

A woman with curly hair, wearing a bright red long-sleeved dress and red sneakers, stands with her hands on her hips in front of a window display. The window display is filled with various objects, including a mannequin in a camouflage outfit, a large pink letter 'C' graphic, and other decorative items. The background is dark with some lights.

De harten van de mensen raken

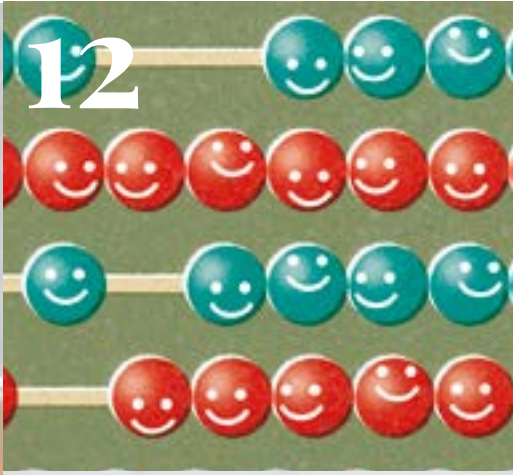
ELS DEN DEKKER, MANAGER VISUAL DE BIJENKORF

‘We laten de magie van het vliegen zien’

MARISCA KENSENHUIS, PROGRAMMAMANAGER KLM100

‘Maak communicatie niet groter, maak het simpel’

DIANA ABRAHAMS, DIRECTEUR EXTERNE COMMUNICATIE
EN PUBLIC AFFAIRS AKZONOBEL

04	12	16
		
18	22	26
		
30	32	34
		
46	52	
		LIDMAATSCHAP Het lidmaatschap van Logeion is inclusief een abonnement op C. Ook niet-leden kunnen zich op C abonneren. Voor meer informatie over lid worden van Logeion en opzeggen: www.logeion.nl

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

04	hoofdartikel
	je wordt communicatietalent van het jaar, en dan?
08	klantcase future communication
09	column christian burgers
10	handreiking
	hoe laliga viraal gaat op sociale media
12	ontwikkeling
	onderwijsraad maakt omslag in communicatiestrategie
16	pick my brain
	linkedin-coach masja slootweg
18	toonaangevend
	jhorna erkens directeur bij bex* communicatie
22	society
	logeion verkent de trends voor 2020-'21
24	boeken
25	moet je lezen
26	reportage
	verleidelijke etalages in feestmaand december
30	achtergrond
	verband tussen reputatie en inrichting communicatie onderzocht
32	kleiner dan tien
	communicatie akzonobel doet wereldwijd reputatiemanagement
34	over communicatie
	kees van rooij, burgemeester meierijstad, maakt het morele dilemma bespreekbaar
38	kennis
	communicatie over klimaatverandering: kennen we de doelgroep?
41	klantcase onlyhuman
42	klantcase hvr group
43	column bartho boer
44	jong
	nepnieuws is moderne plaag
45	column oscar van elferen
46	reportage
	klm viert 100-jarig bestaan op grootse wijze
50	reflectie
	boeren en bouwers in het oog van de stikstofstorm
52	spotlight
	leiderschap is nature en nurture
57	logeion nieuws
58	makers van C
59	colofon



Fotograaf Marieke Odekerken

Oliebol

Ik kom niet zo vaak in het stadscentrum. Ik vind het er druk en lawaaig. Mensen krielen langs elkaar heen als mieren in een hoop. Maar waar mieren zich keurig houden aan de onzichtbare paadjes die de kolonie soepel laten draaien, is de stad op zaterdag- of zondagmiddag een onontwarbare kluwen. Lijn noch richting, en zo op het eerste oog evenmin een doel.

Waar ik wel van kan genieten, zijn de etalages waar liefde en aandacht uit spreekt. Kleine winkeltjes die met beperkte middelen aandacht weten te vestigen op een speciaal moment. En grote ketens die alles uit de kast lijken te trekken om een magneet op te tuigen, als de koplampen waarin konijnen stil gaan zitten staren. En geen enkel moment is zo speciaal als kerst. Hoe graag wij Sinterklaas ook in ere houden, de kerstetalage is de moeder aller consumptiemagneten.

Als klein jongetje ging ik met mijn moeder naar de stad. De kerstetalages waren nog een dingetje in die tijd. Daar werden uitstapjes aan gewijd en dus stond ik me aan mijn moeders hand te vergapen aan meer spullen dan ik me kon indenken ooit te willen. Op de terugweg, mijn hoofd overlopend van al dat moois, sprak een man ons aan. Of we een gulden hadden voor de bus: hij was beroofd en had geld nodig om thuis te komen. Met een lieve glimlach gaf mijn moeder een gulden, waarna de man linea recta naar de oliebolenkraam liep en zichzelf op een van het vet glanzende bol trakteerde. Toen mijn moeder de verbijstering op mijn gezicht zag, fluisterde ze: “Maar dat wist ik wel, hoor.” Met dat kleine zinnetje bracht ze me de ware kerstgedachte bij: naastenliefde – zonder iets terug te willen of te verwachten, de ander wat gunnen.

Sander Grip
hoofdredacteur

Je wint... en dan?

Ervaringen van de winnaars van de Logeion-communicatieverkiezingen
Deel 2: CommunicatieTalent van het Jaar

Stefan Meershoek werd in juni dit jaar gekroond tot CommunicatieTalent van het Jaar. Jade Wissink ging hem voor: zij was hét talent van 2014. Net als de Communicatievrouwen van het Jaar in de vorige editie van C, vroegen we Meershoek en Wissink wat de prijs hen heeft gebracht en of ze echt op eeuwige roem kunnen rekenen. In hun tweegesprek komt een rode draad naar voren: ze werden overdonderd door alle aandacht die het winnen van de prijs met zich meebracht.

Wissink begint het gesprek met een compliment aan Meershoek voor het winnen van de prijs. Zelf won ze eind 2014 de titel CommunicatieTalent van 2014: “Ik kan me nog goed herinneren hoe de

strijd verliep, wie de andere kandidaten waren en hoe goed ik hun verhaal vooral ook vond. Man, wat was ik zenuwachtig op D-day. Bij het verlossende woord van de jury (‘Jade heeft gewonnen!’) sprong ik op van mijn stoel met beide armen de lucht in. Haha. Er zijn nog foto's van dat specifieke moment. Ik zie daarin terug hoe oprecht ik niet had verwacht te winnen...”

Meershoek glimlacht en geeft grif toe dat ook voor hem de winst als een kleine verrassing kwam: “Ik wist wel dat ik een sterke casus had. En zelfs dat ik een superleuke vlog gemaakt had; iets wat niet mijn sterkste kant is. En ik had mij ook nog enorm goed voorbereid op mogelijke vragen die ik op het podium kon krijgen.

Ik kwam als tweede het podium op, en ik weet nog dat ik mijn eerste concurrent heel sterk vond. Zelf wist ik daardoor al direct dat het moeilijk zou worden om te winnen. Als ik heel eerlijk ben, dacht ik dat zij zou winnen. Het moment dat ik mijn naam hoorde, was ook voor mij een verrassing. Dat maakte het moment alleen nog maar mooier natuurlijk. Dat ik naast de jurystemmen ook de stem van het publiek had, was voor mij een eer. Waar ik trouwens wel benieuwd naar ben: ik moest een vlog van één minuut maken en kreeg, nadat die getoond was, drie minuten lang vragen op het podium om te beantwoorden. Was dat in jouw tijd ook al zo, of ging jouw D-day anders?”

Alsof het podium een catwalk was

De prijs blijkt in de afgelopen jaren gestaag doorontwikkeld. Wissink: “Ik moest een presentatie geven over mezelf en mijn casus in drie minuten. Dat was het. De vorm was vrij, zolang je maar binnen die tijd bleef. Ik had besloten op te komen met een krachtig popnummer – alsof het podium een catwalk was. Ik gooide vervolgens mijn eigen werkjas van Rijkswaterstaat naar de dagvoorzitter. En hop, daar stond ik. Dat was wel heel gaaf.

Ik had een PowerPoint met enkel foto's die als leidraad golden voor mijn casus. En ik lanceerde een nieuw communicatiemodel voor mijn casus via tweets die ik vooraf had klaargezet voor verzend-ing. Ik vond het reuze spannend of alles wel op



Tip
van Stefan Meershoek

Durf te experimenteren en wees nooit bang om fouten te maken. Mijn winnende casus is zeker niet uit de lucht komen vallen. Ik heb daarvoor mindere projecten gehad, maar van elk project heb ik geleerd. Zo heb ik mijn communicatierugzak steeds verder gevuld tot deze vol genoeg was om zoiets moois te maken als ZorgisZó.

Tip
van Jade Wissink

Je hoofd boven het maaiveld uitsteken is best spannend. Maar denk als Pippi Langkous: "Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan." Het gewoon maar eens doen, brengt je zoveel meer dan je afvragen of je het wel kunt.



elkaar aan zou sluiten.

Na de overwinning heb ik vervolgens een jaar lang de casus in workshops, presentaties en artikelen mogen uitdragen. En natuurlijk kreeg ik een zetel in het bestuur van Logeion Young Professionals en de commissie voor de verkiezingen van het jaar erop. Ik vond het geweldig om me zo actief te kunnen inzetten voor het vak. Hoe ervaren jij de *aftermath* van je winst?”

Carrièreboost

“Wat cool zeg”, reageert Meershoek. “Ik begrijp helemaal waarom jij hebt gewonnen, als ik je zo hoor. Voor mij is de *aftermath* ook groot. Ik ben van het ene op het andere moment een bekende PGGM’er geworden. Ineens kennen mensen mij, terwijl ik hen niet eens ken. Daarnaast is mijn LinkedIn-profiel ge-explodeerd. Ik geloof dat mijn profiel 1400 procent meer bekeken werd dan in de weken voordat ik de prijs won. Bizar toch? En ik word veel gevraagd om in- en extern te spreken over mijn werk, dat is echt supervet om te doen. Allemaal prachtig voor mijn carrière. Wat heeft de prijs voor jou en vooral voor jouw carrière betekend?”

