



# Elk groot probleem is terug te brengen tot een gedragsprobleem

PROF. DR. AP DIJKSTERHUIS, HOGLERAAR SOCIALE PSYCHOLOGIE, EN DRS. GERT SLOB, GEDRAGSEXPERT

**Songfestival wordt herkenbaar én verrassend**

**‘Agile? Ga terug naar de kleuter in jezelf’**

RINI VAN SOLINGEN, AGILE-EXPERT



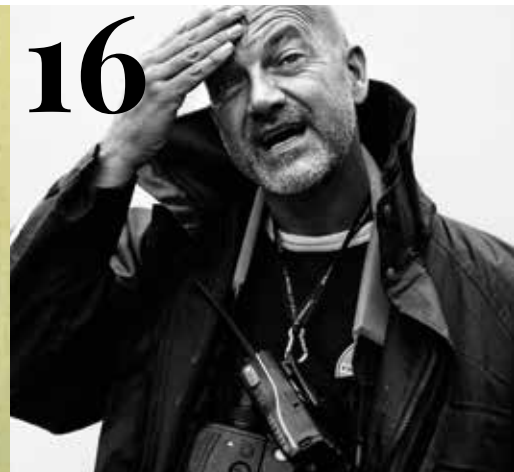
04



12



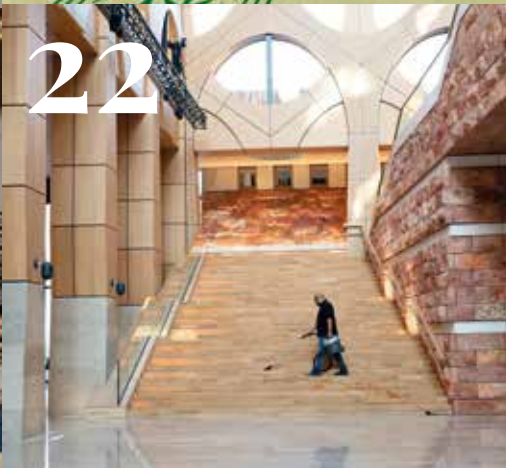
16



18



22



28



32



38



42



52



54



**LIDMAATSCHAP**

Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl)

## In dit nummer

- 04 hoofdartikel**  
je wordt communicatievrouw van het jaar, en dan?
- 09 column christian burgers**
- 10 handreiking**  
het mijnenveld van de kindermarketing
- 12 ontwikkeling**  
grote klimaatcampagne van start
- 15 klantcase future communication**
- 16 pick my brain**  
kapitein-coach huub veeneman
- 18 toonaangevend**  
verandermanagement volgens ap dijksterhuis en gert slob
- 22 society**  
persbijeenkoms vernieuwd naturalis
- 25 klantcase publiquest**
- 26 boeken**
- 27 moet je lezen**
- 28 kennis**  
is er nog draagvlak voor burgerparticipatie?
- 32 over communicatie**  
assuradeur en distillateur jan van stigt thans
- 38 kleiner dan tien**  
world press photo
- 39 jong**  
studiereis berlijn
- 40 column oscar van elferen**
- 42 reportage**  
het eurovisiesongfestival moet herkenbaar zijn én verrassen
- 47 innovatie**  
het geheim van social advertising
- 50 achtergrond**  
voorbij de corporate story
- 52 reportage**  
pubcom19: fidan ekiz brengt debat van flanken naar het midden
- 54 spotlight**
- 57 column bartho boer**
- 58 makers**
- 59 colofon**



Fotograaf Marieke Odekerken

## Doe maar gek

Is dat niet het mooiste wat er is? Je hart achterna gaan. Doen wat goed voelt en wat je echt leuk vindt. En dan ook echt écht leuk. Het klinkt misschien als een utopie om te denken dat je alle schroom van je af mag schudden en mag kiezen voor iets waar je werkelijk, diep van binnen, heel erg blij van wordt. Als iets wat eigenlijk niet mag, want 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'.

Maar is dat nou werkelijk zo? Mag je niet heel af en toe – of waarom eigenlijk niet gewoon altijd – een droom omzetten in een daad?

Want draai die uitdrukking nou eens om: doe maar gek, dan doe je al gewoon genoeg. Neem eens een keer die eerste stap op het pad naar iets nieuws. Iets dat je nog niet kende, maar waar de energie wel van door je lijf gaat stromen.

Ik ben van huis uit bestuurskundige. Het beviel niet, dus heb ik het roer omgegooid en ging schrijven. Bijna achttien jaar geleden volgde ik mijn hart en deed een stap zijwaarts een wereld in die ik nog niet kende. Maar waar ik wel van droomde. Er telde maar één gedachte: ik wil niet na mijn pensioen in de spiegel kijken en denken: had ik maar... Ik stond toe dat ik zou kunnen falen én dat ik er alles aan zou doen om die droom waar te maken.

Langs mijn zijlijn stonden mensen die zich afvroegen wat me bezielde en of ik het wel kon. Ik deed het toch en elke dag denk ik: als ik faal, heb ik het tenminste geprobeerd. Dat denk ik al achttien jaar en ik geniet nog steeds met volle teugen, elke keer als ik iemands verhaal opteken. Neem het verhaal van Jan van Stigt Thans: hij deed een stap opzij en werd distillateur. Het was geeneens een droom. Een kans was het, die voorbijkwam en die hij greep. Omdat het hem leuk leek. En omdat meer ratio dan dat soms niet nodig is. Om te doen wat je leuk vindt, is geeneens een droom nodig. Alleen het lef om gek te mogen doen van jezelf.

**Sander Grip**

*Hoofdredacteur*

*Samenstelling Sander Grip*

*Fotografen Anoeska van Slegtenhorst (Eigeman) en Maikel Thijssen (Reijersen van Buuren)*

# Je wint... en dan?

**Ervaringen van de winnaars van de Logeion-communicatieverkiezingen**

Deel 1: Communicatievrouw van het Jaar

---

## **‘Van de Brabantse Communicatiekring tot een fregat in de haven van Den Helder; de prijs heeft me letterlijk overal naartoe gevoerd’**

**Annette Reijersen van Buuren en Janneke Eigeman wonnen beide de titel Communicatievrouw van het Jaar. Reijersen van Buuren afgelopen juni, Eigeman over 2015. Wat brengt het je en kun je nou echt op eeuwige roem rekenen? C vroeg het na, waardoor een mooi gesprek ontstond over ambassadeur zijn, ontploffende mailboxen en een brug tussen wetenschap en praktijk. Beiden zijn het er dan ook over eens: doe mee! Wie weet win je, maar het is sowieso een onvergetelijke ervaring.**

Eigeman: “Ik herinner me goed dat ik de titel won. Wat een mooi moment was dat! Het meest bijzondere dat er met me gebeurde, is toch het feit dat je – door het winnen van die prijs – een beetje het boegbeeld van ons vak wordt. Ik werd al direct gevraagd om lezingen te houden, over het vak en over de casus die ik had ingebracht. Van de Brabantse Communicatiekring tot een fregat in de haven van Den Helder, waar ik de voltallige afdeling communicatie van Defensie toesprak. De prijs heeft me letterlijk overal naartoe gevoerd.

Wat me het meest verbaast, is dat ik bijna vier jaar na het winnen van de prijs nog steeds aanvragen krijg om mijn verhaal te vertellen. Dat had ik echt niet kunnen voorzien toen ik, een beetje naïef, in de verkiezingen stapte. Hoe is jou dat vergaan Annette? Ben jij al benaderd door organisaties om ook je verhaal te vertellen?”

### **Mail en sociale media ontploffen**

Reijersen van Buuren: “Wat leuk om te horen dat

je vier jaar na dato nog steeds positieve ervaringen hebt. Voor mij is het nog niet zo lang geleden, maar het is zo overweldigend, zo bizar goed. Alleen al op dat podium mogen staan als genomineerde. Ik vond dat al een hele eer, en heel erg spannend. Van longlist naar shortlist naar winnaar. Het werd breed uitgemeten in de vakmedia en dat zorgde voor enorm veel positieve reacties.

De dag na de uitreiking ontploften mijn mail en sociale media pas echt. Wat een ervaring om zoveel aandacht en waardering te krijgen. Ik heb 2,5 jaar geleden de overstap gemaakt van de commerciële sector naar de non-profit. Dat was na een sabbatical van een jaar, waarin ik ook overdacht heb wat ik wilde in mijn werk. Voor mij is het winnen van de titel Communicatievrouw van het Jaar dus ook dé bevestiging dat ik de goede keuze gemaakt heb. Daarnaast is het de kroon op het harde werken van mijn team en mijzelf bij CPNB. Die waardering vind ik ook geweldig.

Janneke, wat vond jij het allerspannendst in het traject naar de award toe?”

### **De spanning loopt op**

Eigeman: “De spanning kwam vooral tegen het einde van het selectietraject. Ik moet zeggen dat ik er onbevangen inging. Mijn directeur had mij – na overleg met het bestuur van de Jagersvereniging – genomineerd. Er zat nog wel wat tijd tussen dat moment en het moment dat het traject echt ging lopen. In de eerste rondes was ik nog steeds wat onbevangen. Het werd voor mij pas serieus toen ik op de longlist met de laatste tien stond die Logei-

on ook op haar site openbaar maakte. Toen zag ik voor het eerst de namen van de mensen die er ook op stonden; veel mensen bij grote bedrijven met een flinke staat van dienst.

Toen ik ook nog in de top vijf kwam en het gesprek met de jury volgde, werd het echt concreet. Maar ook toen was ik er niet mee bezig dat ik misschien kon winnen. Er bleven naast mij twee heel goede kandidaten over en ik zag op sociale media vooral hun namen circuleren in de aanloop naar de finale. Pas na mijn verhaal op het podium, het beantwoorden van vragen van de vakjury en alle enthousiaste reacties van de mensen uit de zaal, kreeg ik voor het eerst de gedachte dat ik misschien wel zou kunnen winnen.

Uiteindelijk was de bekendmaking zelf het spannendst. En ja, dan ontploffen mailbox en sociale media. Ik kreeg van leden van de Jagersvereniging zelfs handgeschreven kaarten met felicitaties en bedankjes. En daarna volgden al snel uitnodigingen om te komen spreken. Zelfs in september dit jaar had ik nog een lezing over onze communicatie voor mensen uit een totaal andere branche. Heb jij die ook al gekregen?

Ik ben eigenlijk ook wel benieuwd naar jouw invulling van de rol van ambassadeur voor ons vak. Vind jij dat er zo'n rol voor jou is weggelegd als winnaar? En hoe wil je die invullen?”

### **Ambassadeur**

Reijersen van Buuren: “Ik heb ook al lezingen en presentaties gegeven en daarbij valt me op dat er weinig mensen zijn die weten wat voor traject er

## Annette Reijersen van Buuren

Manager Merk, Marketing & Communicatie bij de Stichting Collectieve Propaganda van het Nederlandse Boek (CPNB), won de titel Communicatievrouw van het Jaar in juni 2019.



aan de verkiezing voorafgaat. De gedachte is dat je op een lijst gezet bent. Ik vind de award juist nog relevanter en nog specialer omdat er een selectie- en jurytraject aan voorafgaat.

Ingaand op je vraag over een rol als ambassadeur, ik ben hierin helaas misschien iets te bescheiden. Is dat nou een vrouwending? Ik merk dat ik soms wil *downplayen* dat ik gewonnen heb. Dat ik een rol heb als ambassadeur voor het vak, vind ik dan best eng om hardop te zeggen. Maar wat ik tijdens de uitreiking ook al zei: deze prijs is het bewijs dat je, als je je hart volgt en echt doet wat je intrinsiek leuk vindt, beloond wordt. En, al klinkt het cliché, ik had dit nooit alleen kunnen doen en dat wil ik wel blijven uitdragen. Daarnaast wil ik wel graag ambassadeur zijn voor het langetermijn-merkdenken versus de kortetermijn-marketingeffecten. We streven steeds vaker dat laatste na, maar dat merkdenken is veel belangrijker.

Maar hoe zie jij, na vier jaar, je rol als ambassadeur voor het vak?"

### Het vak uitdragen

Eigeman: "Die rol voelde in het begin ook wat beladen, dat herken ik wel in jouw terughoudendheid. Pas later ben ik me gaan realiseren dat het winnen van deze prijs wel degelijk een ambassadeur van je maakt. Je komt op zoveel plekken, vertelt het communicatieverhaal, brengt jouw boodschap en die van Logeion als beroepsorganisatie over op zoveel mensen. Of je wilt of niet, je bent ambassadeur van communicatie. Eind september was ik gastspreker op het Congres voor Hippische Ondernemers; 600 ondernemers uit de paardenbranche die naar mij luisterden. Als zij horen over de impact die ons vak kan hebben, dan lever ik een bijdrage aan ons werkveld. Ik vind het mooi dat ik op die manier ons vak kan uitdragen.

Maar jouw laatste opmerking triggert me enorm. Hoe zie je die strijd tussen de lange termijn van het merkdenken en de korte termijn van de marketing-effecten?"

### Share of voice en merkgroei

Reijersen van Buuren: "Marketeers werken steeds meer datagedreven. Daar is niks op tegen, zolang je maar de lange termijn voor ogen houdt. Maar de focus ligt juist op de korte termijn. Uit onderzoek blijkt dat investeren in de lange termijn leidt tot betere resultaten. De Engelse onderzoekers Les Binet en Peter Field publiceerden in 2018 een rapport met aanbevelingen om de effectiviteit van merken en marketing te verbeteren. Hun rapport schudde marketeers wakker om meer te investeren in branding en minder in activatie. Merkgroei hangt samen met de *share of voice*, zoals Binet en Field dat in hun rapport noemen: merken groeien als hun *share of voice* hoger is dan hun marktaandeel en krimpen als het omgekeerd is. Hoe sterk je merk groeit, hangt vervolgens af van het verschil tussen je *share of voice* en je marktaandeel.

De optimale verhouding tussen merkbouw (lange termijn) en salesactivatie (korte termijn) is volgens Binet en Field ruwweg 60:40. Besteed 60 procent

van je budget aan je branding en 40 procent aan activatie. Die verhouding gaat vaak scheef, terwijl je dus ziet dat een brede bereikstrategie meer effect heeft dan je richten op nieuwe of bestaande klanten alleen. Wie zich richt op alle kopers in een categorie, realiseert meer bedrijfseffect dan wie zich richt op specifieke doelgroepen. Verder is nu ook wel algemeen bekend dat emotie belangrijker is dan ratio bij het maken van keuzes. Ook de analyses van Binet en Field laten dat zien. *Fame campaigns*, campagnes gericht op 'conversatie over je merk', sorteren het meeste effect. Herken jij dat ook in je werk?"

### **Brug slaan tussen wetenschap en praktijk**

Eigeman: "Hoewel wij als Jagersvereniging geen verkoopdoelstellingen hebben en dus anders naar het begrip 'salesactivatie' kijken, herken ik zeker dat het werken aan je 'merk' essentieel is om onze doelstellingen te realiseren. Daarom stimuleren we al jaren actief het gesprek over jagen. Dat is in de

kern redelijk eenvoudig, omdat het iedereen aangaat. Jacht gaat namelijk mede over de vragen hoe je aan je eten komt en hoe dicht je bij de bron van je voedsel staat. Daarmee is het een vraag die elke Nederlander raakt, ook mensen die geen of weinig vlees eten.

En het gesprek vindt goed plaats. Onze leden vertegenwoordigen een bont gezelschap en duiken dus overall op: in media en debatten, op markten en binnen organisaties. Verder investeert de vereniging ook in partnerschappen en kon ze enkele thema's zelf agenderen. Kortom, het gesprek is gaande en het draagvlak voor jacht is groeiende zien we in opeenvolgende studies.

Mooi trouwens dat jij in je ambassadeurschap een brug wilt slaan tussen praktijk en wetenschap. Ik denk dat ons vak daar nóg sterker van wordt. Waar ik tot slot benieuwd naar ben, en daarmee kom ik terug bij de award zelf: zou jij het anderen aanraden zich voor deze prijs aan te melden?"

Reijersen van Buuren: "Ik raad het iedereen aan.

Absoluut. Besef wel dat er heel veel tijd en energie gaat zitten in het opstellen van je case, de presentatie voor de jury en de éénminuutpitch die je op C-Day, de dag van de verkiezing, houdt. Ik werd erg goed begeleid door een coach, die Logeion voor me beschikbaar had. Daar alleen al leer je heel veel van en die ervaring is goud waard; of je wint of niet. En hoewel superspannend, je verhaal doen ten overstaan van achthonderd vakgenoten is heel erg leerzaam.

En dan winnen... het brengt me zoveel, dat is al moeite dubbel en dwars waard. Ik krijg heel veel aanvragen voor interviews, artikelen, presentaties. Je persoonlijke pr krijgt een enorme boost, dat kan ik niet ontkennen. En de erkenning die je krijgt met het winnen van de award is gewoon ongelooflijk fijn en mooi." —



## **Janneke Eigeman**

Hoofd communicatie van de Koninklijke Nederlandse Jagersvereniging. Zij werd in januari 2016 gekroond tot Communicatievrouw van het Jaar 2015.


## Postacademische opleiding tot Gedragsveranderaar

### Wil jij leren hoe je gedragskennis toepast in communicatie?

Onze Postacademische opleiding tot Gedragsveranderaar, ontwikkeld in samenwerking met de Radboud Universiteit, leidt je op tot gedragsveranderaar. Hoofddocenten prof. dr. Rick van Baaren, dr. Mattheis van Leeuwen en diverse gastdocenten leren je hoe je inzicht krijgt in de drijfveren van jouw doelgroep, en hoe je deze inzichten omzet in effectieve gedragsverandering.

Behavior Change Academy helpt o.a. communicatieprofessionals bij het vormgeven van communicatie met effect, door hen op te leiden op het gebied van gedragsverandering en te helpen deze kennis te vertalen naar de praktijk.



ontwikkeld in  
samenwerking met  
Radboud Universiteit 



Lichting 8 & 9  
starten in januari  
Meld je aan op  
[gedragsveranderaar.nl](http://gedragsveranderaar.nl)

## Zijn jouw klanten tevreden?

## Dan heb je nog flink wat werk te doen.

Het klinkt misschien gek, maar met tevredenheid ben je er niet. Want enthousiaste klanten zijn loyaler en bevelen je aan. Maar hoe maak je van een tevreden klant een enthousiaste klant?

Maak het je klanten makkelijker. Bied hen een geweldige ervaring. In ieder contact, via elk kanaal. En zorg dat je medewerkers je belofte waar kunnen maken. Geef hen handvatten en tools om klanten beter te bedienen.

Wij helpen je er graag bij. We brengen behoeften en ervaringen van je klanten in kaart. Op basis daarvan verbeteren en vernieuwen we samen je dienstverlening of communicatie. We onderzoeken, adviseren en begeleiden je organisatie bij de veranderingen die nodig zijn. 'Public service design' noemen we dat.

### Kunnen we je helpen?

Boudewijn Bugter vertelt je graag meer over onze aanpak. Bel 06 24 24 68 58 of kijk op [www.customerrevolution.nl](http://www.customerrevolution.nl).

onderzoek | strategie | innovatie

CUSTOMER  
REVOLUTION 



Fotograaf Eran Oppenheimer



## Christian Burgers

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

**'Als een bericht  
doorsloeg in  
partijdigheid nam  
de online aandacht  
juist af'**

# Nepnieuws

De bestrijding van nepnieuws is een van de uitdagingen waar communicatieprofessionals de komende jaren mee te maken krijgen. De meeste discussies over nepnieuws gaan vooral over misinformatie: berichten die geen feitelijke basis hebben. Een voorbeeld is de ontcrachte complottheorie Pizzagate, waarin werd gesteld dat de Amerikaanse Democraten een pedofiliënetwerk zouden bestieren vanuit een pizzeria in Washington. Een ander type misinformatie is de zgn. 'deep fake'. Dit is een gemanipuleerd filmpje waarin het lijkt alsof een spreker bepaalde uitspraken doet, die deze in werkelijkheid nooit heeft gedaan.

Dit soort misinformatie kan grote maatschappelijke gevolgen hebben. Zo besloot een Amerikaanse man om het recht in eigen hand te nemen, en zelf onderzoek te doen naar Pizzagate. Dit eindigde ermee dat hij een geweer afschoot in de pizzeria die in de berichten werd genoemd. Maar in hoeverre zijn dit soort reacties representatief voor de manier waarop de gemiddelde lezer op nepnieuws reageert? En hoe ziet online nepnieuws er eigenlijk precies uit?

De Amerikaanse communicatiewetenschappers Mourão en Robertson hebben deze vragen verder onderzocht. De onderzoekers bestudeerden (zie <https://bit.ly/2mMgvVL>) de tekstkenmerken van berichten op een groot aantal (Amerikaanse) sites die nepnieuws verspreidden. Hun studie laat zien dat we nepnieuws breder moeten zien dan alleen als misinformatie. Mourão en Robertson definiëren nepnieuws als een hybride genre waarin elementen van traditioneel nieuws worden gecombineerd met zaken die in professionele journalistiek juist moeten worden vermeden, zoals misinformatie, sensationisme, *clickbait* en *bias*. Hoewel een nepnieuwsbericht lijkt op een regulier nieuwsbericht, voldoet het niet aan eisen voor professionele journalistiek zoals feitelijke en objectiviteit. Hun analyse van berichten op nepnieuwssites laat zien dat - naast feitelijk onjuiste informatie - nepnieuws vaak elementen

van (extreme) partijdigheid bevat. Dit betekent dat de auteur zeer selectief is in het uitkiezen van feiten, alleen feiten in het bericht opneemt die aansluiten bij de eigen ideologische positie, en feiten weglaat die dit verhaal nuanceren of ondermijnen.

