



#3

Vakblad van Logeion  
april 2014

# Dag C1000, Hallo Jumbo

Karin Møller-Olsen en Chris Hammeken:  
'Borgen is niet **de waarheid**, maar we  
**herkennen** er veel in'



## Zachtjes fluisterend op de achtergrond

Het was circus in het land. Op 24 en 25 maart stond Nederland op stelten, en de hele wereld zat belangstellend kijkend rond de piste. Als gastland voor de *Nuclear Security Summit*, en in het kielzog daarvan ook effe een G7-tje, hadden we corvee, zoals een krant het daags na de top betitelde. Maar we slaagden cum laude.

Leuk was natuurlijk dat president Obama belangeloos meewerkte aan de promotie van het Rijksmuseum. De Nachtwacht sierde wereldwijd de krantencovers. Directeur Wim Pijbes liet zich nog even slinks vereeuwigen met Obama; een foto die niet veel later in de internationale museumwereld viraal ging.

We staan dus weer even pontificaal op het wereldtoneel. Driewerf hoera voor de organisatie, voor alle stille krachten die op de achtergrond anderhalf jaar keihard werkten om dit mogelijk te maken. In de vorige C lichtten twee van hen al een tipje van de sluier op; in deze column pleit ik bij deze voor een terugblik op de top tijdens ons eigen Logeion-congres.

Over stille krachten gesproken. Na zoveel bombarie, is het tijd voor stillere operaties. Voor de omvorming van C1000 naar Jumbo. Voor het bezoek van KIS, de Deense tegenhanger van Logeion, aan ons land. Voor de soms moeizame pogingen het echte verhaal op Wikipedia te krijgen en de tegenwerking waarop dit kan stuiten. Na alle tromgeroffel, krijgen zij een plek in deze C. Want communicatie is soms luidruchtig maar veel vaker nog zachtjes fluisterend op de achtergrond aanwezig.



Sander Grip  
hoofdredacteur

# W

We staan weer even **pontificaal** op het wereldtoneel

beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

(Logeion



### Inhoud

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 04 <b>GEEN FRATSEN MEER</b> C1000 verdwijnt uit het straatbeeld                   | 16 <b>TOONAANGEVEND</b> Karin Møller-Olsen en Chris Hammeken over Deense overheidscommunicatie                                   | 07 <b>VAN DE CAMPUS</b>                  |
| 08 <b>HANDREIKING</b> een goed e-magazine maak je zo                              | 20 <b>HELDEN VAN HET VAK</b> Geert van Rhee houdt het magistraten-werk modern  | 19 <b>MORGEN</b>                         |
| 10 <b>STANDPUNT</b> wie bepaalt de waarheid op Wikipedia?                         | 26 <b>KENNIS</b> Marian ter Haar promoveert op de vraag hoe mensen communiceren in complexe processen met verschillende belangen | 22 <b>PORTFOLIO</b>                      |
| 12 <b>ONTWIKKELING</b> accountability wordt randvoorwaarde voor professionaliteit |  | 24 <b>BOEKEN</b>                         |
|   |  | 25 <b>COLUMN</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).



C1000-rood wordt **Jumbo-geel**

10

Wikipedia-  
waarheid vs.  
werkelijke  
waarheid

19

Hoeveel oogjes  
kijken mee?



**Overheidscommunicatie**

in Denemarken volgens Karin Møller-Olsen en Chris Hammeken

16

07

**Noelle Aarts**

pleit voor meer geluk

26

Lessen uit de eerste promotie onder de vlag van de **Logeion-leerstoel**



# G een fratsen meer

Alsof de Feyenoord-fan ineens supporter van Vitesse moet worden. Dat gevoel hadden de dames en heren van **C1000** toen hun winkelketen overgenomen werd door **Jumbo**. Want met de overgang van **rood naar geel** verandert ook de formule waaronder zij opereren. Om die omschakeling te markeren en goed afscheid te kunnen nemen van hun vertrouwde omgeving, kwam er een vuistdikke publicatie als terugblik. Het is verandermanagement in drie kilo boek, waarna de **grootgrutters** overgaan tot de nieuwe orde van de dag. Bij C1000 houden ze nou eenmaal niet van fratsen; ook niet als ze Jumbo heten.

‘Je hoeft **geen raketgeleerde te zijn** om te begrijpen dat dit reuring gaf’

Op het moment van overname is C1000 de tweede partij in Nederland. De zaken gaan goed, er is een unieke bedrijfsvoering die alle partners waarderen. Waarom moet je dan zo nodig verdwijnen? Annette Mol, manager verenigingszaken bij Vereniging C1000, heeft daar een heel banaal antwoord op. Zij kwam begin 2012 bij Vereniging C1000, vlak na de overname door Jumbo en vlak voor bekend werd dat het merk C1000 uit het straatbeeld zou verdwijnen: ‘Die overname is een geldkwestie. Na een dreigende overname eind jaren tachtig, werd Ahold grootaandeelhouder onder de voorwaarde dat C1000 als merk op de markt bleef. Binnen de Ahold-familie kon C1000 echter niet ongelimiteerd groeien. Dat knelde en toen hebben zeven ondernemers C1000 losgeweekt. Mol: ‘Die coup, door wat we in ons afscheidsboek *De Bende van Zeven* noemen, was mogelijk door in zee te gaan met een investeringsmaatschappij. We weten allemaal dat je dan klaargestoomd wordt voor winst en verkoop. Maar dat daarmee de formule kon verdwijnen, daar had niemand rekening mee gehouden.’ Jumbo kocht de formule en verkocht een derde van de winkels door aan COOP en Ahold. Daarna is onderzocht of de winkelformule C1000 naast Jumbo kon blijven bestaan, maar de familie Van Eerd (die eigenaar is van Jumbo) besloot alle winkels om te vormen naar haar gele formule met de laagste prijsgarantie. Mol: ‘Het gevolg is, dat de C1000-ondernemers een nieuw franchisecontract moeten afsluiten. Wie niet wil, hoeft niet over op Jumbo, maar dan moet je de winkel aan hen verkopen.’

#### Andere marketing

Je hoeft geen raketgeleerde te zijn om te begrijpen dat dit reuring gaf. ‘Naast de overgang naar een heel ander bedrijfsmodel was het belangrijkste probleem het verschil tussen de culturen. Bij C1000 was alles uitgewerkt, bedacht, vastgelegd en gericht op de zelfstandige ondernemer. En de C1000-winkelier (en daarmee ook het publiek) is de man of vrouw van actie; het gaat om binding via stuntprijzen, Hoogste Kortingen en Euroknallers. Jumbo is een familiebedrijf dat snel gegroeid is en waar in het begin slechts een klein aantal zelfstan-

digen bij aangesloten was. Er ligt veel minder vast. Bovenal: Jumbo *marketeert op every day low prices*. Niks actie; gewoon beloven dat je de goedkoopste bent.’ In nauw overleg met het bestuur van de Vereniging C1000 is vastgelegd hoe de overgang verloopt. De winkeliers van C1000 blijven zelfstandig ondernemer, maar kunnen onder de gele vlag gaan opereren. De organisatiestructuren van Jumbo gaan algemeen gelden, maar naast de laagsteprijsgarantie is er een aanbiedingenbeleid op poten gezet. De klanten zien daar nu al de eerste tekenen van met de recent ▶

#### C1000-geschiedenis in een notendop

Hoewel Germ Kloosterman de eer te beurt valt de allereerste C1000-winkel in ons land te openen op 1 april 1977, gaat de geschiedenis van deze kruidenierswinkel terug tot 1888. In dat jaar begint Jacob Fokke Schuitema een kruidenierszaak annex groothandel in levensmiddelen aan het Damsterdiep in Groningen. Als zijn neven Dethmer en Dirk Eildert het bedrijf overnemen in 1916, focussen zij zich op groothandel, onder de naam *Gebroeders D. Schuitema*. In 1934 komt toch de detailhandel weer om de hoek kijken als de broers het *vrijwillig filiaalbedrijf (vfb)* Centra oprichten. Winkeliers die hier hun waar betrekken, gaan zich landelijk onder de naam Centra presenteren. De vfb is een bijzondere franchiseconstructie waarin alleen zelfstandig ondernemers aangesloten zijn. Zij zijn gelijkwaardige partners in een vereniging. Iedereen heeft ongeveer evenveel invloed in plaats van de gebruikelijke situatie dat één hoofdpartij met eigen filialen de regels voor franchising oplegt aan de aangesloten zelfstandig ondernemers. Als in de jaren zeventig de crisis toeslaat, gaat de klant de dure winkels van Centra mijden. Dan is het tijd voor radicale verandering. Die vindt het bedrijf in de opzet van winkels die verleiden tot aankopen door lage prijzen en acties, heel veel acties. En zo opent Kloosterman in 1977 die eerste actiewinkel *Calculatie 1000*, afgekort tot C1000. Na wat opstartproblemen neemt het concept vanaf begin jaren tachtig een grote vlucht en groeit C1000 uit tot de tweede supermarktketen van ons land, achter Albert Heijn.

## Trendbreuk in Jumbo's marketingbeleid is het directe gevolg van de komst van de retailers van C1000

ingevoerde Super Deals en de reclames met een vaste familie als gezichten van het merk Jumbo. Die trendbreuk in Jumbo's marketingbeleid is het directe gevolg van de komst van de retailers van C1000.

### Emotie

Nou kijkt een grootgrutter vooruit. Zolang de zaakjes op de achtergrond goed geregeld zijn, is de blik naar voren gericht. Met het behoud van de vertrouwde rechtspositie en de komst van actiemarketing, was het veranderenmanagement in de directiekamer beklonken. Op grond van goede afspraken kan de C1000-winkelier een geel schort voorbinden en met plezier zijn werk hervatten.

Toch bleef er iets schuren. Mol: 'Bij de meeste ondernemers zit emotie. Men was verknocht aan de formule C1000, die volledig afgestemd was op het zelfstandig ondernemerschap. Dat moeten achterlaten, deed zeer.' Eén ondernemer opperde bij het bestuur van de Vereniging C1000 de formule vast te leggen in een boek. 'Uiting geven aan het unieke van C1000. om daarna door te kunnen onder een nieuw gesteerde. Die gedachte werd al snel overgenomen door de vereniging en de andere ondernemers.' Het klinkt misschien een beetje *old school*, een beetje communicatie 1.0, maar met het publiceren van een terugblik schiep C1000 een mijlpaal voor haar ondernemers. Mol: 'Zo konden we de ziel van het unieke C1000-ondernemerschap vangen. En daarmee konden wij voor onszelf het hoofdstuk makkelijker afsluiten en de nieuwe draad oppakken.'

### Ondeugend

Interessant is dat de Vereniging C1000 volgens niet kiest voor een gerenommeerd

reclame- of tekstbureau, maar voor een los-vast collectief van zelfstandige communicatieprofessionals om het afscheidsboek te laten produceren. Dit Unit-2, opgezet door Eric Went, telt veertig zelfstandige communicatieprofessionals en -bedrijfjes die fysiek bij elkaar zitten en in verschillende samenstellingen onder de collectiefnaam opdrachten binnenhalen waarvoor zij als enkeling nooit in aanmerking zouden komen.

Went: 'Wij wilden alle ondernemers de mogelijkheid geven hun verhaal te doen in het boek; 250 van hen doen uiteindelijk mee. Maar met dat aantal konden we iedereen getuigenis laten afleggen van de C1000-trots om daarna de volgende stap naar een nieuwe partij te kunnen zetten. Aan de hand van acht profielen worden die 250 verhalen gerangschikt en zo weten we echt het DNA van de C1000-ondernemer op papier te vangen. Dat blijkt temeer op de bijeenkomst waarop we het afscheidsboek presenterden.' Went en Sigrid van Iersel, die vanuit Unit-2 de algemene hoofdstukken van het boek schreef, zien daar 400 zelfbewuste, eigenwijze ondernemers die klaar zijn voor de verandering. Van Iersel: 'Trotse, ondeugende mensen zag ik, mensen die hun visitekaartje afgaven met een uniek boek. Mensen die zich ervan bewust zijn dat zij een tijdsdocument neergelegd hebben in het verschralend retaillandschap van Nederland. Er waren ooit heel veel verschillende formules, straks zijn grofweg het blauw van Albert Heijn en het geel van Jumbo nog de enige landelijke supermarktkleuren.'