Ook Wissink erkent dat zij ineens herkend werd door voor haar onbekende communicatiecollega’s: “Dan zei iemand: 'Zeg, ben jij niet Jade, Communicatietalent van het Jaar?' En binnen Rijkswaterstaat werd ik inderdaad een bekende. Ook kreeg ik nog meer waardering voor de communicatieaanpak waarmee ik gewonnen had. Dat is toch wel het mooiste.

Stefan Meershoek

Marketing- & communicatieadviseur bij pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM, won de titel CommunicatieTalent van het Jaar in juni 2019. “In de week na de verkiezing werd mijn LinkedIn-profiel 1400 procent meer bekeken dan in de week ervoor. Na vier maanden ben ik bij vier bedrijven en evenementen geweest om als spreker op te treden. Inmiddels heb ik ook een bijdrage in een communicatieboek en ik sta nu in C, hét communicatievakblad van ons land.”



Verder mocht ik op heel veel events spreken en workshops verzorgen op congressen. Die nasleep was voor mij een reden me als zzp’er in te schrijven. Nog steeds werkt het noemen van de prijs goed als ik een netwerkgesprek heb of een zzp-klus oppak. Het levert dus echt veel op. Wat is jouw volgende stap?”

“De prijs heeft voor mij vooral veel deuren geopend, zowel binnen als buiten PGGM. Ik kan zeggen dat

mijn pr op dit moment nogal goed is. Wat mij overigens opvalt, is dat de prijs wel deuren opent, maar dat je je daarna nog wel gewoon moet bewijzen hoor.” Gelukkig maar, stellen beiden, want na die open deur wil je ook gewoon bewijzen dat je het waard bent dat die deur voor jouw opengegaan is. Meershoek beraadt zich nog op zijn volgende stap. “Ik wil in ieder geval kijken of het mij lukt anderen te inspireren ook content zoals ZorgisZó – de campagne waarmee ik CommunicatieTalent werd – te maken. Daarover ben ik met PGGM en een aantal andere partijen in gesprek. Nog even spannend, dus!”

Buiten de comfortzone

In de tussentijd blijft Meershoek zelf ook doorgaan met het maken van mooie content. Wissink echter is een andere weg ingeslagen. Zij is wel bij de overheid blijven werken, inmiddels voor de gemeente Amsterdam. “Maar ik ben de afgelopen drie jaar wel

echt buiten mijn comfortzone gaan zitten: ik geef nu leiding aan ingenieurs in plaats van communicatie-professionals. Ik vind het hartstikke leerzaam om een stapje buiten de communicatiewereld te zetten en toch alle vaardigheden die ik geleerd heb in die wereld mee te kunnen nemen naar mijn huidige functie. Leidinggeven is net zo goed communiceren en de organisatie communicatiever maken, dat heb ik maar direct als ‘nevenactiviteit’ meegepakt in mijn huidige functie, haha.”

Ondanks de inspiratie die ze krijgt van haar zijstap, mist Wissink de communicatiewereld wel. “Het bloed kruipt waar het niet gaan kan, dus ik denk na over mijn volgende carrièremove. Laatst las ik dat Betteke van Ruler opriep weer meer pr voor het communicatievak te gaan maken. Ja, dacht ik, dat is een goed idee! Maar dan moet ik wel weer in dat vakgebied werkzaam zijn. Of ik er ooit de prijs van

Communicatievrouw van het Jaar mee ga winnen weet ik niet”, grapt Wissink. “Maar dat ik er weer voor ga, voor communicatie, dat is zeker.”

‘Nog steeds werkt het noemen van de prijs goed als ik een netwerkgesprek heb of een zzp-klus oppak’

Jade Wissink

Teammanager ingenieursbureau gemeente Amsterdam. Zij werd in december 2014 gekroond tot CommunicatieTalent van het Jaar. Zij was toen coördinator van de afdeling Communicatie bij waterveiligheidsproject Ruimte voor de Rivier van Rijkswaterstaat. “In het jaar na de winst heb ik vier artikelen in bladen gemaakt en twee bijdragen aan boeken geleverd. Ik had twee grote optredens op het Communicatie Congres en op CommunicatieBreak. Verder heb ik bij meerdere bedrijven en overheden presentaties gegeven. Superleuk om te doen!”



“Maak van de hele medewerkersreis een positieve beleving”

Wie op de website van NHG kijkt, ziet slechts één vacature. NHG investeerde in employer branding en vulde een groot aantal vacatures in. Is het nu klaar? Nee. Dit is slechts het begin. Een sterk werkgeversmerk bouwen kost tijd. Ook gaat employer branding veel verder dan werving. Van solliciteren tot afscheid nemen: de hele employee journey moet een positieve beleving zijn. Zo zorg je ervoor dat je gedreven en energieke collega's aantrekt én behoudt.

Future Communication ondersteunde NHG bij het ontwikkelen van een employer branding-strategie en het realiseren van eerste acties. “Of je nu met de corporate recruiter belt over een vacature, een sollicitatiegesprek voert of je eerste werkdag bij NHG beleeft: ieder moment moet een positieve ervaring zijn”, vertelt Inge de Kruijf, communicatieadviseur bij Future Communication. “De optelsom van alle contactmomenten bepaalt uiteindelijk de keuze van de sollicitant. Nieuwe medewerkers vervolgens een goede start geven binnen de organisatie én behouden, is een uitdagend proces.”

KLEINE STAPJES, GROTE BEWEGING

“We zijn begonnen met het verhaal van NHG als werkgever”, licht Inge toe. “Welke sterke punten zetten we in de etalage? Ook brachten we samen met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen de employee journey in kaart. Dit is het gehele proces van in-, door- en uitstroom, waarin vele contactmomenten zitten. We zagen meteen waar verbetering mogelijk was.” Mark Peters, HR-manager bij NHG, vond het goed om dit samen te doorleven. “We gingen gelijk met de uitkomsten aan de slag. Dit doen we agile, omdat we geloven dat we sneller vooruitgang boeken door in beweging te blijven. Inmiddels is de basis op orde en zijn we klaar om in 2020 te oogsten en vervolgstappen te zetten. Future Communication heeft ons in dit proces op deskundige en daadkrachtige wijze geadviseerd en begeleid.”

AAN DE SLAG MET EMPLOYER BRANDING

Analyseer per fase uit de medewerkersreis kansen en knelpunten, formuleer doelen en kom in actie. Zo zag de vliegende start van NHG eruit!



Fotograaf Eran Oppenheimer



Christian Burgers

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

Ons vertrouwen in algoritmen

Door de groeiende rol van big data, krijgen overheden en organisaties nieuwe methoden in handen om beleid te maken. Beslissingen nemen via algoritmes bijvoorbeeld. Zo rapporteerde de NOS eerder dit jaar (bit.ly/2O08S8X) dat verschillende Nederlandse gemeenten en overheidsinstanties als de politie en de Belastingdienst gebruikmaken van voorspellende algoritmes. Hoe werkt dat en wat zijn de risico's?

Een algoritme volgt een serie beslisregels om tot een voorspelling of aanbeveling over een onderwerp te komen. Hierbij baseert het algoritme zich op data die een reflectie zijn van vergelijkbare situaties uit het verleden. Via het verleden het heden voorspellen dus. Een recente studie (bit.ly/2Xsrt0v) van de Amerikaanse onderzoekster Min Kyung Lee laat zien dat mensen de aanbevelingen van algoritmes anders evalueren, afhankelijk van het type beslissing dat moet worden gemaakt.

Objectieve beslissing

Allereerst onderscheidt Lee een mechanistisch beslissingstype, waarin data worden verwerkt om tot een objectieve beslissing te komen. Denk aan beslissingen als het inplannen van onderhoud aan fabrieksmachines. Omdat verschillende componenten en machines een gemiddelde levensduur hebben, kan een algoritme op basis van eerdere informatie voorspellen wanneer deze in de toekomst opnieuw onderhoud nodig hebben. De studie liet zien dat, bij zo'n mechanistisch beslissingstype, mensen de aanbeveling van een algoritme even eerlijk vinden en evenveel vertrouwen als de beslissing van een mens.

Menselijke vaardigheden

Een tweede soort beslissingstype draait om menselijke vaardigheden, zoals het maken van sociale keuzes en het omgaan met emoties. Een voorbeeld: welke sollicitant uit een sollicitantenpool is het meest geschikt om je vacature te bekleden? Bij dit soort beslissingen

wordt de aanbeveling van een algoritme veel slechter beoordeeld dan die van een mens. Er zijn goede redenen om bij dit type beslissingen kritisch te zijn tegenover algoritmes. Eén van de risico's is een mogelijk ongewenst gevolg, bijvoorbeeld wanneer ze impliciete vooroordelen uit de eerdere data halen. Een bekend voorbeeld hiervan is een studie van Datta en collega's (bit.ly/2CY2aKu) die een experiment uitvoerden om te zien hoe het online profiel van gebruikers van invloed was op de online-advertenties die deze te zien kregen. De onderzoekers vonden onder andere dat een vrouw veel minder vacatures voor topbanen te zien kreeg dan een man met verder identiek profiel. Zo kunnen algoritmes dus discriminerende keuzes maken.

Fouten herstellen

Een tweede risico van het gebruik van algoritmes komt naar voren als zij de eindbeslissing nemen. Zo verwees de Britse krant The Guardian (bit.ly/34492C6) naar het gebruik van algoritmen om te bepalen of iemand recht heeft op sociale voorzieningen zoals WAO of kinderbijslag. Bij dit soort complexe beslissingen kan een algoritme fouten maken, en bijvoorbeeld een bepaalde subsidie onterecht afwijzen. Het kost vaak tijd voordat deze fouten hersteld zijn. In de tussentijd kan dit, met name bij kwetsbare groepen, voor acute problemen en onnodige psychologische stress zorgen. Algoritmes zijn een nieuwe manier om beleid te maken en we vertrouwen algoritmen net zo veel als mensen bij mechanistische beslissingstypes. Uiteraard hangt de daadwerkelijke kwaliteit van de beslissing wél af van de kwaliteit van het algoritme en de data waarop de aanbeveling is gebaseerd. Zijn menselijke vaardigheden nodig, dan zijn we kritischer over beslissingen van algoritmen. Dat is terecht, aangezien sociale vooroordelen gereflecteerd kunnen worden in de algoritmische beslissing en, omdat fouten daarbij negatieve gevolgen kunnen hebben, vooral bij kwetsbare groepen.