De onderzoekers bestudeerden ook welke berichten van de nepnieuwssites het meest gedeeld werden op Facebook en Twitter. Een opvallende uitkomst was dat berichten die vooral uit misinformatie bestonden, relatief weinig gedeeld werden. De impact van dit soort misinformatie is in de meeste gevallen dus vrij beperkt.

Een tweede belangrijke uitkomst van het onderzoek was dat vooral de mate van partijdigheid bepaalde in hoeverre berichten van nepnieuwssites op sociale media werden gedeeld. Maar hier zat wel een grens aan. Als een bericht doorsloeg in partijdigheid nam de online aandacht juist af. Het waren dan ook de berichten met een gematigde partijdigheid die vaker hun weg vonden van de nepnieuwssites naar de Facebook- en Twitter-tijdlijnen van het publiek. Dit betekent dat het belangrijk is om ook deze vorm mee te nemen in onze discussies over nepnieuws.

Communicatieprofessionals spelen een grote rol bij de strijd tegen nepnieuws. Een uitdaging is hoe we nepnieuws effectief kunnen ontcrachten en tegengaan. Het is belangrijk om er hierbij van bewust te zijn dat 'nepnieuws' niet alleen gaat om misinformatie, feitelijk onjuiste informatie. Nepnieuws drijft ook vaak op partijdigheid, het selectief benoemen van feiten, en alleen die feiten presenteren die aansluiten bij het eigen verhaal. Beide vormen van nepnieuws staan een constructief debat in de weg. Daarvoor is het immers nodig dat we allereerst tot een gemeenschappelijke probleemanalyse kunnen komen, zodat we vervolgens kunnen debatteren wat de beste oplossing is. In plaats van ons af te sluiten voor andere perspectieven, moeten we hier juist voor openstaan.

Auteur Jurre Plantinga



# Kindermarketing: een mijnenveld met kansen

Wie zich bezighoudt met op kinderen gerichte marketing, begeeft zich steeds vaker op glad ijs. Waar liggen de grenzen? En hoe pak je het wél goed aan?

“Geweldig dat Aldi hun kidsmarketing richt op gezonde producten!”, twitterde staatssecretaris Paul Blokhuis (Volksgezondheid, Welzijn en Sport) afgelopen zomer enthousiast toen Aldi bekendmaakte dat er vanaf 2020 Disney-figuren op producten als snoeptomaatjes en snackkommers te vinden zijn. De bewindsman stond bepaald niet alleen: de aankondiging van de supermarktketen kreeg veel positieve aandacht.

Dergelijke loftuitingen zie je niet vaak als het in de media over kindermarketing gaat. Frequenter zijn de kritische geluiden, bijvoorbeeld

over marketing voor *ongezonde* voeding of sluikreclame door populaire vloggers. Marketing die puur op het kind is gericht, neemt dan ook sterk af, ziet Ike de Rooij. Hij is eigenaar van Keesie, een bureau dat zich specialiseert in kinderen- en jongerenmarketing en onder meer werkt voor overheidsinstanties, goede doelen en supermarkten. “Commerciële partijen richten zich steeds minder vaak op het kind, simpelweg om problemen te voorkomen. De publieke opinie is de laatste jaren kritischer op kindermarketing, met als gevolg dat marketeers het als een mijnenveld ervaren. En dus doen bedrijven aan verregaande

zelfregulering óf richten ze zich meer op de omgeving van het kind”, zegt De Rooij.

### **KINDERMARKETING VERBIEDEN**

De omvang van dat negatieve publiekssentiment kwam onder meer naar voren toen het consumentenprogramma Radar vorig jaar een poll rond kindermarketing hield. Met 54 procent bleek een meerderheid van de respondenten voorstander van een verbod op álle reclame gericht op kinderen. En liefst 88 procent wil dat kindermarketing voor ongezonde producten verboden wordt. Daar sta je dan, als snoep- of frisdrankfabrikant.

Wie slim is, pakt het dan ook anders aan, zoals Aldi met de aankondiging van afgelopen zomer deed. Voor de discounter is de inzet van Disney-figuren op gezonde producten een logische stap: de gezondheid van kinderen staat al langer op de agenda. Zo startte het in 2017 een intensieve samenwerking met de landelijke stichting Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) en was het afgelopen jaar de eerste supermarkt die besloot te stoppen met de verkoop van energiedrankjes aan kinderen onder de 14 jaar. Ook is Aldi de komende jaren exclusieve partner van het Nationaal Schoolontbijt, waarmee het de missie ondersteunt dat elk kind gezond moet kunnen ontbijten. Tijdens de Week van het Schoolontbijt levert Aldi vrijwel al het verse brood voor ruim een half miljoen kinderen en is het verantwoordelijk voor de distributie van de ontbijtpakketten naar de scholen.

### **EEN KWESTIE VAN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN**

“Vorig jaar zijn we begonnen met het verwijderen van kinderfiguren op ongezonde voeding, met uitzondering van sommige feestproducten rond bijvoorbeeld Sinterklaas en Pasen. Nu gaan we een stap verder en draaien we het juist om: positieve kindermarketing op gezonde producten”, vertelt Jerina van Heck, corporate communications manager bij Aldi Nederland. “Juist omdat we een discounter zijn, zien we het als onze verantwoordelijkheid om duurzame, betaalbare en gezonde levensmiddelen voor een brede groep klanten toegankelijk te maken. Met deze nieuwe ‘Schijf van Vijf’-lijn zetten we weer een volgende stap en maken we het jonge gezinnen makkelijker om voor een gezond alternatief te gaan”, aldus Van Heck.

### **RAAD VAN KINDEREN**

De productkeuze voor de nieuwe lijn kwam in samenwerking met het Voedingscentrum tot stand, zo vertelt ze. Bovendien heeft Aldi haar eigen Raad van Kinderen, een initiatief van de Missing Chapter Founda-

tion. “Dit zijn kinderen uit groep 7 en 8 die met ons meedenken hoe we gezonder eten onder onze klanten kunnen bevorderen”, zegt Van Heck. En zo zijn er vanaf begin volgend jaar dus producten als minirijstwafels, banaantjes en volkorenbolletjes met karakters van Cars en Princesses in de schappen te vinden.

De Rooij prijst een dergelijke aanpak. De ervaring leert dat het inzetten van tekenfilmkarakters werkt, zegt hij, en de communicatieprofessional is dan ook benieuwd naar de resultaten. “Want kinderen aan groente en fruit krijgen is en blijft een uitdaging.” Dat Aldi haar beleid zo nadrukkelijk toetst bij de doelgroep, kan hem eveneens bekoren. Het betrekken van kinderen, ouders en grootouders is bij Keesie vaste prik als er een campagne wordt ontwikkeld.

“Een cruciaal onderdeel van elke campagne is het onderzoek waarmee we kinderen en opvoeders bij de totstandkoming betrekken. Dat is ook de fase waarin de grenzen worden vastgelegd, en dat doen we echt samen met de doelgroep”, aldus De Rooij. Waar die grenzen precies liggen, verschilt volgens hem per geval. Wat bij elke campagne in ieder geval vaststaat: het is niet de opdrachtgever die het beslissende woord over die grenzen heeft, maar de doelgroep. Doorgaans zijn dat de (groot)ouders. “Kinderen zijn lang niet altijd goed in staat om zelf die grenzen aan te geven. Dat is logisch, maar moet ook iets zijn waar marketeers rekening mee houden.”

En dat gebeurt. Bedrijven conformeren zich aan de maatschappelijke teneur en kiezen voor terughoudendheid. Een reclame zoals snoepmerk Haribo die in de jaren '90 maakte waarin Peter-Jan Rens – geliefd bij kinderen dankzij De Grote Meneer Kaktus Show – in een met snoep gevuld zwembad dook, kom je niet meer tegen. Sterker nog, wie de website van Haribo bezoekt, vindt daar vrij prominent een verantwoording van het marketingbeleid: ‘een bijdrage aan verantwoord snoepen’.

De Rooij snapt dat zulke bedrijven in een spagaat zitten. Maar nietsdoen is geen optie. “Je moet duidelijk laten zien dat je maatschappelijke geluiden serieus neemt”, zegt hij. “Dat kan door je product aan te passen, en bijvoorbeeld minder suiker te gebruiken. Of door je communicatiekracht ten goede te gebruiken en naast het verkopen van je producten ook te kijken hoe je een positieve bijdrage kan leveren aan de groei van het kind – zonder dat je daar direct commercieel belang bij hebt. Stimuleer kinderen bijvoorbeeld om meer te bewegen, of vaker buiten te spelen. Kansen zat.”

*Auteur* Christina Boomsma

*Illustrator* Annemarie Kleywegt



# ‘Samen het wiel uitvinden’

**B**egin september is de campagne ‘Iedereen doet Wat’ begonnen. Deze klimaatcampagne van het Rijk is gericht op een breed publiek. De campagne sluit aan op een ‘familie’ van klimaatcampagnes die momenteel door overheden wordt ingezet. Vooral niet allemaal apart het wiel uitvinden, is het devies. **C** stelde vijf vragen aan Nathalie Doesberg, senior communicatieadviseur klimaat van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Doesberg zit ook in het campagneteam ‘Iedereen doet wat’ en zet de belangrijkste landelijke campagnes op een rij.

De campagne is een initiatief van EZK in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

## Waarom hebben jullie voor deze aanpak en slo- gan gekozen?

“Voor veel burgers is het niet de vraag óf ze iets voor het klimaat kunnen doen, maar wát ze kunnen doen. Deze campagne geeft burgers informatie en handvatten om zelf duurzame maatregelen te nemen. Soms groot, soms klein, soms goedkoop en soms wat duurder. Maar wél altijd wat. Kortom: Iedereen doet wat.”

## Op social media klinkt kritiek: belangrijke issues worden niet aangesneden, met deze acties ga je het klimaat niet redden. Hoe gaan jullie daarmee om?

“We zijn in deze campagne gestart met ruim twintig onderwerpen die allemaal een bijdrage leveren aan een beter klimaat. We ontvangen vanuit verschillende gelederen suggesties voor aanvullende onderwerpen. En er staan nog veel onderwerpen op de rol om te worden toegevoegd. De huidige campagne wordt in de loop van de tijd dan ook verder uitgebreid.”

## Bedrijven kunnen partner worden. Hoe kunnen overheden aansluiten?

“Er is een Landelijk Netwerk Communicatie Klimaat. Daarin komen de landelijke overheid, Regionale Energiestrategieën, waterschappen en gemeenten samen. Praktisch kunnen overheden aansluiten door de middelen van de campagne over te nemen via een toolkit.”

## Het is een meerjarige campagne. Wat voor mid- delen gaan jullie nog meer inzetten?

“De campagne speelt zich nu voornamelijk online af en is te zien op plaatsen waar mensen het meest open staan voor de boodschap. Daarnaast worden radio en televisie ingezet om een brede doelgroep te bereiken. Ook laten we een aantal bekende Nederlanders op sociale media iets vertellen over de klimaattransitie. De themacampagnes die later dit

jaar zichtbaar worden, zetten een spotlight op een specifiek onderwerp. En voeren daarmee samen met de daaraan gekoppelde netwerkpartners het directe bewijs WAT je kunt doen.”

## Wanneer zijn jullie tevreden?

“Als we zoveel mogelijk mensen hebben kunnen verleiden een volgende stap te zetten in het verduurzamen van hun leven en zich daarmee een onderdeel voelen van een maatschappelijke opdracht. Uiteindelijk willen we met de campagne natuurlijk een bijdrage leveren om in 2030 onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met 49 procent te hebben gereduceerd.”

## De participatiecoalitie

Regionale overheden kunnen bij een ‘participatiecoalitie’ terecht voor hulp bij het betrekken van bewoners. Verschillende maatschappelijke organisaties zijn door de overheden gevraagd om ondersteuning te bieden, zoals ‘Hier Opgewekt’.

[www.hieropgewekt.nl/participatiecoalitie](http://www.hieropgewekt.nl/participatiecoalitie)

## Zelf aan de slag!

Ook aan de slag met klimaatcommunicatie? Op deze plekken kun je aanhaken, vind je toolkits en kun je zelf ook je best practices delen.

## IEDEREEN DOET WAT.

### Campagne 'Iedereen doet wat'

Dit is een meerjarige klimaatcampagne van het Rijk om Nederlanders informatie en handvatten te geven om zelf duurzame maatregelen te nemen. Aan de campagne is een toolkit met communicatiemateriaal gekoppeld voor privé/niet commercieel gebruik. Met socialmediamaterialen, logo's, beelden en een postergenerator waarmee je makkelijk zelf je eigen posters kunt samenstellen.

[www.campagnetoolkits.nl/iedereendoetwat](http://www.campagnetoolkits.nl/iedereendoetwat)

Bedrijven en organisaties kunnen partner worden van de klimaatcampagne. Banken, energieleveranciers, supermarkten en vele andere partijen hebben dat al gedaan.

[www.iedereendoetwat.nl/wat-klimaatpartners-doen](http://www.iedereendoetwat.nl/wat-klimaatpartners-doen)

## Nationaal Programma RES Regionale Energie Strategie

### Van en voor regionale overheden en partners: Nationaal Programma Regionale Energie- Strategieën \*RESSen

Veel communicatieadviseurs van regionale overheden zijn op dit moment al betrokken bij een Regionale Energie Strategie, ofwel 'RES'. De overstap naar duurzame energie gaat gepaard met veel vragen: op welke locatie wekken we de duurzame energie op? Hoe gaan we onze wijken en steden verwarmen? Hoe en waar moeten we duurzame energie opslaan? Om die vragen goed te kunnen beantwoorden, is Nederland opgedeeld in dertig regio's. Daarin werken gemeenten, provincies, waterschappen, energieleveranciers, coöperaties en andere belanghebbenden samen aan een regionale energiestrategie. Hierin staat hoe men in de

regio samen de energietransitie gaat realiseren. De koepel van provincies (IPO), de Unie van Waterschappen en de VNG ondersteunen de regio's met het Nationaal Programma Regionale Energiestrategieën, in samenwerking met het Rijk. Hier staan veel praktijkvoorbeelden, de partners in een 'RES' kunnen een eigen deel van de website voor zichzelf inrichten. Iedere regio heeft een eigen deel van de website waar je kunt inloggen om makkelijker samen te werken.

[www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)

## LCNK Landelijk Communicatie Netwerk Klimaat

### Voor klimaatcommunicado's

### Landelijk Communicatie Netwerk Klimaat (LCNK)

Website bedoeld als platform van en voor (overheids)communicatieadviseurs die bezig zijn met het onderwerp klimaat. Je kunt hier terecht voor de 'familiehuisstijl' van de verschillende klimaatprogramma's, infographics, video's en meer. Als je je via de website registreert word je automatisch op de hoogte gehouden en ontvang je de nieuwsbrief van het Nationaal Programma Regionale Energiestrategieën. Het netwerk komt ook geregeld fysiek bij elkaar. De eerstvolgende bijeenkomst is op 10 december 2019.

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

## PAW Programma Aardgasvrije Wijken

### Voor regionale overheden

### Programma Aardgasvrije Wijken

Het online platform van het programma Aardgasvrije Wijken is bedoeld voor professionals van regionale overheden die bezig zijn met het aardgasvrij maken van wijken. Hier wordt veel praktische informatie gedeeld, met name uit de verschillende proeftuinen die lopen.

Het programma heeft een 'leerkring participatie en communicatie' waarin gemeenten kennis uitwisselen. Via de website kun je je daarvoor aanmelden.

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

## Voor klimaataanpassers

Eerder schreef C al over klimaatadaptatie (zie C#3 2018: Wat doen we met droogte?), ofwel hoe we ons kunnen aanpassen aan klimaatverandering. Alle overheden werken samen om ervoor te zorgen dat Nederland 'klimaatrobust' wordt ingericht. Mooie tools zijn klimaatatlassen die voor verschillende regio's zijn gemaakt. Eigenlijk voor professionals bedoeld, maar ook voor inwoners is het interessant om hun postcode in te tikken in de online atlas. Dan kunnen ze zien of hun straat bereikbaar blijft bij een zware hoosbui of dat er hittestress optreedt.

Meer tools, kennis, voorbeelden:

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



# “Zorg voor een glimlach, terwijl Schiphol in de steigers staat”



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

**Steeds meer mensen reizen via Schiphol. Om de continue groei van passagiers bij te benen, is Schiphol met een flinke verbouwing bezig. Future Communication verzorgt de bouwcommunicatie van Vertrek en Lounge 1. Een grote uitdaging, in het hart van Schiphol, waar de operatie altijd doorgaat.**

“Ook tijdens de verbouwing wil Schiphol dé voorkeursluchthaven voor Europa blijven. De kwaliteit, sfeer en beleving moeten op niveau blijven. Retailconcessionarissen willen hun omzet behouden of vergroten. Dit vraagt om een communicatieadviseur met focus”, aldus **Dennis Stout**, opdrachtgever vanuit Schiphol. “Dat is exact de reden waarom Schiphol de hulp heeft ingeroepen van Future Communication.”

“De vraag? Help ons om begrip te kweken bij onze reizigers, verras hen tijdens het verbouwingsproces en laat zien wat voor gave, toekomstgerichte aanpassingen we doorvoeren. Functionele communicatie is binnen Schiphol al ver ontwikkeld, maar we willen passagiers ook graag positief raken. Met andere woorden: houd de klantbeleving op peil tijdens de verbouwing en zorg voor een glimlach bij onze passagiers.”

## VERRASSENDE CONCEPTEN

“Het is mijn uitdaging om de belemmeringen van de verbouwing om te buigen in een kans”, vertelt **Sabine de Brouwer**, communicatieadviseur bij Future Communication. “Ik ontwikkel verrassende concepten, altijd afgestemd op de passenger journey. Op iedere plek heeft de reiziger behoefte aan iets anders. In de vertrekhal gaat het om rust en flow. Daar bekleed ik stofschotten en

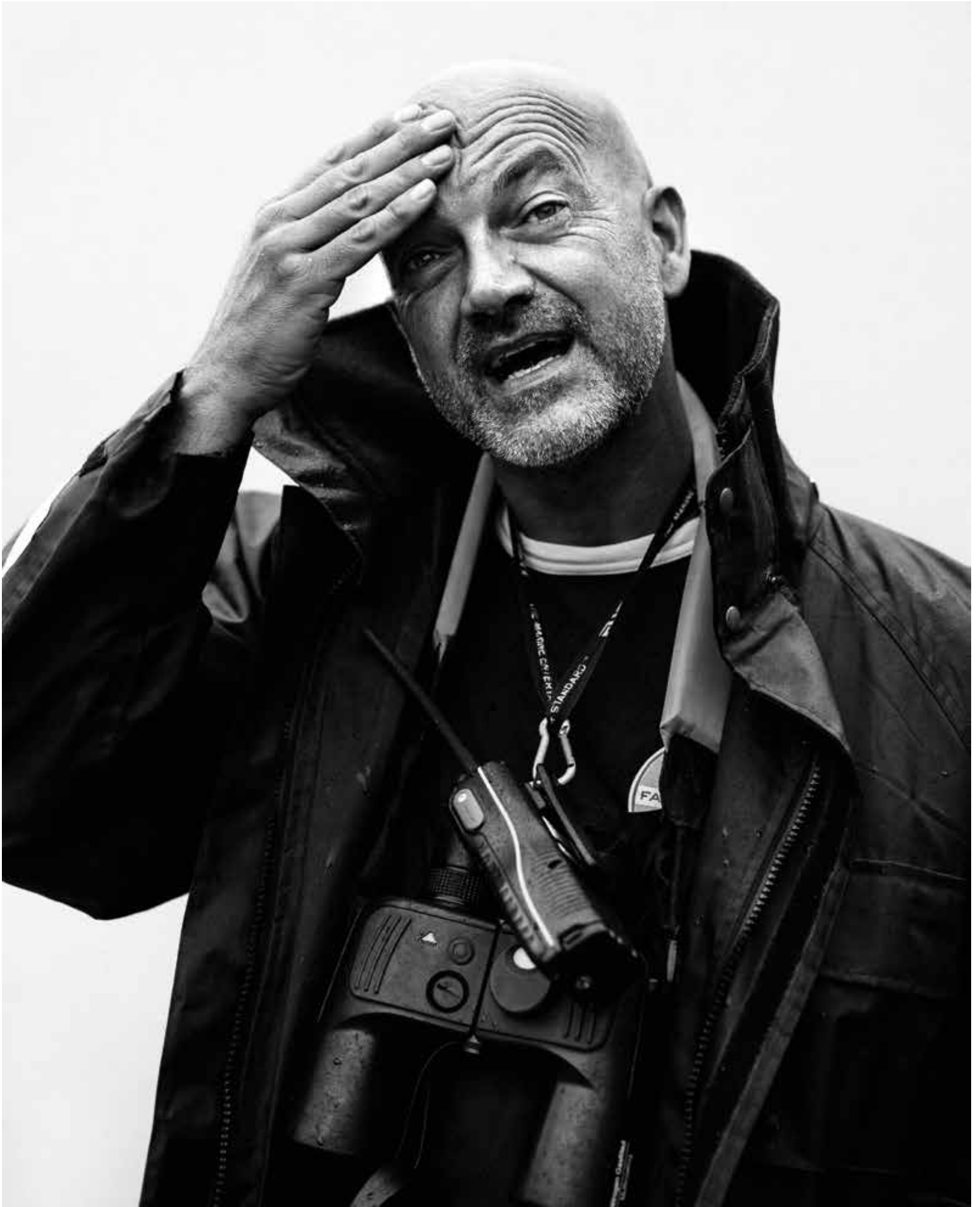
hekken, die er door de bouw toch al staan, met mooie designs en boodschappen. Als straks de verbouwing in de lounge begint (het horeca- en winkelgebied na security), ga ik aan de slag met virtual en augmented reality. Hier heeft de passagier tijd, dus staat alles in het teken van verbeelding, vermaak en consumeren.”

