen kan een mening ventileren, maar het is de vraag of dat relevant is.’

**Niet speculeren zegt u, maar de media kunnen ook aan de haal gaan met uw verhaal.** ‘Je kunt niet langer regie voeren over wat er in de media komt. In interviews krijg je vaak suggestieve vragen. Ik antwoordde dan steevast: “Dat weet ik niet, maar dit zijn de feiten...” Zo zorgde ik voor de *evidence base* onder onze missie. Wat de media daar vervolgens mee doen, is vaak *spinning*. Dat hebben we gelaten voor wat het is.’ ▶



'Mijn boodschap: wees de baas over je eigen verhaal. Daarover kun je regie voeren. Weeg af of je dat interview met dat medium wilt geven of niet. Onze missie had internationale aandacht, maar ons werk was bepaald niet de essentie van de crisis in Syrië. Ik heb niet de indruk dat de gemiddelde Syrische burger geïnteresseerd was in ons werk; wij waren niet meer dan een klein dingetje voor hen.'

**Beschikte u dan wel over communicatiemensen?** 'We hadden voor de missie twee mensen die zich, naast hun andere taken, actief met communicatie bezighielden. Ze monitorde wat de media vertelden over ons en ze maakten een politieke analyse om onze kennis over de situatie in Syrië actueel te houden.'  
'In mijn functies bij UNICEF en UNDP had ik te maken met grote communicatieafdelingen. Hier is de communicatie gericht op uitvoering van hun programma en verbreding van draagvlak voor hun werk. In Syrië wilden we zo min mogelijk communiceren.'

**Kijken we naar organisaties als UNDP; wat verwacht u van de communicatieafdeling?** 'Het hangt sterk af van de cultuur binnen een organisatie welke positie communicatie krijgt. Ik ben er voorstander van dat iedereen vanuit zijn eigen capaciteiten met elkaar samenwerkt voor het belang van de organisatie. Verder werkt communicatie niet als het een *after-thought* is. Het moet aan de voorkant van je bedrijfsprocessen zitten. De communicatiemedewerkers moeten kunnen volgen waar het over gaat.'

**U stelt dat de cultuur binnen een organisatie bepaalt welke positie communicatie heeft. Is die cultuur te beïnvloeden door de communicatieafdeling?** 'Ik weet niet of dat een reële wens is. De cultuur binnen een organisatie bepaalt hoe communicatie wordt gewaardeerd, maar je organisatiecultuur is niet hetzelfde als de communicatiecultuur binnen je organisatie. Gedrag wordt bepaald door de kernwaarden van je organisatie. Binnen die context kijkt communicatie naar de manier waarop doelen en boodschappen zijn uit te dragen. Communicatie is één van de vele hulpmiddelen die gedragspatronen kunnen versterken.'  
'Het communicatieteam moet flexibel en actief zijn en van begin tot einde kunnen meedenken. Maar soms zit je aan tafel en soms niet; communicatie zit in de servicehoek, net als bijvoorbeeld financiën en *human resources*. Ik denk dat het vanuit managementperspectief slim is als je met een aantal kernfuncties aan tafel zit. Mijns inziens hoort communicatie daar meestal bij.'

**Meestal?** 'Heb je bijvoorbeeld een geheim of een diplomatiek overleg dan is communicatie er in een afwerende rol. Ze is dan betrokken op basis van *if asked*. De communicatieprofessional is niet de beleidsmaker. Aanvaard dat: je maakt communicatiebeleid, je zet niet de koers van de organisatie uit. En natuurlijk ontslaat dat je niet van de plicht de inhoud te volgen. Weet je niet wat er speelt, dan ben je totaal niet geloofwaardig.'

**Heeft de komst van nieuwe media het werk van de communicatieprofessional veranderd?** 'Ja, want je kunt niet langer volstaan met één manier van je boodschap brengen; al je verschillende doelgroepen vergen elk een eigen manier om je boodschap over te brengen. Tegelijk is mijn antwoord ook nee. Want net als voorheen moet je een lijn uitzetten die je kunt meten en eventueel aanpassen. Voor "ouderwetse" media stelde je jezelf drie vragen: wie kijken of luisteren ernaar, waarom doen ze dat en hoe vaak doen ze dat? Deze vragen zijn voor sociale media niet anders.'

**De aanpak is misschien niet anders, maar hebben nieuwe media uw werk wel vereenvoudigd?** 'De informatie stroomt tegenwoordig makkelijker, maar ik weet niet of het effectiever geworden is. Je moet keuzes maken, anders raak je het spoor kwijt. Vergeet niet dat je het hebt over de Westerse wereld. Communicatie is vooral een armoedekwestie. In ontwikkelingslanden zijn er eerst andere zaken op te lossen. Is er elektriciteit en water? Kun je lezen en schrijven? Daarna wordt het een kwestie van infrastructuur. In Afrika worden boodschappen vaak uitgedragen via de mobiele telefoon omdat die infrastructuur aanwezig is. De Arabische Lente is ook aangeduid als de Sociale Media Revolutie omdat die media wijdverbreid beschikbaar waren. De manier waarop wij in Nederland communicatiemiddelen kunnen inzetten, is een groot goed. Dat wordt pas echt duidelijk als je de situatie in andere landen hebt meegemaakt.'

## Bio

Diplomate Sigrid Kaag (1961) begint haar loopbaan bij de Koninklijke Shell. Na een overstap naar het ministerie van Buitenlandse Zaken begint ze in 1994 bij de Verenigde Naties. Ze werkt onder meer als senior programmamanager bij het bureau externe relaties van het *UN Relief and Works Agency for Palestine Refugees* (UNRWA). In 2007 wordt ze voor UNICEF regionaal directeur voor het Midden-Oosten en Noord-Afrika. Vanaf 2010 bekleedt ze de functie van assistent-secretaris-generaal bij het bureau externe relaties van het *UN Development Program* (UNDP).

*Volgende maand: Boudewijn Poelmann, oprichter van Novamedia, het bedrijf achter onder meer de Nationale Postcode Loterij.*



Auteur Sander Grip (hoofdredacteur C) is freelance bedrijfsjournalist.  
@sandergr  
linkedin.com/pub/dir/Sander/Grip

# Is de opgeheven vinger van de overheid echt weer terug?

Eind 2014 startte de campagne *Ziekmakers zie je niet* van het Voedingscentrum, die Nederlanders erop moet wijzen dat jaarlijks 700.000 van hen een voedselinfectie oplopen. Veelal ontstaan in de eigen keuken. De campagne – gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – moet ons wijzen op het belang van wassen, scheiden, koelen en verhitten. Roept de vraag op of het opgeheven vingertje van de overheid anno 2015 weer terug is.



'Is de opgeheven vinger echt terug? Als je goed naar de huidige overheids campagnes kijkt, valt vooral op dat ze een handelingsperspectief aanreiken voor serieuze problemen. Zo richt de campagne *Ziekmakers zie je niet* zich op tips om voedselinfectie te voorkomen. De boodschap is niet "foei, dit mag niet", maar "dit is verstandig om te doen." Echter, mensen zijn wantrouwig wat betreft adviezen van anderen over wat goed voor ze is. Zeker ongevraagd advies, gegeven door onbekende anderen. Hoe explicieter de poging mensen te vertellen wat ze moeten doen ("was je handen voor het koken"), des te sterker de weerstand. Mensen bepalen graag zelf wat ze doen. Daar ligt dus de uitdaging voor de overheid. Hoe kun je wat goed is voor het welzijn van burgers en samenleving zo communiceren dat mensen zich niet aangetast voelen in hun keuzevrijheid. Studies laten zien dat mensen ontvankelijker zijn wanneer beïnvloeding samengaat met de opmerking dat je natuurlijk vrij bent in de keuze die je maakt. Een overheid die haar eigen advies relativeert, dat zou goed kunnen werken.'

**Reint Jan Renes** is in 2005 gepromoveerd als sociaal-psycholoog bij de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij werkt als lector Crossmediale Communicatie in het Publieke Domein bij de Hogeschool Utrecht en als universitair hoofddocent Gezondheidscommunicatie bij Wageningen Universiteit. Zijn onderzoeksthema's zijn ontwerpen voor gedragsverandering, persuasieve communicatie, overheid en pro sociaal gedrag.



'Is dit wel een opgeheven vinger van de overheid? Misschien door het gebruik van de gebiedende wijs, maar ik zie in eerste instantie vooral tips om mensen te helpen niet ziek te worden van eten. Maar afgezien van het feit of deze campagne wel of niet een voorbeeld is van de opgeheven vinger van de overheid, is de vraag of een campagne weerstand kan oproepen natuurlijk heel relevant. Het onderwerp "ziekmakers" wordt – ondanks 700.000 te voorkomen ziektegevallen, volgens de site 2.000 per dag – misschien niet als erg belangrijk gezien en daardoor wellicht ervaren als betuttelend of belerend. "Moet de overheid mij vertellen dat ik mijn vaatdoekje elke dag moet vervangen?" En zodra dat gevoel ontstaat, kan deze weerstand inderdaad leiden tot minder grote effecten. Mensen proberen dan vooral de gewenste gedragsverandering te voorkomen door bijvoorbeeld het vermijden van de boodschap of gewoon tegenargumenten te bedenken. Daarom is het voor alle campagnes, maar zeker overheids campagnes, die vaak tot doel hebben dat mensen zich anders gaan gedragen, heel belangrijk ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk weerstand ontstaat.'