Mol: 'Bij het begin van de onderhandelingen over de overgang van de C1000-ondernemers naar de Jumboformule, heeft het bestuur van de Vereniging C1000 een paar prioriteiten op papier gezet die absoluut behouden moesten

blijven. Een daarvan was dat zelfstandig ondernemerschap. Juist omdat dit zo goed geregeld was bij C1000 en al die ondernemers zich daar met hart en ziel aan geconformeerd hadden. Door middel van dit boek, wordt voor iedereen nog eens helder waar ondernemerschap bij C1000 voor staat. Het boek verwoordt de kracht en de trots van de C1000-ondernemers. Dat wilden we vastleggen voor het nageslacht.'

### Netwerk

Went: 'Ik vind het indrukwekkend dat een grote speler als de Vereniging C1000 het aandurfde de samenwerking aan te gaan met een collectief van zelfstandigen. Vaak is continuïteit het grote struikelblok om met kleinere partijen in zee te gaan. Voor ons was dit project dus ook prestigieus om aan te tonen dat grote partijen wel degelijk met kleine partijen kunnen werken om iets groots neer te zetten. Hier gaat de boodschap van uit dat opdrachtgevers met succes open kunnen staan voor nieuwe combinaties. De wereld is veranderd en je kunt tegenwoordig zoeken naar coalities die jou op een specifiek moment kunnen leveren waar jij op dat specifieke moment behoefte aan hebt.'

Mol beaamt dit: 'Jullie zijn voorlopers van een nieuwe trend in opdrachten aannemen. Eric is zes jaar geleden begonnen met het bij elkaar zoeken van zelfstandige communicatieprofessionals. Langzaam is hij toe gegroeid naar een systeem waarin zij elkaar op verschillende manieren kunnen versterken en aanvullen. Voor opdrachtgevers is dat een aantrekkelijk concept, want je kunt putten uit een zeer diverse bron. Wij konden beschikken over tien, vijftien tekstschrijvers, vormgevers, conceptdenkers. En dat zonder opgescheept te zitten met enorme overhead. Daarmee is de verhouding tussen

prijs en kwaliteit via een los-vast collectief veel gunstiger voor ons als opdrachtgever dan wanneer we een groot bureau in de hand hadden genomen.'

Van Iersel: 'Daar komt bij dat je binnen het collectief allemaal ook iets aan elkaar te bewijzen hebt. Je haalt het beste in elkaar naar boven. En dat stuwt de kwaliteit nog verder omhoog.' Het leidt al met al tot een situatie waarin de opdrachtgever spekkoper is. Flauw gezegd: veel voor weinig. En dat klinkt de grootgrutters van C1000, eh Jumbo, natuurlijk als muziek in de oren.

### Welkom bij Jumbo

Geïnspireerd door dit artikel? Op woensdag 16 april vindt een *Enter-the-firm* plaats bij Jumbo, onder de titel *Je medewerkers maken je reputatie*. Jumbo vindt dat een goede reputatie niet ontstaat in de boardroom maar op de werkvloer. De centrale vraag is hoe je deze waarde in stand houdt – en welke rol corporate communicatie daarbij speelt – als je, mede door de overname van C1000, in vijf jaar tijd groeit van 170 naar 600 winkels. Je bent op 16 april van 14:45 tot 17:30 welkom bij Jumbo Larenseweg in Hilversum. Voor kosten en aanmelden, zie [tiny.cc/s7f6cx](http://tiny.cc/s7f6cx).



Auteur Sander Grip (hoofdredacteur C) is freelance bedrijfsjournalist.  
@sandergr  
[linkedin.com/pub/dir/Sander/Grip](https://www.linkedin.com/pub/dir/Sander/Grip)

## Geluk

Beleid start al snel vanuit een probleem dat nader moet worden bestudeerd om tot een oplossing te komen. Dat geldt ook voor de manier waarop de geestelijke gezondheidszorg (ggz) is georganiseerd: we gaan aan de slag wanneer er klachten zijn. Voor tachtig procent van de mensen met geestelijke problemen werkt dat prima, zo lazen we onlangs in de Volkskrant. Voor de resterende twintig procent schiet een probleemgestuurde benadering echter tekort: hun klachten worden niet verholpen of keren telkens terug. Met het gevolg dat het grootste deel van het beschikbare budget aan hen wordt besteed.

Maar nu is de geluksbenadering in opmars. Die vormt een welkome aanvulling op het medisch probleemdenken. Wanneer minder zelfredzame mensen wordt gevraagd waar ze blij van worden, waar ze goed in zijn, en hoe ze hun leven willen leiden, gaan zij vanzelf vaker leuke dingen doen, zo blijkt uit onderzoek. Met als resultaat dat de medische consumptie van deze mensen met maar liefst twintig procent afneemt. Dat is mooi. Nog meer valt te winnen wanneer de geluksbenadering wordt toegepast vóór er klachten zijn. Voorkomen is immers beter.

Ook in de wetenschap wint de positieve benadering terrein. Zo doet promovenda Emily Swan onderzoek aan Wageningen Universiteit met als doel obesitas terug te dringen, waarbij ze start vanuit de vraag: hoe komt het dat sommige mensen dun blijven in een omgeving die voortdurend uitnodigt om te veel en te vet te eten? Hoe krijgen zij dat voor elkaar? De focus ligt niet op het probleem (waarom zijn sommige mensen zo dik), maar op de oplossing (hoe blijven die andere mensen dun). De eerste resultaten laten alvast zien dat mensen die goed in hun vel zitten, om welke reden dan ook, er beter in slagen op gewicht te blijven.

De vraag is dus hoe we geluk organiseren. Zo kwam ik terecht bij geluksambassadeur Leo Bormans. Bormans schreef de internationale bestseller *Geluk! The Worldbook of Happiness*, waarin honderd onderzoekers uit vijftig landen elk in duizend woorden samenvatten wat ze weten over geluk. Een aanrader! Je wordt er blij van! Als we dat boek allemaal lezen, wordt geluk misschien wel heel gewoon.

Noelle Aarts

bijzonder hoogleraar strategische communicatie (Logeion-leerstoel)





# Op weg naar een volwassen online magazine

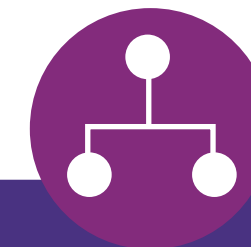
Onze mailboxen spoelen er elke dag weer mee vol. Digitale nieuwsbrieven, e-zines en online magazines. Ze zijn er tegenwoordig **in alle soorten en maten**. Wat is eigenlijk het verschil tussen het ene en het andere magazine? En belangrijker nog: **hoe maak je** met een e-zine **het verschil** naar je doelgroep?

## Kies het juiste device

Nogal eens wordt een e-zine verward met een digitale nieuwsbrief. Beide worden per e-mail verspreid. Maar daar houdt iedere vergelijking dan ook wel mee op. Digitale nieuwsbrieven stuur je uit om nieuwsitems te delen met je doelgroep of hen tot actie aan te zetten. De mogelijkheden voor online magazines reiken vele malen verder.

Met de ontwikkeling van e-zines - of ook wel online magazines - wordt nog volop geëxperimenteerd. Je hebt ze dan ook in allerlei soorten en maten. Van bladerbare pdf tot speciaal voor tablets en smartphones ontwikkelde apps en *one page*-websites. Het succes hangt mede samen met het device waarvoor je ze ontwikkelt. Online magazines zijn - net als print magazines overigens - een uitermate geschikt medium op het moment dat de lezer een rustmoment heeft.

Ontwikkel je online magazine dus bij voorkeur voor de tablet of de smartphone; deze passen beter bij het moment van ontspanning van je lezer. Of in het ideale geval voor alle online media. Online magazines zullen minder worden gelezen op desktop of laptop, omdat die een actieve houding van de lezer vragen. Bovendien *swipe* je op een tablet heel intuïtief door het e-zine.



## Creëer samenhang met andere (online) middelen

Door een online magazine niet geïsoleerd maar in samenhang met website en sociale media in te zetten, creëer je een breder platform om je doelgroep te bereiken. Je geeft iedereen de kans langs welke weg dan ook je content te lezen. Plaats bijvoorbeeld ankeilers naar het online magazine op sociale media of vanuit je digitale nieuwsbrief. Je bereik is daarmee veel groter. Effectief contentbeleid stelt - behalve eisen aan de content zelf natuurlijk - ook eisen aan het (online) kanaal en de timing. De keuze voor het juiste (online) kanaal hangt sterk af van de doelstelling die je hebt met je medium. Websites zijn erg geschikt voor informatie

die de lezer actief gaat halen omdat hij er naar op zoek is. Sociale media daarentegen zijn zeer geschikt voor het vergroten van het bereik en interactie.

E-zines zijn bij uitstek bedoeld om de lezer aan je te binden met meer achtergrondinformatie en rijk gedetailleerde informatie over producten en diensten. In die hoedanigheid kan een online magazine bijdragen aan een bestendige relatie met je doelgroep en het gewenste imago rondom je merk, product of dienst creëren. Het vergroot het bewustzijn van je merk en activeert je doelgroep.

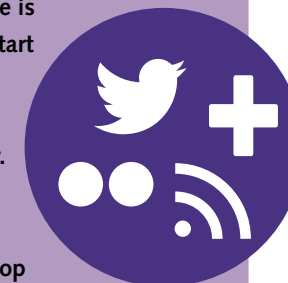


## Redactieformule als ruggegraat van e-zine

De lezer is vaak bereid op een ontspannen moment de inhoud - ook als de content van enige lengte is - tot zich te nemen, mits deze de moeite waard is en aantrekkelijk is vormgegeven. Content staat dan ook voorop. Laat je niet teveel (af)leiden door de technische mogelijkheden. Een heldere redactieformule met herkenbare rubrieken vormt niet voor niks de ruggegraat van het e-zine. Net als print magazines zorgt het voor herkenning en binding met je lezers. De lezer weet wat hij kan verwachten. Bovendien kun je de achterliggende techniek ook bij volgende edities toepassen. Zorg daarnaast voor voldoende bladritme waarbij artikelen met tekst worden afgewisseld met beeld, video's, infographics en interactieve pagina's. Voor het gehele e-zine geldt dat vorm en inhoud één geheel zijn. En elke pagina blijft verrassen. Liever een beperkt aantal afwisselende en aantrekkelijk uitgewerkte pagina's dan een online magazine waar geen einde aan lijkt te komen. Je wilt de lezer blijven boeien!

## Maak gebruik van de mogelijkheden die er zijn

Met een e-zine of online magazine beschik je over de mogelijkheid uitgebreidere informatie op een rijke manier te presenteren. Juist bij een e-zine zijn er volop mogelijkheden om verschillende media nog meer met elkaar te verbinden. Maar let op: content staat daarbij voorop, niet de techniek. Bij het ontwikkelen van een online magazine is het essentieel om middelen vrij te denken. Start dus bij de verhalen die je wilt brengen. En denk daarna pas na over de beste manier om dat verhaal over te brengen aan de lezer. Technische snufjes zijn geen doel op zich. Een simpel voorbeeld: hoe presenteer je op een toegankelijke manier een interview dat op video is opgenomen? Neem bijvoorbeeld de vragen op als interactieve links die videofragmenten oproept. Uiteraard passend vormgegeven binnen het geheel. Kortom, maak gebruik van de mogelijkheden die er zijn en verbindt tekst, beeld, video, infographics en vormgeving met elkaar tot een evenwichtig en aantrekkelijk online magazine.



# Wie bepaalt de waarheid op Wikipedia?

Heb je net de informatie over jouw organisatie **opgepoetst** op Wikipedia.nl, blijkt weer zijn teruggedraaid! Wie bepaalt of **jouw waarheid** ook dé waarheid, en **niets** misschien minder objectief dan het motto 'vrije kennis' suggereert?

## Sandra Rientjes

**Directeur Wikimedia Nederland**

('...ondersteunt wereldwijd de vrijwilligers die werken aan Wikipedia en andere projecten die kennis vrij beschikbaar maken voor iedereen.')

'Tja, frustrerend, maar Wikipedia is nou eenmaal geen vehikel voor corporate communicatie. Het is een encyclopedie met strenge eisen aan neutraliteit en verifieerbaarheid. Vrijwilligers die de kwaliteit van Wikipedia bewaken zijn veel tijd kwijt aan het opsporen en verwijderen van hele en halve pr-uitingen. Daarbij is stijl, *het pr-toontje*, misschien vaker struikelblok dan feitelijke juistheid. Gevolg: op Wikipedia is een aanpassing door een communicatiemedewerker inderdaad inmiddels bij voorbaat verdacht. Maar als u echt een bijdrage wilt leveren aan Wikipedia en aan vrije kennis, een bijdrage die verder gaat dan het oppoetsen van uw eigen artikel, dan bent u van harte welkom!'