## IEDEREEN BETROKKEN

“Reizigers zijn niet onze enige doelgroep”, benadrukt Sabine. “Allerlei mensen werken mee aan de verbouwing of ondervinden er juist hinder van. Precies daarom nemen we alle stakeholders mee in de communicatie. Van interne projectteamleden tot securitymedewerkers, luchtvaartmaatschappijen en horecaondernemers. Ik houd ze op de hoogte via een nieuwsbrief en ik reik middelen aan om zelf te communiceren over de verbouwing. Soms is het krachtiger als de informatie niet van de communicatieadviseur komt, maar van iemand die dicht bij de doelgroep staat.”

## POSITIEVE BELEVING

“De focus hoeft in de communicatie overigens niet altijd te liggen op de verbouwing zelf. Successen en mijlpalen mogen ook gevierd worden. We hebben een vernieuwde businessclasslounge feestelijk heropend en vierden het hoogste punt met pannebier. Waardering voor de mensen die dagelijks met de verbouwing te maken hebben staat dan centraal. Ik vind het daarnaast belangrijk dat de bouwlocaties er netjes uitzien. Bijna iedere week bezoek ik de terminal om de locatie en communicatie-uitingen te bekijken. Ook meten we de reizigersbeleving tweemaandelijks, zodat ik hiervan leer en continu kan bijsturen. Zo investeren we voortdurend, op allerlei manieren, in een positieve beleving bij alle betrokkenen, terwijl Schiphol in de steigers staat.”





## Huub Veeneman, kapitein-coach

# ‘Ons brein reageert heel heftig op onveilige situaties’

**Afblaffen, schreeuwen, onduidelijkheid: het kan hele afdelingen verlammen. Huub Veeneman maakte het van dichtbij mee en nam zich voor het later anders te doen. Daarom heerst er op zijn zeilschip rust en duidelijkheid.**

“Ik geef nooit instructies”, stelt Huub Veeneman, eigenaar van zeilschip ‘Fantastiko’. Na een carrière als woordvoerder bij onder meer de politie en ProRail gooide hij het roer om en kocht dit grote zeilschip waarmee hij met gasten zeilreizen maakt. Aan zijn bemanning geeft hij geen instructies omdat hij het belangrijk vindt dat ze zélf verantwoordelijkheid nemen. “Natuurlijk leg ik de dingen wel van tevoren uit en we bereiden samen situaties voor. Maar ik wil niet dat ze van mij afhankelijk zijn om dingen op te lossen. Niet iedereen kan daar tegen, daarom heb ik ook wel eens afscheid moeten nemen van een bemanningslid. Maar de rust aan boord die ontstaat als iedereen zich zeker voelt in zijn rol is veel waard.”

“Ons brein reageert heel primair en heftig op situaties die onveilig voelen”, zegt Veeneman. “Iemand die plotseling tegen je uitvalt, een hectische situatie die je niet kunt overzien, weten dat er iets van je wordt verwacht maar het is niet duidelijk wat... Dat kan mensen verlammen. Je wordt voorzichtig, probeert te doen wat de ander verwacht, trekt je terug. Wanneer iemand instructies tegen je gaat schreeuwen als je iets moet doen gaat het bijna altijd mis.”

Daarom probeert Veeneman dat soort situaties voor te zijn. “Als we naar Londen zeilen leggen we onderweg altijd aan bij een heel mooi, klein plaatsje aan de rivier. Maar de stroming is er heel sterk en het kan moeilijk zijn om goed weg te komen van de aanlegplaats. Daar is een speciale tactiek voor nodig en dat is altijd spannend. Samen met de bemanning en eventueel de gasten die willen helpen bereid ik dat goed voor. We bespreken wie wat moet doen, wanneer welk touw los moet, wat we moeten doen in welke situatie. Als de manoeuvre dan begint, is er stilte en concentratie in plaats van geschreeuw en gedoe. Pas als het gelukt is barsten we los.”

Inmiddels past Veeneman zijn filosofie ook toe in trainingen ‘Gedoemanagement’. Hij helpt teams beter communiceren en samenwerken vanuit een veilige, rustige basis. “Zonder gedoe, het brein heeft een hekel aan gedoe, het wil altijd de harmonie herstellen.” Varen met de zeilboot is meteen een mooie praktijktest voor de teams. Maar dat gaat binnenkort op een andere boot gebeuren; de Fantastiko is voor een jaar verhuurd aan jongeren die onderzoek gaan doen op de Noordzee.

Ondertussen heeft Veeneman een nieuwe liefde gevonden. Ooit had Rotterdam een vissersvloot. Daarvan heeft hij een van de laatste schepen op de kop getikt: de ‘RO.27’. Die is hij nu aan het opknappen, van casco tot stoere woonkotter, klaar voor open water.



GERT SLOB (L) EN AP DIJKSTERHUIS

# Welke communicatiestrategie verandert effectief gedrag?

**Prof. dr. Ap Dijksterhuis, hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en drs. Gert Slob, gedragsexpert bij Behavior Change Academy verzorgen op 21 november de Logeion-masterclass 'Gedragsverandering en ons brein' die de deelnemers meeneemt in het opzetten van een communicatiestrategie die effectief gedrag verandert. Vaak zet communicatie in op het vergroten van kennis en bewustzijn, in de hoop dat dit tot een verandering in houding en uiteindelijk gedrag leidt. Maar dat de tijd van kennis-houding-gedrag al een tijdje achter ons ligt, is bekend. Welke strategie werkt dan wél?**

Dijksterhuis: "Bij de Behavior Change Academy proberen we gedrag van groepen mensen in betere banen te leiden. Elk groot probleem waar mensen nu mee kampen kun je terugbrengen tot een gedragsprobleem. Of het nou over terrorisme gaat, over de klimaatbeheersing of te lange files. Ons uitgangspunt is dat je met gedragsverandering bijna elk probleem kunt aanpakken met gespecialiseerde kennis over hoe menselijk gedrag in elkaar zit. Als je goed snapt dat menselijk gedrag ingewikkeld is en voor een groot deel uit allerlei onbewuste processen voortkomt, kan je heel veel veranderen."

## **Zelfs als het niet voorspelbaar is?**

"Als je voldoende weet, is gedrag gedeeltelijk voorspelbaar. Je kunt het niet voorspellen als je alleen redeneert vanuit het bewuste deel hoe mensen in elkaar zitten. Heel lang is het idee geweest dat je aan voorlichting moet doen als je gedrag wilt veran-

deren. Je zegt bijvoorbeeld: roken is slecht! en dan stoppen mensen wel. Nou, dat werkt niet."

## **Wat werkt dan wel?**

"Als je dertig jaar zegt dat roken slecht is én je maakt het duurder én je zorgt dat het bijna nergens meer mag én er ontstaat langzamerhand een sociale norm die zegt - onder jongeren - dat je er niet meer bij hoort als je rookt.

Wat ik een mooi voorbeeld vind, is dat in Nederland in een jaar of tien de norm is ontstaan dat je geen afval meer op straat gooit. Toen ik jong was gooiden mensen zakken chips nog gewoon op straat. Soms kan je heel succesvol een hele nieuwe norm doen ontstaan."

## **Hoe laat je een norm ontstaan?**

"Dat is echt maatwerk. Er is niet één vaste manier waarop je dat kunt doen."

## **Je speelt vooral in op het onbewuste?**

Slob: "Een trend die enorm is opgekomen om in te spelen op het onbewuste is 'nudging': het geven van een subtiel duwtje in de goede richting, zonder verplichtingen op te leggen. Wat wij mensen leren, gaat verder dan dat. We leren hen te kijken naar de psychologische factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag. Als je rekening houdt met deze factoren dan kan je bijvoorbeeld woorden net iets anders gebruiken, net anders *framen* waardoor iemand net iets meer geneigd is om mee te gaan in je verzoek. Dan maak je wel gebruik van het onbewuste, alleen is het dan meer dan een trucje, omdat je snapt hoe het mechanisme werkt, of niet

werkt en of het past bij de situatie en context van het gedrag dat je wilt zien."

Dijksterhuis: "Nou ben ik ook niet zo van die trucsjes, maar ik ben het wel met je eens dat het vaak zo gezien wordt. Als *nudging* het enige is dat je doet, heb je wel vaak het probleem dat het alleen maar op de korte termijn werkt. De volgende stap is *boosting*. Daarbij kijk je wel naar de motieven van mensen, naar wat ze echt willen. Vervolgens neem je weerstanden die er leven weg en dan zie je vaak wel dat je effecten bereikt die wat langer stand houden."

## **Hoe kom je achter de werkelijke motieven van mensen?**

Slob: "Als je aan mensen gaat vragen wat hun onbewuste drijfveren zijn, vinden ze dat lastig. Maar als je overtuigend wilt communiceren, moet je wel eerst je huiswerk doen. Uitzoeken wat mensen relevant vinden. Welke weerstanden kunnen in de weg zitten? Dat vereist een combinatie van desk-research en in gesprek gaan. Dus met vragenlijsten, interviews of observaties. Je maakt een combinatie van het onbewuste met inzichten over weerstanden en intrinsieke motivatie. Als je daar gebruik van maakt, krijg je effectievere communicatie. Dus: je eerst verplaatsen in de ander, je daar echt in verdiepen en dan pas je communicatieboodschap formuleren."

## **Is het probleem met vragenlijsten niet dat mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen?**

"Het ligt eraan wat je vraagt en hoe je het vraagt.

Als je heel specifiek gaat zoeken naar weerstanden van mensen of drijfveren, dan is dat iets anders dan wanneer je vraagt naar iemands intenties en verwacht dat ze dan dat gedrag ook wel gaan uitvoeren.”

### **Stel, er zitten mensen in de zaal die uitgaan van de drietrap kennis, houding, gedrag...**

Dijksterhuis: “Dat heb ik er binnen een kwartier wel uitgeschoffeld. Door een paar voorbeelden te geven van buitengewoon merkwaardige onbewuste invloeden op gedrag. Gedrag waarvan je denkt: dat is toch redelijk afgewogen? Maar dat is het niet. Ik gebruik de ijsberg als metafoor om mensen te leren dat bewustzijn maar een klein stukje is. En als dat hetgeen is waar je je op richt om te veranderen door communicatie of voorlichting, dan richt je je niet op de rest. En dat is 90 procent.”

### **In de masterclass gaan de deelnemers ook echt aan de slag?**

Slob: “Na een theoretisch deel over de huidige wetenschappelijke kennis wil ik de deelnemers aan de slag laten gaan. Zodat ze concrete handvatten krijgen. De crux zal zijn: het is meer werk dan je denkt. Daar moet je bewust van zijn. De natuurlijke neiging van mensen is, als ze een probleem zien, om meteen de oplossing te gaan bedenken. Maar kijk eerst of dat het echte probleem is, wat erachter zit, welke factoren er bewust of onbewust een rol spelen. Pas als je dat weet, ga je nadenken over hoe je gaat interveniëren. Dus over hoe je gaat communiceren.

We gaan uitgebreid in op hoe weerstand werkt. Die lijkt vaak rationeel, omdat mensen tegenargumenten formuleren. Maar vaak komt het voort uit angstgevoel, onzekerheid. Hoe moet je daarmee omgaan? Als je nog meer rationele argumenten gaat geven met cijfers enzo, dan gaan mensen zich steeds verder ingraven. Dat zie je nu bijvoorbeeld met de vaccinatie-weigeraars.”

### **Hoe pak je die weerstand dan aan?**

Dijksterhuis: “Dat is afhankelijk van welke weerstand er speelt. Het is heel belangrijk dat je ze herkent. Je hebt *reactance*, *scepticism*, *inertia*. De techniek die bij de ene werkt, werkt bij de an-

dere niet of zelfs *averechts*. *Reactance* is gericht tegen de beïnvloeder en zijn poging om te beïnvloeden. Dan komt de weerstand (‘Ik bepaal het zelf wel!’) voort uit de vrees voor vrijheidsberoving. *Scepticism* is tegen de boodschap zelf. Ik probeer je iets te verkopen en jij denkt: ‘Ja wacht even...’ *Inertia*: Je weet dat die persoon eigenlijk wel gelijk heeft, maar je hebt geen zin, je bent lui. Het liefst zou je iemand anders erover laten nadenken.”

## **‘Als we grote ingrijpende veranderingen willen zien dan zal dat pas gebeuren als het water aan de lippen staat’**

### **Hoe moet de communicatieprofessional omgaan met de weerstand in de eigen organisatie?**

Slob: “Met wat wij mensen leren in onze opleidingen zijn ze beter in staat om een gefundeerde mening te vormen en te verdedigen. We geven mensen munitie waarmee ze weerstanden in hun eigen organisatie kunnen tackelen. Bijvoorbeeld: ‘We zien vanuit de wetenschap of vanuit onderzoek dat psychologische factoren X en Y een rol spelen bij het gedrag dat wij als doel hebben’, klinkt beter dan ‘Het voelt goed om hierop in te zetten’.

### **Mensen hebben toch eigenlijk geen zin om te veranderen?**

Dijksterhuis: “Het enige moment waarop het makkelijk is, is als er een vorm van urgentie is. Je ziet nu met de klimaatproblematiek dat mensen wel een klein beetje hun gedrag aanpassen en dat de overheid ook een klein beetje gaat meedoen. Maar als we grote ingrijpende veranderingen willen zien dan

zal dat pas gebeuren als het water aan de lippen staat. In dit geval misschien wel letterlijk, maar zo zit het wel in elkaar.”

### **Dit is toch eigenlijk allemaal wel gesneden koek?**

Dijksterhuis: “Dat zou je denken, maar wij merken dat het bij de meeste mensen nog steeds niet zo is.”

Slob: “Er is inderdaad heel veel wetenschappelijke kennis, maar daar wordt in de praktijk te weinig mee gedaan. Daarom leiden we mensen op, zodat ze hiermee om kunnen gaan. Bij lezingen moet ik nog vaak uitleggen dat kennis-houding-gedrag niet werkt. Daarnaast krijg ik vaker als reactie van communicatieprofessionals dat inspelen op onbewuste processen bij gedragsverandering gelijk staat aan manipulatie. Ik hoop dat je als communicatieprofessional begrijpt dat communicatie ook manipulatie is. Want als je geen doel hebt met je communicatieboodschap, waarom ben je dan überhaupt aan het communiceren?

Wat we belangrijk vinden is dat je als communicatieprofessional je verdiept in de mens en hoe die in beweging komt. Het is de combinatie van hoe mensen werken en wat hun barrières en hun drijfveren zijn.”

Dijksterhuis: “Hiervoor hanteren wij ons Behavior Change Model. Als je op deze manier werkt is de kans groot dat je inspanningen effect hebben. Het begint met een duidelijke analyse van wat je wilt bereiken en wat je probleem is. Van daaruit kijk je welke psychologische factoren een rol spelen en als je dat weet ga je pas nadenken over mogelijke interventies. Die ga je toetsen en kijken of je effecten ziet. Als je effecten ziet, dan heb je als het goed is je doelen behaald.”

### **Tot slot: Moet psychologie niet gewoon een vooropleiding zijn voor communicatie?**

Dijksterhuis: “In Nijmegen krijg je bij communicatie eerst een jaar psychologie. Inmiddels hebben we een master bij communicatiewetenschap waarbij er les gegeven wordt door gedragspsychologen. Maar af en toe kom ik ook psychologen tegen bij wie ik denk: een of twee communicatiecursussen zouden ook geen kwaad kunnen.” —



### Tip

Samen verzorgen Ap Dijksterhuis en Gert Slob op 21 november 2019 in NBC Congrescentrum in Nieuwegein de Logeion-masterclass 'Gedragsverandering en ons brein'.

### Prof. dr. Ap Dijksterhuis

*is hoogleraar psychologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen en eigenaar van Behavior Change Academy. En hij schreef de populair-wetenschappelijke boeken Het slimme onbewuste (2007), Op naar geluk (2015), Wie (niet) reist is gek (2017) en Maakt geld gelukkig? (2018)*

**Drs. Gert Slob** is gedragspsycholoog bij onderwijsinstituut Behavior Change Academy. Als docent en mentor helpt hij organisaties en professionals om meer inzicht te verkrijgen in de drijfveren van hun doelgroep, en om op basis van deze inzichten effectief gedrag te veranderen. Dit doet hij bijvoorbeeld in de Postacademische opleiding tot Gedragsveranderaar, ontwikkeld in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. Meer informatie: [www.gedragsveranderaar.nl](http://www.gedragsveranderaar.nl)



# Een gevoel van trots



*Tijdens de persbijeenkomst interviewt Corine van Impelen architect van de nieuwbouw Michiel Riedijk*

**Van de Volkskrant tot The New York Times en van het Jeugdjournaal tot de Chinese tv. Naturalis Biodiversity Center is na een twee jaar durende nieuwbouw eind augustus heropend. En dat is bepaald niet onopgemerkt gebleven. Spil in die aandacht was een persbijeenkomst die daags voor de officiële publieksopening werd gehouden. “Spannend, want de pers kan je maken of kraken”, vertelt hoofd communicatie van Naturalis en Logeion-bestuurslid Corine van Impelen.**

‘Ode aan het leven’, kopte de Volkskrant op 28 augustus onder een foto van een vijftien meter hoge Camarasaurus. Precies de boodschap die Van Impelen en haar team wilden overbrengen naar het publiek.

“De Volkskrant appte ’s avonds: als er niks gekst gebeurt, ben je morgen de voorpagina. Toen wist

ik: we zitten goed. Ondanks sociale media zijn radio, tv en dagbladen nog altijd een factor van belang. We wilden goed voor de dag komen, dus werd de persbijeenkomst het middelpunt van onze pr. Als in de herfstvakantie die pr weggeëbd is, komen we met een grote campagne. Al is er aandacht genoeg”, glimlacht ze. “Eerst was er een documentaire over onze collectietoren, toen wisten we Tyrannosaurus rex Trix terug naar Nederland te halen en recent heeft een expeditie van ons nieuwe dino’s gevonden in de VS.”

“In de maanden voor de heropening hadden we af en toe al een tipje van de sluier opgelicht, maar op de persdag gingen de sluizen open en hebben we alles laten zien. Het nieuwe pand, onze collectie, de tentoonstellingen en de manier waarop we onderzoek doen. Dat leverde een enorme piek op in ons bereik; we stonden vol in de aandacht.”

Mooi vindt Van Impelen het om te zien hoe media

naar elkaar kijken. “RTL keek naar NOS, die al om 07.00 uur op de stoep stond, om ervoor te zorgen dat ze een ander soort item hadden. Ik merk dat dit echt totaal anders werkt dan met een persbericht of als je die media-aandacht probeert uit te smeren in de tijd. Omdat alle media tegelijk aandacht aan je besteden, gaan ze allemaal ook andere aspecten van je verhaal belichten. Zo kregen we veel én heel diverse aandacht, waardoor ons brede verhaal voor het voetlicht kwam.”

---

**'Omdat alle media  
tegelijk aandacht aan  
je besteden, gaan ze  
allemaal ook andere  
aspecten van je  
verhaal belichten'**

Het succes zit hem natuurlijk in een geweldig nieuw pand en een opzienbarende, nieuwe manier van exposeren, maar het succes zit hem óók in gedetailleerde voorbereiding. “Het museum is drie keer zo groot geworden, maar we laten evenveel objecten zien als voorheen. We zijn afgestapt van het idee zoveel mogelijk objecten te tonen. Die klassieke inrichting van een natuurhistorisch museum hebben we vervangen door verhaallijnen aan de hand van thema's. Die nieuwe opzet wilden we neerzetten in de media en dan is het goed om zelf af te trappen met een persdag. Zo frame je de boodschap die je wilt vertellen.

We hadden routes in het gebouw uitgezet voor de persdag, zodat er voor iedereen iets bijzonders te zien en te horen was: architectuur, wetenschap, een dagje uit, een kijkje achter de schermen, waar onder andere nog de laatste collectiestukken verhuisd werden. Alles is aan bod gekomen en we zagen het ook allemaal terug in de items in de media. Het geeft een gevoel van trots dat je dit als team bereikt.”





# Hart tegen hard.

OOSTVAARDERSPLASSEN

Wie leidt het gesprek?

## HOE VOER JE HET GESPREK OVER DE OOSTVAARDERSPLASSEN?

Het thema van het Nationaal Congres Publieke Communicatie op 31 oktober is polarisatie. Een herkenbaar fenomeen voor iedere communicatieprofessional die bezig is met maatschappelijke vraagstukken. Want of het nou gaat om de komst van een asielzoekerscentrum, het plaatsen van windmolens of het beheer van de Oostvaardersplassen, als je niet oppast slaat de vlam in de pan. Hoe ga je daar als communicatieprofessional mee om?