**Babs Westenberg** is hoofd van de afdeling Campagnemanagement van de Dienst Publiek en Communicatie (ministerie van Algemene Zaken). Deze afdeling maakt in opdracht van en in samenwerking met de verschillende ministeries en reclamebureaus campagnes als NIX <18, BOB, Verkiezingen en Belastingaangifte.



Auteur Kim van Eerde (redacteur C) is communicatieadviseur en redacteur bij Bureau Buhrs.  
@kimvaneerde  
www.linkedin.com/pub/dir/Kim/van+Eerde



# Het bruisende badhuis

Het karakteristieke badhuis waar vroeger de bewoners van **Vogeldorp** in **Amsterdam Noord** kwamen douchen, fungeert tegenwoordig als museum. Niet alleen buurtbewoners maar ook bezoekers uit de rest van de stad en zelfs daarbuiten kennen **Museum Amsterdam Noord**. De huidige tentoonstelling *Over de brug – wel of geen brug over het IJ?* haalde zelfs het NRC. En dat met weinig middelen en mensen. **Frida Badoux** verklaart hoe ze dat doen.

**V**ogeldorp is in 1918 gebouwd. Het badhuis was een voorziening voor de bewoners die in kleine huisjes zonder douche woonden. Aanvankelijk zou het gebouw na enkele tientallen jaren gesloopt worden maar na de Tweede Wereldoorlog stond het er nog steeds. Inmiddels is Vogeldorp, inclusief het badhuis, een beschermd stadsgezicht en is Stadsherstel eigenaar van het gebouw. Sinds 2005 zit hier het *Museum Amsterdam Noord*. Stadsdeel Noord geeft een kleine subsidie die de huurkosten dekt, voor de rest is het museum aangewezen op onder meer giften, sponsorgelden, acties en verhuur van de locatie. 'En ja, dat organiseren we allemaal zelf', zegt Frida Badoux, vormgever van de tentoonstellingen met lichte trots. Met 'we' bedoelt ze het driekoppige bestuur en de vele vrijwilligers.

## Trouwen in het badhuis

'De tentoonstellingen die we de afgelopen jaren brachten, waren heel succesvol. Zo hadden we *Trouwen in Noord*. We plaatsten een oproep in de lokale krant en werden vervolgens bedolven onder foto's en verhalen.'

Fantastisch! We maakten foto's van de inzenders en hingen die naast de oude trouwfoto's, we maakten filmpjes met interviews, een boekje, en regelden dat er ook een dag in het badhuis getrouwd mocht worden. Weliswaar niet officieel, maar de trouwlustigen beleefden het wel zo, met trouwjurken en toespraken. Dat leverde natuurlijk enorm veel publiciteit op.' In een vaste opstelling en met wisselende tentoonstellingen wordt in het museum de geschiedenis van Amsterdam-Noord verteld. 'Aanvankelijk was het museum wat intellectueel met boeken en vitrines met opgravingen. Maar om deze buurt aan te spreken, moet je de mensen erbij betrekken en een beroep doen op hun kennis en herinneringen; ze zelf onderdeel laten worden. Als je met iets aantrekkelijks en origineels komt, versterk je de cohesie. Door met thema's te werken, zoals trouwen, of scholen en jeugd in Noord, lukte dat.' 'Tegelijkertijd probeer ik altijd een link te leggen met kunst. Rond het IJ wemelt het van de ateliers en de kunstenaars. Er is altijd wel een kunstenaar te vinden die een link heeft met het thema. Die stelt dan enkele werken tentoon die ook te koop zijn. We hebben eens een kunstveiling georganiseerd, waarbij de opbrengst naar het museum ging. Daar maken we dan een evenementje van waarmee we een breder publiek trekken, publiciteit krijgen, en ook wat extra inkomsten. We moeten wel creatief blijven, inderdaad.'

**'Fietzers en voetgangers kunnen uitsluitend met de pont het IJ over. Waarom is er geen brug?'**

## Pont of brug

'Hoe we aan die publiciteit komen? Een uitgebreid netwerk en goede mediarelaties; dat helpt natuurlijk enorm. Onze persberichten worden altijd wel opgepikt door het Parool, AT5 en RTV Noord Holland. Maar onze laatste tentoonstelling *Over de brug* heeft zelfs landelijk aandacht gekregen. NRC heeft er een artikel aan gewijd, daar zijn we heel blij mee. Ook buiten Amsterdam vindt men het onderwerp dus interessant: Amsterdam is een van de weinige wereldsteden zonder brug over haar "stadsrivier". Fietzers en voetgangers kunnen uitsluitend met de pont het IJ over. Waarom is er eigenlijk geen brug? Zijn er technische, financiële, nautisch-economische of sociale en psychologische factoren?' 'Wij reiken een nieuw perspectief aan om deze oude kwestie te begrijpen. Door een historisch overzicht van de belangrijkste wetenswaardigheden van een brug over het IJ bijvoorbeeld. Er zijn maquettes van diverse architecten, er

is kunst en natuurlijk een mooi boekje. We hebben ook een serie straatinterviews gedaan waarin we Noorderlingen vroegen of ze voor of tegen een brug zijn. Dat is echt mooi geworden, mensen hebben er echt een mening over. We bieden de komende periode verschillende activiteiten die steeds een ander aspect van het vraagstuk belichten.' Maar is Frida zelf nu voor of tegen een brug over het IJ? Ze lacht geheimzinnig en zegt diplomatiek: 'Het museum neemt hierover geen standpunt in, maar iedereen heeft hier natuurlijk een eigen mening over...'



Auteur Annelies Kruse (redacteur C) is zelfstandig tekstschrijver en communicatieadviseur  
nl.linkedin.com/pub/annelies-kruse

Ze zijn zelfstandig, initiatiefrijk en schrikken niet terug voor een solofunctie in communicatie. Hoe houden zij zich staande?







Het is de grootste reorganisatie uit de geschiedenis van de gemeente Amsterdam. Sinds 1 januari 2015 werken ongeveer **veertienduizend medewerkers** in een **nieuwe organisatiestructuur**. Hoe zorg je in zo'n proces voor **één gezicht naar buiten**? C vroeg het Laurien van Velzen en Lonneke Lodder, beide werkzaam als senior communicatieadviseur bij de gemeente Amsterdam. 'Dat is enorm wennen, we zijn heel lang een eilandenrijk geweest.'

# Samen voor 1Amsterdam

## Wat is de rol van communicatie in het gehele proces?

Lodder: 'Mijn leidinggevende zegt altijd: dit proces is één groot communicatietraject. Dat klopt wel, maar tegelijkertijd kan communicatie het niet alleen. Wij kunnen over veranderingen communiceren, verhalen vertellen, goede voorbeelden delen. Maar de verandering zelf zit in de inhoud van ons werk, hoe je dingen met elkaar doet. We hebben nu bijvoorbeeld nog maar één afdeling P&O in plaats van zo'n 35 verschillende afdelingen. En we zijn overgegaan van 54 naar zeven stadsloketten. Dat zijn de echte veranderingen.'

Van Velzen: '26 Gemeentelijke diensten zijn opgegaan in vier clusters. Collega's zijn makkelijker in te zetten op de plek waar ze het beste tot hun recht komen en het meest nodig zijn in de stad. We gaan steeds meer werken als 1Amsterdam, met het *Bestuurlijk Kompas*, opgesteld door het College, als onze leidraad. Eén organisatie met één gezicht naar buiten. Dit betekent ook veel voor collega's. Sommigen veranderen van organisatieonderdeel of moesten opnieuw solliciteren. Voor iedereen betekent het een nieuwe manier van werken, en samen werken aan een nieuwe cultuur. Dat is enorm wennen, we zijn heel lang een eilandenrijk geweest.'

## Wat was jullie strategie?

Lodder: 'Communicatief liepen er twee sporen naast elkaar. Enerzijds de reorganisatie zelf. Hoe komt de nieuwe organisatiestructuur er uit te zien? Voor welke medewerkers verandert hun functie? Veel collega's waren met name in dit soort feitelijke veranderingen geïnteresseerd. Tegelijkertijd willen we als gemeente op een andere manier gaan werken. Beter aansluiting zoeken bij een snel veranderende samenleving. Een veel ongrijpbaarder proces en een weg van lange adem.'

'De cultuuromslag is natuurlijk niet donderdag de 17e om half vier, zoals Fokke en Sukke dat zo mooi inplannen op een cartoon die speciaal gemaakt is bij dit traject. Je kunt niet zeggen: eerst doen we het plaatsingsproces voor medewerkers en dan gaan we aan een nieuwe organisatiecultuur werken. Dus communiceerden we gelijktijdig over de benoeming van het nieuwe topmanagement en over de nieuwe manier van werken. We maakten hierbij wel onderscheid tussen de *voorlopers* en de *massa*.'