Passie en poen: communicatielessen uit de Spaanse voetbalwereld

Als het aan Joris Evers ligt, lopen voetballiefhebbers in landen als India en Zuid-Afrika straks niet alleen in shirtjes van Barcelona en Real Madrid, maar ook in die van minder bekende Spaanse clubs als Eibar en Granada. Evers is sinds iets meer dan twee jaar geleden chieff communications officer van LaLiga, en boort vanuit die rol wereldwijd nieuwe markten aan om de verhalen van de twee hoogste Spaanse voetbaldivisies te verspreiden.

Dat moet nieuwe fans opleveren, en daarmee een stijging van de televisie-inkomsten die in het moderne voetbal steeds belangrijker zijn geworden. Zo konden de 42 clubs die onder LaLiga vallen dit seizoen meer dan 2 miljard euro aan televisiegelden verdelen, waarvan bijna de helft uit het buitenland komt. De 80 miljoen euro waarmee de achttien Nederlandse eredivisieclubs het moeten doen, steekt daar schril bij af. Tegelijkertijd kunnen de Spanjaarden nog altijd niet tippen aan de absolute veelvraat van het mondiale voetbal: de Britse Premier League. Daar gaat de teller inmiddels richting de 5 miljard euro.

Aan Evers om dat gat te dichten. Een mooie uitdaging die hij, na zijn vertrek als vicepresident en hoofd communicatie Europe, Middle East and Africa bij Netflix, niet meteen zag aankomen. “Het klinkt waarschijnlijk gek, maar ik ben helemaal niet zo’n grote voetbal-fan”, zegt Evers. “Dus waar dit voor anderen een droombaan zou zijn vanwege de passie die ze voor de sport voelen, is het voor mij juist een droombaan omdat ik gedwongen word buiten m’n comfortzone te treden.” De groeimogelijkheden liggen vooral over de grens, weet hij. “In Spanje zijn mensen 24 uur per dag met voetbal bezig, dus in die markt hebben we onze top wel bereikt. De toe-

Auteur Jurre Plantinga

komst ligt in het buitenland.”

Met focusmarkten als India, China, Brazilië, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten reist Evers de hele wereld over om nieuwe fans aan LaLiga te verbinden. En voorlopig zit de populariteit van het Spaanse voetbal in ieder geval in de lift: het aantal wereldwijde kijkers groeide van 1,2 miljard in het seizoen 2014/2015 tot 3 miljard in 2017/2018. Met vakblad C deelt hij vijf van de communicatielessen die hij de afgelopen jaren opdeed.

#1 DOORBREEK VASTE PATRONEN

“Toen ik aan deze klus begon, verraste het me hoe basaal alles op communicatiegebied was geregeld.

LaLiga had eigenlijk alleen een persagentschap, en er werd voornamelijk reactief gewerkt. Het blikveld was heel smal: vooral gericht op de Spaanse markt en op sportjournalisten en -media. Op strategisch vlak was er een wereld te winnen. Via internationalisering, maar ook door een interne communicatiestructuur op te tuigen. Voetbal draait om passie, en dus om verhalen. Die kunnen we niet alleen maar top-down verzinnen, daar hebben we de clubs bij nodig. Inmiddels hebben we een intern communicatiekanaal tussen de 42 clubs en LaLiga opgezet. Zo is het voor ons een stuk eenvoudiger om aan verhalen te komen, en kunnen de clubs onderling van elkaar leren.”

#2 MAAK HET JE AMBASSADEURS ZO MAKKELIJK MOGELIJK

“De clubs, dat zijn je voornaamste ambassadeurs.

Die moet je inzetten en het ze daarbij zo makkelijk mogelijk maken. Om dit te kunnen doen, zijn we flink gegroeid: van 45 naar 600 man. Zeker naar de kleinere clubs toe zijn we echt een serviceprovider. Hebben ze geen eigen app? Dan helpen we ze daarmee. Voor het bijhouden van sociale media geldt hetzelfde. En toen Granada aan het begin van het seizoen ineens verrassend hoog op de ranglijst stond, hebben we ze geholpen om dat momentum te benutten met onder andere stukken over hun succes bij persbureau Reuters en in dé Spaanse zakenkrant. Om de verhalen uit het Spaanse voetbal wereldwijd te verspreiden, heb je daarnaast natuurlijk externe mediakanalen nodig. Ook die proberen we zoveel mogelijk te ontzorgen. Dit doen we door veel eigen content te maken. Van documentaires over de vele stadsderby’s die we in Spanje hebben tot geschreven verhalen met een economische of historische insteek. Die content geven we aan media over de hele wereld, waardoor

het dus zo kan zijn dat op een Braziliaanse sportzender dezelfde documentaire te zien is als op het Amerikaanse ESPN.”

#3 ZOEK PER MARKT HET JUISTE COMMUNICATIEKANAAL

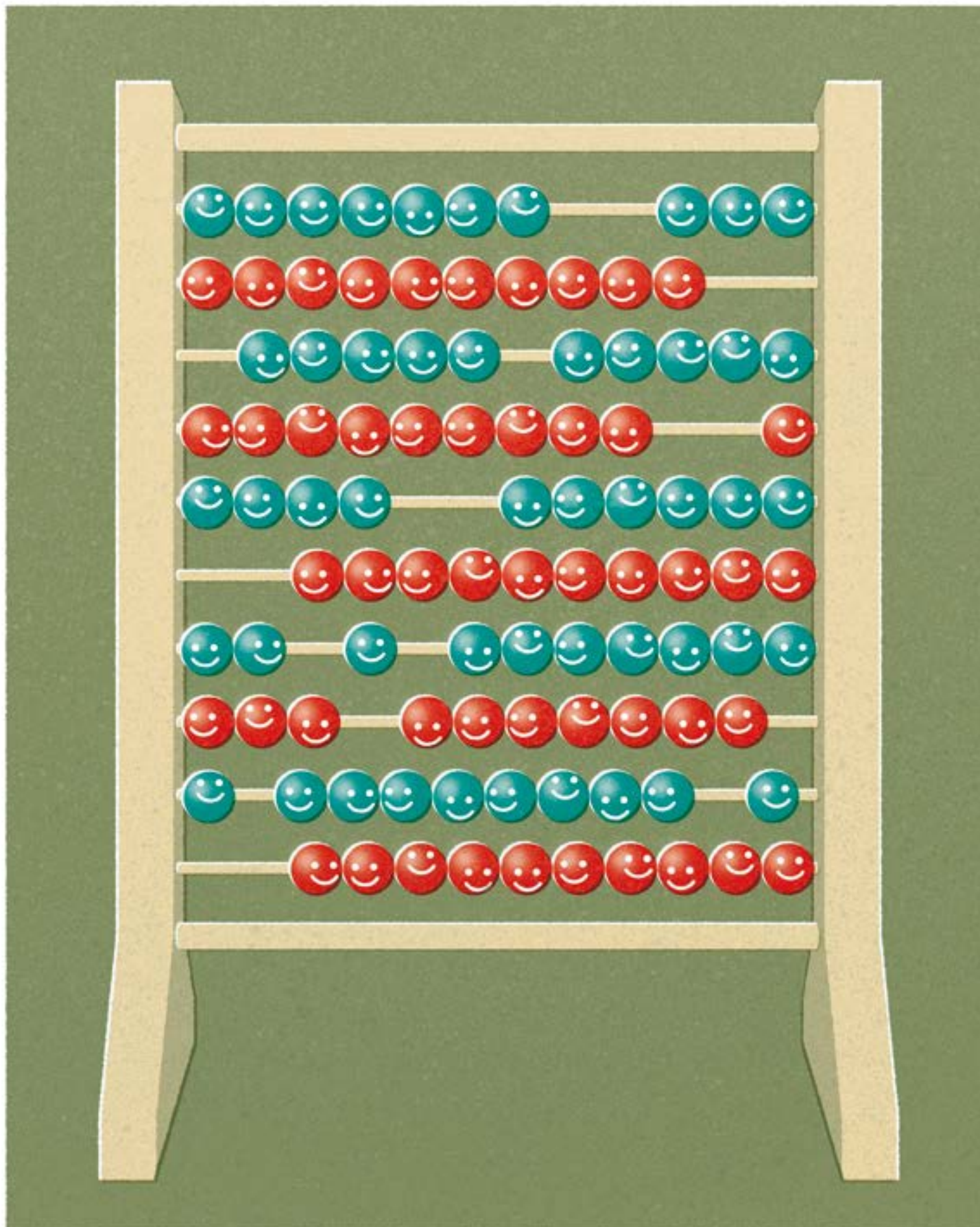
“De uitzendrechten van LaLiga verkopen we wereldwijd aan traditionele omroepen, maar ook aan kanalen zoals Facebook. In India groeit Facebook bijvoorbeeld explosief, dus daar werken we dan met die partij samen. Zo bepaal je per markt welke kanalen je het beste kan inzetten om je fanbase te vergroten.”

#4 DENK BUITEN BESTAANDE KADERS

“Waar LaLiga vroeger vooral sportjournalisten bediende, denken we inmiddels een stuk breder. Het gaat om veel meer dan voetbal alleen, we hebben van LaLiga een lifestylemerk gemaakt. Mensen die van LaLiga houden, zijn mensen die van het betere leven houden. Van goede restaurants, van mooie mode. Dat proberen we uit te stralen, en dat opent de deur naar een veel omvangrijker palet media: van cultuurpagina’s in lifestyle-magazines tot reisjournalistiek. Naast die focus op lifestyle, positioneren we LaLiga ook als modern en vooruitstrevend. Met aandacht voor de moderne stadions die de afgelopen jaren zijn neergezet, nieuwe ontwikkelingen rond gebieden als sponsoring en ticketverkoop, maar bijvoorbeeld ook voor technologische aspecten rond het uitzenden van de wedstrijden. Zo hebben we de afgelopen twee jaar op het Mobile World Congress in Barcelona ingespeeld door de daar aanwezige techjournalisten bij de plaatselijke voetbalclub Espanyol uit te nodigen. Daar hadden we dan een showcase staan waarmee we lieten zien wat er op technologisch gebied allemaal bij de productie van LaLiga komt kijken en wat er in de toekomst wellicht mogelijk is door ontwikkelingen met 5G en virtual reality.”