## Herre Kingma

**Van 2006 tot 2013 voorzitter van de raad van bestuur van Medisch Spectrum Twente**

'Voor de omschrijving van natuurkundige fenomenen kun je bij Wikipedia goed terecht. Maar bij de beschrijving van de levensloop van personen is Wikipedia meer sociaal medium dan encyclopedie. Door de gebrekkige controle van de feiten en het niet toepassen van hoor- en wederhoor gaat het snel fout. Het heeft me gestoord hoe mijn levensverhaal vooral werd "opgehangen" aan de affaire Jansen-Steur. Ik werd, kennelijk, door sommigen gezien als een spil in een complot om ex-patiënten tekort te doen. Terwijl ik juist de eerste was die ingreep. Door het rapport *Angel en Antenne* is mijn naam gezuiverd. Dat staat nu tamelijk correct in de beschrijving. Maar ik raad aan regelmatig te checken of er onwaarheden zijn toegevoegd. Wikipedia is niet honderd procent betrouwbaar en soms tendentieus. Het is bovendien erg onduidelijk wie daar het laatste woord heeft.'

## Marie-José Klaver

**Internetjournaliste voor onder ander NRC Handelsblad**

'Omdat iedereen op ieder moment inhoud kan toevoegen of veranderen aan Wikipedia is *waarheid* een vluchtig begrip geworden. Zo betaalde de firma Wiki-PR de afgelopen jaren honderden tekstschrijvers om lovende lemma's over bedrijven en producten te schrijven. Objectief waren deze reclameteksten niet en daarom heeft Wikipedia ze verboden. Over omstreden politieke en religieuze onderwerpen wordt regelmatig hevig getwist op Wikipedia. De Turkse genocide op de Armeniërs in 1915 is zo'n controversieel onderwerp. Ontkenner van de volkerenmoord slagen er zo nu en dan in hun mening te laten doorklinken in artikelen. Tot een andere Wikipedia-redacteur de feitelijke onjuistheden weer verwijdert. Wie bepaalt de waarheid op Wikipedia? Dat is degene die de meest recente redactieslag heeft gepleegd, want dat is de informatie die de lezer te zien krijgt.'



na een nachtje slapen dat jouw aanpassingen **dan de waarheid**, is? Is de Wikipedia-waarheid

'De massa, of de meest **doorzettende editor**, bepaalt daar wat de waarheid is; maar die massa heeft niet per se gelijk'

## Michaël Koornneef

**Initiatiefnemer**

**www.Mikipedia.nl en programmamaker IKON**

'Pilatus zei het twintig eeuwen geleden al: "Wat is waarheid?" De mensheid worstelt met dat begrip zolang ze bestaat. Als journalist word ik enerzijds geacht objectief te onderzoeken hoe de dingen in elkaar zitten, anderzijds besef ik dat waarheid "slechts" ervaring of interpretatie is. Soms kan onze focus op dé waarheid religieuze trekken aannemen. Ik wantrouw mensen die honderd procent van iets overtuigd zijn, hoewel ze me tegelijk fascineren. Zelf omarm ik de twijfel. Wikipedia is voor mij dan ook louter één bron. Idealiter zou je naar een systeem toe moeten waarbij je weet wie de auteurs van de lemma's zijn, zodat je met die context je eigen waarheid kunt bepalen.' Over Mikipedia: 'Ik ben het volledig pretentieloos begonnen, als naslagwerk voor mezelf. Een collega noemde me ooit grappend *Mikipedia*. Hij vond dat ik teveel nutteloze weetjes wist. Omdat mijn bijnaam Mick is, ontstond de naam vanzelf.'



## Teun Lucassen

**Gepromoveerd op 'Vertrouwen in online informatie' (2013)**

'In mijn proefschrift uit 2011 gebruik ik het 3S-model. Het vertrouwen in online media is op drie strategieën gebaseerd. Naast feitelijke correctheid zijn dat oppervlakkige eigenschappen, zoals tekstlengte en illustraties, en afzender. Die drie bepalen hoe de betrouwbaarheid wordt ervaren door de gebruikers. Vroeger gold: wat in de krant staat, is waar. Tegenwoordig maakt iedereen z'n eigen krant. Wikipedia is daar het schoolvoorbeeld van. De massa, of de meest doorzettende editor, bepaalt daar wat de waarheid is. Maar die massa heeft niet per se gelijk. De beoordeling daarvan ligt nu bij de ontvanger. Die is daar niet op getraind. De conclusie van mijn onderzoek is dat de gebruiker weinig bewust bezig is met het waarheidsgehalte van dergelijke informatie.'

Auteur Rob Langeveld (redacteur C) is hoofdredacteur bij het ministerie van VWS.  
@RobLangeveld  
linkedin.com/pub/dir/Rob/Langeveld



# Accountability: van trend naar randvoorwaarde voor professionaliteit

Doen we de **goede dingen** en doen we ze goed? Die vraag staat centraal bij accountability van communicatie. De belangstelling hiervoor is de afgelopen jaren opvallend toegenomen bij organisaties. Dat is enerzijds **noodgedwongen**. De financieel-economische crisis dwingt hen efficiënter om te gaan met hun middelen: de toegevoegde waarde van investeringen moet zichtbaar zijn. Anderzijds zien we ook een beweging vanuit de communicatieafdelingen zelf: communicatie **professionaliseert**. Communicatieadviseurs werken daardoor meer op het snijvlak van organisatie en communicatie, en zij zien het **belang** van de (zichtbare) bijdrage van communicatie aan de organisatiedoelstellingen.

Accountability in communicatie gaat over verantwoordelijkheid nemen voor en verantwoording afleggen over activiteiten, producten, beslissingen en beleid in de organisatie. En daarin worden communicatieafdelingen steeds beter. Een paar jaar geleden was accountability in heel wat organisaties nog beperkt tot *countability*. Zo werd de communicatieafdeling beoordeeld op het aantal persberichten dat zij uitstuurde of het aantal hits dat de corporate site kreeg. Maar een getal op zich zegt natuurlijk niets over het effect van het middel.

Hardnekkig voorbeeld van deze *countability-cultuur* is het AVE - *advertising value equivalent*. Dit is een index die veel organisaties al sinds 1968 gebruiken om de waarde van *free publicity* weer te geven. De AVE is gebaseerd op het aantal centimeters van een artikel in

printmedia of het aantal seconden zendtijd op radio of tv te vermenigvuldigen met de advertentiewaarde van dat medium.

Al sinds de jaren '90 staat de methode ter discussie. Naast dat de waarde van advertenties slecht vergelijkbaar is met die van editorials, zegt de AVE niets over de content. Terwijl juist content-analyse inzicht geeft in issues, trends, concurrentie, impact en effect op het publiek. Eenzelfde beweging is ook zichtbaar in de sociale media. Communicatieafdelingen drukken de impact van conversaties op het imago van organisaties ook niet langer uit in het aantal opgestoken duimpjes op Facebook.

#### Vlaamse accountability-case

Nu we de *countability-cultuur* langzaam achter ons laten, komen er steeds meer methodieken die accountability van commu-

nicatie benaderen vanuit de context van de organisatie en haar doelen of ambities. De keuze voor een methodiek is afhankelijk van het niveau waarop je accountable wilt zijn. In de praktijk zijn er drie niveaus waarop accountability in ons vak een rol speelt:

- *organisatieniveau*: wat is de toegevoegde waarde van communicatie voor de organisatie
- *afdelings- of projectniveau*: wat is de toegevoegde waarde van de afdeling Communicatie
- *persoonsniveau*: wat is de toegevoegde waarde van de communicatieprofessional

Dit is ook de meest logische volgorde waarin je accountability benadert. Zonder te weten wat communicatie voor een organisatie betekent, kun je niet bepalen welke doelen of ambities je als afdeling hebt en welke mensen je daarvoor nodig hebt. Twee beproefde methodieken die accountability benaderen op organisatieniveau zijn de *Balanced Scorecard* methode voor communicatie van Vos en Schoemaker en de PAN-analyse van Cathelijne Janssen. Beide hebben een eigen perspectief: de *Balanced Scorecard* methode beoordeelt de kwaliteit van communicatiebeleid, terwijl de PAN-analyse wordt gebruikt om de toegevoegde waarde van communicatie in relatie tot het primair proces van de organisatie in kaart te brengen.

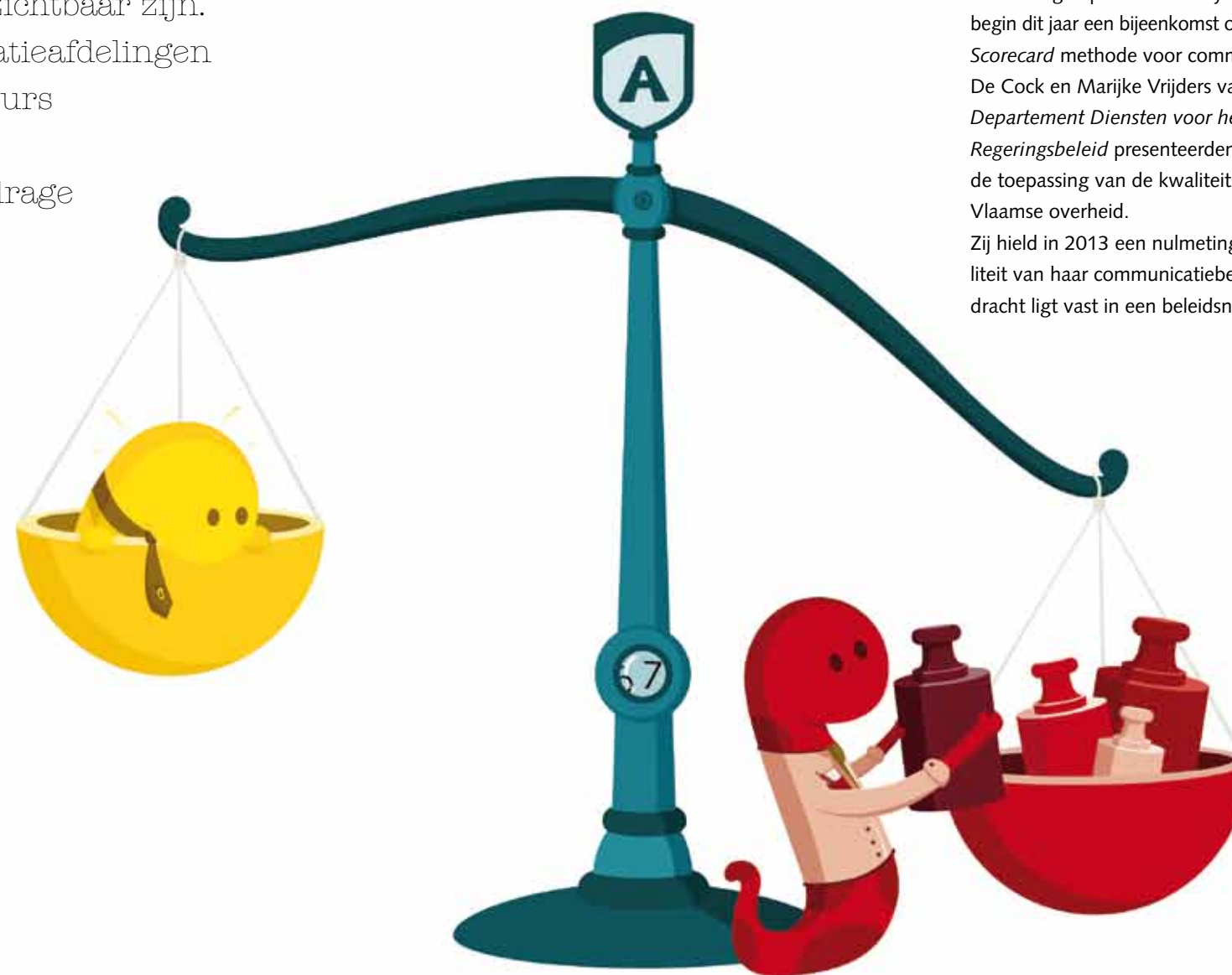
De themagroep Accountability organiseerde begin dit jaar een bijeenkomst over de *Balanced Scorecard* methode voor communicatie. Joyce De Cock en Marijke Vrijders van het Vlaamse Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid presenteerden een casus over de toepassing van de kwaliteitsmeting bij de Vlaamse overheid.