## Hoe communiceerden jullie?

Lodder: 'Voor de feitelijke zaken zetten we middelen met een groot bereik in: personeelsbijeenkomsten, intranet, e-nieuwsbrieven. Voor de andere manier van werken richtten we ons in eerste instantie vooral op de vijftien tot twintig procent voorlopers in de organisatie: medewerkers die het leuk vonden om te veranderen, die minder last hadden van de onzekerheid. De middelen die we voor hen inzetten, waren informeler: storytelling, pop-upweken waarin medewerkers elkaar lieten kennismaken met nieuwe methodes, een animatiefilm.'

Van Velzen: 'Na het versturen van de plaatsingsbrieven, een formele handeling in de reorganisatie en een moment waar veel collega's op wachtten, startten we de interne campagne *Voor 1Amsterdam*. De gedachte erachter: we zijn steeds meer één organisatie en we willen zoveel mogelijk als zodanig naar buiten treden. *Voor 1Amsterdam* laat zien waar we naartoe gaan, en geeft daarnaast ruimte voor organisatieonderdelen om er hun eigen draai aan te geven.'

## Waar zijn jullie trots op?

Van Velzen: 'We zijn de campagne gestart met 1 week voor 1Amsterdam. Een week waarin we alle collega's van alle diensten en stadsdelen uitnodigden om te komen ontbijten. Iedere dag werd op een andere locatie in de stad hetzelfde programma georganiseerd. In die week is de corporate film *Samen voor 1Amsterdam* gelanceerd. Die korte film paste bij de volgende fase: gevoel krijgen bij wie we willen zijn als nieuwe organisatie. De grote gezamenlijke drive hier is dat iedereen voor deze fantastische stad wil werken. Collegeleden, leden van het gemeentelijk managementteam, collega's, ze hadden allemaal

Laurien van Velzen (foto rechts) houdt zich bezig met gemeentebrede interne communicatie. Ze is ook de communicatieadviseur van de gemeentesecretaris. Lonneke Lodder (foto links) werkt in het tijdelijke Programmateam Organisatieontwikkeling dat de gemeentelijke reorganisatie heeft geleid. Het team bestaat nog tot 1 juli 2015.



een rol tijdens de ochtenden. Om te laten zien dat we nu één organisatie zijn, dat iedereen meedoet en dat we het samen moeten doen.' 'Wat echt meezat, was onze timing. Deze tijd vraagt om een organisatie die zichzelf blijft ontwikkelen, om medewerkers die flexibel zijn. Het kan ook niet anders, dat zien we aan de bedrijven die nu in zwaar weer zitten, onder andere omdat ze niet mee zijn gegaan met hun tijd. Het was dus goed uit te leggen waarom deze reorganisatie nodig was. Lastig is wel dat we collega's lang in onzekerheid hebben moeten laten zitten, omdat het formele traject lang duurde en zich niet strak liet plannen. Voor veel collega's duurde het te lang om de energie erin te houden.'

#### Julie zitten nog middenin het proces, zijn er al leerervaringen?

Lodder: 'Je pioniert, dus er gaat weleens wat mis. Het belangrijkste is dat je daarvan leert, zorgt dat je het de volgende keer beter doet. Een voorbeeld is het laatste kerstgeschenk. Ook hierbij wilden we de overgang maken naar 1Amsterdam. Voor het eerst kregen alle medewerkers hetzelfde. Een belangrijk symbool. Maar met het cadeau, een scheurkalender met informatie uit alle hoeken van de organisatie die toont wat voor werk we voor de stad doen, waren veel collega's niet blij. Zij voelden zich niet gewaardeerd, in een jaar waarin er al zoveel veranderingen waren. Ik heb er een blog over geschreven op intranet. Ik heb uitgelegd wat onze bedoeling was en dat je soms de plank mislaat. Deze blog trok veel aandacht, veelal positief. Vervolgens organiseerden we een leersessie en de aanbevelingen zijn naar de gemeentesecretaris en zijn team van stedelijk directeurs gegaan. Daarmee is dit toch nog een mooi voorbeeld van onze nieuwe manier van werken.'

#### Wat is de grootste uitdaging?

Lodder: 'Ik vind het lastig om uit te leggen dat de cultuuromslag niet iets is van *donderdag de 17e om half vier*. We hebben veel medewerkers ontzien in de tijd dat zij in onzekerheid zaten over de toekomst. Nu ligt een ander gevaar op de loer: dat, nu de feitelijke reorganisatie achter de rug is, iedereen weer overgaat tot de orde van de dag. Hoe kunnen we het veranderingsproces levend houden? We doen dat door continu te blijven zoeken naar mooie verhalen, goede voorbeelden en die te vertellen. En door met zoveel mogelijk medewerkers het gesprek aan te gaan. Ook helpen we het topmanagement met een andere manier van leidinggeven. De organisatieontwikkeling is nooit klaar. Je moet je elke dag opnieuw afvragen: levert wat ik doe concrete resultaten op voor Amsterdam?'

### Enter the Firm voor 1Amsterdam: Gouden tips voor de gemeente

Op 19 februari kwamen zo'n 35 *young en somewhat older* professionals naar Amsterdam om te horen hoe die gemeente haar reorganisatie naar één gemeentelijke organisatie heeft aangepakt. Lonneke Lodder en Jeffrey Boxem, communicatieadviseur bij de afdeling Economie, legden de professionals een aantal cases voor waarin hen gevraagd werd in 140 tekens aan te geven wat zij anders zouden hebben gedaan of wat hun gouden tip is voor twee aspecten van de reorganisatie: hoe komen we van de koplopers naar de massa, en de communicatie in een netwerk.

De aanwezige professionals vonden de keuze voor de inzet op koplopers goed, maar zagen nu wel het gevaar dat deze koplopers te ver voor de troepen uit gaan lopen. Zij zouden eerder koplopers ingezet hebben als ambassadeurs voor de rest van de organisatie om zo de nieuwe manier van werken als een olievlek uit te breiden. Daarbij is belangrijk om visie en doel steeds helder te blijven uitleggen, de medewerkers centraal te zetten en goed naar hen te luisteren. De aanpak lijkt wat zendergericht en top down te zijn geweest: het had meer *Samen voor 1Amsterdam* kunnen zijn.

### Gouden tips voor Amsterdam

- Organiseer *1Amsterdam, the Sequel*, waarbij steeds een multidisciplinair team medewerkers onder aanvoering van een koploper een week aan de slag gaat met een probleem of kwestie in de stad en samen werkt aan de oplossing. Dat zorgt voor synergie tussen de afdelingen, laat medewerkers ervaren hoe het is om van buiten naar binnen te werken, maakt van koplopers ambassadeurs en het zorgt voor nieuwe energie.
- Faciliteer als communicatie interne en externe start-ups die een voorbeeld zijn voor het werken van buiten naar binnen en die snel en flexibel inspelen op en aansluiten bij wat er leeft in Amsterdam.

## Jaarplanning Logeion 2015

14  
APRIL

**Masterclass Nudging**  
Rik Riezebos

15  
APRIL

**Algemene Ledenvergadering**

23  
APRIL

**Galjaarddag**  
Podium voor parels in de  
publieke communicatie

11  
JUNI

**C-DAY 2015**  
Nationaal vakcongres voor  
communicatieprofessionals

30  
JUNI

**Masterclass Leidinggeven  
aan communicatie-  
professionals**  
Mathieu Weggeman

JULI

**IC-Parade**  
Cases uit de interne  
communicatie

SEPT

**Logeion Live! XL**  
Opening van het  
Logeion-kennisseizoen

NOV

**Student Talent Award**  
(Grand Prix Content Marketing)

DEC

**Verkiezing Communicatie-  
man/vrouw van het Jaar  
en CommunicatieTalent  
van het Jaar**

15  
DEC

**Algemene  
Ledenvergadering**

Datumwijzigingen voorbehouden

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



Auteur Els Holsappel (redacteur C) is freelance (eind)redacteur en communicatieadviseur.  
@ElsHolsappel  
nl.linkedin.com/in/elsholsappel



Auteur Maartje Vrolijk (redacteur C) is manager corporate responsibility bij UPC Nederland.  
@FleurVrolijk  
nl.linkedin.com/pub/maartje-vrolijk/4/45a/305



# Nieuws maken in een veranderend medialandschap

Het **medialandschap verandert** in snel tempo. En deze ontwikkelingen zijn diffuus. De papieren krant verliest terrein, maar blijft bij oudere generaties onverminderd populair. Ondertussen zien dezelfde uitgevers het aantal digitale abonnementen voor tablets en smartphones stijgen. Blendle heeft een succesvol eerste jaar achter de rug en De Correspondent heeft na een jaar genoeg betalende klanten om hun verdiepende journalistieke producties door te zetten. Redacties krimpen in, lokale en regionale titels staan onder druk of verdwijnen. Iedereen kan zelf informatie toegankelijk maken en verspreiden. Twitter is belangrijk als nieuwsbron en dat belang kan toenemen nu het een tool live heeft gezet - een nieuwscurator die nieuwsorganisaties helpt nieuws te filteren en selecteren. Het **medialandschap fragmenteert**. Wat betekent dat voor de PR-professional die **aandacht zoekt** voor - in zijn ogen - nieuwswaardige berichten?