### KIES POSITIE

Kies je de kant van de boze burger door zijn of haar grieven binnen jouw organisatie te agenderen, probeer je juist jouw bestuurder uit de wind te houden door de boze buitenwereld op afstand te houden of speel je een bemiddelende rol door de leefwereld en systeemwereld bij elkaar te brengen? Wees je als communicatieprofessional bewust van de verschillende posities die je kunt innemen en maak daarin een weloverwogen keuze.

### BASIS OP ORDE

Onafhankelijk van de positie die je kiest moet de basis op orde zijn. Wees omgevingssensitief en monitor goed wat er om je heen gebeurt. Want hoe eerder je onvrede signaleert, des te makkelijker je die nog kunt wegnemen. Investeer daarnaast in een structurele dialoog met je omgeving. Niet alleen online, waar conversaties de neiging hebben sneller te escaleren, maar juist ook door belanghebbenden in een vroegtijdig stadium echt te betrekken bij ingewikkelde vraagstukken.

### LESSEN UIT DE OOSTVAARDERSPLASSEN

De Oostvaardersplassen is een leerzame casus als het gaat om polarisatie. Het is het meest controversiële en meest besproken natuurgebied van Nederland.

Een gebied dat in de eerste plaats bedoeld is als vogelparadijs, maar voor de meeste mensen toch vooral verbonden is met het lot van de grote grazers. Hoe leid je bij zo'n gepolariseerd vraagstuk het gesprek, om tot een koers voor de toekomst te komen?

### INSPIRATIEESSIE

Tijdens het Nationaal Congres Publieke Communicatie op 31 oktober verzorgt Publiquest een sessie over de Oostvaardersplassen. Kruip in de huid van actievoerders die het helemaal anders willen en bestuurders en beleidsmakers die er ondanks alles het beste van proberen te maken. Is er een manier om uit de impasse te komen?

De sessie wordt geleid door Remmert van Haaften. Remmert is senior-adviseur bij Maatschap voor Communicatie, een van de bureaus binnen de coöperatie Publiquest. Hij adviseert de provincie Flevoland over de Oostvaardersplassen.

# SAMEN STERK IN HET PUBLIEKE DOMEIN

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

Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion



## Communicatie handboek



Wil Michels, Noordhof Uitgevers 2019 (zesde druk), 978-90-01-89989-9, 348 pagina's, € 53,95

“De kracht van dit handboek is dat je een beknopt en toch volledig overzicht krijgt van het vak.” Deze derde zin in het welkom van het Communicatie handboek klopt als een bus.

Auteur Wil Michels voegt daar nog aan toe: “In dit boek zal ik complexe zaken eenvoudig uitleggen.” Ook dat maakt hij in deze zesde druk waar. Daarom mag dit exemplaar ook niet ontbreken in je boekenkast.

Meerdere schema's, modellen en figuren duiden de verschillende communicatie-onderwerpen. Met de heldere index vind je wat je nodig hebt.

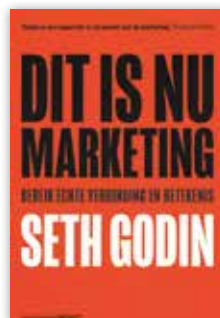
Stof tot nadenken vormen ook de vele *oneliners*, variërend van ‘communicatie is een vak voor doeners die verder denken’, tot, bij interne analyse, ‘de neuzen hoeven niet allemaal dezelfde kant op te wijzen, maar de harten moeten wel op dezelfde wijze kloppen’. Samenvattingen per hoofdstuk, een begrippenlijst en een casus zijn een mooie bonus. Dit maakt ook meteen duidelijk waarom het Communicatie handboek als populair studieboek wordt gebruikt.

Het enige dat wellicht mist, is reflectie op de uitoefening van het vak zelf. Maar daarvoor lezen we wel andere boeken.

Christel Berkhout



## Dit is nu marketing



Seth Godin, Management impact  
978-94-6276-300-5, 216 pagina's, € 22,50

Marketing verandert je prijsstelling en prijsstelling verandert je marketing. Mensen maken aannames en associaties op basis van je prijsstelling, en omdat deze mede bepaalt hoe mensen over je dienst of product denken, is het belangrijk om helder te zijn over hoe je jezelf positioneert.

Dit boek is voornamelijk interessant voor marketeers en communicatieprofessionals die zich bezighouden met marketing. Aan de hand van goede praktijkvoorbeelden kun je genoeg ideeën opdoen. Je kunt kennismaken met marketing, maar het is ook verdiepend als je al (enige) kennis hebt en vooral inspiratie wilt opdoen.

Het boek is prettig geschreven. Seth Godin legt stapsgewijs uit hoe je een goede marketingstrategie bepaalt en je krijgt meer inzicht in waarom mensen producten of diensten kopen. Als je iemand een gevoel van verbinding, gemoedsrust, status of een andere felbegeerde emotie geeft, heb je iets waardevols bereikt. Het product of de dienst die je verkoopt, biedt de kans om emoties te activeren. Feeling krijgen voor de doelgroep is daarom belangrijk en dit boek staat vol tips. Een leuk boek dus waar je zeker door geïnspireerd raakt.

Eveline Waterreus



## Het hoeft niet zo heftich te zijn op het werk



Jason Fried en David Heinemeier Hansson,  
*Management Impact*, 978-946-2763-31-9,  
232 pagina's, € 19,90

Alle communicatieprofessionals die ik ken, vinden het vaak een gekkenhuis op hun werk. Dus een boekje met deze titel trekt de aandacht. En dat geldt ook voor bestuurders. Is dit boek de moeite waard? Jazeker. Voor-

als als inspiratieboek. De auteurs kijken voortdurend ‘anders’ dan we gewend zijn. Vinden wij doelen belangrijk, zeggen zij: voor ons geen doelen. Vinden wij

beloftes belangrijk, zeggen zij: beloof dat je niets belooft. Ondertussen zijn ze met een eigen stijl heel succesvol. Goed ontleden van je proces, heel slim je tijd besteden, vooral op tijd stoppen en energie opdoen. Dit zijn dwarsdenkers waar we van kunnen leren. Deze ondernemers (oprichters van Basecamp) zijn ook slim. Want ze weten: de meeste bestuurders hebben geen tijd om te lezen. Dus zijn de hoofdstukken kort, die lees je vlot weg. Ze zijn zo goed geschreven dat je er rustig vier of vijf leest. Om dan te denken: h<sup>ó</sup>e kan ik dit toepassen? Het beste managementboek van het jaar, oordeelde The Economist. Voor bazen die minder aandacht willen besteden aan *purpose* en *targets* en meer aan medewerkers. Om zo succesvol te worden.

Peter van den Besselaar

Auteur Guido Rijnja



Len Middelbeek was journalist en opleidingsmanager en verzorgt trainingen op communicatiegebied. Hij publiceerde recent het boek 'NR. 2. De rol van de plaatsvervanger'

Nog nooit is het vertrouwen in een Amerikaanse president zo laag geweest als in deze leider. Wat me professioneel vooral raakt is hoe alles zich open en bloot afspeelt en tegelijk weinig Republi-

## Everything Trump touches, dies (Rick Wilson)

"Het is buitengewoon boeiend wat zich rond politieke leiders afspeelt. Al geruime tijd volg ik de politiek in de Verenigde Staten intensief, met Amerika-deskundige Willem Post verzorg ik ook geregeld lezingen over de presidentsverkiezingen. Vooral de rol van de media prikkelt: wat nemen ze waar, hoe gaan ze om met standpunten? Bij een recent bezoek aan de VS liep ik tegen dit boek aan. Het is geschreven door een communicatieadviseur van de Republikeinse Partij. Hij ziet met lede ogen aan hoe zijn partij zich aan Trump overlevert, en hoe een land verdeeld is geraakt.

keinen zich durven uit te spreken, sterker nog door dik en dun hun president blijven te steunen. Is het bijgelovigheid, heeft het te maken met het opleidingsniveau en dus het onderwijs? Trump heeft inmiddels over de tienduizend leugens op zijn naam staan, dat zijn pakweg zes à zeven onwaarheden per dag!

Het boek is amusant en grimmig, verbazingwekkend en leerzaam: uit communicatief oogpunt heel nuttig. Wát kunnen we in Nederland onze handen dichtknijpen met de staat van de media én van de overheidscommunicatie, bedacht ik me bij lezing. Zie de speeches van onze bestuurders, zie de kritische rol van de pers hier. Trump kan al enige tijd een soort speeches afsteken, die je meer als praatjes kunt kenmerken: hij maakt geen zin af, spreekt aan de hand van anekdotes en losse floddery. Het boek hielp me ook bij de samenstelling van mijn boek over de NR.2. Overal in de wereld zie je immers vaak hoe de plaatsvervanger een tegenhanger is: hij of zij tekent voor tegenspraak, de o zo belangrijke tegenmacht. En dan blijkt ook de nummer twee in Amerika momenteel eerder een versterker: intrigerend, waar gaat dat heen?"

**Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben?**

**Meld je aan bij [g.rijnja@minaz.nl](mailto:g.rijnja@minaz.nl)**

**LOGEION**

**Zien we jou bij PubCom19?**

31 oktober 2019 - Spant Bussum

**PUBCOM 19**  
Nationaal Congres Publieke Communicatie

Sprekers over het thema polarisatie:  
Friso Fennema - Fidan Ekiz -  
Hanneke Felten - Froukje de Jonge  
- Shada Islam

met daarnaast workshops,  
inspiratiesessies en de uitreiking  
van de Galjaardprijs 2019.

**Koop tickets via: [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl)**

# Burgerparticipatie en draagvlak anno 2019



De roep om burgerparticipatie is de laatste jaren steeds luider te horen. Op het lokale niveau zijn twee grote opgaven daar debet aan.

Ten eerste is er de overgang naar alternatieve energiebronnen die voor alle inwoners gevolgen heeft. De komende decennia moet iedereen van het gas af en overstappen op andere energie om te koken en het huis te verwarmen. Dat betekent voor huisbezitters dat ze kosten moeten maken voor de aanschaf en de installatie van bijvoorbeeld een warmtepomp. Wie weinig geld of zelfs schulden heeft – en dat is helaas ook bij midden- en hogere inkomens tegenwoordig tamelijk vaak het geval – gaat zich zorgen maken: waar haal ik het geld vandaan? Bewoners van (sociale) huurwoningen hebben in elk geval last van werkzaamheden in huis en vrezende dat de huur omhoog gaat. Behoorlijk veel mensen zien ook op tegen elektrisch koken. Een ander deel van de inwoners wordt geconfronteerd met (plannen voor) windmolens in de buurt van hun huis. Vragen komen op over gezondheidseffecten, last van slagschaduw, geluid en horizonvervuiling.

Een tweede grote verandering waar ook behoorlijk veel mensen mee te maken zullen krijgen, is nieuwbouw binnen de bebouwde kom. Die moet voorzien in de bestaande woningnood, waarbij het volbouwen van groen buitengebied niet is toegestaan. Het bouwen op zich geeft omwonenden overlast, maar hoogbouw – en daar gaat het vaak om – beïnvloedt ook het uitzicht en al gauw de hoeveelheid licht in de bestaande woningen. Het aantal parkeerplaatsen in de buurt zal relatief gezien ook nog eens minder worden en de verkeersdruk neemt toe. Kortom, men vreest een vermindering van de leefkwaliteit.

### Mensen iets afnemen, geeft weerstand

Verandering wordt al gauw vervelend gevonden, maar als mensen vrezen dat hen iets wordt afgenomen en dat zij niet zelf de keuze hebben om wel of niet over te stappen op een alternatieve energievoorziening, of tussen wel of geen nieuwe hoogbouw tegenover je woning, is weerstand zo goed als zeker.<sup>1</sup>

Bestuurders zitten daardoor in een lastig parket. Het algemeen belang eist ingrepen en keuzes ma-

ken. Daardoor zullen altijd groepen mensen in het nadeel zijn: ze hebben misschien op zich geen bezwaar tegen windmolens, maar wel als ze bij hen voor de deur komen. Ze snappen misschien dat we allemaal over moeten naar een alternatieve energievoorziening, maar ze willen hun spaargeld er niet aan kwijtraken, laat staan (nog meer) schulden ervoor maken enzovoort.

Geen wonder dus dat de politiek draagvlak zoekt. Boze burgers keren zich electoraal van je af, ofwel door op een andere partij te stemmen, of door helemaal niet meer te stemmen. Los daarvan: je zit over het algemeen in de politiek omdat je het beste met je gemeente voor hebt. Dan kan het niet anders dan frustrerend zijn als je in je schoenen geschoven krijgt dat je het leven van inwoners zuur maakt.

### Draagvlak en communicatieafdelingen

De opdracht om draagvlak te creëren, komt altijd bij de communicatieafdeling terecht. Dat kun je als een eer of als een uitdaging beschouwen. Maar nu moet je draagvlak creëren voor ingrepen waar inwoners geen keuzemogelijkheden hebben – niet voor de bestuurder, maar ook niet voor de burger – en waar *iedereen last van heeft*. Die hoogbouw moet nu eenmaal op de weinige beschikbare plekken komen, de bestaande woningen moeten aangepast worden om klaar te zijn voor andere energiestromen dan gas.

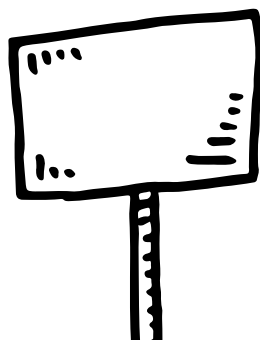
### Weerstand niet aanjagen

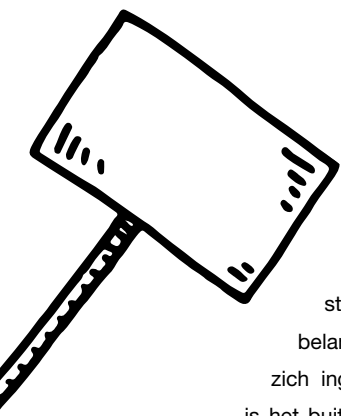
Wat je kunt doen als de weerstand onvermijdelijk is, is ervoor zorgen dat de communicatie en de communicatiesetting in elk geval zo zijn dat de weerstand niet erger wordt. Dat kan vrij gemakkelijk gebeuren. Bijvoorbeeld als een bevlogen bestuurder

of een woordvoerder – met de beste intenties – inwoners die tegen de maatregelen zijn met feiten in het nauw drijft. Dat is niet zo moeilijk als je goed in het onderwerp zit. Maar de weerstand zal er alleen maar door groeien. Ook op persoonlijk niveau: de bestuurder zal een botte of arrogante kwast gevonden worden en dan is de kans op een constructieve dialoog niet zo heel groot meer. Beter is het de weerstand meteen te erkennen: 'ik snap dat u dit een probleem vindt.' En, zoals bij de energietransitie en het bouwen *in* de stad, aangeven dat je dat niet doet omdat je het leuk vindt. Of uit persoonlijke ambitie. Het zijn ontwikkelingen die overal in dit land spelen en waar heel veel inwoners hinder van ondervinden. En onzeker over zijn. Vervolgens is het als bestuur en als organisatie verstandig je niet op te stellen als de partij die alleen maar zegt *dat* het moet en *wanneer* en *hoe*. Maar als partij die meedenkt en ondersteunt waar het kan.<sup>2</sup>

### Groespolarisatie

Daarnaast is het aan te raden bij overleg met betrokken inwoners de omstandigheden zo te maken dat je nadelige groepsprocessen in elk geval niet uitlokt. Onverstandig is om de betrokken inwoners plenair in een zaal te zetten en als bestuurder en ambtenaren aan een tafel tegenover hen te gaan zitten. Dat creëert een *in/outgroupsituatie*. Dat wil zeggen, twee tegenover elkaar staande groepen wier argumenten over en weer zelfs niet meer doordringen. En die niets van elkaar aannemen. Een plenaire bijeenkomst met inwoners die niet positief staan tegenover een plan of de wijze van uitvoering daarvan werkt *groespolarisatie* in de hand. Als de stemming bij aanvang negatief is, wordt hij in een discussie met een tegenpartij steeds negatiever. Vaak zelfs negatiever dan hij bij aanvang van de discussie was. Aan te raden is een setting te creëren waar gelegenheid is met mensen individueel te praten, bijvoorbeeld door een dag lang in een ruimte aanwezig te zijn, van 's ochtends 10 uur tot 's avonds 10 uur. Dan is er kans op een inhoudelijk gesprek en voorkom je zoveel mogelijk de groepsprocessen waarvan per saldo niemand beter wordt.<sup>3</sup>





Met het toepassen van bovenstaande inzichten voorkom je dat weerstand erger wordt en dat is belangrijk. Want als de partijen zich ingraven in schuttersputjes is het buitengewoon lastig om nog een constructieve dialoog te voeren. Het probleem is dat mensen, die zich in het openbaar hebben uitgesproken tegen bijvoorbeeld het plaatsen van een windmolen naast hun woonwijk of tegen de bouw van een flat in hun buurt, daar meestal niet meer op terug komen. Mensen houden zich doorgaans aan wat ze in het openbaar hebben gezegd. Niemand wil een draaikont lijken, zeker niet tegenover de groep waarvan je deel uitmaakt.

### Kun je de weerstand wel compleet wegnemen?

Dat je de weerstand compleet kan wegnemen is zeer onwaarschijnlijk. Daar is de last die mensen vrezzen te ervaren en merendeels ook *zullen* ervaren te substantieel voor.

Wat helpt dan wel? Burgerparticipatie op het niveau van mensen van meet af aan betrekken bij ontwikkelingen en hen laten meedenken over wat haalbare oplossingen zijn? Dat is geen slechte gedachte. Maar het is niet zo eenvoudig. Er wordt al decennia geprobeerd burgers bij het beleid te betrekken, maar burgerparticipatie neemt nog steeds geen hoge vlucht. Op televisie hoor je mensen afgeven op de politiek als 'een verachtelijk stelletje zakkenvullers die niet naar het volk luisteren'. Maar hen in een actiemodus krijgen zodat ze er tijd in steken om mee te praten en er wel naar hen geluisterd moet worden, lukt niet echt. (Behalve misschien als het over heel concrete onderwerpen in de buurt gaat, zoals een gebrek aan parkeerplaatsen.) Het kan ermee te maken hebben dat de meeste mensen er geen tijd voor hebben: hun leven is overvol.<sup>4</sup> Het kan zijn dat beleidsonderwerpen niet bij hun eigen ervaring en achtergrond passen en

ze niet weten wat ze bijvoorbeeld over de 'schaalsprong' zouden moeten zeggen (alleen het woord al: het zal niet vaak vallen in de meeste huiskamers).

### e-Democratie

Gedacht is dat de ontwikkelingen in de digitale wereld burgerparticipatie een flinke duw in de goede richting zouden geven. Iedereen heeft een smartphone, iedereen zit op sociale media: leve de e-democratie. Maar ook dat blijkt niet het ei van Columbus te zijn. Van der Meer, Gelders en Rotthier (2015)<sup>5</sup> laten zien dat mensen wel gebruikmaken van de e-services van overheden (formulieren down- en uploaden etc.), maar dat een dialoog met de overheid nog nauwelijks een naam mag hebben. Dat kan te maken hebben met de zojuist genoemde veronderstellingen dat de afstand van de eigen leefwereld tot het beleid te groot is, en dat weinigen de tijd kunnen of willen vrijmaken om zich in onderwerpen buiten de directe eigen leefwereld te verdiepen.

Maar wat zeker ook een rol speelt – en dat is geen veronderstelling maar een gegeven – is dat je via de digitale weg maar een zeer beperkt deel van de lager opgeleiden bereikt. (De criteria die daarvoor gehanteerd worden, zijn doorgaans: een opleiding tot vmbo- of mbo-niveau 1 en 2). Iedereen 'zit' tegenwoordig inderdaad op zijn of haar smartphone, maar er is een opmerkelijk verschil tussen de mate waarin mensen hun smartphone gebruiken om informatie op te zoeken. Zo leren de cijfers van het CBS dat van de lager opgeleiden 47,6 procent informatie op overheidswebsites opzoekt tegenover 88,5 van de hoger opgeleiden.<sup>6</sup> Ook blijkt dat ongeveer 11 procent van de Nederlanders van 16 tot 65 jaar geen of weinig ervaring met de computer heeft. Onder Nederlanders van 55 jaar en ouder is dit zelfs zo'n 20 procent.<sup>7</sup> Rond de 2 miljoen inwoners van Nederland zijn laaggeletterd: als je alleen met veel moeite een eenvoudige zin kan lezen, is het opzoeken en cognitief verwerken van overheidsinformatie geen sinecure.

Dat betekent dus dat je met de inzet van digitale middelen maar in beperkte mate burgerparticipatie

kan bewerkstelligen: een substantieel deel van de Nederlandse bevolking zal niet vertegenwoordigd zijn.

### We zijn er nog niet

Kortom, we zijn er bepaald nog niet op het vlak van burgerparticipatie. De opdracht aan communicatieafdelingen om voor draagvlak te zorgen, mag dan misschien een uitdagende zijn, maar politici moeten voorkomen dat ze communicatieprofessionals van overheidsorganisaties opzadelen met een probleem waarvan de oorzaak ligt in een veel complexere maatschappelijke realiteit dan je met communicatie kan oplossen. —

### Literatuur

1. Zie over weerstand en de onderliggende wetenschappelijke literatuur: Bert Pol en Christine Swankhuisen (2013), *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie*. Bussum: Coutinho. Hoofdstuk 9. (De derde, uitgebreide druk verschijnt in februari 2020.)
2. Id.
3. Id. hoofdstuk 14.
4. *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. (2017) Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid,
5. Toni G.L.A. Van Der Meer, Dave Gelders, and Sabine Rotthier. "E-Democracy: Exploring the Current Stage of E-Government." *Journal of Information Policy* 4 (2014): 489-506.
6. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83429NED/table?fromstatweb>
7. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/taal-rekenen-digitale-vaardigheden/digitale-vaardigheden>

# Communicatie bij verandertrajecten binnen gemeenten

## Zo maak je een verandertraject succesvol

De omgeving in gemeenteland beweegt en veranderingsprocessen zijn niet meer weg te denken. Denk hierbij aan de invoering van de omgevingswet, digitalisering, de gevolgen van de participatiemaatschappij, of samenwerkingen met andere gemeenten. Een goede communicatieaanpak is belangrijk om een veranderproces succesvol te realiseren.