#5 HERGEBRUIK SUCCESFORMULES

“Voor Netflix ben ik de hele wereld over geweest om het product te lanceren, en bij LaLiga kan ik veel van dezelfde formules inzetten. Het is tenslotte allebei entertainment. Dus waar we bij Netflix internationale conference calls organiseerden zodat journalisten met een bekende acteur of actrice konden praten, doen we dat nu ook, maar dan met onze voetbalsterren.”



Auteur Patricia van der Linden

Illustrator Annemarie Kleywegt

Fotograaf Edwin Walvisch

De Onderwijsraad maakt omslag in communicatiestrategie

Grotere impact door meer focus en een menselijk gezicht

De Onderwijsraad bevond zich eind 2018 in een waarschijnlijk herkenbare situatie. Fenna Knops had als enige communicatieadviseur een flink takenpakket en altijd veel regelzaken. De waan van de dag regeerde, waardoor het vooral zenden was: veel tekst, weinig interactie. De komst van een nieuwe raad, inclusief nieuwe raadsvoorzitter, bleek het natuurlijke moment om de bestaande positionering en communicatiestrategie tegen het licht te houden. Zelfstandig communicatieprofessional Fanny Bod schoof aan om een nieuwe communicatievisie- en strategie te formuleren en implementeren.

“Met de komst van een nieuwe raad en raadsvoorzitter, waren we toe aan vernieuwing. We misten een gedegen visie en een plan voor de strategische communicatie van de Onderwijsraad. Daarvoor hebben we Bod tijdelijk ingehuurd”, vertelt Knops. Bod vult aan: “Strategische communicatie begint volgens mij bij een scherpe positionering: wie ben je, waarom doe je wat je doet, waarin ben je uniek en wat is je propositie? Wij hebben ervoor gekozen dat alle communicatie moet bijdragen aan het vergroten van de impact van de adviezen van de Onderwijsraad. Een scherpe positionering betekent dat je ook met sommige zaken moet stoppen.”

“We hadden twee merken naast elkaar lopen”, zegt Knops. “De Onderwijsraad en het Huis van het Onderwijs als een soort debatcentrum, met als doel het debat over het onderwijs aan te jagen. Dat was

interessant maar er ging veel energie in zitten en leverde te weinig op qua impact van onze adviezen. We zijn dus gestopt met dat tweede merk.”

Samen naar een nieuwe communicatiestrategie

Bod: “Als ik bij een organisatie start, begin ik vaak met het geven van een workshop over strategische communicatie. Wat is dat nou eigenlijk en wat levert het op? Op twee flipovers kunnen mensen zelf aangeven wat zij goed vinden gaan en wat er beter kan. Dit werkt inspirerend en zorgt voor draagvlak voor de visie en strategie. Dit hebben we hier ook gedaan. Heel belangrijk vind ik om tegelijk aan de slag te gaan met *quick wins*. Ik geloof erin twee

De Onderwijsraad is het onafhankelijke adviesorgaan over onderwijs voor de regering en het parlement. Gevraagd en onge-vraagd brengt het adviezen uit die zich uitstrekken over de hele onderwijskolom, van voorschoolse opvang tot en met het hoger onderwijs. De tien raadsleden zijn afkomstig uit onderwijs, wetenschap en openbaar bestuur. Een stafbureau van zeventien personen ondersteunt de raad inhoudelijk en facilitair.

paden tegelijk te bewandelen: komen tot een goede visie en tegelijk ook vast goede veranderingen realiseren.”

Knops: “We hebben een werkgroep communicatie ingesteld, zodat Bod niet in haar eentje als externe de eigenaar van de nieuwe strategie zou zijn. De werkgroep bestaat uit vier mensen, waaronder een raadsadviseur en iemand uit bedrijfsvoering. Dat werkt goed, deze collega’s kunnen meedenken en hun inbreng geven. De communicatiestrategie is ook gepresenteerd vanuit deze werkgroep.”



FENNA KNOPS (L) EN FANNY BOD

Menselijk gezicht

“Het menselijke gezicht is herkenbaar in een nieuwe huisstijl en beeldtaal, met veel meer beeld en infographics. Een neutrale, herkenbare en gezaghebbende huisstijl met een woordmerk in de vorm van een trap waaruit ontwikkeling en het geven van richting blijken”, zegt Knops.

“Het menselijke gezicht krijgt ook vorm doordat raads- en stafleden persoonlijk zichtbaarder zijn op sociale media”, licht Bod verder toe. “Daarvoor heb ik een socialemediatraining gegeven. Immers,

mensen ervaren berichten vanuit medewerkers als tot drie keer geloofwaardiger dan die van de officiële organisatieaccounts. Ook heb ik het verschil besproken van de toon in een rapport en de toon in een socialemediapost en veel goede voorbeelden laten zien.

We hebben medewerkers uitgenodigd over hun werkzaamheden voor de Onderwijsraad te berichten op sociale media, al is dit uiteraard niet verplicht. Collega’s die liever niet met persoonlijk

accounts naar buiten treden, hebben we gevraagd geregeld voor het Onderwijsraad-account aan te leveren. En ook belangrijk is dat er ruimte is om fouten te maken.”

Eigenaarschap

Doordat medewerkers van de Onderwijsraad communicatie vroegtijdig betrekken bij de ontwikkeling van adviezen, is communicatie echt in het hart van de organisatie gekomen. Communicatie is hier niet alleen van de communicatieadviseurs, maar van de hele organisatie. “In de werkprocessen staat nu concreet beschreven wat de rol is van communicatie. We hebben een soort tandem bedacht, waarop de raadsadviseur en de communicatieadviseur samen de communicatie verzorgen. In het begin van het adviestraject zit de raadsadviseur aan het stuur, in de publicatiefase is communicatie in the lead. De ervaringen met deze tandems zijn goed. Wel moeten we communicatie steeds onder de aandacht houden. De mensen van de Onderwijsraad zijn heel inhoudsgericht dus soms verschuift de aandacht weer, maar het werkt wel”, stelt Bod.

Concrete producten

Bod: “In onze aangescherpte positionering is hel-

der waar de Onderwijsraad het allemaal voor doet: *Goed onderwijs voor iedereen, dat is waar de Onderwijsraad voor staat en met zijn adviezen aan bijdraagt.* Vervolgens hebben we aan de hand van de nieuwe positionering een nieuwe huisstijl, een eigen beeldbank en een nieuwe website ontwikkeld.” Knops vertelt: “We hebben ervoor gekozen een nieuwe website te maken in plaats van de oude aan te passen. Op de nieuwe site staan onze adviezen centraal en zijn de teksten behoorlijk ingekort. En ondanks dat we honderd jaar bestaan, gaan de adviezen die online te vinden zijn maar terug tot 2010, de rest staat in het archief. Het komt echt niet vaak voor dat iemand een advies zoekt uit, zeg maar, 1950.”

Bod: “Het aantal volgers en de interactiviteit stijgen op sociale media, vooral op LinkedIn. De raadsadviseurs zijn ambassadeur geworden omdat zij zich ook laten zien op sociale media. Verder is het aantal bezoekers van de website met 33 procent toegenomen. De scherpere positionering heeft er ook voor gezorgd dat we makkelijker keuzes kunnen maken wanneer er persaanvragen of aanvragen voor externe optredens binnenkomen. Het is duidelijker wat we wel en niet doen. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in perscontacten met achtergrondgesprekken met de voorzitter. Ook hanteren we een ruimer embargobeleid, zodat journalisten de tijd hebben om onze adviezen te lezen en er een goed verhaal van te maken. Onze laatste adviezen, zoals *Ruim baan voor leraren*, hebben op deze manier geleid tot veel en goede berichten in de media.”

Mandaat vergroten

Nu de nieuwe strategie en positionering staan, kunnen Bod en Knops terugblikken op het proces. Zij hadden graag nog uitgebreider externe doelgroepen willen betrekken bij het formuleren van de strategie en ook bijvoorbeeld een imago-onderzoek willen laten uitvoeren. Maar zij zijn tevreden over de omslag. “Het heeft ons veel geleerd: zet kleine stappen en laat deze ook telkens zien. Besteed aandacht aan de *quick wins*. En toon doorzettingsvermogen en lef om op de deur te kloppen. Als je het mandaat van communicatie wilt vergroten, moet je ook die ruimte durven nemen.”

Pijlers van de nieuwe strategie

Een grotere impact realiseren van de adviezen van de Onderwijsraad, dat is het doel geworden van alle communicatie. De Onderwijsraad koos voor vier pijlers in de communicatiestrategie:

- 1 Een scherpere positionering
- 2 Het tonen van het menselijke gezicht van de organisatie
- 3 Geïntegreerde inzet van communicatie en de communicatiefunctie aan het begin van de adviesontwikkeling betrekken
- 4 Een algehele verbetering van alle kanalen en middelen

Kwantitatief meetbare doelstellingen waren geen onderdeel van de strategie.

‘Het menselijke gezicht is herkenbaar in een nieuwe huisstijl en beeldtaal, met veel meer beeld en infographics’





Auteur Christina Boomsma

Fotograaf Marieke Odekerken

Masja Slootweg, LinkedIn-coach

Communicatie in de wereld van de algoritmen

Werkt een kort bericht zonder foto echt het beste? Dat gaat in tegen de instincten van de meeste communicatieadviseurs. Toch genereert zo'n bericht een groot bereik, zegt Masja Slootweg, zelfstandig LinkedIn-expert en ondernemerscoach. Dat ligt aan de algoritmen die LinkedIn gebruikt. Maar hoe zit het dan met onze oude vertrouwde communicatiewetten? Doen die er nog wel toe?

Slootweg is van huis uit communicatieadviseur. In 2013 werd ze zelfstandig socialemediacoach. "Omdat ik merkte dat LinkedIn voor mij het beste werkte om zelf nieuwe klanten aan te trekken, heb ik mij vanaf 2016 in dit platform gespecialiseerd." Geen slechte keuze, want LinkedIn zit in de lift. In 2018 heeft het platform veel functionaliteiten verbeterd en toegevoegd. Daardoor is het aantal gebruikers gestegen. Volgens Marketingfacts heeft het platform wereldwijd 600 miljoen gebruikers, waarvan 4,6 miljoen in Nederland. In 2018 groeide het aantal dagelijkse gebruikers hier van 513.000 naar 611.000. Veel functionaliteiten zijn gebaseerd op algoritmen. Wil je LinkedIn optimaal gebruiken, dan is het wel handig dat je weet welke bedoelingen het platform daarmee heeft.