## Weg van vertrouwde routine

Een bericht van het Sociaal Cultureel Planbureau van eind februari: 'Het lezen van een krant, tijdschrift of boek is voor de helft van de Nederlanders geen dagelijkse routine meer.' *Kijken* blijkt de populairste media-activiteit. Op een doorsnee dag in het najaar 2013 keek 86 procent van de bevolking zo'n drie uur naar beeldmateriaal. En uit onderzoek van Edelman, ongeveer een maand eerder, blijkt dat Google, en dus niet traditionele media, als meest vertrouwde bron voor nieuws geldt. Tegelijk daalde het vertrouwen in gangbare media. In 2014 vertrouwde 65 procent van de ondervraagden gangbare nieuwsbe-

drijven; dit jaar is dat gedaald naar 62 procent. Mensen geven de voorkeur aan een 'samengesteld' nieuwsoverzicht uit meerdere bronnen, zoals Google News dat biedt, in plaats van nieuws vanuit één standpunt. Het zijn berichten over de wijze waarop de consument het nieuws tot zich neemt en daarmee uitingen van de snelle verandering van het medialandschap.

## Rol traditionele media

Sander van Buuren van LEWIS PR ziet het belang van de journalist als filter van het nieuws afnemen. Iedereen kan nu zelf het nieuws maken en bepalen wat nieuwswaardig is. 'Door slim gebruik te maken van sociale media, fora, eigen platforms en steunzenders aan het woord laten kun je je eigen bereik voor je communicatieboodschap creëren en versterken. Maar', zegt hij, 'voor je PR heb je traditionele media nog steeds hard nodig. En dat blijft zo. Denk aan vakbladen wanneer je een nicheonderwerp onder de aandacht wilt brengen van een specifieke doelgroep. Maar ook landelijke media. Dagbladen zijn niet meer bezig om als eerste het nieuws op papier te hebben, daarvoor is de productietijd gewoon te lang, maar bieden meer context en achtergronden. Ondertussen

zal op hun website de strijd om het snelle nieuws doorgaan. Daarbij is er vaak geen sprake meer van hoor en wederhoor. Dat is vervangen door plaatsen en updaten.'

## Visueel

'Het visuele aspect is belangrijk geworden. De nieuwsconsument van nu, die informatie op de tablet of mobiel tot zich neemt, hecht steeds meer waarde aan beeld en snelle consumptie. Daarom is er meer aandacht voor video, infographics, animatie en fotomateriaal. Het moet er goed uitzien. Mooi voorbeeld bij een mediapartij is NRC Q, dat zich sterk richt op de zakelijke markt. Waar wel plaats is voor langere artikelen waarin een onderwerp uitgebreid wordt behandeld, maar waar tegelijk wordt gekozen voor een visueel sterk beeld.'

## Functie van het persbericht

'Een persbericht blijft een handig middel om volume te bouwen voor de communicatieboodschap van de organisatie. Maar daarbij adviseer ik om voor de verdieping, de verbinding met je doelgroep, gebruik te maken van een online platform. Daar laat je ook experts aan het woord over jouw kennisgebied en de innovaties waar je aan werkt.' Ewald van Rooij van PR bureau Lindblom: 'De tijd dat je je persbericht stuurde naar een flinke medialijst en de volgende dag je bericht terugzag in een reeks dagbladen is voorbij. Natuurlijk de uitzonderingen daargelaten, zoals wanneer het onderwerp echt nieuwswaardig is en het persbericht voor zich spreekt. Maar in de meeste gevallen zul je in je mediastrategie niet meer alleen kunnen kiezen voor een persbericht. Dat werkt om verschillende redenen niet meer.'

## Ready to print

'Allereerst is de dynamiek van media en publiciteit enorm veranderd', stelt Van Rooij. 'De cyclus waarin nieuws wordt gemaakt, is versneld. Een journalist werkt niet meer alleen aan stukken voor de krant van morgen of overmorgen, maar ook aan stukken die ▶



## ‘Werken met een sleutelmedium kan zorgen voor een publicitaire sneeuwbal’

binnen een kwartier online staan. Echt nieuws staat binnen een paar minuten op Twitter. Deze enorme snelheid leidt tot andere vormen van concurrentie tussen media. Een journalist die een persbericht ontvangt waarmee hij of zij nog “aan de slag” moet, zal steeds de afweging maken: kan ik dit sneller brengen dan iemand anders? En heb ik daar de tijd voor? Redacties zijn immers steeds dunner bezet. Dat betekent dat een “gemiddeld” persbericht, waar een journalist wat zaken moet checken en andere bronnen aan het woord moet laten, al snel zal sneuvelen als de journalist het risico loopt dat concurrenten het sneller brengen. Het maakt het belang van *ready to print* persberichten nog groter. Persberichten die praktisch een-op-een overgenomen kunnen worden, met relevante cijfers, quotes en beeldmateriaal maken goede kans online geplaatst te worden.’

### Inzet sleutelmedium

‘De kans dat *ready to print* persberichten vervolgens ook de krant van de volgende ochtend halen, is echter weer heel klein. Het nieuws is dan immers al online gebracht. In de krant heb je meer nodig: verdieping, duiding, andere inzichten en standpunten, goede fotografie. Dat kost tijd en moeite. Je zult redacties dus de kans moeten bieden die investering terug te verdienen door het nieuws al eerder aan te bieden of zelfs exclusief te gunnen. En daar ligt een lastige afweging: wat levert meer op? Een aantal stukjes in verschillende media, of een goed verdiepend verhaal in het medium dat echt gelezen wordt door je doelgroep? Vaak zal het verdiepende verhaal meer impact hebben, maar in veel organisaties vergt het nog *verwachtingenmanagement* om managers of marketeers te laten begrijpen of accepteren

dat één prominent stuk in een sleutelmedium meer oplevert dan tien kleine stukjes op allerlei websites.’

### Sneeuwbal

‘De keuze voor de selectieve benadering waarbij je bewust samenwerking zoekt met een sleutelmedium (bijvoorbeeld het AD) kan ook zorgen voor een *publicitaire sneeuwbal*. Een nieuwswaardig bericht in een ochtendkrant wordt bijvoorbeeld opgepakt in nieuwsprogramma's op de radio en rolt zo verder naar een praatprogramma op TV en met een slim online bericht erbij kan de sneeuwbal ook online verder rollen.’

### Nieuws voor de doelgroep

Van Rooij: ‘De vraag hoe je verschillende leeftijdsgroepen bereikt, is eigenlijk niet anders dan de vraag hoe je specifieke doelgroepen bereikt. Voor steeds grotere groepen, en zeker niet alleen jongeren, is online nieuws de belangrijkste nieuwsbron. Een bericht op nu.nl, de mobiele app van de Telegraaf of de NOS heeft enorme impact. Bovendien gebruiken veel jongeren Facebook als nieuwsbron, bijvoorbeeld omdat zij nieuws in hun tijdlijn zetten. Dat geldt ook voor Twitter, al zijn het vooral (media)professionals die Twitter ook of vooral als nieuwsbron gebruiken.’ Van Buuren: ‘Ontwikkelingen bij Twitter houden we nauwlettend in het oog. De inzet van Twitter is nu onderdeel van de communicatiemix. We zetten het vooral in als toegangspoort naar achterliggende content, zoals blogs.’

### Impact TV programma's

Van Rooij: ‘Ook jongeren kijken nog steeds TV-programma's; *live* of *uitgesteld*. Zo is de impact van een item in De Wereld Draait

Door of RTL Late Night groot. In zo'n programma zitten, is voor velen dan ook een soort heilige graal. Maar het vergt creativiteit van woordvoerders en communicatieadviseurs om hun nieuws zo aan te bieden dat het past in het format van die programma's. Bijna iedere woordvoerder zal wel eens geconfronteerd zijn met een directeur, bestuurder of marketingmanager die denkt zijn overname, beleidsplan of zijn nieuwe app zeker wel te mogen toelichten bij Humberto Tan aan tafel of bij Eva Jinek op de ongemakkelijke bank. Een schone taak dan uit te leggen dat dit soort programma's andere criteria hanteren voor wat nieuws is en wie er dan wel of niet aan tafel mogen zitten.’

### Professionaliteit

Hoe het medialandschap ook verandert, in de basis blijft het werk van de PR-professional ongewijzigd. Van Rooij: ‘Elke keer als je nieuws wilt maken, moet je nadenken over de timing en de gevolgen die dat heeft voor hoe journalisten je nieuws kunnen brengen, de doelgroep en welke media je dus vooral moet inzetten om deze groepen te bereiken en de vorm. Dus: wat heb je te bieden en hoe kun je redacties verder ondersteunen met woordvoerders, cijfers, beeldmateriaal en ruimte voor exclusiviteit.’