Communicatieadviseur Hein van der Steur is gespecialiseerd in onder andere interne communicatie bij verandertrajecten. Op dit moment werkt hij via OnlyHuman als interim communicatieadviseur bij Servicepunt71. Hier organiseert hij de communicatie voor het programma 'VRIS'; een traject waarbij de informatievoorziening van vier gemeenten uiteindelijk tot één zelfstandige afdeling Informatievoorziening wordt samengebracht.

### Het belang van een goede communicatiestrategie

"De eerste stap in een verandertraject is een analyse van de huidige situatie. Hiermee breng je in kaart in hoeverre de organisatie klaar is voor een verandering. Als je helder hebt waar je als organisatie staat, waar je naar toe wilt, en een goede communicatiestrategie opzet, vergroot je de kans om de verandering succesvol te realiseren. Het waarom, het doel van de verandering, moet helder zijn en duidelijk uitgelegd worden."

"Bij Servicepunt71 worden de medewerkers voortdurend betrokken bij het verandertraject. De kernboodschap nemen we consequent mee in alle communicatie uitingen. Zowel visueel als in woord. De medewerkers krijgen ruimte om vragen te stellen, eventuele weerstand bespreekbaar te maken, en mee te denken. 'Co-creatie' is belangrijk. Hierdoor voelt men zich gehoord, waardoor je het draagvlak vergroot.



Hein van der Steur

De feedback geeft bovendien nieuwe inzichten uit de praktijk, waarmee je het veranderplan kunt aanscherpen."

### De meerwaarde van een communicatieadviseur

Als gemeente hoef je een verandertraject niet alleen te doen. Sterker nog, het inschakelen van een verandermanager of communicatieadviseur kan het succes van de verandering vergroten. "Als communicatieadviseur bekijk ik een verandertraject met een communicatie- en een organisatiebril. Ik zie wat nodig is om de communicatie rondom de verandering in goede banen te leiden. Het zijn soms kleine dingen die verschil maken. Communiceren met gevoel voor de betrokkenen, bijvoorbeeld."

Volgens Hein is het belangrijk dat organisaties niet te snel willen gaan of dingen te groot bewoorden wat de verandering betreft. Dit werkt soms averechts. "Als je roept dat alles beter, sneller en anders wordt, schieten mensen eerder in de weerstand. Bij Servicepunt71 communiceren we daarom realistisch, feitelijk,

Ben je als organisatie op zoek naar gespecialiseerde communicatieprofessionals? Of ben jij een communicatieprofessional en wil je werken voor mooie opdrachtgevers? Kijk dan op [www.onlyhuman.nl](http://www.onlyhuman.nl)

eerlijk en empathisch. Veel kleine stapjes werken beter dan grote stappen. Je wordt hierdoor weerbaarder, en de verandering voelt niet overweldigend voor betrokkenen."

Hein gelooft dat het succes van verandertrajecten ook ligt in het creëren van meer werkplezier. "Als mensen tevreden naar hun werk gaan, verloopt een verandertraject soepeler. Bij Servicepunt71 besteed ik daarom aandacht aan de verhalen van de medewerkers. Verhalen over hoe zij hun werk aanpakken, de verandering ervaren, en waar ze trots op zijn. Ik vind het inspirerend om het verandertraject op die manier een ziel te geven".

**"Uiteindelijk gaat het niet om het verandertraject zelf, maar om de mensen die het betreft. En dat zij, ook tijdens en na de verandering, hun werk doen met passie en plezier. Daar profiteert iedereen van."**

**OnlyHuman**  
professionals at work

A black and white photograph of a man with glasses and a beard, wearing a dark button-down shirt and dark trousers. He is standing in a room, looking towards the camera. To his left is a desk with a lamp, a laptop, and some papers. To his right is a large, dark cabinet with many small drawers. In the background, there is a window with sheer curtains and a bust on a pedestal.

Jan van Stigt Thans, directeur-eigenaar P. Loopuyt & Co  
Distillers en Van Stigt Thans Assurantiën

# Onderscheidend vermogen



**markante  
Nederlanders  
/ markante  
beroepen /  
gemene deler:  
communicatie**

**E**igenaar zijn van een distilleerderij en een assurantiëkantoor. Voor Jan van Stigt Thans klinkt dat niet vreemd. En wie zijn verhaal hoort, begrijpt dat het een voortvloeit uit het ander. De communicatie doet hij zelf; uitstraling, originaliteit, kwaliteit en beleving zijn voor hem de belangrijkste instrumenten om je merk te positioneren, want die cocktail bepaalt je onderscheidend vermogen.

De vader van Jan van Stigt Thans had een accountantskantoor aan de Lange Nieuwstraat, een fraaie monumentale laan in Schiedam met het oudste park van de jeneverstad als middenberm. Jan zelf is in de straat geboren en inmiddels heeft hij er ook zijn eigen werkplek. “Mijn ouders begonnen in 1948. Naast accountants, werkten ze ook als tussenpersoon voor verzekeraars. Toen ik ging studeren, kon ik wat bijverdienen op kantoor. Ik had het nooit gedacht, maar ik vond het geweldig dat ik bij moeilijke schades iets kon betekenen voor onze klanten. Mijn zwager werkte ook in de zaak en het mooie was: hij had affiniteit met accountancy. Toen mijn ouders stopten, nam hij het accountancydeel over en ik de assurantiën.”

#### **Uitstraling**

Van Stigt Thans staat in de voorkamer van zijn kantoor, een enorm koopmanshuis uit de negentiende eeuw. De ruimte heeft een kleurrijk geschilderd plafond en tegen de wand staat een enorme kast met lades. Wie goed oplet, herkent in de vierkante handgrepen de buste van zijn vader.

Toen Jan van Stigt Thans het pand kocht, was het vervallen. Hij keek er doorheen en zag de potentie van het statige gebouw. “Ik wilde een plek waar ik klanten met alle egards kon ontvangen. Ik dacht: als je in een mooie omgeving komt, zit je anders in een gesprek. Ik houd van antiek en van een fijne sfeer, dus heb het gewoon geprobeerd. En het werkte geweldig: mijn advies bleef hetzelfde maar

de uitstraling was totaal anders. Daarmee trok ik ook andere klanten. Het leerde mij: je uitstraling is een belangrijk deel van hoe je overkomt en dat bepaalt hoe mensen naar jou en je bedrijf kijken. En onze uitstraling is ook wat ons onderscheidt van andere adviseurs. Zij hebben vaak zo’n kleurloos kantoor in een saai gebouw met lelijke systeemplafonds. Daar zit je gewoon anders dan hier.”

#### **Van wijn naar jenever**

Het kantoor van de assuradeur vormt een mooi bruggetje naar zijn tweede bedrijf: P. Loopuyt & Co Distillers. Juist. Een distilleerderij van gin, vernoemd naar een bekend oud Schiedams jenevermerk. Het pand waarin Van Stigt Thans huist, is nog gebouwd door Jan Loopuyt, een nazaat van Pieter Loopuyt, die in 1772 de gelijknamige jeneverstokerij begon. “Begin twintigste eeuw verkocht de familie Loopuyt het pand aan een bank, die onder meer een grote bankkluis in de kelder liet plaatsen. Tijdens de restauratie heb ik een wijnkelder gemaakt in die kluis en daar maakte ik een beetje een show van. Na een goed adviesgesprek nam ik de klant mee naar beneden en dan gaf ik een mooie fles wijn mee voor thuis. Dat vond ik zelf leuk en ik voegde zo nog wat jus aan de afspraak toe.”

Met zijn monumentale kantoor, goede sfeer en fijne wijnen zet Van Stigt Thans een bijzondere wijze van klantcontact neer. Je voorkomen en presentatie als belangrijkste visitekaartje van je bedrijf in een wereld met verder weinig onderscheidend vermogen. Een weldoordachte communicatiestrategie zou je wellicht denken, maar dat wuift de directeur-eigenaar weg: “Ik heb nog geen dozijn medewerkers, veel te klein voor een afdeling communicatie. Ik doe wat goed voelt en ik probeer creatief naar mijn bedrijf te kijken. Dan komen de ideeën vanzelf.”

Maar goed, die wijnkelder dus.

Daar had hij al eens geëxperimenteerd met jenever: “Ik had een oud etiket van Loopuyt gevonden en vond het wel grappig daar iets mee te doen. Dus

ik heb die etiketten op flessen jenever laten drukken, waarna ik af en toe een kruik 'Loopuyt jenever' meegaf in plaats van een fles wijn." Om problemen te voorkomen, zoekt hij wel op of het merk gedeponeerd is. Dat is het niet, dus legt hij zelf een claim op de naam. "Ook wel handig als ik er later nog iets mee zou willen, dacht ik toen."

Sowieso is Van Stigt Thans wel van de experimenten: om zijn zinnen te verzetten, begint hij met een buurman ook een winkeltje in oude bouwmaterialen in de pakhuizen achter zijn kantoor. Hij glimlacht: "Dat liep voor geen meter, maar ik vond het wel leuk om te doen. Ik vond er rust aan het eind van mijn werkdagen."

Van het een komt het ander. De slecht lopende winkel, de wijnkelder, de etiketten van Loopuyt en het pand dat door de familie Loopuyt gebouwd was; die cocktail borrelt in zijn hoofd tot Van Stigt Thans zich bedenkt dat hij zelf distillateur kan worden. Want... ja, want waarom niet? "In het verleden was Loopuyt een groot merk, maar in de jaren vijftig van de twintigste eeuw raakten ze in winterslaap. Ik had de naam Loopuyt gedeponeerd, dus ik ben gewoon van start gegaan."

### **Van moutwijn naar gin**

In eerste instantie begint Van Stigt Thans met een klassieke moutwijn, de voorloper van jenever, waar hij een eigen esprit aan laat toevoegen door stookmeester Jaco van der Leun. "Die moutwijn verkocht ik niet, die was exclusief voor mijn klanten. Zo had ik weer een mooi verhaal te vertellen als we in de wijnkelder zaten."

Om de in elkaar vervlochten geschiedenis van jenever en Schiedam goed te kunnen vertellen tijdens die momenten dat hij zijn klanten fêteert, wordt Van Stigt Thans lid van het jenevergilde. Daar proeft hij op een avond een nieuwe gin. Het slaat in als een bom: "Ik vond dat zó lekker dat ik dacht: ik ga zelf gin maken! En waarom dan niet gelijk professioneel? Met Jaco ben ik gaan mixen en mengen en knutselen tot we, naar onze smaak, de perfecte gin hadden."

Er zijn veel nieuwe gins op de markt, die allemaal gebaseerd zijn op oude recepten. "Maar dat wilden

wij niet. Wij wilden echt iets nieuws maken. Een oude firma uit 1772, die nieuw leven ingeblazen is en een nieuwe gin op de markt zet. Dan heb je een verhaal. Uiteindelijk kwamen we uit op twaalf kruiden die de basis onder onze gin vormen. We stoken elk kruid apart om ze daarna te blenden. Het is veel meer werk dan de traditionele manier, waarbij alle kruiden in één keer gestookt worden, maar de gin krijgt een nog karakteristiekere smaak."

---

## **'Een oude firma uit 1772, die nieuw leven ingeblazen is en een nieuwe gin op de markt zet; dan heb je een verhaal'**

### **Onderscheidend origineel**

De ondernemer in Van Stigt Thans maakt hem naast assuradeur ook distillateur. Maar hij is en blijft ondernemer: "Ik neem risico, maar ben nooit irrationeel. Ik schat mijn kansen in voor ik aan de slag ga. En ik dacht dat ik een kans kon maken met een nieuwe gin." Toch zijn de plannen die hij bedenkt, niet gebaseerd op een uitgekende strategie, merkbranding en marketingtactieken. "Ik praat veel en zo rijpen plannen. Daarbij doe ik nooit dingen na, ik probeer altijd iets nieuws te doen. Niet gehinderd door enige voorkennis, leer ik zo veel mogelijk van anderen en voeg daar vervolgens nieuwe dingen aan toe. Zo hebben we naast onze gin ook een eigen tonic op de markt gebracht. Dat doet niemand anders."

De dubbeldirecteur vindt het onderscheidend vermogen van je bedrijf misschien wel het belangrij-

ste communicatiemiddel dat je hebt. "Ik vind het leuk om te verzinnen hoe je een product in de markt zet. Zeker in een branche waarin concurrentie groot is en het aantal merken elke dag toeneemt. Gin is in en dus zijn er veel partijen die het willen verkopen. Je moet dan opvallen, anders zijn, en dan is het een kwestie van gunnen."

Voor die onderscheidende originaliteit richt Van Stigt Thans de blik over de grens.

### **Illegale kroeg**

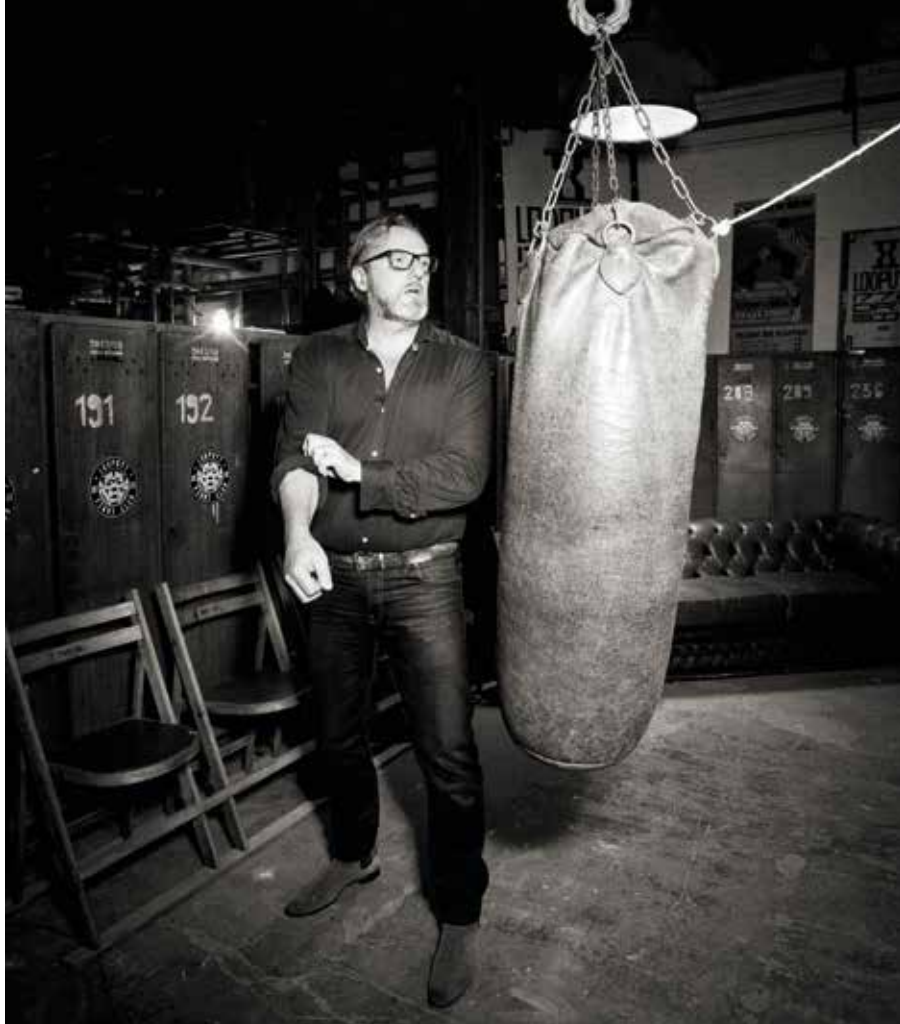
In de Verenigde Staten doet hij het idee voor een *speakeasy* op. Voor wie de term niet kent: dat is de naam voor illegale dranklokalen in de tijd van de drooglegging. In het pakhuis in de achtertuin, waar die handel in oude bouwmaterialen mislukt was, had Van Stigt Thans een zolder leegstaan. Je komt er via het assurantiekantoor, langs bureaus, tussen kasten met dossiers door en via een onbeduidend trappetje. Tot je op die zolder staat, heb je totaal geen idee dat hier weleens een complete kroeg zou kunnen zitten. Er is een toog, een hoekje voor een *barber* en een boksring, want dat is nou eenmaal een hobby van de distillateur.

"Bij de oude *speakeasy* kwam je alleen binnen met een codewoord. Nou is een code een beetje lastig rondbazuinen, dus we hadden een ander idee. In de dop van elke fles Loopuyt zit een houten munt. Daarop staat een geheim internetadres waar je je naam kunt achterlaten. Dan krijg je een keer een berichtje dat je je moet melden bij ons. Onze deur gaat maar even open op een vooraf aangegeven tijd. Wij fêteren je twee uur lang, waarna je weer moet vertrekken."

Het idee blijkt briljant te werken. Als een lopend vuur verspreidt het verhaal zich en zo bouwt Loopuyt aan een trouwe schare fans. "Toen we begonnen, was er niets. Alleen onze naam. Dan moet je gaan bouwen. De klanten moeten over je merk gaan spreken, want dan kom je ook op het netvlies bij de horecazaken."

En de horeca is een ingewikkelde markt waar je 'tussen moet komen'. Het is lullen als Brugman om sympathie te winnen. "Veel praten, events organiseren, zorgen dat je opvalt in het geweld van al die





merken. Naast de *speakeasy* heb ik een tweede locatie gebouwd, aan de overkant van de straat. Een ruimte voor grote groepen. Hier ben ik *Loopuyt Fight Club* begonnen, een club voor bokswedstrijden tussen bartenders." Van Stigt Thans verlaat zijn kantoor, gaat voor door het park, opent een metalen hek via een app op zijn mobiel en stapt een groot pakhuis binnen, met een beetje gruisige atmosfeer. Je voelt dat hier spannende dingen kunnen gebeuren. Een boksring in het midden, een eenvoudige blankhouten bar aan een zijde van de ruimte en rijen roestige lockers voor de sporters. Hier ruik je bloed, zweet en tranen. Hier voel je de titanenstrijd in de lucht hangen. "Waar grotere merken vaak een cocktailshake-kampioenschap organiseren, zocht ik het in sport. Hier trainen bartenders voor een kampioenschap. Dat loopt als een gek en zo binden we ook bartenders aan ons merk."

#### Geen concept

De gunfactor van Loopuyt blijkt groot: via mysterieuze avondjes in een 'illegale kroeg', *limited edi-*

*tions* en evenementen weet Van Stigt Thans een verhaal rond zijn merk te creëren. Het is communiceren zonder te communiceren. Je laat anderen ervaren en zij helpen je verhaal de wereld in. "Dat klinkt allemaal mooi", relativeert hij, "maar dat werkt alleen als je product echt goed is natuurlijk. Het moet wel kwaliteit zijn wat je schenkt." Andere belangrijke grondslag onder die gunfactor: "Je eigen ziel en zaligheid in je product leggen. Ik doe dan ook alles zelf. Ik heb er nooit over nagedacht, maar als je een externe in de hand neemt, die een concept voor je gaat verzinnen... Dat werkt toch niet? Die heeft niet de bezieling die ikzelf heb. Ik kan me voorstellen dat je een specialist in de hand neemt als die creativiteit niet in jezelf zit. Of als je groter wordt, maar dan nog moet dat iemand zijn die past in de groep. Ook dan zouden we als team blijven bedenken wat we doen om onze gin aan de man te brengen."

#### Voorzichtig

Kwaliteit die zichzelf verkoopt via mond-tot-mond-reclame, is om nog een reden een goede strategie,

geeft Van Stigt Thans toe: reclame rond alcohol is strikt gereguleerd en sterk aan banden gelegd. Het is natuurlijk sowieso een ethische kwestie of je een verslavend middel op de markt wil brengen, maar dit pareert hij ook weer met kwaliteit: "Wij verkopen een premium product, een fles gin is veertig euro. Dat koopt een alcoholist niet. Die koopt een fles port of wodka van een tientje. Wij verkopen beleving. Natuurlijk zijn er ook mensen die pas genieten als ze twintig drankjes doen, maar dat is voor niemand goed."

Met een mooie cocktail in een gezellige bar of tijdens een bijzonder feest zet je een heel andere sfeer neer. Onze gin is als een goed glas wijn of champagne. Dat is anders dan dertig pils wegslemmen. Ik voel daarin ook echt een verantwoordelijkheid; door ons product zo te positioneren, geef ik invulling aan een verantwoorde manier van alcoholgebruik."

#### Te groot om het zelf te doen

Hij kijkt op en glimlacht: "Weet je, er zijn veel mensen die denken dat die gin een uit de hand gelopen hobby is, maar ik zie dat niet zo. Ik vind het geweldig en ik voel een positieve sfeer rond het merk. Ik doe het daarom graag, maar dat is wat anders dan een hobby. Het is een echt bedrijf. Nu gaat elke cent die we verdienen nog terug in de verdere ontwikkeling van het merk, maar ik hoop dat we blijven groeien."