Slootweg: "Net als alle andere platforms wil LinkedIn graag gebruikers op hun platform houden. Maar ook interactie uitlokken, de olievlekwerking van je eerste- naar tweedegraadsnetwerk zijn belangrijk voor LinkedIn. Een link naar een externe website in je bericht werkt daarom beperkend voor je bereik, een vraag stellen aan het einde van je bericht om interactie uit te lokken

werkt juist goed. En een kort bericht zonder foto werkt het beste in de algoritmen. Slootweg kent genoeg trucjes om LinkedIn te foppen. "De link naar je externe website in het eerste comment onder je bericht plaatsen bijvoorbeeld."

Toch draait het niet echt om die trucjes, volgens Slootweg. "Ook in de wereld van LinkedIn gelden de normale communicatiewetten. Je moet een goed idee hebben hoe je je jezelf als merk wilt neerzetten, wie je klanten zijn en hoe je die kunt bereiken. Veel ondernemers die ik hielp bij hun profilering op LinkedIn bleken ook behoefte te hebben aan betere positionering in het algemeen. Daarom coach ik ondernemers nu breed, dus ook voor contentstrategie, leads en sales via alle kanalen."

Misschien nog wel meer dan in de offline communicatie draait het bij social media om de 'know like trust-factor'. "Mensen moeten je eerst leren kennen, dan moeten ze je leuk/ nuttig gaan vinden, dan komt vertrouwen en contractering. LinkedIn is een mooi platform om dat op te bouwen. Gebruik het platform niet om alleen maar producten of diensten aan de man te brengen. Het gaat bij LinkedIn om kennis halen en brengen, daar bouw je je netwerk mee op. *Social selling* wordt dat ook wel genoemd. Je mag natuurlijk best een keer direct iets aanprijzen, maar het gaat om een goede mix tussen inspireren, entertainen, kennis en informatie. Probeer te variëren, geef een kijkje achter de schermen, doe dan weer eens een video, dan een quote, dan een blog. En als je dan echt iets wilt aanbieden, doe dat dan direct, een-op-een via mail, telefoon of face to face."

‘Het belangrijkste doel van communicatie is je reputatie’

JHORNA ERKENS

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Marlike Marks

De zakelijke wereld verandert nog steeds in een enorm tempo, stelt Jhorna Erkens, directeur van Bex* communicatie. Automatisering, machine learning en big data stellen ons voor nieuwe opgaven. Het communicatievakgebied gaat over verbinden en beleven. Dat verandert niet. Wat wel verandert, is de mate waarin we als communicatiedeskundigen van steeds meer zaken op de hoogte moeten zijn. Wie een goed advies wil geven aan een bestuur, zal steeds meer moeten weten van andere vakgebieden. Anders adviseer je in een vacuüm. Deze slag moeten communicatieprofessionals echt maken. Als dat lukt – en alleen dan – verdient de communicatieadviseur een plek aan de bestuurstafel.

Haar start was bijzonder, maar niet uniek: ze werd als baby van zes maanden vanuit Bangladesh geadopteerd door een echtpaar uit Den Bosch. Haar Nederlandse vader leidde een groot advocatenkantoor en werkte voor veel grote bedrijven. “Hier komt mijn belangstelling en waardering voor wat het betekent om een groot bedrijf te leiden vandaan.”

Het communicatievuur

Erkens studeerde bedrijfscommunicatie in Nijmegen en stapte over naar de heao in Den Bosch, richting economisch-linguïstisch, met als afstudeerrichting communicatie. Het communicatievuur begon pas echt te branden toen ze in 1996 als stagiair meewerkte aan de start van de Tour de France in Den Bosch. “De communicatie met de ploegen en met de sponsors mocht ik doen. En de organisatie van het promodorp. Toen dacht ik: hé dit is echt wel gaaf!”

Haar afstudeerstage deed ze bij Moret, Ernst & Young, wat later EY zou gaan heten, waarmee de praktijk van haar vader was gefuseerd. “Over de hele wereld sloten advocatenkantoren aan met verschillende identiteiten en culturen. Hoe krijgen we die mee in een EY-cultuur?” Dat werd haar afstudeeropdracht. “Aan het einde presenteerde ik een plan aan de internationale board van EY Law practice. Van de twaalf voorstellen namen ze er tien aan onder de voorwaarde dat ik bleef. Ik kon er veel leren en kreeg begeleiding van ervaren mensen van EY international. Toen stond het denken over communicatie en marketing in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten op een hoger niveau dan hier. Bizarre tijd. Ik was 21, afgestudeerd en ik had een secretaresse uit London en een assistent uit Parijs. Ik ben vooral gestart met een identiteit bouwen, een interne nieuwsbrief, een systeem voor kennisuitwisseling, evenementen, met elkaar kennis maken, uitwisselen van projecten. Alles kon ik uitproberen.”

Na twee jaar vertrok ze om bij Ecco schoenen de marketing voor de Benelux en later ook Frankrijk op zich te nemen en na enkele jaren begon ze haar eigen bu-

‘Mensen snapten niet wat de accountants deden. En dat zegt wel iets’

reau. “Ik deed van alles. Tekstklussen, strategisch advies, pr-events, nieuwsbrieven. Die combinatie van uitvoerende werkzaamheden met strategische advisering past goed bij mij. Na zes jaar had ik het gevoel dat ik stilstond in mijn ontwikkeling. Ik miste kennisuitwisseling met collega’s. Die vond ik bij Bex*. Na drie jaar werd ik gedetacheerd, bij EY. Daar vroegen ze na zes maanden of ze me konden overnemen. Als reputatiemanager.”

Reputatiemanagement

“Hier heb ik mijn affiniteit met reputatiemanagement opgedaan. Reputatie is *key* voor je bedrijf. Het belangrijkste doel van communicatie is je reputatie. En die van de accountants lag toen nogal onder vuur. Dat was een enorme shock voor ze. Ze waren echt tot op het bot beledigd. Logisch, want ze deden met al hun kennis en ervaring hun werk in volle overtuiging. Ondertussen waren ze de verbinding met de maatschappij totaal verloren.

Het was een *perfect storm*: de wereld veranderde enorm. We hadden de financiële crisis. Mensen snapten niet wat de accountants deden. En dat zegt wel iets. Je hebt gewoon te weinig gecommuniceerd. Je bent niet zichtbaar geweest. Je bent niet transparant geweest. Je hebt je niet verbonden met je stakeholders en je hebt je beperkt tot de stakeholders die je zelf hebt uitgekozen. Maar stakeholders kiezen jou ook uit.

Wat ik echt goed heb gevonden van EY is dat het bestuur binnen een jaar doorhad dat

Jhorna Erkens maakt sinds september deel uit van de directie van Bex communicatie. Samen met algemeen-directeur Monique Hendriks staat zij aan het roer van dit communicatiebureau met vestigingen in Eindhoven en Amsterdam. Jhorna Erkens werkt voor diverse opdrachtgevers zoals DSM, Heijmans, Essent en Rabobank en adviseert bestuurders over crisiscommunicatie, reputatiemanagement, woordvoering en CEO-profilering. Hiervoor werkte Jhorna Erkens als reputatiemanager bij EY.*

reputatiemanagement zo belangrijk voor het bedrijf was, dat ze het dichtbij wilden hebben. Dus ik ging rechtstreeks onder het bestuur werken. Dat is een belangrijke ontwikkeling: bestuurders vinden reputatie- en stakeholdermanagement steeds belangrijker. Het gaat niet alleen meer om kortetermijnwinsten en aandeelhouderswaarde maar meer om *sustainable value* en een duurzaam bestaan opbouwen. CEO's zeggen steeds vaker dat het belangrijk is dat corporate communicatie dicht bij hen staat. Dat vind ik een positieve ontwikkeling, want in het begin bij EY moest ik iedere keer uitleggen waarom ik daar aan tafel zat, voordat ik mijn werk kon gaan doen. Ik heb daar het geluk gehad dat het toenmalige bestuur ervan overtuigd was dat ze mij nodig hadden."

Back to Bex*

"Na zeven jaar vroegen ze me terug bij Bex*. De bureauwereld past mij beter dan werken voor een organisatie, ook al heb ik daar veel geleerd. Ik ben er een betere adviseur van geworden, want ik weet dat een advies inhoudelijk heel goed kan zijn, maar er zijn allerlei dynamieken buiten de communicatiemodellen die daarin moeten worden meegenomen. Het gaat over allerlei – soms verborgen – belangen. Over een bestuur met een eigen reputatie, over de doelen van een organisatie, over je reputatie als werkgever, over een toezichthouder die een reputatie te bewaken heeft, over juridische posities, over

politieke belangen... Dat snap ik beter dan een adviseur die nooit aan de andere kant heeft gezeten.

Crisiscommunicatie

"Crisiscommunicatie is inherent verbonden aan reputatie. Veel bedrijven zijn geneigd om te denken: als we stil zitten, waait het wel over. Dat is niet zozeer een fout, maar natuurlijk gedrag. Inmiddels zie je als gevolg van de crisisjaren dat er bij veel organisaties echt meer bewustzijn voor crisiscommunicatie is. Maar nog steeds is de natuurlijke reactie: kunnen we nog even afwachten? Dat is niet per se fout. Soms is het ook een kwestie van even kijken wat er gebeurt, even pas op de plaats. De andere kant is dat het in een crisis vaak ineens over jou gaat. Over jouw vak, over jouw expertise, jouw merk, jouw bedrijf. Dan komt er al snel een emotie bij die het heel moeilijk maakt om rationeel te handelen. Wij zijn als buitenstaanders juist heel goed om de rust te bewaren. Om te zeggen: niet meteen met gestrekt been erin. Niet meteen vanuit een defensieve houding. Laten we eens alle feiten bekijken. Waar gaat het nou echt over? Het probleem afpellen, de risico's in kaart brengen. En dat onder tijdsdruk."

'Wij zijn als buitenstaanders juist heel goed om de rust te bewaren'

Juridische strategie leidend?