Auteur Arjen Boukema (redacteur C) is senior communicatiemanager ING Nederland.  
@ABoukema  
nl.linkedin.com/in/arjenboukema

## Online panels: participatie en big data gaan hand in hand

Participatie, cocreatie, persoonlijk klantcontact, gepersonaliseerde marketing, big data: het zijn belangrijke onderdelen van ons vakgebied. Wat ze gemeen hebben, is **contact met en inzicht** in je doelgroep, klanten of inwoners. Daarbij blijkt een **online panel** een strategisch middel te zijn om dit te bereiken. Hierbij kun je zowel participatie vormgeven als data over je klanten of inwoners verzamelen.

Een online panel is een grote groep actieve personen, die representatief verdeeld is over een aantal achtergrondkenmerken (bijvoorbeeld leeftijdscategorie, geslacht, woonplaats of wijk) die periodiek hun input willen geven over actuele vragen en die ook zelf vraagstukken op de kaart zetten. Moventem, een Zutphens onderzoek- en adviesbureau, is een van de partijen die online klantenpanels ontwikkelt en beheert. Het begon met reizigerspanels, vanuit de behoefte van de openbaar vervoerssector meer inzicht te krijgen in reismotieven van grote groepen reizigers. Ook het eerste inwonerpanel ontstond vanuit de behoefte, in dat geval van de gemeente Bronckhorst, beter inzicht te krijgen in de mening, ideeën en daadkracht van haar inwoners en ondernemers. Naast reizigers- en inwonerspanels beheert Moventem ook het ondernemerspanel van de Kamer van Koophandel Nederland en een consumentenpanel dat thans uit ruim 200.000 leden bestaat. Robin Koster, managing partner bij Moventem: ‘Onze panelleden werven we onder andere via onze partnerorganisaties, die hun klanten of relaties vragen lid te worden van het panel. Maar we hebben zelf ook wervingsteams die we op specifieke doel-

groepen in kunnen zetten. Zo waarborgen we de representativiteit van het panel.’ Met een online panel bereik je mensen die je met de traditionele middelen minder makkelijk bereikt, zoals jongeren en tweeverdieners met kinderen. Zij gaan niet snal naar een avondvullende bijeenkomst, maar geven wel graag hun input met een iPad op de bank.

### Duurzaam en strategisch

De keuze voor een online panel is een duurzame keuze, meent Koster: ‘Een panel is niet voor één of twee onderzoeken. Met een panel bouw je een relatie op. Ongeveer vier of vijf onderzoeken per jaar is de optimale contactfrequentie.’ Bovendien wordt een online panel door organisaties altijd strategisch ingezet. Het doel is om via online inzicht tot offline resultaat te komen en om grote groepen mensen bij de organisatie te betrekken. Je kunt via een online panel niet alleen de behoeften van klanten of inwoners peilen, maar ook samen met hen beleid of producten ontwikkelen, monitoren en evalueren. Daarnaast bouw je met een online panel kennis van je klanten of inwoners op. Met elk onderzoek waar de panelleden aan

meedoen, kom je meer over ze te weten. En hoe meer je weet, hoe gericht je onderzoeken kunt uitzetten. Big data en participatie gaan bij een online panel dus hand in hand. Communicatie is cruciaal voor het succes van een online panel. Koster: ‘Na elk onderzoek koppelen we zo snel mogelijk de resultaten terug naar de panelleden en laten zo concreet mogelijk zien wat er met de resultaten gedaan wordt. Ook als vanuit het panel aangedragen punten nog niet direct of helemaal niet uitgevoerd kunnen worden.’ Koster is ervan overtuigd dat die goede communicatie de verklaring is voor het hoge responspercentage van 70 procent die de meeste van zijn panels halen: ‘Je kunt een panel alleen opbouwen en uitbreiden als je steeds goed communiceert en concrete resultaten deelt. Dat is van doorslaggevend belang voor het succes van een online panel.’



Auteur Els Holsappel (redacteur C) is freelance (eind)redacteur en communicatieadviseur.  
@ElsHolsappel  
nl.linkedin.com/in/elsholsappel



## Bedwing het monster social media

★★★★☆

Jeroen Bertrams, Scriptum 2014  
978-90-5594-435-4, 192 pagina's, € 18,95

Jeroen Bertrams beschrijft in zijn boek *Bedwing het monster social media* op heldere wijze onder meer waarom we sociale media gebruiken, waarom verslaving op de loer ligt, hoe het zit met privacy en wat sociale media doen met onze gezondheid. In feite zet hij in dat eerste deel even op een rijtje wat de meeste lezers wel zullen weten.

Halverwege het boek komt Bertrams ook met oplossingen hoe mensen en bedrijven sociale media kunnen bedwingen. In korte hoofdstukjes beschrijft hij dat je doelstellingen moet

bepalen voor het gebruik. Want door het bepalen van doelstellingen verplicht je jezelf te kijken of jouw bestaande sociale-mediagebruik bijdraagt aan die doelen.

Je moet de juiste netwerken kiezen, het aantal checkmomenten beperken en focussen op relevante content. Aardig is de stelling: 'Het gaat er niet om dat deze specifieke aanpak altijd wordt gebruikt, het gaat er vooral om dat er een aanpak wordt gebruikt.' Volgens de auteur is het de grote kunst je klanten te informeren en te entertainen, want dat is de kans om anderen over jouw bedrijf te laten praten. In het laatste deel van het boek geeft hij veel praktische tips om daar goed mee aan de slag te gaan.

Marie-Louise de Jong



## Pitch!

Van elevator tot aanbesteding

★★★★☆

Alette den Exter en Rick Willemsen,  
Van Duuren Management 2014  
978-90-8965-242-3, 126 pagina's, € 19,95

Als communicatieprofessional is het natuurlijk belangrijk dat je jezelf (en je ideeën) goed kunt presenteren. Zeker als je zzp'er bent of bij een



bureau werkt, want dan is het helemaal cruciaal dat je je weet te onderscheiden van de concurrentie. Het boekje *Pitch!* helpt je om een onuitwisbare indruk te maken. Of dat nu is in

een korte *elevator pitch*, een lange presentatie of op papier.

Dan nu de hamvraag: is dit boekje een must-have voor elke communicatieprofessional? Ja, als je nog wel wat tips en inspiratie kunt gebruiken voor je pitches. Of als aan het begin van je carrière staat. Maar ben je al wat verder geklommen op de ervaringsladder, dan tref je vooral bekende informatie en open deuren aan. Fijn op een rijtje en handig gestructureerd, dat weer wel. En met QR-codes die leiden naar grappige en verhelderende filmpjes.

Wellicht geïnspireerd door het enthousiaste commerciële verhaal van Den Exter en Willemsen biedt de uitgever nog een aantal extra's aan voor wie zich registreert op de website. Denk aan nieuwsbrieven, kortingsacties, downloadmogelijkheden, presentaties en een maand gratis toegang tot de elektronische versie van dit boek op Yindo.

Andrea Willemse

## Klein Groot

Kleine veranderingen met grote invloed

★★★★★

Steve J. Martin, Noah J. Goldstein en Robert B. Cialdini, Nieuwezijds 2014  
978-90-5712-414-3, 272 pagina's, € 19,95

Dagelijks doen wij ons best om mensen in onze omgeving in een bepaalde richting te bewegen. Je wilt dat klanten een dienst afnemen of dat je kinderen op tijd hun huiswerk maken. Als dat niet goed lukt, kunnen kleine wijzigingen in je aanpak soms grote impact hebben op het resultaat.

Robert Cialdini, een van de schrijvers, is bekend vanwege zijn boeken en lezingen over de psychologie van het beïnvloeden. *Klein Groot* is een vervolg op het in 2008 geschreven *Overtuigingskracht*. Het bestaat uit 52 korte hoofdstukjes die elk in tien minuten zijn te lezen.

In elk hoofdstukje staat een casus centraal waarbij een bedrijf een oplossing zoekt voor een probleem. Dit lost men op door bepaalde psychologische principes toe te passen. Zo verloor een dokterspraktijk inkomsten doordat mensen niet op hun afspraak kwamen. Bij wijze van proef liet men de patiënten de afsprakenkaartjes zelf invullen. Als je actief betrokken bent bij je afspraak ben je gemotiveerder om die afspraak na te komen. Het aantal 'no-shows' nam af met achttien procent.

De hoofdstukken worden afgesloten met voorbeelden van toepassingen in je eigen leven. Dat maakt het boek niet alleen leuk om te lezen, maar ook erg praktisch en inspirerend.

Teunis van Hoffen



## Vergaderen? Niet doen!

★★★★☆

Ellen de Bruin, Business Contact 2014  
978-90-4700-770-8, 124 pagina's, € 17,99

Zelfs als je vergaderen leuk vindt, is het goed er af en toe even mee te stoppen, schrijft Ellen de Bruin. Dit hele boek is een pleidooi (onderbouwd met wetenschappelijke inzichten) om vooral te stoppen met vergaderen. In groepen voelt niemand zich echt verantwoordelijk. Dan gaan



mensen lanterfanten en laten anderen het werk opknappen. Wie erg hard werkt, krijgt daar geen credits voor. En wie niets doet, krijgt geen straf. De Bruin schrijft aanstekelijk. Je

denkt zelfs even aan de stijl van Youp van 't Hek als ze schrijft over vergadertaal (bullshit bingo). Wissel vergaderen eens af met andere vormen van informatie-uitwisseling, zegt ze. Immers: dominante mensen komen tot negen keer zo vaak aan het woord in vergaderingen als de minst dominante deelnemers. Ze gebruiken zeventien (!) keer zoveel woorden.