Ik doe mijn sociale media zelf, ik verzin met mijn medewerkers hoe we ons merk onder de aandacht brengen en gekke ideeën gaan we gewoon doen. Dat heeft ons gebracht waar we nu staan. Maar ik zie dat er een volgende stap nodig is. En voor die volgende fase kan een communicatieprofessional handig zijn. Onze aanpak tot nu toe mag groei niet in de weg gaan staan. Als we verder groeien ben ik gewoon niet meer in staat het allemaal zelf te doen."

Hij loopt naar de zak naast de boksring en stroopt zijn mouwen op, geeft een rechtse directe in de zak en kijkt om zich heen. In het schemerige licht ligt *Loopuyt Fight Club* er verlaten bij. Van Stigt Thans toont zich een gelukkig, eigengereid mens als hij besluit: "Hoe we het ook gaan organiseren, het zal altijd op onze eigenwijze eigen manier zijn." —



## Master of International Communication Management

Master of Arts



Brand Management  
Corporate Communication  
Crisis Communication  
Cross-Cultural Communication  
Internal Communication  
Media Relations  
Social Media

*Het volgen van losse masterclasses is ook mogelijk.*

[hhs.nl/communicatie-opleidingen](https://hhs.nl/communicatie-opleidingen)

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

match  
work  
grow

WANNEER IS  
EEN KLIK  
EEN MATCH?

Voor communicatie- en marketingprofessionals

Vind ons op   

T 070 302 20 20 | [onlyhuman.nl](https://onlyhuman.nl)

**OnlyHuman**  
professionals at work

*Auteur Annemarie van Oorschot*

*Fotograaf Eran Oppenheimer*

### World Press Photo

## Verhalen tonen die ertoe doen

“In de week van de bekendmaking van de winnaars van de World Press Photo-wedstrijden, worden alle verloven ingetrokken. Dan zijn de nachten kort.” De Belgische Barbara Bufkens (37) geeft sinds 2019 leiding aan een klein internationaal communicatieteam (twee Spanjaarden, een Australische en een Zuid-Afrikaanse) van Stichting World Press Photo in Amsterdam.

De stichting is recent verhuisd naar het terrein van de Westergas in Amsterdam. Het pand is inmiddels ingericht met een fotoboekenwinkel en bibliotheek, en de eerste tentoonstelling is in de maak voor de Museumnacht. Ook zullen er workshops, boekpresentaties en lezingen plaatsvinden. Alles in het teken van de hedendaagse beeldvorming. Bufkens: “Onze missie is verhalen tonen die ertoe doen. We willen mensen stimuleren na te denken over die verhalen.”

De World Press Photo-prijs werd in 1955 in Amsterdam in het leven geroepen door een groep Nederlandse fotografen. Aanvankelijk was het kleinschalig, nu reist de tentoonstelling in meerdere kopieën over de wereld. In 2019 staat de teller op 120 locaties in 45 landen. De prijsuitreiking door beschermheer prins Constantijn en de opening van de tentoonstelling vindt nog altijd ieder voorjaar in Amsterdam plaats, tegenwoordig in De Nieuwe Kerk. De uitdaging van de stichting ligt echter in andere landen. “We willen de foto’s ook laten zien in de landen waar de persvrijheid gering is, zoals Irak, Venezuela, Vietnam of Turkije”, vertelt Bufkens. Met hulp van partners zoals de Nederlandse ambassades lukt ons dat vaak. Ook krijgen we financiële ondersteuning van bijvoorbeeld de Nationale Postcodeloterij en PWC om educatieve projecten op te kunnen zetten.”

Het communicatieteam is verantwoordelijk voor sociale media, persvoorlichting en bewaking van de huisstijl. “We zorgen ervoor dat mensen waar ook ter wereld de tentoonstelling als World Press Photo herkennen en waarderen”, aldus Bufkens. Hoewel het imago zeer positief is, moet Bufkens soms alle zeilen bijzetten om een negatieve hype te weerleggen. Zoals in 2013 toen Der Spiegel de foto waarop twee mannen hun dode neefjes droegen, als gemanipuleerd framede. “We hebben toen onafhankelijke experts ingeschakeld die verklaarden dat er geen pixel aan de foto was veranderd. Het waren intensieve weken en die vergeet je niet snel.”





Josephine

Anita

Pablo

4

Auteur Pieter Tichelaar (bestuurslid Young Logeion)

# De les uit Berlijn: zorg voor vertrouwen



## YL University

Young Logeion laat Young Professionals aan het woord die jou graag iets willen meegeven over hun werk, succes of onderzoek. Innovatieve toepassingen, nieuwe technologieën en een andere kijk op het vak. Laat je inspireren door de nieuwe generatie!

**Ebay, Marley Spoon, FleishmanHillard. Drie topbedrijven waar Young Logeion in september in Berlijn op bezoek ging. Het resultaat? Nieuwe inzichten, leuke gesprekken en bruikbare tips. Een interessante rode draad door alle bezoeken heen: hoe ga je om met issues die het vertrouwen in je organisatie bedreigen?**

Young Logeion op studiereis naar Berlijn. Uiteraard voor de technoclubs, maar ook om een kijkje in de keuken te nemen bij drie topbedrijven: slimme marktleider Ebay, frisse startup Marley Spoon en het gerenommeerde FleishmanHillard.

Op de agenda een breed scala aan thema's: van strategisch reputatiemanagement tot gepersonaliseerde marketingcampagnes. Maar hoe verschillend ook, ik herkende één duidelijke rode draad in onze gesprekken: het thema vertrouwen. In het bijzonder de uitdaging die ligt in het winnen en behouden ervan. Uitdagend, in mijn ogen, vanwege de verschillende vormen van vertrouwen.

Neem bijvoorbeeld Ebay, dat eigenaar is van marktleider Mobile.de. Op die site staan op ieder moment zo'n 1,5 miljoen auto's te koop. Vertrouwen speelt een cruciale rol in de beslissingen die



# Let's fuck up!

rondom het platform worden genomen. Dealers zijn verplicht om vrijwel alle technische details van auto's in te voeren. Openbare reviews en klantervaringen laten snel zien of je met een betrouwbare verkoper te maken hebt. En zelfs individuele auto's worden van een waardering voorzien. **Kortom: vertrouwen in de vorm van transparantie.**

Bij Marley Spoon gaat vertrouwen om de garantie dat maaltijden compleet, vers en van topkwaliteit zijn. Een enorme opgave, gezien het aantal bestellingen en de snelheid waarmee bepaalde producten (vlees en vis) bederven. En dat met wekelijks splinternieuwe recepten. Belangrijk uitgangspunt van Marley Spoon: klanten moeten er 100 procent op kunnen vertrouwen dat producten vers en lekker zijn. Altijd. **Kortom: vertrouwen in de vorm van kwaliteit.**

En we zien vertrouwen terugkomen in de case van FleishmanHillard over e-steps. Deze stepjes brengen veel goeds. Gemak, duurzaamheid en autonomie bijvoorbeeld. Maar er is een keerzijde: steps nemen veel openbare ruimte in beslag en zorgen voor gevaarlijke verkeerssituaties met toeristen. Tot irritatie van bewoners, die hun stem lieten horen. Cruciaal om daar het vertrouwen te (her)winnen: heldere gebruiksaanwijzing, uitleg van lokale verkeersregels en slimme oplossingen om steps over de stad te verspreiden. **Kortom: vertrouwen in de vorm van dialoog.**

Vertrouwen kent vele vormen. Juist dat is wat in mijn ogen het winnen van vertrouwen zo ingewikkeld maakt. Ik vond het ontzettend interessant om met deze hele verschillende organisaties mee te denken over het winnen van vertrouwen en de rol van issuesmanagement daarin.



Oscar van Elferen

voorzitter Young Logeion

Het gebeurt ons allemaal. Soms maak je een fout in je werk. Een goede manager zegt dan dat het niet erg is als je een fout maakt, zolang je er maar van leert. Wat mij betreft gaan we nog een stapje verder. Een fout maken is niet erg, zolang er, naast jezelf, óók anderen van kunnen leren. In het buitenland zijn ze al razend populair. En in Nederland zijn er steeds meer beroepsgroepen die ze omarmen: *fuck-up-sessies*. Bijeenkomsten waarin beroepsgenoten fouten aan elkaar opbiechten om van te leren.

Met Young Logeion gingen wij in september tijdens onze studiereis langs bij drie bedrijven in Berlijn. En die waren open over dingen die minder goed verliepen. Juist die houding maakte indruk op ons reisgezelschap. Zo vertelden de communicatiecollega's van Marley Spoon, dat maaltijdboxen bezorgt, dat ze sinds kort experimenteren met *influencers*. Het leek logisch om te starten met foodvloggers. Maar wat bleek? Foodvloggers willen juist vier uur in de keuken staan en niet gelimiteerd worden tot de ingrediënten die in de maaltijdbox zitten. Het waren dus niet de juiste ambassadeurs. Maar Marley Spoon heeft er wel van geleerd en weet nu beter hoe zij *influencers* moet kiezen. En wij nu ook. Inmiddels zijn ze overgestapt naar vloggende huismoeders.

Ik zie een rol weggelegd voor onze vereniging om meer aandacht te besteden aan fouten in ons werkveld. Veel organisaties die hun deuren openen voor Logeion-leden tijdens een bedrijfsbezoek vertellen vooral over de sterke punten van hun communicatie. Logisch natuurlijk. Je wil een visitekaartje afgeven en met een gelikte PowerPointpresentatie laten zien welke successen je hebt geboekt. Maar voor ons vakgebied, wat weinig natuurwetten kent en grotendeels op ervaring berust, is het juist zo belangrijk om ook over fouten te praten. Laten we het daarom eens anders doen. Wie opent als eerste zijn deuren om te vertellen over zijn grootste *fuck-up*?

---

**'Een fout maken is niet erg, zolang er, naast jezelf, óók anderen van kunnen leren'**



**Babet Verstappen, head of communications Eurovision Song Contest 2020**

# ‘Eurovisie Songfestival 2020 moet herkenbaar zijn én verrassen’

**Na 44 jaar is het een Nederlander, Duncan Laurence, gelukt het Eurovisie Songfestival weer eens te winnen en daaruit vloeit voort dat Nederland het festijn in 2020 mag organiseren. Babet Verstappen heeft er zin in. Sinds 1 september is ze Head of Communications Eurovision Song Contest 2020. “Het is toch fantastisch dat ik mag bijdragen aan dit unieke evenement? Mijn grootste uitdaging is dat we met een professioneel en positief ingesteld team een Eurovisie Songfestival kunnen maken waarin Nederland zich herkent en dat Europa positief verrast. En dit alles in slechts acht maanden tijd.”**

“Een week of vier voor het Songfestival was Duncan Laurence nog steeds favoriet bij de boekmakers en dat bleef redelijk stabiel. Toen ben ik voor de NOS naar Israël vertrokken. Na de punten telling van de vakjury dacht ik, hij gaat het niet redden. Ik bestelde een drankje, maar zette dat snel weg toen de rest van de punten binnenkwam. Wat daarna gebeurde is geschiedenis.”

De gloednieuwe projectruimte aan het Journaalplein in Hilversum dat bevolkt wordt door mensen van NPO, NOS en AvroTros zal straks in zijn geheel verhuizen naar Ahoy. “We wisten natuurlijk meteen dat er heel veel op ons af zou komen. Gelukkig hadden we samen met NPO, NOS en AvroTros een persbericht klaar, waarin we lieten weten dat we als driemanschap het Songfestival 2020 gaan organiseren. Dit is uniek voor Nederland en ik ben er trots op dat we dit zo samen kunnen doen.”

## **Betrokkenheid**

De eerste dagen na de overwinning kwamen de eerste vragen: wanneer kunnen we kaartjes kopen,

## **Tip**

Bekijk het filmpje waarin Rotterdam voor het eerst als gaststad getoond wordt. Rotterdam will host Eurovison 2020!

<https://bit.ly/2NFeEx7>

## De cijfers

- 180 miljoen kijkers
- 1550 journalisten
- 1200 delegatieleden
- 43 deelnemende landen
- 3 liveshows
- 9 generale repetities
- 90 persconferenties
- 15 dagen evenement

### Nederland:

- 1956: founding member van het eerste Eurovisie Songfestival
- 61 keer deelgenomen
- 5 keer gewonnen
- 2020: voor de vijfde keer gastland

### Uitgangspunten:

- een uniek evenement dat iedereen verrast
- een showcase voor Nederlandse creativiteit en innovatie
- gedreven door de gedeelde waarden van NPO en EBU

### Winnende liedjes

- 1957 Corry Brokken met *Net als toen*
- 1959 Teddy Scholten met *Een beetje*
- 1969 Lenny Kuhr met *De Troubadour*
- 1975 Teach-In met *Ding-a-Dong*
- 2019 Duncan Laurence met *Arcade*

waar gaat het plaatsvinden, wie gaat het presenteren? “Vragen die voor ons niet meteen de belangrijkste waren, maar het tekende voor ons wel de betrokkenheid van de Nederlanders. Bij AvroTros kwamen ladingen mails binnen: van kinderen die met hun klas al tekeningen hadden gemaakt van hoe het podium eruit zou moeten zien tot mensen die vertelden over hun herinneringen aan de eerdere overwinningen en voorstellen van namen van presentatoren. Vrij snel trok het songfestivalteam de conclusie dat we dit evenement niet in een vergaderkamer moesten gaan bedenken, maar dat we hierbij een grote groep Nederlanders wilden betrekken”, aldus Verstappen.

In juli en augustus zijn daarom in verschillende gemeenten interviews gehouden met mensen op straat over de vraag hoe zij vonden dat het Songfestival eruit zou moeten zien en welke sfeer het zou moeten uitstralen.

“Vervolgens hebben we met honderd experts op allerlei gebied gesproken over de vraag wat zij graag wilden terugzien of juist niet. Dit waren mensen uit de muziekindustrie, designers, producenten en andere creatieve branches. De reacties die we kregen zijn we nog aan het verwerken in het creatieve concept, maar in ieder geval is duidelijk dat Nederlanders graag willen dat wat we laten zien authentiek is en dat het Songfestival meer gevoel mag uitstralen dan tot nu toe vaak het geval is. Minder strak, meer eigenheid. En humor vinden mensen belangrijk. Maar wel échte humor, niet opgelezen van de autocue. Dat laatste is wel wat ingewikkeld, want humor is heel afhankelijk van de context en onze Nederlandse humor is geen standaard Europese humor. Zoals ze bij het Songfestival vaak zeggen: *humor doesn't travel well.*”

### 180 miljoen kijkers

“Alles is bijzonder aan dit evenement. Het is live, het is groots, er zijn 180 miljoen kijkers en alles concentreert zich in twee weken. Het is een Europese happening waar mensen uit (naar verwachting) 43 landen zich op hetzelfde moment met elkaar verbonden weten. Ik ken geen enkele gebeurtenis waarbij dit zo is. Alleen in Nederland keken er af-

gelopen keer al 4,5 miljoen mensen. In twee weken moeten we een enorm persevent managen waarbij we de kans krijgen om het unieke van Nederland te laten zien. Als we ook maar iets aanraken wat met het Eurovisie Songfestival te maken heeft, wil iedereen het weten. Dat is voor mij nieuw, dat heb ik nog nooit meegemaakt. En tegelijkertijd staat er een stad minstens twee weken op zijn kop”, aldus Verstappen.

“Wij verzorgen als host-broadcaster de show en het signaal dat op 12, 14 en 16 mei via Zwitserland wordt uitgezonden over heel Europa. Het Nederlandse projectteam bepaalt – in afstemming met NOS, NPO en AvroTros – wie het ESF gaat presenteren, het stagedesign, het thema en de inhoud van de show. Gelukkig heeft het team veel ruimte en vrijheid om eigen creativiteit in te zetten.

Er wordt natuurlijk voortdurend afgestemd met de European Broadcasting Union (EBU) die ‘eigenaar’ is van het concept Eurovisie Songfestival, maar als gastomroep kunnen we veel zelf invullen. Als we maar voldoen aan het basisconcept: deelname van 43 landen en een puntentelling met een uiteindelijke winnaar. De acts die we tussendoor laten zien en de filmpjes die gemaakt worden om een land te introduceren, worden ingevuld door het Nederlandse team.”

### Het vieren van de verschillen

“Door het kiezen van een bepaald (niet-politiek) thema, kunnen we de show een interessante lading geven en een Nederlands gezicht laten zien dat breder is dan men over het algemeen van buiten Nederland over ons land heeft. Het Songfestival als een podium waarop we de verschillen tussen mensen laten zien en kunnen vieren. De publieke omroep heeft ook als functie om mensen aan het denken te zetten; door verschillende kanten van een onderwerp te belichten en diverse perspectieven te laten zien. Dit kenmerkende aspect van de Nederlandse publieke omroep gaan we zoveel mogelijk in de shows terug laten komen”, zegt Verstappen. In haar rol heeft ze twee grote opdrachten. “Ten eerste is dat het managen van het perscentrum, dat

te vergelijken is met een militaire operatie. Iedere delegatie geeft bijvoorbeeld na iedere repetitie een persconferentie en dat moet strak georganiseerd worden. Die persconferenties vinden allemaal plaats in Ahoy en worden gemodereerd door Nederlandse presentatoren. We ontvangen straks 1550 internationale journalisten die allemaal in die twee weken goed hun werk moeten kunnen doen. Mijn tweede opdracht betreft de inhoudelijke kant. We willen Nederland betrekken bij dit Songfestival en zoeken dan ook de samenwerking op met maatschappelijke organisaties en hopen dat het Songfestival in heel Nederland kan worden meebeleefd. Ook als je geen kaartje hebt voor het event.”

#### **De kracht van diversiteit**

“Daarnaast willen we de verhalen vertellen van het Songfestival. Dit noemen we: ‘backstage is het nieuwe front-stage’. We vertellen graag wat we ondernemen, welke keuzes we maken en wat zo’n evenement met zich meebrengt. Samen met het communicatieteam Rotterdam, het team van AvroTros die de nieuwe muzikale inzending namens Nederland verzorgt én met de mensen van de EBU die het voor de internationale fans vertellen, willen we vanuit een zogenaamd newsroom-concept gaan werken. Vierenvestig jaar na onze laatste overwinning willen we dit met elkaar vast gaan leggen.

Ook Rotterdam wil graag dat zijn inwoners kunnen meedelen in het feest. De stad past wat dat betreft precies bij de doelstellingen van het Songfestival: het verbinden van diverse groepen mensen. Rotterdam heeft het festival volledig omarmd. De gedeelde waarden die we hebben gaan over de kracht van diversiteit en we willen laten zien dat het ESF niet zomaar een muziekshowtje is. Onder de doelgroep van 16- tot 34-jarigen is dit namelijk een van onze best bekeken televisieprogramma’s.”

#### **Rotterdam of Maastricht**

Op 30 augustus werd bekendgemaakt welke stad het ESF zou hosten door middel van een video op NPO 1 en NPO 2. Verstappen: “Omdat het geheim moest blijven hebben we zowel van Maastricht als

van Rotterdam een versie gemaakt. Ik heb er letterlijk wakker van gelegen dat we niet per ongeluk het verkeerde filmpje zouden uitzenden. Een half uur voor de bekendmaking heb ik met twee collega’s samen het filmpje van Maastricht gewist.

De videopresentatie van de stad was het eerste moment dat Europa kennismakte met het ESF-gastland Nederland. Deze video klopt helemaal; de waarde van het Eurovisie Songfestival komt hierin terug. De kernzin is: laten we de verschillen vieren. We hebben allemaal één ding gemeen, namelijk dat we uniek zijn. Ik denk dat dit wel de standaard heeft gezet. De producer van de EBU vond het prachtig. Hij vond dit de beste reveal tot nu toe. Natuurlijk hopen we de waarde van het Songfestival steeds weer terug te laten komen: in het thema, in de visuele uitwerking en in de show zelf.”

#### **Niet vergeten te ademen**

“Het is een fantastische uitdaging. Er moeten door het team drie grote liveshows gemaakt worden. Twee halve finales op dinsdag 12 en donderdag 14 mei en de grote finale op zaterdag 16 mei. Iedere show kent nog twee volledige repetitieshows die ook opgenomen worden. Tijdens de liveshow ’s avonds loopt een van deze repetitieshows synchroon mee, voor het geval er iets misgaat. In totaal kunnen ongeveer 100.000 mensen een show bezoeken. Sommigen kiezen ervoor om de repetitieshow te bezoeken en dan thuis de liveshow te zien om te kijken welke verschillen er zijn.