Zij hield in 2013 een nulmeting van de kwaliteit van haar communicatiebeleid. Die opdracht ligt vast in een beleidsnota voor haar

algemeen regeringsbeleid over de periode 2009 - 2013. De Vlaamse overheid conformeerde zich via die nota aan het ontwikkelen en gebruiken van een set indicatoren om haar communicatie te evalueren. Zo hoopt zij meer inzicht te krijgen in de kwaliteit van haar overheidscommunicatie en beter gefundeerde keuzes te kunnen maken in haar algemene communicatiebeleid. Daarnaast denkt de Vlaamse overheid hiermee beter verantwoording te kunnen afleggen aan het Vlaams parlement. Tot slot moeten ook de bij de Vlaamse overheid werkzame communicatieprofessionals zo beter hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

#### Kwaliteitsmeting

In de nulmeting hanteren onze zuiderburen de vier domeinen corporate communicatie, beleids specifieke communicatie, interne communicatie en organisatie van communicatie. Hierbinnen onderscheiden ze vijf dimensies: duidelijkheid, omgevingsgerichtheid, consistentie, responsiviteit en effectiviteit & efficiency. Deelnemers aan de meting zijn vertegenwoordigers van de afdeling Communicatie en interne klanten (management en beleidsmedewerkers). Zij beantwoordden vragen ▶



#### PAN

De PAN-analyse (processen, afdelingen, niveaus) is een interactief interventie-instrument dat de toegevoegde waarde van communicatie in het primaire proces van een organisatie laat zien. Vanuit het klantperspectief wordt via interactiepunten in het klantproces geanalyseerd welke afdelingen of ketenpartners betrokken zijn bij de verschillende processtappen en of er communicatie plaatsvindt. Op basis daarvan wordt de rol van de afdeling Communicatie in relatie tot andere afdelingen benoemd op strategisch (richten), tactisch (inrichten) en operationeel niveau (verrichten).

over de dimensies per domeinen. Zoals: 'Hoe scoort de Vlaamse overheid op duidelijkheid in haar interne communicatie?' Zo ontstond een totaaloverzicht per domein. Zeer waardevol voor de communicatieprofessionals was de discussie die is gevoerd over de verschillen in de beantwoording en de argumentatie over waarom welk cijfer gegeven werd.

De verbeterpunten die de nulmeting liet zien, werden opgenomen in de doelstellingen voor de vigerende beleidsperiode. Voor de Vlaamse overheid waren dat: onderzoek benutten voor kwaliteitsverbetering, communicatie integreren in het beleidsproces en helder profileren van het merkenbeleid. Inmiddels is in februari 2014 de opvolgende *éénmeting* uitgevoerd, om de ontwikkeling van de kwaliteit van het communicatiebeleid te volgen en eventueel nieuwe verbeterpunten toe te voegen.

De kwaliteitsmeting is bij de Vlaamse overheid inmiddels onderdeel van hun professioneel werken. Dit jaar wordt de uitkomst dan ook meegenomen in de plannen voor haar nieuwe regeerperiode vanaf 2014. De Vlaamse communicatieprofessionals bezinnen zich om de vijf jaar over hun uitdagingen. Ze doen dat door na te denken over de toekomst van hun vak en de maatschappelijke ontwikkelingen die een rol zullen spelen. Maar ook door te evalueren, te kijken naar de lessen voor de toekomst. Niet vanuit een ivoren toren, maar via het zoeken van verbanden tussen *hun* overheidscommunicatie en *het* overheidsbeleid. Via dialoog met elkaar, met mensen in hun gebied en met beleidsmakers en experts over de vraag hoe de Vlaamse samenleving werkt en evolueert. Dit vindt vervolgens zijn weerslag in hun plannen voor de nieuwe beleidsperiode.

#### Holisme

Terug naar eigen land. Het imago van accountability bij communicatieprofessionals past nog altijd slecht bij de beroepsgroep in ons land. De grote vraag is waarom zij *accountable zijn* grosso modo niet vanzelfsprekend vinden. Negentig procent van de door opleidingsinstuut

SRM geteste senior communicatieadviseurs (via de breinvoorkeurentest van NBI) in hun opleiding heeft van nature een voorkeur voor holistisch mensgerichte denkprocessen. Zij willen liefst vrijheid om in scenario's over de mogelijkheden in de toekomst te denken. Zij hebben veel minder met feitelijke taakgerichte denkprocessen die uitgaan van wat zich in het verleden heeft bewezen. Zo bezien is het niet vreemd dat we niet snel de handen op elkaar krijgen voor het inzichtelijk maken van de kwaliteit van ons communicatiebeleid. Als communicatieprofessionals wel aan de slag gaan met een van de twee genoemde methoden, zo leert de ervaring, dan zijn zij veel beter in staat grote lijnen in het beleid te zien en strategische, goed beargumenteerde keuzes te maken. Zij hebben vervolgens ook een wetenschappelijk onderbouwde methode in handen om het management te voorzien van informatie die past bij een analytische, op feiten georiënteerde denkvoorkeur. Een stijl die kenmerkend is voor financiële, wetenschappelijke en bedrijfskundige beroepen. Communicatieprofessionals die de masterclass Accountability van SRM hebben gevolgd, lukt het veel beter kansen te zien in plaats van bedreigingen. Zij spreken de taal van het management en tonen waar op gestuurd moet worden.

#### Verdere professionalisering

De themagroep Accountability maakt deel uit van een bredere werkgroep vertegenwoordigers uit bedrijfsleven, overheid, NGO's, wetenschap en onderwijs die pleiten voor meer aandacht voor accountability in communicatie. Onder meer Noelle Aarts (WUR/UvA), André Manning (Philips), Bert Regeer (Shell), Gonda Duivenvoorden (Brainwork/SRM), Cathelijne Janssen (Cateau Communicatie) en Frédérique Koning (WNF) doen dit vanuit de overtuiging dat accountability bijdraagt aan de kwaliteit en verdere professionalisering van het vakgebied. Zodat communicatieprofessionals niet alleen contextvolgend zijn

maar ook bij gaan dragen aan het vormen van de agenda.

Accountability is een voorwaarde om gesprekspartner te zijn in de *boardroom*, omdat het de bijdrage van communicatie aan de organisatie-doelen aantoonbaar maakt. De werkgroep wil meer aandacht voor accountability in onderwijs, wetenschap en de communicatiepraktijk, zodat het de standaard wordt voor het handelen van de communicatieprofessional.

#### Meer lezen?

- communicatiejaarverslag Vlaamse overheid: <http://jacom.vlaanderen.be/2012/algemeen-beleid/nulmeting-van-de-kwaliteit-van-het-communicatiebeleid>
- *Accountability* (Cathelijne Janssen) <http://www.managementboek.nl/boek/9789491560392/accountability-cathelijne-janssen>
- themagroep Accountability: [www.logeion.nl/accountability](http://www.logeion.nl/accountability)
- LinkedIn/accountability of communication management
- Masterclass accountability [www.srm.nl/communicatie/masterclass-accountability-beroepsniveau-d](http://www.srm.nl/communicatie/masterclass-accountability-beroepsniveau-d)
- AMEC: <http://amecorg.com/>



Auteur Cathelijne Janssen is eigenaar van Cateau Communicatie en adviseur Accountability. Daarnaast is zij docent, mentor en examiner bij SRM. [LinkedIn.com/cathelijnejanssen@cateaucom](https://www.linkedin.com/company/cateaucom)



Auteur Gonda Duivenvoorden is eigenaar van Brainwork communicatie training coaching, en programmamanager communicatie bij SRM. [@gondad](https://www.linkedin.com/company/gondaduivenvoorden)

# TRIGGERFILMT JOU

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

**Brain Box**  
YOU & MEDIA

[www.brainbox.nl](http://www.brainbox.nl)  
Media- en presentatietraining

## Interview?

Met een training van Brain Box lig je nergens wakker van



## Nieuw! Het Communicatieplatform Gemeenten

workshops

best practices

Trends & ontwikkelingen

#### Waar communicatieprofessionals bij gemeenten terecht kunnen voor:

- Artikelen en columnns over ontwikkelingen in het communicatievak
- Het uitwisselen van ideeën en standpunten
- Het delen van best practices
- Het leggen van contacten met professionals bij andere gemeenten
- Aanbod van workshops en bijeenkomsten

Welke rol kan - of moet? - het vakgebied communicatie spelen bij deze veranderingen? En wat kunnen we van elkaar leren? Met dit nieuwe platform kunnen we samen antwoorden vinden op deze vragen en ons sterk maken voor de veranderingen die in rap tempo plaatsvinden.

Meedoen?

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

De rol van gemeenten verandert. Gemeenten nemen vanaf 2015 taken van de provincies en het Rijk over. Daarnaast benutten gemeenten steeds meer de kracht die er in de maatschappij is. Gemeenten komen tegemoet aan de wens van veel mensen om zélf hun eigen leven vorm te geven en oplossingen te vinden.





Als Statsminister Brigitte Nyborg in het nauw zit, wendt ze zich tot haar spindoctor Kasper Juul. Die lekt vervolgens wat *dirt* over haar tegenstander naar de pers of regelt een exclusief interview met TV1. De Deense televisieserie **Borgen** is in veel Europese landen een hit en geliefd onder Nederlandse politici, maar **hoe gaat het nu echt** in Denemarken? C vroeg het **Karin Møller-Olsen** en **Chris Hammeken** van het Deense communicatienetwerk KIS.

# C

## Communiceren op zijn **Deens**

Chris Hammeken is Hoofd Communicatie van het Deense ministerie voor Milieu en het Deense Geodata Agentschap en Karin Møller-Olsen is communicatieadviseur voor het ministerie voor Landbouw, Voeding en Visserij in Denemarken. Beide zijn lid van KIS, *Kommunikation in Stat*, een netwerk van Deense communicatiemanagers van de ministeriële departementen en agentschappen. KIS heeft circa 35 leden die onderling ervaringen kunnen uitwisselen. Om het jaar legt KIS een buitenlands werkbezoek af. De keuze viel dit keer op Nederland; op 17 en 18 maart troffen de leden van KIS onder andere een vertegenwoordiging van Logeion. KIS koos ons land uit omdat de indruk bestaat dat de Nederlandse overheid veel succesvolle campagnes uitvoert. Hammeken: 'De manier waarop jullie voorafgaand aan een campagne onderzoek doen en achteraf de resultaten meten, is voor ons zeer leerzaam. Dat willen we graag ook in Denemarken toepassen. Wij focussen meer op de campagne zelf. Wij stellen vooraf wel doelen vast, maar niet zo diepgravend als jullie doen. Jullie maken bij campagnes meer gebruik van de inzichten uit de hersenwetenschappen dan wij in Denemarken doen.'

### Food for thought

De presentatie van Babs Westenberg, campagnemanager bij het ministerie van Algemene Zaken, over het beïnvloeden van gedrag en de manieren waarop gedragsverandering kan plaatsvinden, maakte indruk op de Denen. 'A lot of food for thought', volgens Møller-Olsen. Maar ook de Rijksvoorlichtingsdienst heeft als instantie indruk gemaakt. Møller-Olsen: 'Dat hebben we in Denemarken niet. Dat betekent dat

er veel minder coördinatie is tussen de ministeries en dat er ook geen analyses over trends en ontwikkelingen worden gemaakt.' Hammeken bladert enthousiast door het rapport *Deel je rijk, relevante trends voor overheidscommunicatie* van de Dienst Publiek en Communicatie van juni 2013. 'Zulke dingen doen we in Denemarken niet.' De vier trends die Logeion benoemde als bepalend voor de toekomst van ons vak (glazen huis, horizontalisering, datamining en de emotie-maatschappij) herkennen de Denen wel, maar ze zijn niet zo diepgaand onderzocht of behandeld als binnen Logeion is gebeurd.

### Anders denken en handelen

Hammeken: 'De minister van Milieu staat voor veel van de trends uit het rapport *Deel je rijk*. Toen ze 2,5 jaar geleden aantrad, vertelde ze de organisatie dat ze deze trends in de Deense samenleving zag. Zij gaf aan te willen gaan werken in die richting. Dit was het begin van een enorme verandering: 3000 medewerkers gingen op een nieuwe manier denken en handelen. Die nieuwe manier betekent dat we vanaf het begin burgers en ondernemers betrekken bij het ontwikkelen van beleid, dat we werken in netwerken en dat we werken volgens principes van de open overheid en open data. We hebben veel data vrij toegankelijk gemaakt, zodat de overheid effectiever kan opereren en de economie kan groeien.'