De mensen met de hoogste status zijn lang niet altijd de mensen met de meeste expertise. Dit boek laat je gniffelen over onze onmacht productief te vergaderen. Praktische tips ontbreken overigens. Ik vind de belangrijkste boodschap in het boek het overtuigende bewijs dat individueel brainstormen veruit superieur is aan brainstormen in groepen. Met meer ideeën is de oogst ook rijker: betere en creatievere ideeën.

Peter van den Besselaar

WELK BOEK  
MOETEN JE VAKGENOTEN  
GELEZEN HEBBEN?  
MELD JE AAN BIJ  
G.RIJNJA@MINAZ.NL

## De volledige geschriften van Zhuang Zi

'Een relativerende manier van kijken, zonder nihilistisch te worden. Dat is de kracht van dit boek. Ik las eerder bijvoorbeeld Also Sprach Zarathustra van Nietzsche, wat een moraliserend betoog! Hij stelt alle waarden ter discussie, vanuit een verwachting dat de mens overwonnen moet worden. Niet nodig, zegt Zhuang Zi: relativeer. De mens is maar een deeltje in de totale kosmos. In de vierde eeuw voor Christus geschreven!' 'Alles begon met filmpjes van Osho, eerder bekend als Baghwan, op de TV-kabel in Rotterdam. Op een stoel gezeten, bespiegelde hij van alles en nog wat. Leuk en leerzaam, een soort ontspannen wijsheid. Bij die verhalen verwees hij regelmatig naar dit boek. Toen de Nederlandse vertaling kwam, heb ik die aangeschaft. Veel blijkt terug te gaan naar het Taoïsme: het idee van de oerkracht, die sterker is dan jezelf. Tao betekent De Weg, de weg die je helpt aan te takken op die oerkracht. Als je dat doet, werk je vanuit een ontspanning. Dat is wezenlijk voor hoe je anderen benadert.'

'Veel verhalen in dit boek sluiten aan op wat ik al dacht, mijn filosofie. Ik heb altijd gezegd dat ik mijn energie in veel verschillende dingen kwijt wil, zonder mezelf uit te putten. Dit boek bevat een mooi verhaal over een slager, die zo goed is dat hij maar één mes nodig heeft. Hij weet waar de botten zitten. Sturen op je eigen energie is het belangrijkste wat er is. Dit boek heeft mijn ogen geopend voor

een meer holistische, bescheiden en ook geruststellende kijk op de wereld. Het is een mooie aanvulling op de dominante, strenge Duitse filosofen. Hegel: uit ophef volgt ontwikkeling. Jouw druppel in de zee betekent niet dat die druppel zonde, zinloos of waardeloos is. Want jouw druppel is onderdeel van de grote zee geworden. Niet meer en ook niet minder.'

Gaston Gelissen is hoofd *Klimaat en Verkenningen* bij DCMR Milieudienst Rijnmond.



Moet je lezen volgens Gaston Gelissen.



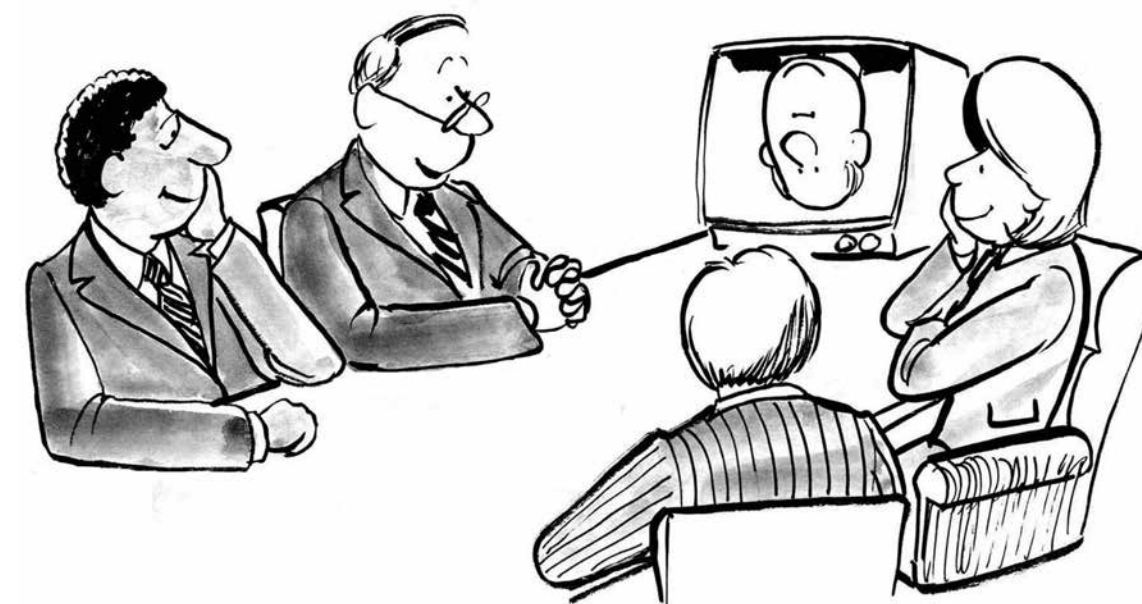
Auteur Guido Rijnja werkt bij de Rijksvoorlichtingsdienst.  
@GuidoRijnja  
linkedin.com/pub/guido-rijnja/776b/b61

# B



# Taal als hindernis: drie akelige controverses

Drie zware conflicten houden het nieuws al geruime tijd in hun greep en het ziet er niet naar uit dat daar binnen afzienbare tijd verandering in komt. Ten eerste dat tussen **IS en iedereen ter wereld** die hun overtuiging niet deelt. Ten tweede het conflict tussen **Rusland en de NAVO** en tot slot dat tussen **Griekenland en de EU**.



“I take it your world is upside down.”

De westerse wereld - en in het geval van Griekenland de EU - kan de houding van zijn tegenstrevers niet plaatsen. 'Hoe is het mogelijk om geen waarde te hechten aan het recht om er een eigen mening en levenswijze op na te houden?' 'Wie maakt er in hemelsnaam serieuze afspraken in een internationaal akkoord over een wapenstilstand en doet er vervolgens niets aan om de naleving ervan te bewerkstelligen?' 'Hoe haal je het in je hoofd om miljarden te lenen van partners die je de helpende hand toesteken en royaal de portemonnee trekken, en je vervolgens niet te willen houden aan de daarbij overeengekomen condities?'

## Incommensurabiliteit

Jean-François Lyotard (1924-1998), een van de toonaangevende Franse filosofen van de vorige eeuw, publiceerde in 1983 *Le Différend*. Het essentiële probleem bij een geschil – een Nederlandse woord voor *différend* – is dat de opvattingen die aan beide kanten aan het conflict ten grondslag liggen niet te herleiden zijn tot een *common ground*, een basis waarover men het eens is en van waaruit men kan werken aan een oplossing.

Dat ligt dus wezenlijk anders dan bij een conflict of ernstig verschil van mening waarvoor je naar de rechter kan stappen, bijvoorbeeld de verkoop van een huis met gebreken die de verkopende partij bekend waren op het moment van de verkoop. De rechter velst een oordeel op basis van het geldend recht. Daar kan een van beide partijen het niet mee eens zijn, maar deze partij zal in dat geval niet het geldend recht ter discussie stellen, maar in een extreem geval hooguit de rechter beschuldigen van partijdigheid.

Bij conflicten waarbij er niet een door beide partijen gerespecteerde toetssteen is, heeft naar de rechter stappen echter geen zin. Omdat het vigerende rechtssysteem de argumenten van

de klagende partij niet (h)erkent. Ze passen niet binnen het geldend recht. Lyotard spreekt in dergelijke gevallen van *incommensurabiliteit*<sup>2</sup> van standpunten of zienswijzen: degenen die de standpunten innemen, baseren zich op fundamenteel andere standaarden.

Een van de voorbeelden die Lyotard van een *différend* (geschil) geeft, is de 'kwestie Faurisson'. Robert Faurisson stelde in 1978 en 1979 in ingezonden brieven in *Le Monde* dat hij alleen kan accepteren dat de gaskamers hebben bestaan op grond van verklaringen van slachtoffer van de gaskamer.<sup>3</sup> Maar omdat niemand de gaskamers heeft overleefd, zijn er geen ooggetuigen die zelf hebben meegemaakt wat er in de gaskamers gebeurde. Hier is sprake van een geschil, omdat Faurissons opponenten volgens de standaard die Faurisson hanteert nooit in staat zijn het leed duidelijk te maken. Faurissons eis aan de bewijsvoering sluit hen per definitie uit.