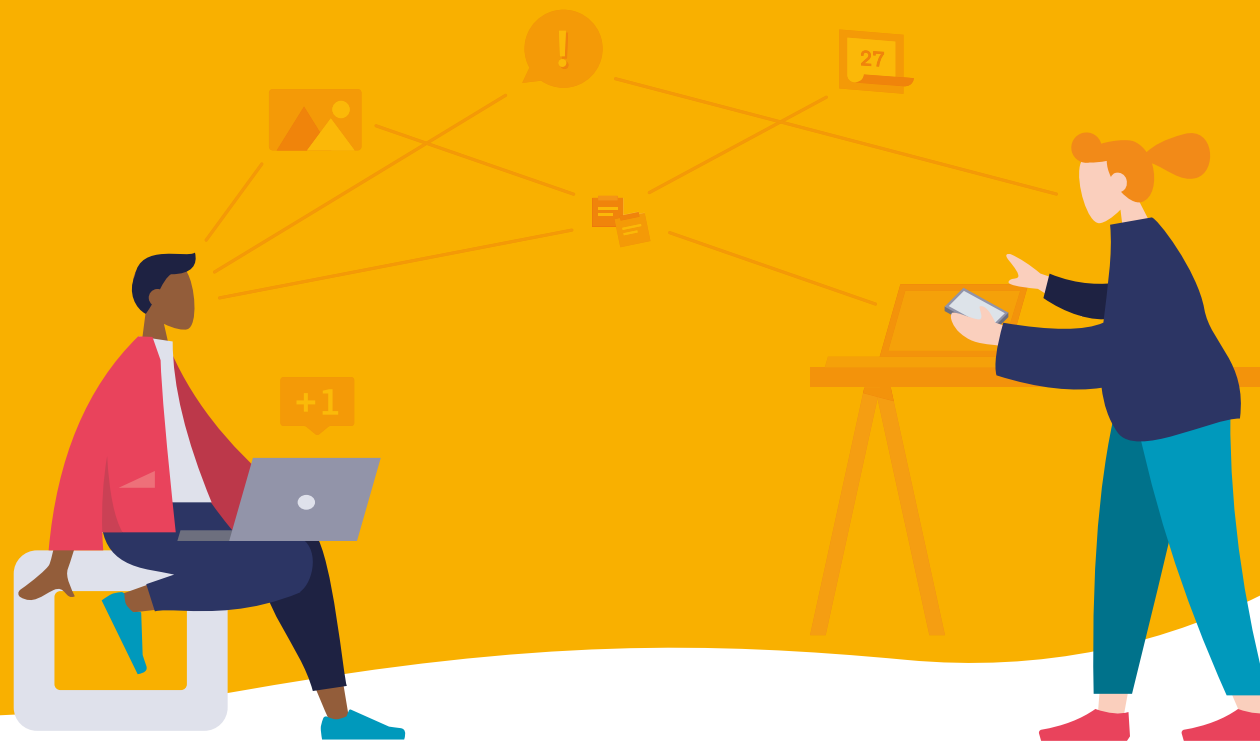
We zijn met elkaar op een rijdende trein gestapt en we gaan er iets heel moois van maken. Ik heb een complexe, maar zeer bijzondere baan waarin ik rekening te houden heb met het team in Rotterdam, de drie onderliggende omroepen, de EBU, een paar miljoen Nederlanders die ideeën en meningen hebben, journalisten en delegaties uit de deelnemende landen die ook ergens een plek willen hebben. En de klok tikt door. Mijn voorganger uit Israël gaf mij de tip: ‘niet vergeten te ademen en ervan genieten! Voordat je het weet is het 17 mei’.” —



# mett

Levendig.  
Actief. Verbindend.

## Communities van Mett



maakt samenwerken simpel

[mett.nl](https://mett.nl)

# Het geheim van social advertising

**Steeds meer merken en bedrijven kiezen ervoor om te adverteren op sociale media. De voordelen, vergeleken met traditionele media, zijn dan ook groot. Op Facebook adverteer je al voor een euro per dag en kun je met een tientje al enkele duizenden mensen direct mobiel bereiken. Daarnaast bieden socialemediaplatformen zoals Facebook, Instagram, LinkedIn en Pinterest zeer nauwkeurige targeting-mogelijkheden en slimme doelgroeoptymalisatie-algoritmes zodat je snel en precies je doelgroep kunt bereiken.**

Bijna elk bedrijf heeft inmiddels een account op sociale media en vaak is de communicatieprofessional verantwoordelijk voor het beheer. In vacatures wordt steeds vaker gezocht naar professionals voor wie 'sociale media geen geheimen kennen', maar wat zijn die geheimen dan? We vroegen het Sybren Smith, eigenaar en oprichter van social advertising-bureau Het geheim van de Smith en *blueprint live* trainer voor Facebook Benelux.

Smith omschrijft zichzelf als senior social advertising-specialist. "Nog steeds denken veel bedrijven dat Facebook een gratis marketingtool is. De focus ligt dan vaak op zoveel mogelijk fans en volgers krijgen. De ROI (*return on investment*) is vaak onduidelijk. Maar het is steeds moeilijker geworden die volgers ook gratis te bereiken. Daarmee is deze strategie dan ook achterhaald. Facebook

en Instagram laten vooral de berichten van vrienden zien om gebruikers op het platform te houden.

Commerciële content bestaat tegenwoordig vooral uit advertenties. Ondertussen biedt Facebook een zeer geavanceerd advertentieplatform. We zien steeds meer bedrijven die dit self-service platform intensief gebruiken en er meetbaar een positieve ROI mee behalen. Aan de andere kant zien ook adverteerders zonder commerciële doelstelling de kracht van adverteren op sociale media. Nooit eerder was het zo eenvoudig om je (niche)doelgroep samen te stellen en te bereiken. Je kunt met social advertising en masse je doelgroep bereiken op ba-

**Sybren Smith**



## Ga je aan de slag? Begin met:

- #1 Doelgroep bepalen
- #2 Heldere doelstelling formuleren
- #3 Verwachtingen managen
- #4 Strategie uitzetten

**'Met Facebook-pixel kun je heel goed volgen wat het effect van je campagne is'**

sis van leeftijd, (woon)locatie, interesses, gedrag en demografische kenmerken.

In Nederland is Facebook Ads Manager het populairste social advertising platform. Je kunt hiermee adverteren op Facebook, Instagram, Messenger en binnenkort ook WhatsApp. Daarna volgen YouTube en LinkedIn. En sinds kort is ook adverteren op Pinterest in Nederland een feit.”

### Twee gezichten van social advertising

Wanneer je aan de slag gaat met adverteren op sociale media komt er meer bij kijken dan je in eerste instantie denkt. Is het moeilijk? “Social advertising kent twee gezichten. Aan de ene kant zie je zelfs de hippe bakker op de hoek voor een tientje een bericht op Instagram promoten. Aan de andere kant is er een nieuw vakgebied ontstaan van social advertising-specialisten die echt het maximale uit het platform proberen te halen. Je hebt dan ook te maken met geavanceerder advertentieveiling algoritmes die je het liefst echt begrijpt. Die moeten je namelijk goed kunnen vertellen waar je naar op zoek bent, zodat ze voor je werken. Daar heeft de bakker meestal geen verstand van. Gelukkig werken de algoritmes wel zo dat als de content goed wordt ontvangen door de doelgroep, je allerlei voordeeltjes krijgt waardoor je meer vertoond wordt. Zo kan ook de bakker per ongeluk een spectaculair resultaat behalen als de advertentie leuk is. Het grappige is dat juist de imperfecties goed lijken te werken. Een selfie van de bakker die je kent, scoort beter dan het overgeproduceerde reclamefilmpje van de zorgverzekeraar. Dat is social advertising in een notendop. Maar wil je social advertising schaalbaar en consistent inzetten om nieuwe klanten te werven, dan is een specialist niet overbodig. Er is namelijk veel meer mogelijk dan alleen het promoten van berichtjes.”

### Doelstelling en strategie

“Bedenk van tevoren goed welk doel je hebt met je advertentiecampagne. Dus wat is je doelstelling en wat is je verwachting? Je doel vertaalt je vervolgens naar een campagnedoelstelling en optimalisatie in de advertentieveiling. Ben je bijvoorbeeld op zoek naar meer websitebezoekers dan kies je ‘traffic’ als doel en ‘landingspagina views’ als opti-

malisatie. Op die manier weet het veilingalgoritme wat je zoekt en wordt je campagne vertoond aan die personen die waarschijnlijk ook zullen klikken. Ben je op zoek naar nieuwe klanten? Bedenk dan dat social media advertising vaak vooral goed werkt als start van de *customer journey*. Onthoud goed dat mensen je advertentie vaak als verrassing voorbij zien komen en niet (zoals op Google) actief aan het zoeken waren. Loop dus niet te hard van stapel en probeer eerst te inspireren. *Touch* en *tell* komen voor de *sell*. We zien ook dat veel bedrijven social advertising succesvol als leadgeneratie tool gebruiken. Zeker voor producten of diensten die je niet vanuit een impuls koopt, is dit vaak een goede aanpak.”

### Van eenmalige campagne naar ‘always on’

“We zien nog steeds de traditionele manier van grote eenmalige campagnes bij veel bedrijven. Social advertising daarentegen werkt juist beter als *always on*-kanaal. Een eenvoudige manier om hiermee te starten is het promoten van content op je zakelijke sociale profiel dat organisch goed heeft gescoord. Kijk bijvoorbeeld wekelijks naar de beste post en promoot die voor een week. Op die manier ben je *always on* met je meest aantrekkelijke content. Omdat de algoritmes content die al veel interactie heeft gekregen fijn vinden, behaal je hier waarschijnlijk al leuke resultaten mee. Zelf adverteren wij vooral voor klanten die elke maand een flow van omzet willen zien via social. Dat vereist continue nieuwe content, heel veel testen, verstand van het platform, tijd en flexibiliteit. Het belangrijkste cijfer waar we dan met elkaar naar kijken: *Return On Ad Spend* (ROAS). Ofwel hoeveel euro’s komen er terug voor elke euro die er betaald wordt. De prijs bij Facebook en Instagram is overigens vele malen lager dan bij LinkedIn. Meestal betaal je daar drie tot vier keer zoveel voor een betaalde advertentie.”

### Metten is weten

Hoe kun je meten wat het daadwerkelijk oplevert? “Met de advertentierapportages van Facebook kun je precies zien wat het effect is van je campagne en je kunt de Return On Ad Spend meten. Met Facebook-pixel, dit is een tool die je op je website plaatst, kun je heel goed volgen wat het effect van



je campagne is. Als er bijvoorbeeld een campagne loopt omdat je tickets wilt verkopen, dan kun je met die tool in een oogopslag zien hoeveel kaartjes je campagne daadwerkelijk heeft opgeleverd. Je kunt zelfs zien of iemand een ticket in het winkelmandje plaatst, maar nog niet afrekent. Wanneer diezelfde persoon uren later toch weer naar je website terugkeert en zelfs switcht van *device*, dus van laptop naar mobiel bijvoorbeeld, dan kun je dat zelfs nog steeds volgen. Dankzij deze enorme database aan informatie kun je precies zien hoe dat proces verloopt. Dit betekent ook dat als een potentiële koper steeds op hetzelfde punt blijft hangen, dat je daar dus iets te verbeteren hebt.

Het verschil met Facebook-pixel is dat Google Analytics compleet in de war zou zijn, want je switcht van *device* en hierdoor is het vaak niet meer goed mogelijk om de *customer journey* te volgen. Facebook koppelt alles terug aan je account. Dit heet *people-based measurement* in plaats van *cookie-based* waarbij een cookie op je device wordt geplaatst om je te volgen. Stel iemand klikt vandaag op een Instagram-advertentie op mobiel, maar voltooit de aankoop zeven dagen later op een laptop, dan kan Facebook Ads Manager die aankoop nog steeds toekennen aan de advertentie waar zeven dagen eerder op is geklikt.”

Een ander nieuw instrument is Facebook Attribution en daarmee kun je zelfs je campagne via Google Adwords en andere advertentieplatformen meten en binnen een dashboard zien hoeveel conversies elk kanaal oplevert. Handig om de gehele *customer journey* van klanten beter te leren begrijpen en aan de hand van die *learnings* je marketing-budget voor het nieuwe jaar te bepalen.

#### Volkswagen Kever versus Mercedes

“Via Facebook Ads Manager kun je de meeste Nederlanders bereiken”, zegt Smith. “LinkedIn doet het overigens ook goed, maar loopt qua techniek wel wat achter. Zo is het bijvoorbeeld moeilijker om te A/B-testen op LinkedIn. Je ziet wel dat ze steeds meer aan het verbeteren zijn, zo is het nu ook mogelijk om video’s op dit platform te plaatsen. LinkedIn heeft ook interessante eigen advertentie-formats, zoals *sponsored InMail ads* waar-

mee je je doelgroep direct e-mails stuurt. Dat zijn waardevolle toevoegingen voor het platform, maar als je het mij vraagt dan voelt het binnen *LinkedIn Ads Manager* wel alsof je in een oude Volkswagen Kever stapt, terwijl je in een Mercedes kunt rijden als je met *Facebook Ads Manager* aan de slag gaat. Neemt niet weg dat als je een B2B-doelgroep wilt bereiken, LinkedIn een interessant platform is.”

#### Trends & Tips

Nieuwe *tools* volgen elkaar snel op, welke trends zie je? “Ik zie dat *machine learning* in rap tempo toeneemt. Doordat die algoritmes steeds slimmer worden, kan bijvoorbeeld Facebook je budget voor een campagne beter verdelen onder de juiste doelgroepen en advertenties. Waar we dit eerst zelf moesten monitoren en aanpassen, doet nu het algoritme dit voor ons. Hierdoor verandert de rol van de marketeer ook, want de focus is steeds meer van strategische aard”, aldus Smith.

“Video wordt ook steeds populairder en wordt beter bekeken en daardoor beter opgepakt door het algoritme.”

Heb je nog tips? “Ja, ik zou willen zeggen dat het nu een mooie kans is om aan de slag te gaan met social advertising. Steeds meer organisaties benutten sociale media om betaalde campagnes in te zetten. Daardoor wordt het ten eerste duurder om straks mee te doen in de veiling en ten tweede worden organisaties steeds verfijnder en beter in het adverteren. Zorg ervoor dat je meedoet, want op lange termijn wordt het alleen maar lastiger. Je kunt niet zoveel fout doen, dus ik raad iedereen aan om het gewoon te proberen en je ziet snel genoeg wat wel en niet werkt. Maar start je een grote campagne of wil je zo min mogelijk leergeld betalen, dan is de hulp van een specialist aan te raden. Mocht je meer willen leren, dan kun je gebruikmaken van de Facebook Blueprint. Dit is een e-learning van Facebook en legt uit hoe adverteren op dit platform werkt.” —

*Wil je nog meer geheimen weten? Lees dan de recensie van het boek ‘Dit is nu marketing’ op pagina 26.*



Facebook heeft in Nederland meer dan 10 miljoen gebruikers. Het dagelijks gebruik op Facebook neemt wel af. De doelgroep heeft een leeftijd tussen 19 en 64 jaar.



Instagram groeit hard met 5 miljoen gebruikers in 2019 en heeft een groei van 20 procent ten opzichte van 2018. Ook de omvang van het dagelijks gebruik groeit. Instagram heeft als doelgroep mannen en vrouwen van 18 tot 40 jaar.



LinkedIn groeit gestaag door met 4.6 miljoen gebruikers in het afgelopen jaar. Dit is een groei van 6 procent.



Sinds dit jaar kun je adverteren op Pinterest. Hierdoor is het gebruik van het medium met ruim 18 procent gegroeid. Pinterest heeft nu 3 miljoen gebruikers in Nederland en is vooral populair bij vrouwen.

Bron: [Newcom.nl](http://Newcom.nl)

## #tips

- #1 **Kijk naar bedrijfsresultaten en niet alleen naar cpm (een rekenmodel waarbij je betaalt per duizend keer dat je advertentie getoond is)**
- #2 **Maak mooie visuals en aansprekende teksten**
- #3 **Vervang met regelmaat je advertentie**
- #4 **Creëer een flow, zodat je zichtbaar blijft onder de doelgroep**

Zelfbewust bewegen in  
een complexe omgeving

# Voorbij

## de corporate story

**Corporate communicatie wint aandacht in organisaties. Dat heeft alles te maken met de impact van ophef en kritiek bij incidenten en ander ongemak. De klassieke focus op een pakkend logo en aansprekende middelen verschuift naar interventies om het dagelijks doen en laten te laten spreken. Bij het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) weten ze dat dat veel vraagt. Waaronder een lange adem.**

Neem de grootschalige stroomstoring bij een telecomprovider begin dit jaar. Vroeg in het weekend blijkt dat enkele honderden personen met tijdelijk verlof ongecontroleerd rondlopen. Hun enkelbanden kunnen niet worden getraceerd. Een snelle reparatie beperkt de kritische periode tot enkele uren. Maandagochtend rijst op JenV de vraag: actief of passief openbaren? Besloten wordt om parlement en media actief kond te doen van het incident.

### Wikken en wegen

Dit is geen successtory, maar het verhaal van een organisatie die wikt en weegt. Van nature, kun je zeggen van de organisatie die waakt over de rechtsstaat, en jarenlang de geblinddoekte vrouw met weegschaal en zwaard als beeldmerk had. Deze bijdrage is vooral bedoeld als illustratie van een trend die ook bij andere organisaties zichtbaar is om *the parent behind the brand* van een kwetsbare kant te laten zien.

Voorbij de corporate story en ander zendingswerk zoeken velen immers naar een passende manier om de tijdgeest te verstaan, waarbij de snelheid, de openheid en de schaal van informeren via alle mogelijke media nu eenmaal uitdaagt om eerder te laten zien waar(voor) je staat.

De tegenwerping ligt voor de hand: bij ministeries gaat toch aan de lopende band van alles mis. Eens, maar het heet niet voor niets openbaar be-

stuur. Waar macht wordt uitgeoefend, is tegenmacht nodig. Onder het vergrootglas dus. Lange tijd is geprobeerd nieuws te beheersen. Corporate communicatie vandaag de dag richt zich echter op dialoog, in de oorspronkelijke betekenis van het begrip: *door-zien*. Hoe speel je als organisatie beter in op behoeften van mensen? Door juist op kwetsbare momenten ongemak ruimte te geven. Als je geschoren wordt, moet je stil kunnen zitten, maar wegduiken kan in ieder geval niet meer. Dit besef steekt overal de kop op. Belangrijk is om erachter te komen waarom iets gebeurt. Wat is het verhaal erachter?"

### Focus op gedrag

JenV wil net als andere organisaties van buiten naar binnen denken en doen. Kwesties als de stroomstoring, maar ook rond zedendelicten, opvang van vluchtelingen en criminaliteit, zijn aanleiding voor

# Krachten bundelen van de JenV organisaties



## Wat ons bindt

- #1 Maatschappelijk resultaat.** Werk je aan een nieuwe wet, dan gaat het om wat de nieuwe wet voor wie betekent. Als je samenwerkt is het effect van een betere samenwerking in de maatschappij bepalend. Kijk voorbij je eigen doelen.
- #2 Open, transparant en inlevend.** Hoe betrek je stakeholders, op welke wijze monitor je verwachtingen en effecten, hoe benut je kennis van drijfveren en belangen bij agenderen van opgaven?
- #3 Balanceren tussen maatschappij, politiek en organisatie.** Na jaren van aandacht voor politiek-bestuurlijke sensitiviteit investeren we meer en meer in gevoeligheid voor houding en gedrag van burgers. Maatschappij, politiek en organisatie vragen een samenhangende aanpak. (zie illustratie)

een intern programma, waarin een aantal inzichten en ervaringen zijn samengebracht. Zo weten we dankzij *deep democracy* hoe belangrijk het is zwijgende minderheden een stem te geven. En van *stakeholder-engagement* leren we ragfijn belangen ontbloten. En door ervaringen met *dilemmologica* weten we hoe cruciaal het is bij lastige opgaven en besluiten écht erkenning te bieden en vanuit contact te doen (en laten). Een focus op wat we dagelijks doen en vooral, op welke manier we dat doen.

### Uitgangspunten

Met 'Wat ons bindt' agendeert JenV drie uitgangspunten voor het handelen van het ministerie en zo'n dertig organisatieonderdelen die dagelijks het gezicht bepalen van justitie en veiligheid. Ze zijn leidend voor niet alleen de communicatie, maar juist in combinatie met *human resources*, beleid en uitvoering. Dit leidt tot veel activiteiten, waaronder een

leergang 'Bewegen in een complexe omgeving', anders opzetten van een nota en laten terugkomen van de uitgangspunten in het personeelsgesprek.

### Achilleshiel

Wie openbaar wikt en weegt en moet inspelen op tal van complexe gebeurtenissen, is nooit klaar. Wie te maken heeft met politieke belangen en tegenstellingen zal continuïteit altijd als een achilleshiel ervaren. Je kunt die kwetsbare aard van de overheid uitleggen door actief kenbaar te maken wat de bedoeling van je organisatie is, welke afwegingen je maakt en wat de effecten daarvan zijn. Houd JenV maar goed in de gaten.

*Meer weten over deze aanpak? Stuur een mail aan Gabriëlle Caminada: [g.m.caminada@minjenv.nl](mailto:g.m.caminada@minjenv.nl).*

**'Voorbij de corporate story en ander zendingswerk zoeken velen naar een passende manier om de tijdgeest te verstaan'**

*Auteur* Eefje Nienhuis

*Fotograaf* Annelies Verhelst

# Breng het debat van de flanken naar het midden



Fidan Ekiz, keynote PubCom19, heeft een missie

**Fidan Ekiz (“dochter van een echte gastarbeider”) werd in 1976 geboren in Rozenburg, onder de rook van Rotterdam. Ze volgde de opleiding journalistiek, werd Midden-Oosten-correspondent, redacteur, columnist, tafeldame en documentairemaakster. Nu presenteert ze het programma ‘De Nieuwe Maan’. Ekiz heeft een missie: de discussies die nu op de flanken worden gevoerd, naar het midden brengen.**

Tijdens haar werk in Turkije merkte Ekiz hoe polarisatie onder het bewind van Erdogan om zich heen greep. Haar land van herkomst is verdeeld; er is angst, er is een valutacrisis, media zijn grotendeels in handen van de AK-partij van Erdogan. “Je merkt dat kampen steeds harder stelling nemen, de haken gaan dieper en dieper in het zand. Er is echt sprake van onderlinge vervreemding.”