### Apps en Tupperwareparty's

Hammeken heeft een paar aansprekende voorbeelden van wat zijn ministerie heeft gedaan met open data en als open overheid. ►



Zo hebben ze in samenwerking met de politie een 112-app gemaakt. Bij een noodgeval bel je als vanouds naar het noodnummer, maar de GPS van je telefoon seint automatisch je locatie door naar de alarmcentrale. Erg handig, want vaak kunnen mensen in een panieksituatie niet goed aangeven waar ze zich bevinden. 'We hebben niet op de traditionele manier campagne gevoerd voor dit product', stelt Hammeken. 'We bouwden een netwerk op van honderd organisaties en bedrijven. Zij communiceren met hun achterban hierover. Binnen een jaar heeft een kwart van de twee miljoen Denen met een smartphone de app gedownload. Hij wordt ongeveer twintig keer per dag gebruikt. De app heeft al levens gered.'

Een ander voorbeeld is de campagne voor de 700.000 Denen die een houtkachel in hun huis hebben. Velen van hen weten niet hoe ze hun houtkachel zo kunnen aansteken dat er minder luchtvervuiling ontstaat. Hammeken: 'In plaats van een traditionele campagne op te zetten maakten we een overeenkomst met één organisatie van schoorsteenvegers. Die organisatie ging volgens het principe van de Tupperware-party's voorlichting geven over de juiste manier om een houtkachel aan te steken. Vijftig procent van de doelgroep veranderde daardoor zijn gedrag. Daar kwamen we niet achter door op de traditionele manier effectiviteit te meten (en dus te kijken hoe vaak ons ministerie in nieuwsberichten voorkwam), maar door burgers zelf te benaderen en ernaar te vragen. In Nederland doen jullie dergelijk onderzoek naar de effectiviteit van campagnes veel meer dan wij.'

#### Precisiecommunicatie

Møller-Olsen vergelijkt deze nieuwe manier van campagnevoeren met de precisielandbouw waar op haar ministerie hard aan wordt gewerkt: 'We stimuleren het gebruik van meststoffen en bestrijdingsmiddelen op de exacte plekken en tijdstippen dat je het echt nodig hebt. Dat geldt ook voor communicatie: geen grote campagnes meer die op iedereen zijn gericht, maar direct naar de stakeholders toe die we willen bereiken.' Møller-Olsen ervaart wel een dilemma als het gaat om transparant communiceren, als in de trend glazen huis: 'In Denemarken vinden we voedselveiligheid erg belangrijk. We proberen bijvoorbeeld zo min mogelijk antibiotica te gebruiken in de veeteelt en pleiten ook in de EU voor meer voedselveiligheid. Maar omdat we er in Denemarken zo open over zijn, we geven bijvoorbeeld veel informatie over de resultaten van inspecties, zijn mensen geneigd te denken dat voedselveiligheid en het gebruik van antibiotica in de veeteelt grote problemen zijn in ons land. Dat is niet zo, Denemarken loopt juist voorop. Toch blijven we open communiceren. Mensen wennen eraan en zullen open communicatie in de toekomst niet langer zien als het resultaat van een probleem.'

#### Mediacratie

Hammeken en Møller-Olsen zien de mediacratie als een trend die ook grote invloed heeft op de toekomst van ons vak. Møller-Olsen: 'De politieke discussie wordt steeds meer gevoerd in de media. Steeds meer kwesties zijn politiek. Daar communiceert de minister zelf over en niet de inhoudelijk betrokken ambtenaar. Dit is het gevolg van steeds meer directe communicatie en van samenwerken met partners in netwerken. In onze ogen twee trends die elk hun eigen weg gaan.' Møller-Olsen komt hier zelf enigszins tussen knel te zitten: 'Ik probeer mezelf te zien als iemand die werkt voor de gemeenschap, maar dat wordt steeds lastiger omdat politici steeds meer zelf willen communiceren. Ik krijg steeds meer het gevoel dat ik voor de minister werk en niet voor de burgers. Die twee vallen namelijk niet altijd samen.'

#### Verandering in het vak

Møller-Olsen werkt al vijftien jaar in overheidscommunicatie. En in die vijftien jaar heeft ze ervaren dat het vak erkenning heeft gekregen. 'Bij de uitbraak van de BSE-crisis eind jaren negentig kwamen de experts op mijn departement vier uur lang bijeen, zonder dat ik ervan wist. Daarna vroegen ze mij om in een half uur een persbericht te schrijven. Dat is gelukkig veranderd. Komt er nu een kwestie op, dan zit communicatie er vanaf het begin bij om mee te denken en te beslissen. Ik vind het mooi dat ik onderdeel ben geweest van die verandering.' Hammeken: 'Maar die verandering betekende wel een andere positionering van onszelf. In plaats van alleen over communicatie praten, praten we nu ook over inhoud, over politiek en strategie. Zolang je dat niet doet, blijf je aan het eind van de rit pas in beeld komen. Hetzelfde geldt nu voor de netwerkoverheid. Je moet in staat zijn inhoudelijk mee te bewegen om communicatie op het juiste moment in het proces te krijgen.' En *Borgen*? Hoe waarheidsgetrouw is *Borgen*? 'Het is niet de waarheid over politiek en media in Denemarken', meent Møller-Olsen, 'maar ik herken er veel in en ik denk dat dit ook geldt voor Deense politici. Ik vind het niet goed dat de serie de invloed van spindoctors zo vergroot. Er zijn een paar spindoctors geweest met grote invloed die zaken te zeer naar eigen inzicht en te kunstmatig geframed hebben. Maar de meeste spindoctors zijn niet meer dan adviseurs en zijn zeer professioneel. Spin is niet meer dan nadenken hoe je je boodschap overbrengt. Dat is ons werk.'



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

# Kwaliteit delen

Branded content gaat om de strijd om de aandacht van de lezer. De lezer die artikelen, foto's en video's waarover hij enthousiast is, **deelt met zijn netwerk** op sociale media. Opvallende trend voor de komende tijd is dat social publishers zoals Upworthy, BuzzFeed, Elite Daily etc. steeds belangrijker worden als poortwachter voor wat mensen lezen, omdat deze partijen heel goed zijn in de lezer verleiden. 'Het gaat om **de strijd om de eyeballs**. Niet zozeer de mensen die de artikelen schrijven zijn belangrijk hierin, maar meer de mensen die ervoor zorgen dat je bij die artikelen komt. Dat is spannender. De curators, de aggregators en de distributeurs met de **algoritmes** en de **kennis over de gebruikers**. Die krijgen een steeds grotere rol op internet en dat is echt een vak.' Aldus Alexander Klöpping in het interview dat we met hem hielden voor C#2.

Dat content 'hot' is, mag geen verrassing meer zijn. Partijen richten zich op het maken van content die nieuwswaardig, leuk, grappig, interessant en/of relevant is en vooral makkelijk deelbaar moet zijn. Het *sharen* van foto's, video's en artikelen door gebruikers van sociale platforms is het hoogste goed. *Social publishers* zoals Upworthy en andere hierboven genoemde partijen, maar ook wat meer traditionele partijen zoals Huffington Post zijn in een verbeterde race om de aandacht van de sociale-mediagebruiker. Maar worden ze ook de gate-keeper van de informatie die partijen willen delen met de consument? Krijgen ze deze strategische positie en weten ze die ook te behouden? En wie bepaalt eigenlijk de kwaliteit van de aangeboden content? Deze laatste vraag is onlangs voor een groot gedeelte beantwoord: Facebook bepaalt allereerst de kwaliteit en vervolgens de gebruiker die de content deelt. In december van 2013 kondigde Facebook aan dat de artikelen van hoge kwaliteit prominent in hun *news feed* te zien zouden

zijn. Want, zo stellen de mensen van dit platform: 'We hebben gemerkt dat mensen het leuk vinden om artikelen te zien en te lezen op Facebook. Daarom besteden we meer aandacht aan content van hoge kwaliteit.' Wat de definitie van hoge kwaliteit volgens Facebook dan is, is overigens niet bekend gemaakt. Maar als gevolg van het veranderen van het algoritme in het medium zagen enkele *social publishers* hun lezerspubliek afnemen met soms wel dertig procent. Het zijn dus onzekere tijden voor social publishers. Bemoedigend is om te zien dat kwaliteit – hoe dan ook gedefinieerd – het onder gebruikers lijkt te gaan winnen van snelle hap-slik-weg content en van sensationele berichten. Dat betekent voor communicatieprofessionals dat het gerechtvaardigd is voldoende aandacht te schenken aan de kwaliteit van hun communicatie, alvorens het pad te bewandelen van zoekmachine optimalisatie en het verschalken van een algoritme.

#### Bollen tellen

Alexander Klöpping spreekt over een strijd om de *eyeballs*. Deze term is bekend geworden in de internet-industrie als indicatie van het aantal mensen dat een website bezoekt, in letterlijke zin *onder ogen krijgt*. De term raakte in gebruik als een indicatie van de mogelijke omzet die een bedrijf kan halen. De idee erachter: hoe meer mensen je bedrijf onder ogen krijgen op het net, hoe groter je succes. Oogbollen tellen dus!



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



# De maatschappij ordent zich in de schaduw van het recht

**Geert van Rhee (38)** is senior beleidsadviseur communicatie bij de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR). Dit is de 90-jarige vakvereniging van alle rechters en officieren van justitie. Als creatieve éénpitter introduceert Geert **nieuwe communicatieconcepten** in een **traditioneel behoudende** omgeving. 'Juist omdat we een kleine vereniging zijn, moeten we een onderscheidend geluid laten horen. Als ik mijn creativiteit niet kwijt kan, kan ik niet goed werken.'

**D**e 3.000 leden van de NVvR hebben als belangrijkste taak conflicten beslechten. Zelf houdt de vereniging de visie op het magistratenwerk modern. Het gaat daarbij om deskundigheid, autonomie, integriteit, onafhankelijkheid en onpartijdigheid. 'Kun je bijvoorbeeld als rechter via LinkedIn met een advocaat, organisatie of verdachte verbonden zijn? Dat zijn actuele dilemma's waar de beroepsgroep voor staat. Bij de oprichting van de vereniging in 1923 bestonden deze vraagstukken uiteraard niet. Verenigingen van toen zijn meestal nog niet ingericht om de leden van vandaag waarde te bieden. Nieuwe tijden vragen om een andere aanpak.' 'Onze vereniging heeft zichzelf daarom al drie keer opnieuw uitgevonden. Sinds vorig jaar ben ik trekker van een vernieuwingsproject waarin onder meer wordt nagedacht over nieuwe lidmaatschapsvormen. Waarom zou het niet mogelijk zijn om een basispakket en een pluspakket aan onze leden te bieden?'

Ik hoef toch ook niet de hele cd te kopen als ik alleen een track wil downloaden?'

## Niet gezien

Communicatie is voor de NVvR belangrijk om haar activiteiten zichtbaar te maken, leden te binden en de buitenwereld binnen te halen. 'Het is een ontzettend leuke club om voor te werken, omdat communicatie vanaf het begin wordt betrokken bij nieuwe projecten. Ik kan aan elke tafel zitten. Zo hoor en zie ik veel en ik kan combinaties leggen. Als sponsoringpartner ben ik betrokken bij onderwerpen die op het scherpst van de snede aan de orde komen. Dan is het goed overall een beetje van te weten en op strategisch niveau te kunnen adviseren. Ik kan ideeën bovendien vertalen in concrete producten voor leden. Zolang het niet gezien wordt, bestaat het niet. Zo hebben we de uitkomsten van een denktank, waaraan onder meer Herman Tjeenk Willink deelneemt, vertaald in een boekje dat met Kerst verspreid is onder de leden: *Beginselen voor onder de boom.*'

## Een goed idee

Zit een organisatie, die deel uitmaakt van een traditioneel nogal behoudende omgeving, wel te wachten op creatieve vondsten? Het antwoord is bevestigend. 'Een goed idee kost niets en wordt zeker gewaardeerd. Ik vind het belangrijk dat de vereniging vrolijk is. Onze

leden zijn zeer betrokken bij de onderwerpen, maar zitten vaak met hun neus in dossiers. Om die reden brengen we inhoudelijk zware onderwerpen laagdrempelig. Een bijeenkomst over bekostiging van de rechtelijke macht hebben we in het geldmuseum gehouden. Zo maakten we een complex onderwerp op een leuke manier toegankelijk, met een knipoog. Leden worden altijd op een creatieve manier

'Onze vereniging heeft zichzelf al **drie keer** opnieuw uitgevonden'

uitgenodigd om aan bijeenkomsten deel te nemen. Denk daarbij aan pop-ups in uitnodigingen en aansprekende posters, maar ook aan verrassende inhoudelijke perspectieven.'