## Genre

Lyotard gebruikt de term *genre*<sup>4</sup> voor contexten waarbinnen uitspraken een specifieke betekenis krijgen en leiden tot specifieke reacties, althans

voor degenen die het genre herkennen (en erkennen). Wie het genre waarbinnen de communicatie plaatsvindt niet herkent of erkent, kan wel dezelfde woorden en taal spreken, maar zal niet overeenkomstig de regels binnen het genre reageren. En dus niet volgens de verwachting van degenen die zich wel uitenoemen zoals gebruikelijk in het desbetreffende genre. Lyotard geeft het voorbeeld van een officier die 'Voorwaarts' roept en uit de loopgraaf springt. Zijn manschappen roepen 'Bravo', maar blijven zitten.<sup>5</sup> De uiting van de officier valt binnen het genre oorlog, dat van de manschappen binnen het genre toneel.

De conflicten tussen IS en iedereen die niet dezelfde specifieke geloofsovertuiging heeft, tussen Rusland en de NAVO over Oekraïne en tussen de nieuwe Griekse regering en de EU kunnen gezien worden als het niet erkennen en/of herkennen van het genre waarbinnen communicatie plaatsvindt. Het genre waarbinnen IS spreekt over strijd en doden is dat van religie. Het genre waarbinnen de westerse wereld spreekt van strijd en doden is dat van mensenrechten. De woorden zijn eender, maar de eruit voortvloeiende daden niet. Het westen roept: 'Doden

van mensen met een andere overtuiging mag niet.' IS roept daarentegen: 'Doden van mensen met een andere overtuiging moet.' Rusland zegt: 'Wij behouden ons het recht voor Russen in andere landen te hulp te schieten.' De NAVO / EU roepen: 'Binnenvallen in andere landen mag niet.' Het eerste genre is dat van het nationalisme, het tweede dat van volkenrecht. Bezie de huidige Griekse regering de steun van de EU binnen het genre welzijn en welbevinden, de EU doet dat vanuit het genre economie.

Zijn deze conflicten überhaupt oplosbaar? Ondanks dat wat vaak beweerd wordt – 'je moet in gesprek blijven' – lijkt dat hier zelfs weinig zinvol door de incommensurabiliteit, het ontbreken van een *common ground*. Argumenten van de ene partij doen de andere daardoor ook niets. Bovendien maskeert de taal de verschillen. En sluit het genre waarbinnen men zich uit de opponenten uit.

## Groepsprocessen

Kunnen we dan iets met inzichten uit de psychologie over intergroepsconflicten? De mogelijkheden lijken beperkt. We kennen de

studies naar in- versus out-group problematiek, die op basis van onderzoek ook weer laten zien dat argumenten over en weer niet doorkomen. Een optie is mensen uit strijdende partijen met elkaar te laten werken aan een oplossing van gemeenschappelijke problemen. Mensen net onder het niveau van de leiders, maar wel met veel invloed en aanzien bij en contacten met hun respectieve achterbannen. Die methode werd beproefd bij een ander uitermate ingewikkeld conflict, dat tussen Palestijnen en Israël's.<sup>6</sup> Maar een duurzame oplossing heeft zij daar tot op heden helaas niet gebracht. Als je die benadering zou willen toepassen bij het conflict met IS, aan welk gezamenlijk probleem zou je dan moeten denken? Het moet wel een probleem zijn in de orde van grootte van een wereldwijde ecologische ramp voor IS bereid zal zijn om schouder aan schouder samen te werken met hun huidige aartsvijanden om de ramp te bestrijden. En misschien zelfs dan nog niet. Het samen werken aan het oplossen of het voorkomen van een gezamenlijk probleem is wellicht een optie voor het conflict tussen Rusland en de NAVO en dat tussen Griekenland en de EU. In het eerste geval ▶



omdat een uitbreiding van de oorlog in de Oekraïne naar aanpalende landen tot internationale oorlog kan leiden die voor alle partijen rampzalig uitpakt.

In het geval van Griekenland omdat het wegvallen van Griekenland uit de EU een springplank kan zijn voor bijvoorbeeld Rusland om zijn invloedssfeer uit te breiden door het verlenen van financiële steun die de EU de Griekse regering dreigt te onthouden als zij niet doorgaat met hervormen. Vertaald naar de inzichten van Lyotard: wellicht kan het samenwerken aan een gezamenlijk probleem leiden tot inzicht in en begrip voor de verschillende contexten of genres waarbinnen men wederzijds communiceert. En kan een begin van een *common ground* ontstaan. Het sombere scenario daarbij is natuurlijk dat, als het gezamenlijke probleem eenmaal is opgelost, de controverses nog net zo levend zijn als daarvoor. De geschiedenis illustreert de mogelijkheid daarvan op pijnlijke wijze in wat gebeurde na het uiteenvallen van de regimes in Irak en Libië. Terwijl het Westen er heilig van overtuigd was dat de partijen na de val van de oude regimes zouden samenleven in een democratisch functionerende staat, vielen deze landen juist ten prooi aan strijd tussen verschillende groepe-

ringen nadat hun gemeenschappelijk vijand het veld geruimd had.

#### Nieuw idioom

Draagt Lyotard eigenlijk oplossingen aan voor dit type geschil? Hij pleit voor het zoeken naar een idioom waarin men de positie van de ene partij kan verwoorden *in het dominante discours*. In het conflict met IS zou dat vanuit het gezichtspunt van het Westen dus een idioom moeten zijn dat past binnen het discours van IS. Blijven spreken van fundamentele waarden als democratie en het recht op vrijheid van meningsuiting heeft weinig zin als je in de huidige situatie tot een werkelijke dialoog wil komen. Die waarden moeten vertaald worden naar het discours van IS. In het geval van Griekenland versus de EU zouden de Griekse bezwaren en problemen vertaald moeten worden in een idioom dat zowel aansluit bij het discours van Griekenland als van de andere EU-landen. Het Griekse standpunt maakt dan een kans begrijpelijk, invoelbaar en bespreekbaar te worden voor de EU. Dan kun je progressie maken. Al is het moeizaam. Het blijft 'navigeren door het modderige water van het discours.'<sup>7</sup>

(advertentie)

#### Literatuur

1. De Engelse vertaling verscheen in 1988, onder de titel *The differend. Phrases in dispute*. Translated by Georges Van Den Abbeele. Manchester: Manchester University Press
2. *The differend*, passim
3. *The differend*, paragraaf 2
4. *The differend*, passim
5. *The differend*, paragraaf 43
6. Kelman HC. *Group processes in the resolution of international conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian case*. *American Psychologist*. 1997;52:212-220
7. Held, J.M. (2005) *Expressing the inexpressible: Lyotard and the Differend*. *Journal of the British Society for Phenomenology*. 36 (1), 76-89



Auteur Bert Pol (redacteur C), vennoot van Tabula Rasa, is verbonden aan de afdelingen psychologie van de Radboud Universiteit en Universiteit van Maastricht.  
@TabulaRasaNL  
nl.linkedin.com/in/bertpol

# Gespot!

## Up in the AIR 2015

Liefhebbers van (de mogelijkheden van) drones kunnen hun hart ophalen. In het najaar van 2015 vindt de première plaats van drone show AIR. Honderden drones vliegen rond onder begeleiding van muziek, video, projecties en special effects. Daarnaast ziet de bezoeker ballet, battles, races, lasers, circus, illusies en magie. Een volledige 3D-ervaring, aldus de organisator, dat plaatsvindt in de Amsterdam Arena. De makers van AIR willen met de show bewijzen dat innovatie een sensationeel onderdeel is van entertainment. Kaarten zijn te koop via [www.air2015.nl](http://www.air2015.nl)



## Slack: communicatieplatform voor zakelijke gebruikers

Het bestaat nog maar een jaar en groeide het afgelopen jaar explosief naar (inmiddels) een half miljoen actieve zakelijke gebruikers. Slack is software voor communicatie binnen een bedrijf. Het programma koppelt diverse communicatiemiddelen (Hangouts, iMessage, sms, e-mail en diverse kleine diensten) aan elkaar. De dienst ondersteunt ook bestanden van Dropbox en audiobestanden uit Soundcloud. Alle berichten vanuit deze media komen op één plek binnen: in de Slack-app. De berichten kunnen worden gebundeld per onderwerp zodat collega's in een groep of team kunnen praten over een specifiek onderdeel van hun werk. Meer op [www.slack.com](http://www.slack.com)

## Kamers in het buitenland

*HousingAnywhere.com* is een Nederlandse start-up om studenten die in het buitenland studeren aan een kamer te helpen. Op het platform kunnen studenten hun eigen kamer te huur zetten, terwijl ze er tegelijkertijd een kamer kunnen vinden in de stad waar ze gaan studeren. Zo vermijden ze dubbele huur. Het platform verschilt van andere kamersites doordat het zich uitsluitend richt op uitwisselingsstudenten die aan elkaar een kamer verhuren: zonder mailadres van een universiteit kom je er niet in. *HousingAnywhere.com* heeft partnerships

gesloten met universiteiten over de hele wereld. Het concept wordt inmiddels al in 155 steden en 21 landen toegepast.