"In geval van een crisis heb je vaak te maken met *legal* die zegt dat de juridische lijn leidend is. Het is mijn taak om de ruimte te vinden waar je reputatie en juridisch bij elkaar kunt brengen. Je schrijft de scenario's uit en je laat zien wat je kunt doen dat de juridische strategie niet bijt. Dit betekent dus wel dat je steeds meer moet weten dan communicatie alleen. Ik zie mijn rol altijd als *linking pin* tussen juristen, HR, inhoudelijk specialisten, bestuur en de buitenwereld. Crisiscommunicatie is meer dan communicatie alleen. Het is aan ons om die kennis en expertise te snappen om die met elkaar te kunnen verbinden. Hoewel mijn hart ligt bij crisiscommunicatie en reputatiemanagement en vooral bij het adviseren van besturen, vind ik het ook interessant om generalist te zijn. Je komt dan met veel verschillende soorten opdrachten in aanraking en ik kan steeds in wisselende teams werken. Bij Bex* heb ik veel specialisten om me heen. Dus als ik een verandermanager nodig heb, of iemand met veel verstand van de zorg, dan betrek ik die erbij. Dat is het grote voordeel van een bureau. Ik heb aan beide kanten gezeten en ik vind de bevologenheid met het vakgebied bij bureaumensen groter. Communicatiemedewerkers in een organisatie hebben vaak afgebakende verantwoordelijkheden. Maar hier zitten degenen die hen weer inspireren en adviseren." —

match
work
grow

WELKE ADVISEUR
MAAKT
JOUW TEAM
SUCCESVOL?

Voor **communicatie- en marketingprofessionals**

Vind ons op   

T 070 302 20 20 | onlyhuman.nl

OnlyHuman
professionals at work

20 jaar
Babbage
Company!

Al jarenlang de
verbindende schakel
in het netwerk van
marketing, communicatie
en online professionals.
Zowel voor werving & selectie,
detachering als interim-management.
Nog geen onderdeel van ons netwerk?
We maken graag kennis met je.
Check dus snel babbage.nl!



babbagecompany
marketing, communicatie & online professionals

Sr
m



BLIJF JE VAK VER **VOORUIT** MET EEN
SRM-TRAINING OF OPLEIDING

Als communicatieprofessional wil je je blijven ontwikkelen – of je nu net begint of dat je al aan de top van je vakgebied zit. Of je nu kiest voor een opleiding op A, B, C of D-niveau: wij begrijpen precies wat jij nodig hebt om verder te komen als communicatieprofessional.

Vind de opleiding of training die bij je past op www.srm.nl.

Auteur Sander Grip
Fotograaf Martijn Gijsbertsen

Herijking trends

De maatschappelijke ontwikkelingen die de komende jaren invloed hebben op ons vak. Die stonden ter discussie tijdens een werklunch trendverkenning op 10 oktober. Die trendverkenningen zijn van belang, want zij leiden uiteindelijk tot de trends voor ons vak. De Adviesraad Programmering en Trends van Logeion steekt haar peilstok in de samenleving om de communicatietrends voor de jaren 2020 en 2021 vast te stellen.

Bij deze lunch zijn communicatiestrategen aanwezig, en directeurs van overheden, bedrijfsleven, de advieswereld en de wetenschap. Eenzelfde lunch twee dagen eerder bracht al vele experts uit andere vakgebieden dan communicatie bijeen.

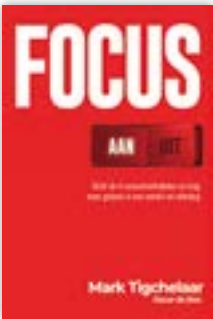
Carola van Kester, lid van de Adviesraad: “Wij buigen ons over de resultaten van de werklunches en oriënteren ons daarnaast op meerdere trendstudies. In januari zijn er dan trendsessies, waarbij wij in gesprek gaan met leden van Logeion over de vraag wat de herijkte trends voor hen betekenen en hoe zij ze kunnen gebruiken in het beoefenen van hun vak. Ze kunnen dan ook meedenken over de presentatie- en werkvormen die voor hen handig zijn in hun werk. Bijvoorbeeld bij de strategische- en conceptsessies en brainstorm met collega's en opdrachtgevers. In het voorjaar van 2020 stellen we de herijkte trends vast.”

Tijdens de lunch van 10 oktober waren aanwezig: Judith Coster (KLM), Bartho Boer (NS), Ralph van Disseldorp (Reputatiegroep), Mark Weijers (Berenschot), Marc Smulders (ING Group), Maryse Ducheine (ministerie van SZW), Christian Burgers (bijzonder hoogleraar op de Leerstoel Strategische Communicatie, Universiteit van Amsterdam), Marielle Bevers (ministerie van OCW), Henk Noort (Stakeholderslab), Jan Rijkenberg (Creative Brand Consultancy BSUR) en Simone Versteeg (SalesForce). Vanuit Logeion namen Frank Bruijninx, Jaap de Bruijn, Carola van Kester en Rosalinde van de Wall deel aan de lunch.

Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion



Focus aan/uit



M. Tigchelaar en O. de Bos,
Unieboek | Het Spectrum bv 2019
978-90-0035-969-1, 224 pagina's, €20,00

De hele dag druk, maar aan het einde van de dag blijkt er niet veel uit je handen gekomen. Frustrerend. Het boek Focus aan/uit leert je hoe je focus ‘aan’ zet, zodat je gas kunt geven op de momenten dat het nodig is. Je leert ook hoe je focus ‘uit’ zet, zodat jij en je brein kunnen opladen en tot rust komen. Ook erg belangrijk. Om focus te krijgen, moet je het aantal wisselingen van aandacht minimaliseren. Wanneer we achter de computer werken, wisselen we gemiddeld 566 keer per dag van taak. Dat is elke 50 seconden! En als we wisselen tussen taken, duurt het 50 procent langer om de taken af te maken. Zonde. Om focus te bereiken moet je vier concentratielekken dichten. Hoe en waarom wordt onderbouwd met recente wetenschappelijke onderzoeken. De oplossingen worden vervolgens concreet gemaakt met praktische, toepasbare tips aan het einde van ieder hoofdstuk. Terwijl in het boek wordt uitgelegd hoe focus werkt, merk je dat de puzzelstukjes op hun plek vallen en dat je af en toe moet grinniken om herkenbare situaties. Alleen al door te herkennen welk gedrag precies destructief is, helpt dit boek je verder. Resultaat: minder stress, werkdruk en uitval. Meer productiviteit, prettiger werken, sneller taken afronden en vaker voldaan naar huis.

Yvonne van Vliet



Participatieverhaal halen 2020

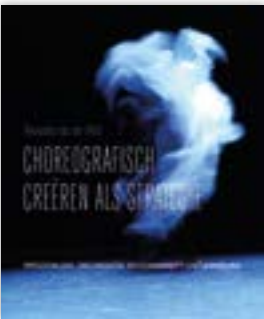


A. van Leeuwen,
Het Boekenschap 2019
978-94-9272-376-5, 336 pagina's, € 29,95

In de grote gemeente waar ik woon is bij de begrotingsbehandeling een motie aangenomen. De bewoners zullen veel meer dan nu worden betrokken bij het opstellen van de begroting. Het bericht geeft aan: “Participatief begroten, wordt dat genoemd. Hoe dat moet, zal worden uitgezocht.” Ik moet glimlachen om die zes laatste woorden. De ambtenaren moeten dit boek kopen! Dit is een boek boordevol prachtige visies en verhalen over participatie. Samenwerken, meedoen en burgerkracht, benoemt de auteur. Het is een Vi-



Choreografisch creëren als strategie



A. van der Hilst, AB3 2019
978-90-815027-3-3,
304 pagina's, € 39,95

De titel van het boek prikkelt mijn nieuwsgierigheid en het boek ziet er prachtig uit. Mooie foto's en met zorg getekende schema's en illustraties. Alexandra van der Hilst wil het denken van choreografen transformeren naar andere contexten. Verschillen nemen als gegeven en daarmee aan de slag gaan. Ons brein en onze zintuigen op nieuwe manieren leren gebruiken. En kennis en inzichten bij elkaar brengen door mensen in interactie.

Het ruim driehonderd pagina's tellende boek vraagt flink wat leesuren en de beschrijvingen van bijvoorbeeld de trainingen voor diverse organisaties zijn echt uitgebreid. Maar er zelf mee aan de slag gaan zal niet eenvoudig zijn. De schrijfster geeft aan dat ze veel woorden gebruikt om het inleefbaar en grijpbaar te maken en aanstekelijk te laten werken. Ik onderschrijf de noodzaak van verbondenheid in organisaties. En dat alles tot stand komt in wisselwerking met onze omgeving, daar kan ook niemand het mee oneens zijn. De gedachte om de kennis van de choreograaf te benutten in andere situaties, in organisaties, vind ik mooi maar de vonk sloeg bij mij helaas niet over.

Marie-Louise de Jong

tamine P boek. Over het geloof in participatie, over het belang van een goed gesprek, over omdenken, over storytelling. Alle mensen op de foto's kijken blij. Want participatie maakt gelukkig, zoveel is duidelijk. De werkelijkheid is ingewikkeld, moeizaam en hachelijk. Daarom zijn er tientallen communicatieprofessionals en coaches die zich hierin specialiseren. In het boek staan hulpmiddelen om participatie te stroomlijnen, aanpakken en strategieën, stappen naar succes. Ik vind dit een boek voor mensen die al in participatie geloven, de grote opgaven waar we voor staan worden steeds genoemd: van macht naar invloed, van bezit naar gebruik, van initiatief naar beweging, van projecten naar relaties.

Peter van den Besselaar



Werken met millennials



T. Launspach,
Spectrum 2019
978-90-0036-844-0,
157 pagina's,
€ 14,99

‘Millennials zijn vatbaar voor stress en burn-out. Hun *fear of missing out* zorgt ervoor dat hun leven overvol zit, met als gevolg een gebrek aan prioriteiten en concentratie.’ Deze zinnen uit de conclusie van *Werken met millennials* illustreren volgens de auteur dat het werken met hen op zijn zachtst gezegd enerverend is. ‘Het is uitdagend en spannend als je goed leidinggeeft, maar frustrerend als het minder lukt.’ Dit principe geldt wat mij betreft sowieso voor leidinggeven in het algemeen.