## Rekenmeester

De rechtspraak is essentieel voor het functioneren van de samenleving. 'Of, zoals wij zeggen: de maatschappij ordent zich in de schaduw van het recht.' In totaal worden 1,8 miljoen zaken per jaar behandeld door 2.500 rechters en zo'n 800 officieren van

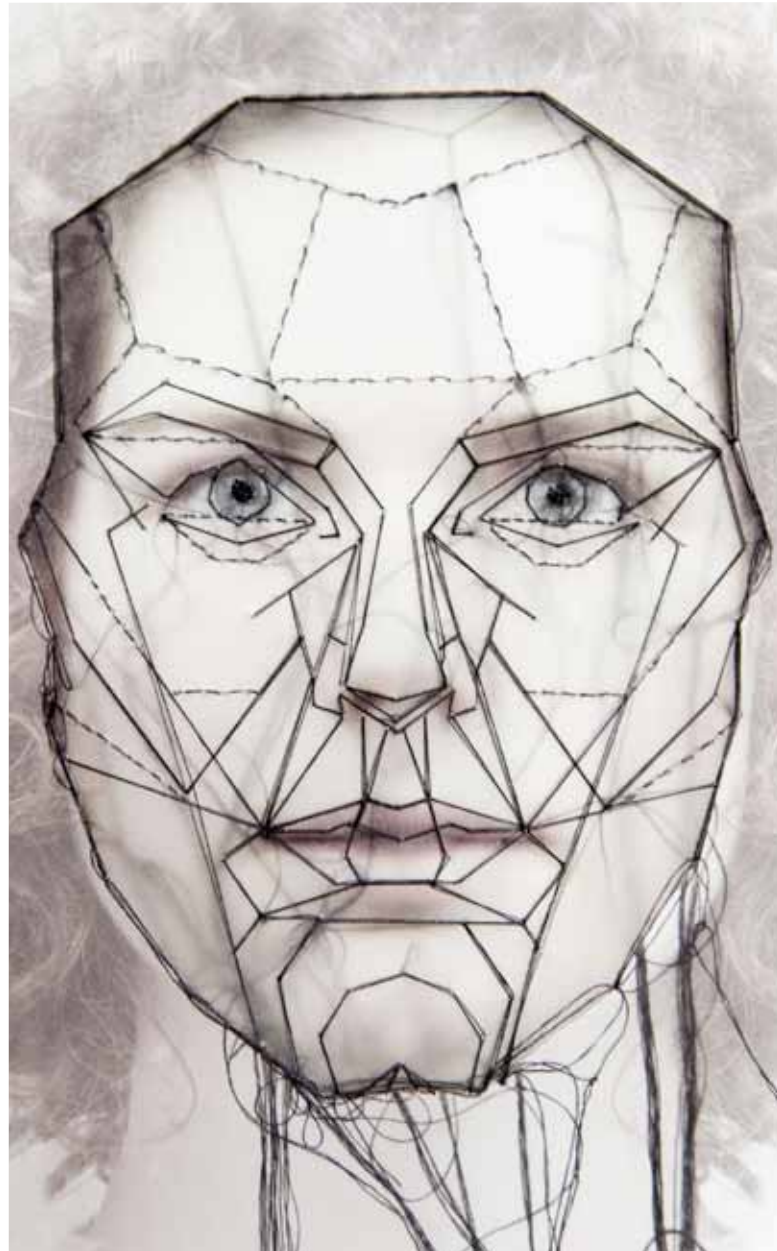
justitie. 'Om de financiën op orde te brengen, worden onder meer de griffierechten verhoogd. Dat is niet de goede weg. De rekenmeester mag nooit bepalen wie wel en wie geen toegang heeft tot de rechtspraak. Juist de maatschappelijke rol die de vereniging in dit soort zaken heeft, spreekt me aan. In de kern bestaat elke vereniging omdat je samen kunt bereiken, wat je alleen niet kunt. Ik vind het mooi dat ik hieraan met communicatie kan bijdragen. Een nieuw logo, de vernieuwing van het blad *Trema* met een onafhankelijke redactie en ledenbindingsactiviteiten, waaraan afgelopen jaar duizend leden deelnamen, zijn hier voorbeelden van. In de pers zijn onze onderwerpen van pagina twaalf naar de voorpagina gesprongen. In de toekomst wil ik dat de vereniging haar leden met nieuwe propositities extra waarde biedt. Ook kan er meer onderlinge interactie tussen de leden plaatsvinden in een online community die voortbouwt op het ledennetwerk. Als er van de honderd ideeën die ik heb tien worden overgenomen, ben ik dolgelukkig.'



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







Een beeld zegt zoveel meer ... nieuwe talenten en hun kijk op de wereld.

## Beelden om in te verdwijnen

Voor José Pasmans is de foto pas het begin. Van daaruit creëert ze beelden die gelaagd, transparant en interactief zijn.

De beelden van José Pasmans hebben altijd interactie met ruimte. Plat tweedimensionaal beeld zet de fotografe om in gelaagde portretten. Portretten die meer suggereren dan dat er is. 'De foto is de basis, maar ik vind juist de diepte, het ruimtelijke, een interessant gegeven om een boodschap meer lading mee te geven.' Zoals haar kunstproject *protection*, een studie naar de beschermingssystemen. Het meisje op de foto *hedgehog* ligt in foetushouding. Ze heeft haar stekels uitgezet. Of zijn het pluusjes als van een paardenbloem? 'Dit beeld gaat over bescherming en kwetsbaarheid. De foto is ook gedrukt op heel licht en dun kalkpapier.' In diezelfde reeks past het veel grafischer *burn-out*.

'Het is een beeld dat zweeft. Achter de strakke, ideale, geïllustreerde gelaatstrekkende gaan grillige fotografische trekken schuil.' Een begeleidend filmpje op haar site toont hoe het beeld geconstrueerd is. De grillige trekken zijn draden achter een transparant masker. Hier wordt ruimtelijkheid plat en plat juist weer ruimtelijk.

Het beeld van de omzwachtelde vrouw is gemaakt voor het Amsterdamse festival *Nuit Blanche*. Ook het vierde beeld, *Ironed shrimps*, hoort daarbij. 'Een van de evenementen had als thema *Russian meditation choir*. Vandaar de mediterende vrouw met bontmuts.'

**Jose Pasmans (1986)**  
afgestudeerd aan de fotoacademie  
Amsterdam in juni 2013.  
**+31 6 2852 2546**  
[www.josepasmans.nl](http://www.josepasmans.nl)



Auteur Erik Hannema is senior tekstschrijver  
bij Kris Kras Design  
@KrisKrasDesign  
[www.kriskras.nl](http://www.kriskras.nl)



## Bouwen aan organisatie identiteit

Sturen op waardecreatie, reputatie en verandering van het corporate merk

★★★★★

Tibor van Bekkum, Adfo groep 2013

978-9-49-15605-2-1, 163 pagina's, € 29,95

Tibor van Bekkum onderstreept in dit boek het belang van een strategische en geïntegreerde benadering van *corporate branding*. Merk-vraagstukken, zo stelt hij, zijn niet voornamelijk marketing- en communicatievraagstukken maar in essentie organisatievraagstukken. Corporate branding gaat over waardecreatie door het ontwikkelen van een organisatie-identiteit. Hierbij bouwt de organisatie aan een duurzaam bestaansrecht door *alignment* tussen management,

medewerker en externe stakeholder. Corporate branding gaat hiermee dus veel verder dan de focus op kiezen van een breinpositie bij klanten en het ontwikkelen van een imago.

Het eerste deel van

het boek richt zich op organisatie-identiteit als fundament en gaat dieper in op het veranderd denken over corporate branding en de essenties van een organisatie-identiteit. Deel twee bespreekt de implicaties voor de (merk)strategie en deel drie geeft uitleg over de organisatiekant van merk-vraagstukken en de verankering van identiteit.

De strategische, geïntegreerde benadering van corporate branding heeft uiteraard consequenties voor de rol van de communicatieprofessional. Op welke wijze ga je bijdragen aan het verbinden van cultuur, identiteit en merk om hiermee de organisatie een duurzaam bestaansrecht te geven? Dit boek biedt daarvoor belangrijke inzichten, nuttige handvatten en illustrerende cases. *Reinanke Haagsma*



## Het einde van business als usual

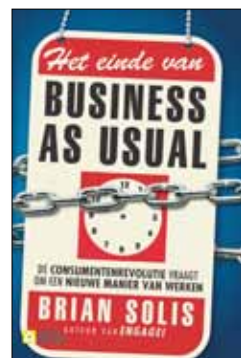
De consumentenrevolutie vraagt om een nieuwe manier van werken

★★★★☆

Brain Solis, Adfo Groep 2013

978-9-49-15605-0-7, 350 pagina's, € 29,95

Dankzij mobiele technologie zijn mensen verbonden tot verbonden consumenten. Zij verbinden zich met elkaar op het gebied van interesses



en waarden. Als het gaat om producten en diensten, hebben consumenten tegenwoordig meer vertrouwen in hun sociale omgeving dan in websites van bedrijven of organisaties. Willen

deze overleven dan moeten zij die consumenten relevante meerwaarde bieden. Doen zij dat, dan zullen consumenten dat in hun sociale omgeving doorvertellen. Om te weten wat er speelt, moeten bedrijven daarom constant in contact staan met hun omgeving. Door deze ontwikkeling is het aankoopproces gekanteld naar consumentenverbondenheid. Tegenwoordig gaat een consument allereerst in zijn eigen sociale netwerk op zoek om van vertrouwde relaties te horen wat een goed product is. In contacten met een organisatie evalueert de consument continu of hetgeen de organisatie zegt, overeenkomt met wat hij van zijn omgeving gehoord heeft.

De thematiek is herkenbaar en biedt een interessant perspectief op de groeiende invloed van consumenten op het innovatieve vermogen van organisaties. Het boek legt ook veel meer het accent op conversaties, emoties en non-lineaire processen. Iets dat zich de laatste jaren ook in ons vakgebied manifesteert. In die zin is het een aanrader. Wel een punt van kritiek: door de hoeveelheid tekst en vele voorbeelden leest het niet makkelijk en heb je het gevoel dat er veel wordt herhaald. *Gerald Morssinkhof*

## Teams van de toekomst

Leidinggeven aan het nieuwe samenwerken

★★★★☆

Jaco van der Schoor en Guido van der Wiel,

Academic Service 2013

978-9-46-22000-6-7, 191 pagina's, € 24,95

De professional wordt *proccessional*. Misschien is met dit zinnetje op twee derde van dit boek over de werking van teams wel het meest pregnant verwoord waar het bij teamprestaties om draait. Organisatiepsycholoog Van der Schoor en storyteller Guido van der Wiel komen met een heerlijke verklaring van trends op het gebied van groepen. Die werken ze uit naar een reeks hefbomen om beter de onvermijdelijke tegenstellingen te herkennen. Schijnbare tegenstellingen zijn het vaak, aldus de auteurs, die kunnen verdampen als je een hoger niveau aanspreekt: wat verbindt?

Wie herkent niet de situatie dat langetermijnvisies het afleggen tegen de leveringen op korte termijn. Verbindend perspectief is dan voor korte-termijnbesluiten het langetermijnperspectief als afwegingskader te gebruiken. Dat geeft richting en energie. Bij een reclamebureau dat sociaal en resultaatgericht wilde zijn, namen de borrels en evenementen na werktijd niet weg dat ieder vooral voor zichzelf bleef werken. Er werd een interne wedstrijd uitgeschreven met maandelijks een prijsuitreiking, tijdens een lunch die begon met een externe spreker.

De auteurs putten gretig uit diverse andere recente boeken, waarin het teamelement in hun ogen evenwel te kort schoot. Dat maakt dit boek een goede aanvulling op andere titels, waarin het vloeiende en vaak kortstondige karakter van hedendaagse relaties wordt aangegrepen voor het aanwijzen van doorwaadbare plaatsen.

*Guido Rijnja*



## Wij begrijpen elkaar uitstekend

★★★★☆

Pieter van Os, Prometheus 2013

978-9-03-51389-1-9, 256 pagina's,

€ 16,95 (E-book € 7,99)

Vraag jij je wel eens af waarom een proefballonetje van een Kamerlid zoveel aandacht krijgt of hoe een wetsvoorstel kon uitlekken? Lees dan



dit boek, geschreven door nrc-journalist Pieter van Os. Hij leert ons hoe nieuws in Den Haag tot stand komt, hoe journalisten te werk gaan en hoe politici hun best doen om 'zichtbaar' te zijn.

Eén van de meest

treffende voorbeelden van dit laatste vindt plaats als Van Os door een collega wordt ingewijd. Deze maakt hem duidelijk dat je politici niet lastigvalt: ze willen graag met je praten. De collega laat Van Os tijdens een debat, dat zij live via internet volgen, een Kamerlid aanwijzen. Deze laat zich vervolgens, terwijl hij zelf aan het woord is, uit de vergadering bellen.