## Rusty Buffsmash

Ben je van de echte kantoorhumor? Kunnen jouw vrijdagmiddagen niet grappig genoeg zijn? Gooi dan alle namen van je collega's door de *Tough Guy Name Generator*, en voorzie ze van een nieuwe stoere naam. Mét toelichting. Zoals: *Your tough guy name is Rusty Buffsmash. You were trained by the Green Berets. You ride around in an M1 Abrams tank. You feel most comfortable in jeans. You're out for blood. You love working with your hands. You breed bears for a living.* En meer van dat soort ongein. Check: [toughguy.namegeneratorfun.com](http://toughguy.namegeneratorfun.com)

## Boek vol wijsheid

Websites en andere online omgevingen maken steeds meer gebruik van personalisatie: gericht content aanbieden voor jou als individu. Op Frankwatching.com is het *Book of Wisdom* te vinden; dit whitepaper biedt je de nieuwste inzichten over personalisatie. Volgens de site bevat het: 'Vijf juweeltjes van inzichten waarmee je het verschil kunt maken bij het optimaliseren en personaliseren van je digitale marketingstrategie.' Zie: [www.frankwatching.com/papers-books/book-wisdom/](http://www.frankwatching.com/papers-books/book-wisdom/)



Auteur Natanja de Bruin (redacteur C) is online adviseur bij Sabel Online.  
@peekabee  
nl.linkedin.com/in/natanjadebu

PROBEER  
**NU!** 3 MAANDEN  
VOOR MAAR **€10**



COMMUNICATIE: VOOR DE COMMUNICATIEPROFESSIONAL.  
[WWW.COMMUNICATIEONLINE.NL/3MAANDENCOMMUNICATIE](http://WWW.COMMUNICATIEONLINE.NL/3MAANDENCOMMUNICATIE)

**A** ADFO  
GROEP



**Actief!**

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

**Fascinatie voor beweging**

**Ward de Moor (48)** komt 'uit een zeer talige onderwijsfamilie.' Sinds de middelbare school maakt hij deel uit

van redacties en in 1992 is hij begonnen in de public affairs. Sinds 2010 werkt hij als senior communicatieadviseur interne communicatie bij VvAA, de ledenorganisatie en dienstverlener voor 115.000 professionals in de zorg.

**Wat drijft je?** 'Mij fascineert vooral wat mensen drijft om in beweging te komen. Ik vind

het mooi mee te denken over ontwikkelingen in het vak en om te sparren met vakgenoten.'

**Wat doe je voor Logeion?** 'Ik ben voorzitter van de vakgroep Interne Communicatie (IC). In 2002 stond ik mede aan de wieg van de themagroep HR-communicatie, omdat ik vond dat mensen in de HR en in de communicatie elkaar zo slecht vonden. Deze themagroep is opgegaan in de vakgroep IC.'

**Waarom zet jij je in voor het vak?** 'Als voorzitter van een vakgroep draag ik eraan bij om onze gedreven club bij elkaar te brengen en te zorgen dat we ook waarmaken wat

we beloven. Elk jaar organiseren we een theorievormende bijeenkomst: de IC Eyeopeners. Daarnaast verzorgen we de zogeheten IC-parade, die gericht is op het proeven aan cases uit de interne communicatie. Tot slot pikken we ook bijeenkomsten van de vereniging mee, zoals de recente Enter the Firm bij IHC Merwede. Hier werkt een van onze bestuursleden op interim-basis. Ook hebben we plannen voor een white-paper over de stand van de interne communicatie. Binnen Logeion halen en brengen we dus veel als vakgroep.'

**C-DAY 2015**[www.cday.nl](http://www.cday.nl)

11 juni 2015

**Martin van Rijn verzorgt Galjaardlezing**

Communicatieman van het jaar Ivar Nijhuis  
dagvoorzitter op 23 april

Dit jaar vindt de Galjaardlezing plaats op 23 april. Met staatssecretaris van Volksgezondheid Martin van Rijn die de lezing verzorgt, belooft het een bijzondere dag te worden. Van Rijn wil de zorg hervormen om goede zorg dichtbij en betaalbaar te houden. In de Galjaardlezing gaat hij in op zijn aanpak en op de vragen hoe hij tegen de rol van communicatie aankijkt en wat hij van communicatieprofessionals verwacht. De decentralisatie van de zorg is een enorme opgave, mede voor de communicatie op het niveau van gemeenten, zorgaanbieders, belangenorganisaties en het rijk zelf.

Benieuwd naar zijn verhaal? Kom dan op 23 april naar het Museum voor Communicatie in Den Haag voor de Galjaarddag. Dagvoorzitter is niemand minder dan Communicatieman van het Jaar 2014 Ivar Nijhuis.

Traditiegetrouw vindt na de lezing de uitreiking van de Galjaardprijs plaats. Ook nu zijn er weer parels van publieke communicatie opgespoord in de regio's door onze parelduikers in voorselectiecommissies. De Galjaarddag staat in het teken van inspirerende initiatieven in de publieke communicatie; van een campagne of project tot een stevige activiteit.

Heb jij een goede case? Doe mee. Inzenden kan nog net, tot en met 16 maart.



Links: Martin van Rijn, rechts: Ivar Nijhuis

**9 wetenschappelijke oplossingen die polarisatie in de samenleving tegengaan**

De X-ray bril: in de blote kont is iedereen gelijk



Een genetisch gemanipuleerde universele zondebok



Spaanse vlieg: make love not war



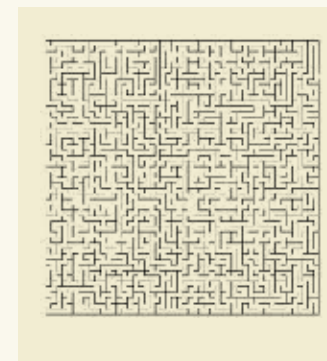
Iedereen een verdachte baard



De Oculus Rift: 24 uur per dag rondlopen in jouw ideale wereldbeeld



De gehaktmolen die van iedereen eenheidsworst maakt



Het stratenplan waarin je nooit iemand anders tegen komt



Iedereen knuffelbaar in een knuffelbeerpak



De bom die alles oplost

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

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Redactie** Martijn Boelhouwer, Arjen Boukema, Natanja de Bruin, Wim Datema, Kim van Eerde, Wieneke Friedel-de Bruin, Corine Havinga (bureaucoördinator), Els Holsappel, Annelies Kruse, Bert Pol, Dick-Gert Smid, Maartje Vrolijk, Frotina Zuidema

**Concept en vormgeving**

 **KRIS KRAS**  
context, content and design

**Druk**

 **Ten Brink**

**Redactieadres**

Logeion  
Koninginnegracht 22b  
2514 AB Den Haag  
T (070) 346 70 49  
F (070) 361 58 96  
M Info@Logeion.nl

**Abonnementen**

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

**Advertenties**

Recent (Philippine Herkes)  
Postbus 17229  
1001 JE Amsterdam  
T (020) 330 89 98  
F (020) 420 40 05  
M info@recent.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. © Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vernieuwvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 20 maart 2015.

**Coverfoto:**

Marijke Volkers







# Broaden your horizon and expand your career opportunities!

JOIN THE EXECUTIVE SUMMER COURSE  
IN CORPORATE COMMUNICATION

---

## SUMMER COURSE

### 22 - 26 JUNE 2015

---

**FIVE THEMES IN CORPORATE  
COMMUNICATION IN FIVE DAYS!**

**This five-day executive course focuses on the latest developments, insights, models and frameworks in corporate communication and business administration. The course gives you a solid foundation to further deepen your knowledge and skills in the field of corporate communication.**

The Summer Course will take place from 22 till 26 June 2015 at four-star Golden Tulip Jagershorst hotel in Leende, the Netherlands.

The following **five themes** will be discussed:

- New developments in Corporate Communication
- Identity and organisational change
- Creating External Alignment
- How to deal with Complexity and Ambiguity
- Managing Corporate Communication

During this course you will explore:

- Trends in reputation management, branding and positioning
- Organisational identity, stakeholder analysis and strategic management
- Research based solutions for managing corporate communication
- How to apply competitive analysis, academic models and co-ordination mechanism

---

#### **Corporate Communication Centre**

The Executive Summer Course in Corporate Communication is part of the Executive International Master of Science in Corporate Communication programme, offered by the Corporate Communication Centre at the Rotterdam School of Management (RSM), and is open to managers in the wider business community. The Corporate Communication Centre is a joint initiative of RSM and the business community, and aims to develop and expand knowledge in the field of corporate communication.

[WWW.CORPORATECOMMUNICATION.NL](http://WWW.CORPORATECOMMUNICATION.NL)

[WWW.RSM.NL/MCC](http://WWW.RSM.NL/MCC)

**MORE INFORMATION?  
PLEASE CONTACT:**

Corporate Communication Centre  
Phone: +31 (0) 10 408 2851  
E-mail: [ccc@rsm.nl](mailto:ccc@rsm.nl)

**ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT  
ERASMUS UNIVERSITY**

**RSM**  
  
ERASMUS  
UNIVERSITY