Het boek werkt toe naar tien basisprincipes die samen dat goede leidinggeven aan deze generatie definiëren. Die lijst leest als een aanmoediging voor effectief leiderschap aan willekeurig wie dan ook. En dat is waar dit boek wringt. Je gedachten bij het lezen beperken tot de generatie millennials lukt niet. Daarvoor komen te veel algemeenheden voorbij.

Terug naar de conclusies uit het boek. Ook andere generaties willen dat hun leidinggevende vinger aan de pols houdt, het goede voorbeeld geeft en over coachingsvaardigheden beschikt. Dat hij of zij verantwoordelijkheid en veiligheid biedt. Stressbestendigheid bevordert. Problemen op het juiste niveau adresseert. Gezond gedrag stimuleert. Dat het een moderne, steunende leider is. Dit boek bevat goede tips voor leidinggevendenden, maar is voor communicatieprofessionals nauwelijks relevant.

Christel Berkhout

Auteur Guido Rijnja

De Mandarijnen
(Simone de Beauvoir)



Anneke Oosterhuis is senior
communicatieadviseur bij
Rechtbank Den Haag

Lezen is voor mij de ideale manier om te reizen in tijd en ruimte en om me te verplaatsen in andere mensen, in andere situaties. Een van de boeken die ik nu al ruim dertig jaar lees en herlees is De Mandarijnen van Simone de Beauvoir. Het is voor mij het ultieme boek waarin de hoofdpersonen zich afvragen hoe ze als intellectuelen zo zinvol mogelijk kunnen bijdragen aan de maatschappij.

Eén van hen, Lachaume, kiest voor de macht en invloed van de communistische partij. Hij blijft de partij trouw, ongeacht de concessies die hij daarvoor moet doen. Maar schrijver Robert Dubreuilh, een van de belangrijkste personen uit het boek, wil zich doeltreffend voelen zonder zijn indi-

vidualisme op te offeren. Daarom richt hij een eigen partij op. Daarvoor heeft hij een krant nodig en hij vraagt Henri Perron, die tijdens de oorlog een verzetskrant leidde, om zich met zijn krant aan te sluiten. Henri aarzelt lang; ook hij wil liever geen compromissen sluiten. Uiteindelijk stapt hij erin maar naar later blijkt op basis van beloften die Dubreuilh niet kan inlossen. Gedesillusioneerd verlaat Perron de krant en gaat romans schrijven. Robert Dubreuilh ziet zijn politieke project mislukken en blijft in zijn studeerkamer politieke pamfletten schrijven. Als Chinese mandarijnen zijn Perron en Dubreuilh daarmee afgesloten van de maatschappij. Dwars hierdoorheen speelt het verhaal van de zoektocht naar de zin van het leven bij verschillende generaties. Van Anne Dubreuilh bijvoorbeeld, die zich middelmatig en overbodig voelt en haar leven pas zinvol vindt als ze op een reis door de Verenigde Staten een schrijver ontmoet met wie ze een affaire begint.

Hoewel het boek zich afspeelt in de jaren vlak na de Tweede Wereldoorlog, is het nog altijd verrassend actueel. De discussies die de hoofdpersonen voeren, de twijfels die ze hebben, het zijn overwegingen waar we als professionals ook nu mee te maken hebben. Hoe wil je een bijdrage leveren, welke compromissen ben je bereid om te sluiten en wat zijn de consequenties van keuzes in je privéleven?

Auteur Claudine Hogenboom

Fotograaf Rick Arnold

Laat je verleiden!

December is de feestmaand bij uitstek. Het is een tijd van gezellig samenzijn, lekker eten en elkaar verwennen met mooie cadeaus. Die cadeaus moeten ergens vandaan komen. Nou is het makkelijk om met een paar muisklikken de zak van Sinterklaas te vullen of de voet van de kerstboom aan het zicht te onttrekken. Maar wie écht in de stemming wil komen, trekt de stad in en laat zich verleiden door de prachtig versierde etalages. Of het nou om een landelijke keten gaat of om de lokale winkel, iedereen doet zijn uiterste best om op zijn manier op te vallen.



Sprookjes in de etalage

“Ik heb de leukste baan die er is! Wat ik het liefste doe, is aan het begin van de avond voor een van onze etalages gaan staan en luisteren naar wat voorbijgangers zeggen over wat ze zien. Voor mij is dat nu het mooiste moment van de dag. Ik wil dat mensen zin krijgen om cadeautjes te kopen en een nieuwe outfit aan te schaffen.

Voor ons appelleren de feestdagen aan het gevoel van samenzijn. Het thema van 2019 is: samen is het magisch. We hebben bestaande sprookjes naar het nu vertaald en daar magische verhalen van gemaakt. Samen met het robotje Robbiii die graag mensen verbindt, zijn die verhalen in onze etalages te zien. Via televisie en online kun je zien hoe Robbiii ontstaat, waarom hij bijzonder is en hoe hij de huiskamers binnenkomt om een beetje magie te verspreiden. Thuis maak je het magisch door je woning mooi in te richten en de feestdagen samen te vieren. Wij doen dit door de Bijenkorf te decoreren. Het betoverende van onze etalages: hoe langer je kijkt, hoe meer je beloond wordt met een grapje of een verrassend element. Zo proberen we voor even de harten van de mensen te raken.”

ELS DEN DEKKER,
MANAGER VISUAL DE BIJENKORF



Zintuigen prikkelen

“Wij willen onze klanten inspireren en ze een dagje uit bezorgen. Mensen kunnen ronddwalen in onze luxe kerstshow waarbij we ze proberen te verleiden tot de aanschaf van nieuwe ornamenten. Onze sfeerkamers zijn heel verschillend en kennen een hoog niveau van decoratie. We proberen zoveel mogelijk zintuigen te prikkelen door een verscheidenheid aan kleuren en items, maar ook door diverse geuren die in de kamers hangen. Kerst is een substantieel onderdeel van onze bedrijfsvoering waar we het jaar rond mee bezig zijn. In maart hebben we de inkoop afgerond, in juni is het showontwerp gereed en in augustus/september bouwen we en gaat de show open. We kopen vooral in wat we zelf leuk vinden. Als de medewerkers op de winkelvloer geloven in een andere combinatie paars dan dat de rest van de wereld vindt dat zou moeten, kopen we het toch in. Als zij erin geloven, dan verkoopt het vanzelf. Thuis heb ik een redelijk traditionele boom met gekleurde lampjes. Fantastisch. Het grappige is dat gekleurde lampjes in de winkel helemaal niet lopen. Onze klanten zijn daar niet voor te porren. Zo kan ik na al die jaren ook nog steeds verrast worden.”

PATRICK COPPELMANS
EIGENAAR TUINCENTRUM COPPELMANS
NUENEN

Magische sfeer

“Ieder jaar rond half november krijgen we een mail van een meneer die ongeveer dertig verschillende jaarkalenders bestelt met ‘uilen’ als onderwerp. Én eentje van de Paus. Zodra zijn mail binnenkomt, weten we: het feestseizoen is weer begonnen!

Vanaf het moment dat de oliebollenkraam hier op het plein staat, kunnen we onze Sinterklaasetalage inrichten. Naast het verleiden van mensen, wil ik ook een overzicht laten zien van wat er in de winkel te vinden is. Ik zet vooral niet de Top10-titels neer, maar meer wat bijzondere werken. In de etalage ligt nu bijvoorbeeld *Het Beestiarium*, een mooi vormgegeven boek, waarvan de bladzijdes in drie delen uiteenvallen. Met die verschillende delen kun je zelf wezens samenstellen. *Supersint* en *Mijn oma is van peperkoek en mijn opa ruikt naar chocola* liggen naast het nieuwe boek van John de Wolf en diverse kookboeken.

Zelf vind ik de periode tussen Kerst en Oud en Nieuw het fijnst, omdat veel mensen dan vrij zijn en daardoor ontspannen. In de winkel hangt er trouwens heel de maand december een magische sfeer die de klanten op de een of andere manier mee naar binnen dragen. Heel bijzonder vind ik dat.”

MONIQUE VAN OOSTERHOUT
EIGENAAR BOEKHANDEL V/H VAN GENNEP,
ROTTERDAM



Auteur Marjolein Rozendaal

Fotograaf Marieke Odekerken



CEES VAN RIEL

ONDERZOEK NAAR HET VERBAND TUSSEN REPUTATIE EN DE INRICHTING VAN DE COMMUNICATIE

Zorgt een succesvolle communicatieafdeling voor een betere reputatie?

Is er een verband tussen de reputatie van een organisatie en de wijze waarop diezelfde organisatie de communicatieafdeling heeft ingericht? Op die vraag tracht een groep onderzoekers van het Reputation Institute het antwoord te vinden. C sprak met Cees van Riel over het waarom achter de onderzoeksvraag. “We willen communicatieafdelingen helpen om nodeloze bezuinigingen te voorkomen.”

Het is Cees van Riel al jaren een doorn in het oog: steeds weer worden communicatieafdelingen geconfronteerd met inkrimping zonder dat er gekeken wordt naar de bijdrage van de afdeling aan de organisatie. Omdat het effect van communicatie nu eenmaal moeilijk meetbaar is, is vaak niet te beargumenteren waarom de communicatieafdeling een bepaalde omvang en inrichting moet hebben. Waar in de meeste gevallen al helemaal niet naar geke-

‘Met onze studie willen we communicatiemensen helpen zich te verdedigen tegen het doorvoeren van ongewenste bezuinigingen’

ken wordt, is hoe de reputatie van de organisatie samenhangt met de investering in communicatie en de betreffende medewerkers. En precies dat laatste probeert het Reputation Institute inzichtelijk te maken. Van Riel: “Met onze studie willen we communicatiemensen helpen zich te verdedigen tegen het doorvoeren van ongewenste bezuinigingen. Als je geen argumenten hebt, kun je ook niet uitleggen waarom bepaalde specialismen moeten blijven of wijken. Om goede en eerlijke vergelijkingen te kunnen maken, doen we het onderzoek niet alleen in Nederland. Je moet grote organisaties wereldwijd kunnen vergelijken.”