Van Os is behalve journalist ook politicoloog. Dat gebruikt hij om te duiden wat hij observeert. Hij bespreekt interessante onderzoeken. Hij geeft voorbeelden uit andere landen of uit de historie, die alles soms in een ander daglicht stellen. Dit boekje moet je beslist lezen als je werkzaam bent in een politieke omgeving of als jouw organisatie afhankelijk is van politieke besluitvorming. Het boek leest gemakkelijk en door de vele details en anekdotes wil je niets van de inhoud missen. *Teunis van Hoffen*

# B

## Ik vertrek

Imago is alles. Neem Coca-Cola. Toonbeeld van consistente marketing en communicatie. In mijn belevenis zaten er enkel briljante koppen op het hoofdkantoor in Atlanta (VS). Tot ik er zelf poolshoogte mocht nemen. Een team *creatieven* werd van over de wereld ingevlogen om aan dochtermerk Fanta te werken. Ik zag dezelfde



angstcultuur die bij zoveel corporates in de muren zit. Bij *reviews* durfde geen manager de mond open te doen voor de grote baas gesproken had. Iedereen was het consequent met *the big chief* eens. Opvallend dat zoveel ceo's zich met jaknikkers omringen. Het verbaasde me uiteindelijk niet dat Fanta probleemkind bleef. Evenmin dat het supermerk met de introductie van *New Coke* eertijds riant onderuit ging. De realiteit is ontvullend. We geloven graag in mythes; het maakt het leven zoveel interessanter. De (vak-)pers heeft daar ook een handje van. Uit eigen ervaring weet ik dat succesvolle campagnes door teamwork tot stand komen. Journalisten horen dat niet graag. Het is zo saai. Liever noteren ze dat er een enkele genius achter zit, om daaraan dan een portret te wijden. Zo wordt weer een nieuw imago geboren. Zo gaat het in het werk. En in het leven.

Terwijl ik dit schrijf zit ik op een zonovergoten *Bounty*-eiland voor de kust van Maleisië. Het resort is opgezet door een Nederlands echtpaar dat figureerde in de tv-serie *Ik vertrek*. Ze zochten het paradijs en vonden het in de Zuid-Chinese Zee. De gasten, uit alle windstreken neergedaald, genieten met volle teugen; zij ervaren enkel de lusten. De lasten zijn voor de gastvrouw en -heer die zich drie slagen in de rondte werken om het de bezoekers naar de zin te maken en het complex op orde te houden. Van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat. Zeven dagen per week, negen maanden per jaar. Onafgebroken.

Ze dromen er inmiddels openlijk van er een punt achter te zetten. En weer aan zichzelf toe te komen. Maar dan moet er wel eerst een bemiddelde fantast aankloppen die z'n thuisland beu is en smacht naar een stekkie in de tropen. Zo is de cirkel rond. Op een subtiele correctie na: imago is *bijna* alles.

*Martijn Horvath*

*martijn@deslogancompagnie.nl*

# De bril van de promovendus en andere verhalen

Waarom kost het toch zo vaak zoveel **moeite** om een **goed initiatief uitgevoerd** te krijgen? En steeds meer moeite naarmate er meer partijen bij betrokken zijn? Bij de BeweegKuur van het NISB bijvoorbeeld, de organisatie die zich ten doel stelt sport en bewegen te bevorderen omwille van de volksgezondheid. Zij ontwikkelde verschillende interventies gericht op mensen met diabetes en/of overgewicht. De **BeweegKuur** is zo'n interventie. Bij de implementatie ervan waren flink wat partijen betrokken, zoals VWS, beroepsverenigingen van huisartsen, diëtisten, fysiotherapeuten, doktersassistenten en de diabetesvereniging. De Gordiaanse knoop die hieruit ontstond, was voor **Marian ter Haar** aanleiding er een promotieonderzoek aan te wijden. Op 26 maart promoveerde zij (als eerste) onder de vlag van de Logeion-leerstoel.

Met zoveel partijen als bij de BeweegKuur op één lijn komen, is bepaald geen sinecure. Elke partij heeft natuurlijk zijn eigen belangen, maar ook zijn eigen interpretaties van gesprekken, overleggen, de waarde van de betreffende interventie en de manier waarop de implementatie ervan wordt uitgevoerd. Daarbij gaat het niet alleen om de rationele verwerking van informatie en argumenten die worden uitgewisseld. Ook tal van niet-rationele zaken kunnen een rol spelen. Emoties. Frustraties. De manier waarop een partij of persoon verbaal, maar zeker ook non-verbaal, communiceert. Vooronderstellingen. Persoonlijke eigenaardigheden. Ambities. Met elkaar vormen deze factoren een knoop van Gordiaanse proporties. Die kun je doorhakken of proberen te ontrafelen, al naar gelang je visie: de bril waardoor je kijkt. Marian ter Haar, werkzaam bij het NISB, besloot een promotieonderzoek te wijden aan het verloop van dit soort processen en belangrijke factoren daarin. Zij promoveerde op 26 maart jongstleden aan de Universiteit van Amsterdam bij Logeion-hoogleraar Noëlle Aarts op een dissertatie die als titel draagt: *Communiceren en improviseren. Omgaan met dynamiek en complexiteit bij de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsinterventie.*

## Communicatie in samenwerkingsprocessen

De centrale vraagstelling van haar onderzoek, te vinden in het eerste hoofdstuk van haar dissertatie, luidt: 'Hoe verloopt de communicatie tussen mensen in samenwerkingsprocessen waarin verschillende belangen, visies en praktijken samenkomen, afkomstig uit verschillende domeinen van de samenleving, die zich voor een gezamenlijke opdracht gesteld weten, en hoe kunnen we die processen begrijpen?' Nu kun je ieder probleem in principe vanuit diverse visies en invalshoeken onderzoeken. Ter Haar had bijvoorbeeld vanuit een sociaalpsychologische invalshoek de groepsdynamische processen kunnen bestuderen. Hoe reageren participanten op elkaar? Welke partij voert de

bovenaan in gesprekken. Tekenend zich groepen af die het niet met elkaar eens zijn, en is er sprake van groepsdruk? En welke interventies kun je inzetten om het proces soepel te laten verlopen, met vermindering van onnodige weerstanden? Daar koos zij niet voor. Zij koos voor wat een *kwalitatief interpretatieve benadering* heet. Dat wil zeggen dat ze niet naar het proces kijkt door de bril van theorieën over samenwerking en communicatie. Leidend in haar onderzoek is het empirisch materiaal – zoals het verloop van stuurgroepbijeenkomsten en verslagen van vergaderingen. Met deze benadering streeft je ernaar zo open en onbevooroordeeld mogelijk naar het empirisch materiaal te kijken; het te interpreteren en tot begrip te komen van wat er speelt en waarom dat speelt. Je probeert in wezen de theorie te laten ontstaan vanuit het empirisch materiaal, in plaats van met reeds bestaande theoretische concepten (bijvoorbeeld *groepsdruk* of *reciprociteit*) dat materiaal te onderzoeken.

Dat is voor Ter Haar een principiële keuze geweest. Ze schrijft in haar eerste, inleidende hoofdstuk: 'Praktijken zijn rommelig en complex, en ons begrip daarvan is niet te *vangen* in termen van eenduidige oorzaken en gevolgen. [...] De samenwerking tekent zich af als een proces zonder duidelijk begin of einde. Als we dit proces proberen te ordenen, lopen we het risico dat dit alle aandacht vraagt en ons zodoende afleidt van wat werkelijk aan de hand is.'

## Twee werelden

De keuze die Ter Haar maakte voor haar wijze van onderzoek, was dus niet toevallig, maar het resultaat van een visie op hoe je bij dit soort vraagstukken onderzoek doet. In de (mens-) wetenschappen bestaan *stromingen* die fundamenteel verschillen in hun visie op de manier van onderzoeken. Ook de studie van de organisationele communicatie kent fundamentele verschillen in overtuiging van wat valide wetenschap is. Aanhangers van experimenteel onderzoek, zoals het gros van de sociaalpsychologen, vinden

niet-experimenteel onderzoek doorgaans niet echt wetenschappelijk. Onderzoekers met een achtergrond in antropologie en geesteswetenschappen (waarvan de letterenstudies ook deel uitmaken) daarentegen vinden veelal dat een experimentele aanpak geen recht doet aan het object van studie, in casu de mens en de wijze waarop hij in de wereld staat en zich verhoudt tot anderen. De principiële, lang niet altijd geëxpliciteerde, basis van dat standpunt is dat een natuurwetenschappelijk georiënteerde manier van onderzoek onbruikbaar is voor studie van de menswetenschappen. Met als argument dat we menselijk gedrag niet kunnen begrijpen als we het reduceren tot natuurwetenschappelijke begrippen. Dat levert in deze visie geen valide onderzoeksuitkomsten op: je meet niet wat je wilt weten. Duidelijk is dat Ter Haar zich plaatst in deze laatste visie op de menswetenschappen.

Het fundamentele verschil zou overigens het gebruik van verschillende methoden in principe niet in de weg hoeven staan. In een pragmatische visie kunnen ze onderling aanvullend zijn zonder elkaar uit te sluiten. Kwalitatief onderzoek kan bijvoorbeeld zinvol zijn om attitudes op het spoor te komen, zoals 'ik heb een hekel aan politiek'. In experimenten kan daarna worden getoetst of deze attitude beïnvloedbaar is met een op een theorie gebaseerde geselecteerde interventie. In de onderzoekswereld zie je overigens wel dat representanten van verschillende scholen elkaars methoden zo niet verwerpen dan toch met argusogen bekijken. Zo'n waterscheiding tekent zich ook in de communicatiepraktijk af. Er is, om de vergelijking met de psychiatrie te trekken, het verschil tussen pillen of praten.

## Nieuwe technieken voor de communicatiepraktijk

Dit promotieonderzoek levert niet direct nieuwe technieken op die communicatieprofessionals meteen kunnen toepassen in hun dagelijks werk. Dat het gebruik van ►



## ‘Het gaat er Ter Haar om te begrijpen wat er gebeurt tijdens zo'n gecompliceerd proces’

discussieve strategieën - zoals het toegeven op een niet essentieel punt door een van de partijen - kan bijdragen aan een soepel verloop van samenwerking is ongetwijfeld niet bij iedereen bekend. Maar nieuw is het niet. En dat een organisatie bij een stabiele missie meer dan één identiteit kan hebben of ontwikkelen, zal de nodige vakbeoefenaren vreemd in de oren klinken, maar echt nieuw is ook dat niet.

Het zal ook niet Ter Haars bedoeling zijn geweest met haar onderzoek nieuwe technieken voor de communicatiepraktijk te ontwikkelen. Dat is überhaupt niet het primaire doel van een dissertatie. Het kan er hooguit een mooie bijkomstigheid van zijn. Het gaat er haar om te *begrijpen* wat er gebeurt tijdens zo'n gecompliceerd proces.

Uit dat begrip vloeit in de visie van Ter Haar voort dat een rationele managementbenadering tekort schiet om ingewikkelde samenwerkingstrajecten als dat van de implementatie van de BeweegKuur in goede banen te leiden. Juist omdat die rationele of instrumentele benadering voorbij gaat aan de complexiteit en onvoorspelbaarheid van dit soort trajecten. Omstandigheden veranderen regelmatig en mensen proberen die voor zichzelf steeds weer te plaatsen, een interpretatie te geven van de situaties. De interpretaties die verschillende mensen aan dezelfde omstandigheden geven, kunnen en zullen onderling verschillen. Dat maakt het effect van interventies die van bovenaf opgelegd zijn onvoorspelbaar. Althans in deze visie.

### Een case study en generalisaties

Ter Haar deed haar onderzoek in de vorm van een case study, dat wil zeggen de bestudering van één enkele casus. Dat is op zich geen probleem, maar zij trekt op basis van die enkele casus wel generaliserende conclusies. Bijvoorbeeld 'dat samenwerken een complexe, rommelige en chaotische aangelegenheid is in een context waar steeds van alles tussendoor komt: toeval, veranderde omstandigheden, een komen en gaan van mensen en veranderende betrokkenheid.' (Hoofdstuk 6.2) Als je het malicieus formuleert, kun je zeggen: ja, dat dit bij die BeweegKuur en de betrokken partijen zo was, wil niet zeggen dat het overall een zootje is.