Tegelijkertijd merkt ze dat in de Turkse gemeenschap in Nederland onderwerpen onbespreekbaar zijn. “Je ziet hier een grote stille meerderheid die zich niet durft uit te spreken. Ze worden niet gesteund vanuit de eigen gelederen, dat wordt gezien als je eigen nest bevuild. Maar ze voelen zich evenmin gesteund van buitenaf: te veel mensen durven hen niet openlijk te steunen als ze bijvoorbeeld opkomen voor jonge meiden uit de islamitische gemeenschap, zich uitspreken over salafisme of besnijdenis. Het wordt gebagatelliseerd, want er is een enorme angst weggezet te worden als rechts-extremist of Wilders-aanhanger. Met als gevolg dat we het gesprek niet goed kunnen voeren.”

#### Verantwoordelijkheid in de verbinding

“Als student journalistiek werd mij geleerd dat je het nieuws zo objectief mogelijk vanaf de zijlijn moet brengen. Ik ben daar de afgelopen jaren anders naar gaan kijken. Ik neem steeds vaker standpunten in. Uiteraard wel in de juiste context: als columnist kan ik standpunten innemen, maar als ik aan tafel zit bij De Nieuwe Maan als presentator, ben ik juist wel objectief.

Beide rollen pak ik uit verantwoordelijkheidsgevoel, als bijdrage aan verbinding in Nederland. Kijk je naar mijn columns, dan weet ik dat veel mensen het

met mijn standpunten eens zijn. Daar ken ik mijn gemeenschap goed genoeg voor. Maar vrijwel niemand durft het te zeggen of een podium te pakken om het te zeggen. Dus doe ik het. Of beter nog: ik bied een podium aan de mensen die het wel durven te zeggen.

Als ik me uitspreek tegen het bestuur van het Haga Lyceum dan krijg ik online veel ellende over me heen. Maar geloof mij: dat is de minderheid. Veel meer mensen zijn niet blij met het lyceum in relatie tot het salafisme. Het gaat juist pas echt verkeerd, als we met elkaar dit soort mensen de hand boven het hoofd blijven houden. Het is mijn rol te laten zien dat er niet één gemeenschap is. De islamitische gemeenschap is verdeeld; ik wil al die kanten laten zien zodat we elkaar beter gaan begrijpen.”

## ‘Als ik me uitspreek tegen het bestuur van het Haga Lyceum dan krijg ik online veel ellende over me heen. Maar geloof mij: dat is de minderheid!’

#### Vrijdenkers en zwijgende meerderheid

“Wat veel mensen niet weten is dat de islamitische wereld belangrijke feministes voortgebracht heeft. En als je die verhalen hoort, dan weet je: het is nooit makkelijk geweest. Je moet een podium pakken, je plek opeisen en niet in de slachtofferrol wegzakken. Daarom is mijn oproep: haal het debat weg uit de flanken en breng het naar het midden. We moeten zorgen dat we weer naar elkaar willen luisteren.

Dat is volgens mij *common sense*. Ik zoek mensen die zich willen uitspreken. Maak de vrijdenkers in ons midden zichtbaar en zorg dat zij zich mengen in het maatschappelijk debat. Want zij kunnen de zwijgende meerderheid binnen hun gemeenschappen een stem geven, gemeenschappen oproepen om niet over te gaan tot verkettering als mensen zich uitspreken.”

#### Rol van de media

De media krijgen vrij snel de schuld, constateert Ekiz. “Er is kritiek dat we te eenzijdig en te sturend zijn in onze gasten. En dat dit polariserend werkt. Laatst hoorde ik iemand zeggen: ‘Nieuwsuur gaat een item maken over salafisme. Dat brengen ze dan heel groot en wat bereiken ze ermee? Alleen maar verdeeldheid.’ Dat is dus hoe veel mensen naar de media kijken: media verbinden niet, ze verdelen. Hetzelfde hoorde ik over mij toen ik Edwin Wagensveld, de voorzitter van Pegida, uitnodigde in de studio om zijn kant van het verhaal te vertellen. De voorspelbare kritiek: waarom nodig je iemand uit die alleen maar haat zaait? Maar weet je, ik vind dat lastig. Die vraag is namelijk ook *in the eye of the beholder*. En ik ben er echt van overtuigd dat we er niet komen, als we slechts één kant van het verhaal belichten. Ik denk dat we met beide partijen aan tafel moeten zitten zodat we met elkaar in gesprek kunnen blijven gaan.”

#### Tip

Fidan Ekiz is 31 oktober 2019 een van de keynotes tijdens het Nationaal Congres Publieke Communicatie (PubCom).

Hét vakcongres voor publieke communicatie staat dit jaar in het teken van polarisatie. Nog geen kaarten?

Ga snel naar [logeion.nl](http://logeion.nl) en meld je aan.

**Prof. dr. ir. Rini van Solingen**

is een spreker en schrijver over snelheid en wendbaarheid. Zijn bekendste boeken zijn: Agile, De kracht van Scrum, De Bijenherder, en Formule-X. In de masterclass Agile! deelt Van Solingen een aantal krachtige modellen die hij toelicht aan de hand van veel praktijkvoorbeelden en analogieën. Van Solingen is CTO bij Prowareness We-On en deeltijd-hoogleraar global software engineering aan de TU Delft.

*Auteur Marjolein Rozendaal*

*Fotograaf Wouter le Duc*

**Agile? Dat is onbevangen ontdekken wat de beste oplossing is**

# Terug naar de kleuter in jezelf

**Wendbaar zijn, dat is het devies in veel organisaties. Het ouderwetse communicatieplan verliest daardoor ook langzaam terrein. Planbaarheid en een vaste jaarstructuur passen niet meer in deze snelle en voortdurend veranderende wereld. Daarvoor in de plaats komt de communicatiescrum: per klus met een multidisciplinair team actie ondernemen. Dat klinkt allemaal leuk en aardig, maar hoe werkt dat nu eigenlijk? Rini van Solingen, agile-expert, geeft binnenkort een masterclass voor leden van Logeion. In C legt hij alvast uit waar het om draait.**

Agile, ofwel wendbaar. Daar hebben we al meer over gehoord. Wat is daar de meerwaarde van? "Snelheid en wendbaarheid zijn onontkoombaar in deze tijd. De wereld is fundamenteel aan het veranderen. Alles is digitaal aan het worden: we kunnen binnen een seconde berichten versturen naar de andere kant van de wereld. In die nieuwe wereld zijn fundamentele factoren vanuit de industriële revolutie, zoals materiaalkosten en productiekos-

ten, weggefallen. Maar veel organisaties draaien nog steeds alsof ze productiebedrijven zijn met bijbehorende planbare activiteiten. Inmiddels zijn we echter in een complexe situatie beland waarin meer onbekend is dan bekend. In dat onbekende is het nut van een plan aan het verschuiven. We kunnen in de meeste gevallen niet voorspellen wat er gebeurt, dus het is eigenlijk het beste om maar gewoon in te springen op de actualiteit. Je kunt er dan voor kiezen om je daarnaar te organiseren. En die wendbaarheid kun je bereiken met crossfunctionele en multidisciplinaire teams. Die teams kunnen dan alles uitvoeren wat zich voordoet. Als dat de basisstructuur van je organisatie wordt, ben je voorbereid op wat er op je af komt. Een andere oplossing is stap voor stap werken. Daarbij test je een gekozen oplossing uit in de praktijk, door simpelweg te kijken of het werkt. Doet het dat niet, dan kun je nog snel bijstellen. Als je dat proces een beetje in de vingers hebt, kun je veel sneller reageren op de markt."



### **Kunnen we daar ook iets mee in het communicatievak?**

“Zeker, agile werken is toepasbaar in elke werkomgeving. Centraal staat de vraag hoe je moet omgaan met snelheid en wendbaarheid in de praktijk. Mensen krijgen er soms ook een beetje jeuk van, dat snap ik best. Waar het echter op neerkomt, is dat je gaat onderzoeken hoe je je anders kunt organiseren. En wat dat dan betekent voor jou als communicatieprofessional. In het communicatievak zijn er, voor zover ik daar verstand van heb, twee soorten gebeurtenissen die vragen om actie: goed en slecht nieuws. Bij die laatste, de onvoorspelbare negatieve zaken, wordt het meest en snelst gecommuniceerd. Het goede nieuws wordt over het algemeen heel strak gepland en is daardoor weinig wendbaar. Communiceren naar buiten toe werkt veel beter als je dat vanuit een multidisciplinair en agile team doet, zodat je heel snel kunt schakelen bij slecht én bij goed nieuws. Daarmee zorg je dat je acuut actie kunt ondernemen. We hebben allemaal heel veel werk te doen, zeggen veel toe en hebben dan geen tijd over voor als er iets speelt dat nú onze aandacht vraagt. Als je de verwachtingen wilt waarmaken, dan moet je flexibiliteit kunnen betrachten. Die flexibiliteit kun je creëren door keuzes te maken in de prioriteiten. Om dat effectief te laten

zijn, moet je als team minimaal op wekelijkse basis bepalen wat er belangrijk is én durven en willen schuiven met werk.”

### **Dat klinkt mooi, maar wat als je organisatie daar niet in meegaat?**

“Het is zeker handig als de anderen ook meedoen. Maar je kunt altijd redenen vinden om niet te beginnen met verandering, dus het gaat niet zozeer om wat een ander vraagt. Er is nog nooit iemand tegen geweest als we meer waarde creëren binnen onze functie. Je kunt vaak al dingen doen waar je helemaal geen toestemming voor hoeft te krijgen. In het begin is het nooit leuk, dat heb je ook als je begint met hardlopen. De eerste keren doet het pijn en baal je als een stekker. Je wordt steeds weer geconfronteerd met je beperkingen en met dingen die niet gaan zoals verwacht. Als je moe wordt van het feit dat je tegen problemen aanloopt, dan ben je juist op de goede weg. In de meeste organisaties zie je dan vanzelf dat het gaat aanslaan. Het begint klein, met een klein teampje. Voor je het weet schieten de agile teams als paddenstoelen uit de grond. En dan wordt alles ter discussie gesteld, van afdelingen tot budgetten tot teams. Dat volgt automatisch uit de nieuwe manier van werken. Sommige organisaties raken daardoor in een identiteitscri-

sis, en er is geen weg terug. Zodra mensen in een crossfunctioneel en multidisciplinair team gewerkt hebben, willen ze niet meer terug naar het oude planmatige werk. Het wordt echt wel beter, maar je moet er met zijn allen doorheen.”

### **Kun je ook gewoon alles bij het oude laten?**

“De verandering zit niet in deze manier van werken, maar in de maatschappij. Overleven is niet verplicht. Dat bedoel ik positief. Het moet een bewuste keuze zijn om agile te gaan werken. Als je het veel te ingewikkeld vindt, dan moet je het vooral niet doen. In de meeste omgevingen kun je echter eigenlijk niet anders. Het is een externe verandering die dit stimuleert. Als je niks doet, moet de wal het schip maar keren. Er komt vanzelf een moment waarop je geen keuze meer hebt. Door de directie, door een klant die het vraagt, door de markt. We gaan niet agile werken omdat we ons vervelen. We zijn niet snel en wendbaar aan het worden omdat we tijd over hebben; we moeten wel omdat de wereld zo snel en veranderlijk is geworden. Uiteindelijk zie je het overal doorsijpelen. Agile en scrum zijn maar labels, en die hebben waarschijnlijk ook wel een houdbaarheidsdatum. Het gaat er echter vooral om dat je je aanpast aan de tijd. Het beste is dus om er maar gewoon aan te beginnen. Ga kijken hoe je het precies wilt doorvoeren, je ontdekt dan vanzelf je eigen manier.”

### **Heb je speciale vaardigheden nodig voor agile werken?**

“Iedereen kan het, maar het is belangrijk dat je je oude manier van werken durft los te laten. We zijn zo getraind in het op tijd krijgen van onze taken en het maken van gedetailleerde plannen. We krijgen bij wijze van spreken nog steeds een cijfer als we klaar zijn. Alles gaat uit van zekerheid, planbaarheid, voorspelbaarheid, zo word je van kinds af op school opgeleid. Maar die wereld waarin we beland zijn, is niet zo zeker. Bij agile werken word je daarvoor geconfronteerd met jezelf. Je wilt graag complimenten en je wilt het graag goed doen. Dat moet je loslaten om snelheid en wendbaarheid te kunnen bereiken. Je moet daarvoor terug naar de kleuter in jezelf, die onbevangen ontdekt door te doen. We moeten weer leren om het controleren in te ruilen voor het ontdekken.” —



Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer

hoofd communicatie Nederlandse  
Spoorwegen

**'Wordt een proef  
ooit 'staande  
praktijk', dan  
rest uiteindelijk  
het lot van de  
sluimeraandacht'**

## Pilots

Er wordt wat afgepilot. Of het nu een speciale schoolstraat is, een chatbot bij de politie of een gratis energiecoach, alles wordt beproefd. Niks mis met een goede proef, en toch wringt het soms.

Om te beginnen hebben proeven de natuurlijke neiging om de broodnodige aandacht af te leiden van het reguliere werk. Managers steken bovengemiddeld veel energie in proeven, net als de afdeling Communicatie. Tijd en aandacht die je maar één keer kunt uitgeven en dus niet gaat naar al die duizenden mensen die elke dag bezig zijn met het werk dat we gewoon zijn gaan vinden. Overigens is dit tegelijkertijd de ironie van elke succesvolle pilot. Wordt een proef ooit 'staande praktijk', dan rest uiteindelijk het lot van de sluimeraandacht.

De echte angel zit ergens anders. Steeds vaker lijkt een pilot niet meer een experiment om van te leren, maar om te laten slagen. Daarna kan 'Het Grote Uitrollen' beginnen. Implementeren en executeren om te zorgen dat zo snel mogelijk alles en iedereen kennismaat met de nieuwe werkwijze, de verbeterde dienstverlening of de 2.0-versie van een product. En toch is dat onverstandig.

Het persbericht over de start van de unieke proef is verzonden. Een groepje ambassadeurs heeft zich verenigd om de uitvoering ter hand te nemen. En in een aparte topbijeenkomst op directieniveau is afgesproken dat alle betrokken partijen dit de komende maand de hoogste prioriteit geven.

De proef slaagt. Het succes wordt breed uitgemeeten, want er is iets bijzonders gebeurd. Nu het eerste schaap over de dam is, moet de rest volgen. En snel, want de pilot heeft immers aangetoond dat het kan.

Niet zelden gaat het dan mis. We doen namelijk niet alleen steeds meer pilots, we organiseren die bij voorkeur op de makkelijkste plekken. Daar is immers de kans van slagen het grootst. Hoe

minder weerstand en gedoe, hoe groter de kans op succes in het begin.

Dan begint het echte werk pas. Omdat we te weinig ervaringen hebben opgedaan tijdens de proef, lopen we vanaf nu tegen allerlei hobbels aan die we eerder vakkundig hebben vermeden en in de communicatie geen plaats kregen. Op de makkelijke plekken doen de moeilijke problemen zich namelijk niet voor. Dikwijls blijkt dat iets in drukke binnensteden, of in de landelijke gebieden, helemaal niet kan. Of dat de benodigde samenwerking met ketenpartners niet van de grond komt nu alle organisaties zich definitief aan afspraken moeten verbinden. Of dat klanten helemaal niet bereid zijn te betalen voor iets wat in de proef gratis was. Om maar te zwijgen over de benodigde aanpassingen in wet- en regelgeving.

Publieke verontwaardiging, boze klanten en verontwaardigde politici zijn vervolgens ons deel. Aan de binnenkant is de problematiek minstens zo groot. Managers zijn teleurgesteld, medewerkers ontgoocheld en de zoektocht naar de oorzaken leidt tot een evaluatie. Terwijl daar ooit een pilot voor was bedoeld.

Ik stel daarom een andere pilot voor. We organiseren een jaar lang alleen pilots op de lastigste plekken. We richten onze communicatie op de problemen en we houden de verwachtingen reëel. Dat doen we door te vertellen wat verteld moet worden, namelijk dat pilots er zijn om te leren wat geleerd moet worden. Als dat lukt, is succes verzekerd.



**Rick Arnold**  
Fotograaf



**Christina Boomsma**  
Redacteur



**Arjen Boukema**  
Redacteur



**Gabriëlle Caminada**  
Gastredacteur



**Wouter le Duc**  
Fotograaf



**Martijn Gijsbertsen**  
Fotograaf



**Sander Grip**  
Hoofdredacteur



**Corine Havinga**  
Eindredacteur



**Claudine Hogenboom**  
Redacteur



**Annemarie Kleywegt**  
Illustrator



**Eefje Nienhuis**  
Gastredacteur



**Marieke Odekerken**  
Fotograaf



**Annemarie van Oorschot**  
Redacteur



**Eran Oppenheimer**  
Fotograaf



**Jurre Plantinga**  
Redacteur



**Bert Pol**  
Redacteur



**Arjen van Riel**  
Ontwerper



**Guido Rijnja**  
Redacteur



**Marjolein Rozendaal**  
Redacteur



**Dick-Gert Smid**  
Eindredacteur



**Jenny Spierenburg**  
Ontwerper



**Eveline Waterreus**  
Redacteur

## Wij maakten deze C voor jou

Wil je ook meewerken aan C? Stuur dan een motivatie naar [info@logeion.nl](mailto:info@logeion.nl) ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

# ★ alles begint met een idee.

**carenza**★

Wij zijn hét bureau voor **concept, creatie** en **campagne**. Van een goed idee maken we iets moois, en dit gebruiken we in uw campagne.

[carenza.nl](http://carenza.nl)

COLOFON

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt zes 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

#### Eindredacteur

Corine Havinga

#### Redactie

Christina Boomsma, Arjen Boukema, Claudine Hogenboom, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschot, Jurje Plantinga, Bert Pol, Guido Rijnja, Marjolein Rozendaal, Dick-Gert Smid, Katja Torbijn, Eveline Waterreus (bureaucoördinator)

#### Concept en vormgeving

carenza\*, [www.carenza.nl](http://www.carenza.nl)

#### Druk



#### Redactieadres

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

#### Abonnementen

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

#### Advertenties

Bureau Van Vliet B.V.  
023 571 47 45  
[www.bureauvanvliet.com](http://www.bureauvanvliet.com)

Logeion (Eveline Waterreus)  
070 346 70 49  
[EWaterreus@logeion.nl](mailto:EWaterreus@logeion.nl)

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 22 november 2019.

Coverfoto: Rick Arnold



# LOGEION-KALENDER

## ENTER-THE-FIRM

**29 OKTOBER** AMSTERDAM  
Employer branding bij het  
Antoni van Leeuwenhoek:  
#nietzonderjullie  
Tim Klijnman, Wenda Bolink

## CONGRES

**31 OKTOBER** BUSSUM  
PubCom19 - Nationaal Congres  
Publieke Communicatie  
Friso Fennema, Fidan Ekiz,  
Hanneke Felten, Froukje de  
Jonge, Shada Islam, Inge  
Wallage, verschillende  
workshops en inspiratiesessies

## VAKIMPULS

**1 NOVEMBER** AMSTERDAM  
Samen beslissen in jouw  
zorgorganisatie  
Caroline de Moor, Haske van  
Veenendaal, Inge van den Broek,  
Natascha Roukema

## WORKSHOP

**5 NOVEMBER** UTRECHT  
Coachend adviseren  
i.s.m. Van der Hilst

## MASTERCLASS

**14 NOVEMBER** DEN HAAG  
Agile!  
Rini van Solingen, Betteke van  
Ruler

## MASTERCLASS

**19 NOVEMBER** UTRECHT  
De kracht van non-verbale  
communicatie  
Daniëlle Regnerij

## WORKSHOP

**20 NOVEMBER** UTRECHT  
Employer branding  
Lotti Zwemmer

## MASTERCLASS

**21 NOVEMBER** NIEUWEGEIN  
Gedragsverandering en  
ons brein  
Ap Dijksterhuis, Gert Slob

## MASTERCLASS

**25 NOVEMBER** ROTTERDAM  
Leiderschap M/V  
Manfred van Doorn, Rozemarijn  
Dols

## COMMUNICATIECOLLEGE

**10 DECEMBER** AMSTERDAM  
Communicatie in positie  
Betteke van Ruler

## COMMUNICATIECOLLEGE

**18 DECEMBER** ROTTERDAM  
Reputatiemanagement  
Cees van Riel

## NIEUWJAARSBIJEENKOMST

**9 JANUARI** DEN HAAG  
De rol van humor in  
communicatie (alleen voor  
Logeion-leden)  
Christian Burgers

## COMMUNICATIECOLLEGE

**3 MAART** ROTTERDAM  
Leiderschapscommunicatie  
Erik Reijnders

Ga voor het actuele aanbod en aanmelden naar: [www.logeion.nl/agenda](http://www.logeion.nl/agenda)

Zien we jou bij  
PubCom19?

**PUBCOM19**  
Nationaal Congres Publieke Communicatie  
31 oktober 2019  
Spant Bussum

Sprekers over het thema  
polarisatie:  
Friso Fennema - Fidan Ekiz -  
Hanneke Felten - Froukje de  
Jonge - Shada Islam  
met daarnaast workshops,  
inspiratiesessies en  
de uitreiking van de  
Galjaardprijs 2019.