'Dit onderzoek illustreert hoe een interventie *besmettelijk* wordt doordat het zich leent voor verschillende interpretaties en contextualisaties in uiteenlopende contexten. [...] Het concept blijkt sticky voor velen want het is eenvoudig uit te leggen in heel veel verschillende contexten.' (Hoofdstuk 6.2) Maar er kunnen natuurlijk allerlei andere verklaringen zijn voor het succes van de interventie, bijvoorbeeld doordat er nog niets vergelijkbaars was. Of omdat de doelgroep niet bij machte is de gezondheidsinterventie op langere termijn vol te houden. Er is op dat vlak zoveel wat je gemakkelijk uit kan leggen, maar toch geen effect heeft.

'De bevindingen uit alle vier de onderzoeken rechtvaardigen de conclusie dat rationele planningsmodellen, gebaseerd op doel-middelen denken tekort schieten in complexe contexten.' (Hoofdstuk 6.2) Maar dat zou je alleen kunnen zeggen als je het effect van

twee verschillende implementatiewijzen met elkaar zou hebben vergeleken. Kortom: Ter Haar rekt de grenzen van wat je op basis van één casus zeggen kan behoorlijk ver op. Te ver naar onze smaak.

Verder lijkt het standpunt ten aanzien van *evidence based* interventies weinig genuanceerd te zijn: 'Evidence-based-practice of evidence-based-policy zijn niet realistisch in een context van complexe samenwerking waarin processen van co-creatie centraal staan en niet de implementatie van evidence.' Maar als een interventie wetenschappelijk controleerbaar bewezen heeft te werken in zoveel mogelijk vergelijkbare omstandigheden, is het verstandig die uit te voeren. Dat niet overall evidentie voor is, is duidelijk. Net zoals het verstandig is de ogen open te houden voor interventies die goede effecten sorteerden zonder dat daar vooralsnog een wetenschappelijke verklaring voor gegeven is. Onder andere op die manier komt innovatie tot stand en dat moet je niet tegenhouden. Kortom; er is nog stof tot discussie en reflectie te over.



# Gespot!

## Slimme labels voor bedorven voedsel

In China werken onderzoekers aan de productie van *slimme labels*, die automatisch van kleur veranderen als voedsel bedorven is. Naast de toepassing voor voedsel kunnen de labels ook gebruikt worden voor medicijnverpakkingen en andere beperkt houdbare producten. Het label voelt aan als een gel.

Tijdens een test wisten de onderzoekers het chemische proces in het label gelijk te maken aan dat van de *E.coli*-bacterie die voorkomt in bedorven melk. Tegelijk verandert het label van kleur, van oranje naar geel en groen als het product is bedorven. Met de kleur van het label moet het mogelijk zijn in te schatten hoe lang het nog duurt tot het product niet meer eetbaar is. Dat zou nauwkeuriger gebeuren dan met een datum op de verpakking, omdat het chemische proces in het label rekening houdt met de bewaartemperatuur van het voedsel. Volgens de onderzoekers is zo'n label goedkoop en veilig in gebruik. Eén label zou kunnen worden geproduceerd voor 0,2 dollarcent. Wel moeten ze specifiek worden aangepast voor elk product. (bron: nu.nl)

## Gooi die bal!

Ook moeite die iPhone op de juiste hoogte te houden voor dat mooie panoramabeeld? Vanaf september 2014 is dat niet langer nodig. Het idee is simpel – gooi een bal vol cameraatjes in de lucht en een 360-gradenfoto wordt voor je gemaakt. De bal heet Panono en die bepaalt zelf het ideale moment voor je 108 MP foto met het meest heldere, kwalitatieve beeld. Wij houden nu al van de Panono. Tel je mee af naar september? (bron: www.panono.com/ballcamera/)

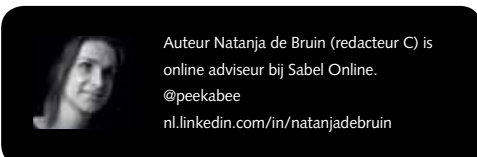


## Nooit meer vervelen in de rij

Rosa Fransman van Frabsnap onderzocht het gedrag in wachtrijen en concludeerde dat het allemaal waardevoller, speelser en socialer kan. Met de tool *Wacht* studeerde zij af aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht in *Interactive Performance Design & Games*: 'Mijn afstudeerwerk is een tool voor mensen die voorbijgangers in de publieke ruimte willen transformeren tot actieve gebruikers van een interactief ontwerp.' Een voorbeeld: bij een groot evenement klimt ze zelf op het podium, maakt foto's en trekt de aandacht naar zich toe. Vervolgens laat ze een ballon aan een lijn naar beneden. Sommige wachtenden veranderen van publiek in speler en pakken de ballon. Daarop staat de tekst: 'Deze ballon is voor de laatste in de rij.' Zo triggert ze beweging en interactie tijdens het wachten. Het ballonderzoek is gebaseerd op theorieën uit de game-industrie. Fransman licht toe dat de tool te zien is als *pervasive games*. Deze games integreren met ons leven en alles om ons heen. 'We maken een wereld waar grenzen tussen spelen en leven vervagen'. Rosa Fransman is door Het Nieuwe Instituut gekozen tot een van de HOT100 e-cultuur talenten van dit jaar.

## Druk gratis foto's af met Flag

Veel mensen bewaren duizenden digitale foto's in honderden mapjes, en komen nooit toe aan het afdrukken ervan. Terwijl de behoefte aan af en toe iets inlijsten behoorlijk groot is. Als de kosten voor afdrukken je tegenhouden, dan is de app *Flag* jouw ding. Hierbij wordt (nette) reclame op de achterkant van de foto afgedrukt, en krijg je de prints gratis. Op dit moment crowdfunden de makers voor dit idee op Kickstarter.com. Met de app kun je foto's bewerken, bijsnijden, van filters en speciale sierranden voorzien. Daarna kun je ze gratis laten uitprinten en gratis thuis laten bezorgen. Er zit wel een limiet aan het aantal foto's: twintig exemplaren per maand. Je kunt ieder formaat kiezen. Ben je over de limiet heen, dan moet je gaan betalen. Lastige is wel dat de app eerst in de VS wordt gelanceerd, en dan pas in Europa. Goed in de gaten houden dus! (bron: bright.nl)







## Actief!

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

## Wij maken het verschil

**Ella Broos is als zelfstandig interimmanager gespecialiseerd in crisismanagement en woordvoering. Zij is ook voorzitter van de Toetsings- en Certificeringscommissie (TCC).**

**Wat drijft je?** 'Na een opleiding Journalistiek ben ik 25 jaar geleden terechtgekomen in de communicatie. Ik heb in de klei gestaan, maar inmiddels werk ik vooral op strategische en leidinggevende posities. Ik houd van de veelzijdigheid van ons vak, de verrassing die je kunt tegenkomen en kunt bewerkstelligen.'

**Wat doe je voor Logeion?** 'In de TCC toetsen we communicatieopleidingen op basis van de BNP's en de aansluiting op de arbeidsmarkt. SRM en Van der Hilst zijn gecertificeerd en het auditteam heeft het toetsingsproces van NextCommunicatie en LECTRIC net afgerond. De Logeion-certificering kijkt als enige echt vakinhoudelijk. Ons kwaliteitsstempel is dan ook echt een meerwaarde voor de opleidingsinstituten. Het bewijst dat je werkelijk opleidt

voor de door jou genoemde kerntaken met bijbehorende niveaus.'

**Waarom zet jij je in voor het vak?** 'Ik doe niet mee aan de *wat* en *wie zijn we eigenlijk*-discussie. Ik wil aantonen dat we het verschil maken. Dat we accountable, ja, zelfs onmisbaar zijn.'

**Wat breng je/haal je?** 'Ik haal motivatie, kennis en nieuwe contacten bij Logeion. Daar stel ik mijn tijd, ervaring en zichtbare bijdrage aan de professionalisering van ons vak tegenover.'



## Trotse allrounders

We worden steeds meer allround adviseur, het jaaronderzoek van het CommunicatiePanel (februari 2014) laat het maar weer eens zien. Dit panel van Logeion en Direct Research toont ook dat we ons meer gewaardeerd voelen de afgelopen jaren (zegt 68 procent van de respondenten). Centraal in het vak blijven staan corporate, online en interne communicatie. En 88 procent is trots tot zeer

trots op het vak. Opvallend is verder dat de respondenten het minste weten over de trend *datamining*, hoewel dit als grootste trend voor de komende jaren geldt. Op de site van Logeion verschenen al berichten over het jaaronderzoek. Het hele rapport vind je op [www.communicatiepanel.nl](http://www.communicatiepanel.nl). Hier kun je je ook aanmelden voor deelname aan het panel.



## Galjaardlezing Annemarie Jorritsma

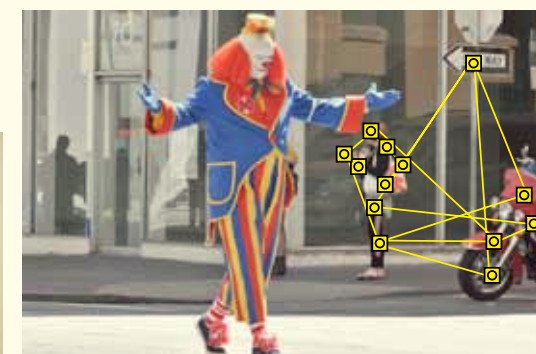
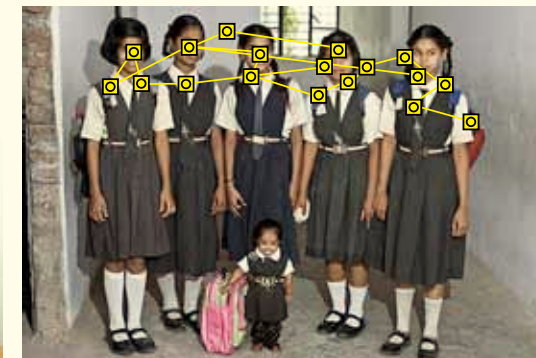
Annemarie Jorritsma, burgemeester van Almere en VNG-voorzitter, verzorgt op 17 april de jaarlijkse Galjaardlezing, tijdens de Galjaarddag in Utrecht. Zij zal ingaan op de veranderende rol van de overheid. De gemeente gaat taken terugleggen bij burgers. Dit is mogelijk door de netwerksamenleving en het is nodig vanwege bezuinigingen en transitie op gebied van zorg, werk en jeugd. 'Wat heeft u nodig?' in plaats van 'waar heeft u recht op?' Omdenken dus als overheid en maatschappij. Heeft het gevolgen voor de wijze van communiceren en de rol van de media? Mis de lezing en, aansluitend, de uitreiking van de Galjaardprijs niet. Meld je aan via [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).

## Word lid van PZO

Logeion is partner van *Platform Zelfstandige Ondernemers* (PZO), de landelijke belangenbehartiger voor zzp'ers. Als Logeion-lid kun je voordelig en laagdrempelig profiteren van de ledendiensten van PZO en de lobby in Den Haag. Door aansluiting bij PZO krijgen zelfstandigen direct toegang tot de juridische helpdesk, fiscale informatie en collectieve kortingen op verzekeringen. Je betaalt slechts € 27,50 per jaar. Aanmelden via: [www.logeion.nl/wordlidvanpzo](http://www.logeion.nl/wordlidvanpzo)

# the quality of eyeballs

Dit **eyetrackingonderzoek** is mede mogelijk gemaakt door **Consumvision**: see what consumers see



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** Arjen Boukema, Natanja de Bruin, Martijn Boelhouwer, Wim Datema, Kim van Eerde, Wieneke Friedel-de Bruin, Jaap Janssen Steenberg, Corine Havinga (bureaucoördinator), Els Holsappel, Rob Langeveld, Bert Pol, Maartje Vrolijk

**Concept en vormgeving**

 **KRIS KRAS**  
communication & 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](mailto: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](mailto: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 18 april 2014.

**Coverfoto:**

Marijke Volkers





# Weet je wat jij moet doen...

EEN  
AUTHENTIEK  
VERHAAL  
OVERTUIGT

## RIJKSDIENST VOOR ONDERNEMEND

**NEDERLAND** We zijn exportland. Maar Nederlandse ondernemers zouden eigenlijk nóg meer zaken moeten doen **over de grens**. Zoiets kan de overheid natuurlijk wel willen, maar ondernemers zijn eigenereide types. Die laten

zich niks vertellen. In de reeks testimonials van RVO.nl, komt daarom een enthousiaste internationale entrepreneur aan het woord. Zo versterkt RVO.nl haar rol als stimulerende intermediair. En gaat Nederland steeds meer internationaal ondernemen.