Objectieve vaststelling

Sinds een jaar werkt het team aan een wereldwijde studie waarin gegevens verzameld worden over kerncijfers van communicatieafdelingen. Het Reputation Institute heeft een vragenlijst opgezet die de essentiële kenmerken van een communicatieafdeling meten. Daarbij wordt gekeken naar factoren zoals het aantal medewerkers binnen de afdeling, de verschillende rollen en specialisaties, de vaardigheden van de medewerkers, het salarisniveau, welke onderzoeken er verricht worden, welke budgetten ze hebben en waar de medewerkers adviseren binnen de organisatie. Vervolgens kunnen die gegevens ook gekoppeld worden aan kenmerken

van organisaties op reputatieniveau. Op die manier krijg je een empirisch kader. Een bovengemiddelde reputatie doet vermoeden dat er ook een professionele communicatieafdeling is, maar dat is voorlopig nog niet te staven.

Langs de meetlat

“In onze vragenlijst maken we gebruik van een normkader dat we zelf ontwikkeld hebben binnen het Reputation Institute. We hebben daarvoor benoemd wat wij denken waar een afdeling aan zou moeten voldoen. Deelnemers aan het onderzoek delen niet alleen hun gegevens met ons onderzoeksteam, maar krijgen ook direct een terugkoppeling via een self-assessmenttool”, vertelt Van Riel. Ze vullen de vragenlijst in en krijgen een geautomatiseerde uitkomst op basis van de ingevulde cijfers. Zo kunnen deelnemers hun eigen afdeling direct langs de meetlat leggen.

Van crisis naar preventie

Met die uitkomst kunnen communicatieprofessionals zelf al aan de slag op hun eigen afdeling. De norm geeft aan waar er verbeteringen noodzakelijk zijn en waar de organisatie nu lacunes vertoont als het om communicatietaken gaat. Van Riel: “Dit onderzoek speelt een rol in de professionalisering van de communicatiesector. Communicatiemensen nemen hun rol van brandweerman zeer serieus. Daardoor richten zij zich veelal te sterk op crisisbeheersing. Dat is heel belangrijk, maar je moet uitdrukkelijk ook aan preventie doen. En daar hoort een communicatiebeleid bij dat bescherming biedt en tot ontplooiing van je organisatie leidt. Daar heb je professionals voor nodig die op een holistische manier naar communicatie kijken.”

Benchmark

Het onderzoek loopt nog zeker tot eind 2020 voordat er voldoende gegevens verzameld zijn. Het uiteindelijke doel is om wereldwijde benchmarks per sector te genereren en per continent aan te geven wat de norm is voor een goede communicatieafdeling.

*CommunicatieCollege op 18 december
Op woensdag 18 december 2019 van 13:00
uur tot 17:00 uur geeft em. prof. dr. Cees
van Riel zijn jaarlijkse lezing voor Logeion.
Bij de Erasmus Universiteit Rotterdam
licht hij de trends in reputatiemanagement
toe en gaat hij in op het onderzoek in
het CommunicatieCollege ‘Reputatiemanagement
klaar voor de toekomst’.*

Auteur Katja Torbijn
Fotograaf Rick Arnold

AkzoNobel

Meer met minder? Bouw een netwerk!

AkzoNobel is met 34.500 medewerkers een van de grootste bedrijven van Nederland. Toch telt het team dat wereldwijd verantwoordelijk is voor de externe communicatie slechts negen mensen. Diana Abrahams, directeur externe communicatie en public affairs, vertelt hoe ze dat met succes organiseert.

AkzoNobel is een innovatieve producent van verf en coatings, bekend van merken als Flexa, Sikkens en International. De leerzaamste ervaringen voor Abrahams waren het nieuws rondom een activistische aandeelhouder en de verkoop van de chemietak. Abrahams: “Nergens leer je hoe je een dergelijke situatie communicatief aanpakt. Je doet het gewoon, met het team dat er op dat moment is.” Dat team bestaat uit twee reputatiemanagers – strategisch adviseurs die ook verantwoordelijk zijn voor woordvoering –, twee managers public affairs, twee adviseurs voor online, een reputatiespecialist en een projectmanager externe projecten. Op dit moment kent het team twee extra leden: een stagiair en een collega die in Indonesië voor AkzoNobel werkt.

“We zijn verantwoordelijk voor het wereldwijde reputatiemanagement. Dat kunnen we natuurlijk niet alleen. Daarom hebben we een netwerk van inhoudelijke experts opgebouwd binnen de organisatie. Wij zijn de experts over hoe je communicatie aanpakt, dus we trainen en faciliteren onze collega’s zodat zij zelf kunnen communiceren”, vertelt Abrahams. “Ik geef mijn team drie doelstellingen mee: stel andere mensen in staat communicatie te doen, streef de juiste prioriteiten na en creëer eigenaarschap.” Abrahams is trots op het hechte team dat wat er ook gebeurt en ondanks de verschillende disciplines samen de schouders eronder zet. Trots op de teamleden die elkaar versterken, van elkaar leren en kritisch op elkaar durven zijn. Abrahams denkt dat deze faciliterende rol voor meer organisaties die ‘meer met minder’ moeten doen interessant kan zijn. Ze vindt namelijk dat organisaties communicatie geregeld te ingewikkeld maken. Het gevolg is dat de rest van de organisatie de communicatieafdeling ontwijkt. Omdat communicatie te lang duurt, het te gedetailleerd wordt of niet precies is wat iemand zoekt. Haar tips: “Maak communicatie niet groter om te laten zien dat je je vak verstaat. Maak het juist simpel. In taalgebruik, in omvang van communicatieplannen. Kijk buiten jezelf. Wat kun je betekenen voor de ander? Dat is de belangrijkste vraag, daar zit onze kracht.”



VLNR: DORINDA BERKMAN, BARBARA GRISHAVER, JOOST RUEMPOL, DIANA ABRAHAMS, MAARTEN JAN SLUIJERS, JESSE MARTENS, HUGO STIENSTRA, ELISE VAN ROSMALEN, MANA STUTCHBURY, NEIL BATES EN FIONA JULIANDRI

Kees van Rooij, burgemeester Meierijstad

Meedenken, vooruitdenken, tegenspreken

markante
Nederlanders
/ markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Burgemeester van Meierijstad Kees van Rooij vindt dat er vaker stilge- staan moet worden bij het morele dilemma. "Elke bestuurder heeft weleens een onderwerp waarin de keuze die je hebt niet zwart of wit is, maar daar ergens tussenin ligt. Je neemt besluiten waarbij je persoonlijkheid en je levenservaring van invloed zijn. Op die momenten is communicatie van levensbelang: laat zien dat je besluit een lastige is, maar dat je toch een knoop doorhakt. Het maakt je sterker als je je menselijkheid toont en duidelijk vertelt welke afweging je maakt als je voor die ene optie gaat en niet voor die andere."

"Ik deed belangenbehartiging voor het midden- en kleinbedrijf in Limburg toen me werd gevraagd of ik burgemeester wilde worden van Horst aan de Maas. Ik had altijd geroepen dat meer diversiteit in het bestuur goed zou zijn. Dat het openbaar bestuur niet enkel carrièrepolitici nodig heeft, maar invloeden van buitenaf goed kan gebruiken. *Noblesse oblige*, dus ik heb ja gezegd. Ik kwam binnen met een open blik en stelde steeds de vraag: waarom gebeurt dit op deze manier? In het bedrijfsleven is de stelregel: wie betaalt, gaat erover. Maar die trits 'belang, betaling, zeggenschap' kan bij de overheid anders liggen. Je kunt erover gaan, terwijl een ander betaalt en je kunt ervoor moeten betalen terwijl een ander de zeggenschap heeft. Dat was wel wennen.

Door te vragen, kon ik richting geven aan de discussie. Het was mijn manier om aan te geven hoe ik tegen zaken aankijk. Ik weet nog dat de dereguleringsring ter sprake kwam. Een wethouder zei: 'Jij pleitte toch altijd voor minder regels? Ga het dan maar doen.' En ja, ik ken de signalen uit het bedrijfsleven dat het te langzaam gaat bij de overheid, en ik ken de overheid die zegt dat bedrijven alleen aan de korte termijn denken. Ik chargeer nu bewust. Mijn voordeel was dat ik me in de belangenbehartiging altijd moest verplaatsen in hoe de ander denkt.

Daardoor kon ik verbinding leggen tussen overheid en ondernemingen. Dat is ook mijn rol als burgemeester: partijen met elkaar verbinden en een gemene deler zoeken om tot oplossingen te komen. Dat deed ik in Horst aan de Maas en dat doe ik nu weer, nu ik burgemeester ben van fusiegemeente Meierijstad."

Verenigingsleven

"In een fusiegemeente is verbinding een belangrijk thema. Je moet energie steken in het verbinden van de dorpen die bij elkaar gezet zijn. Een belangrijke manier om die verbinding te zoeken is door in te zetten op het verenigingsleven. Je weet dat dit het fundament onder een gemeente is en als die is gelegd, kun je verder bouwen aan een krachtige gemeente. De sport- en muziekverenigingen, en in dit deel van het land de carnavalsverenigingen, slaan als eerste de handen ineen. Neem die laatste: zij moeten een nieuwe manier vinden voor de sleuteloverdracht in carnavalstijd. En dus moeten ze met elkaar samenwerken en gezamenlijk het bestuur van de nieuwe gemeente tegemoet treden om hun zaakjes te regelen. En als de verenigingen die beweging inzetten, dan volgt de bevolking in het kielzog.

Meierijstad is daarbij een bijzondere gemeente. In september en oktober 1944 lag hier het front voor operatie *Market Garden*. Sommige kernen zijn zes weken bestookt met granaten om een corridor te maken voor de bevoorradings van geallieerde troepen, terwijl andere kernen al bevrijd waren en weer andere nog lang onder het juk van de Duitsers zaten. Ik hoor dat dorpen voorheen naar grote steden in de omgeving keken, maar dat ze zich op elkaar gaan oriënteren nu al die kernen bij elkaar in één gemeente zitten. Dat is een teken dat die fusie langzaam maar zeker doorsijpelt in alle geledingen van onze samenleving."

Arbeidsmigranten

"Elke kern heeft een eigen karakter en daar wil ik

niet aan tornen. We moeten die kernen versterken in hun eigen kracht, én we moeten zoeken naar wat ons bindt. Die twee goed met elkaar in balans te brengen, is de opgave van elke fusiegemeente. Tegelijk sta je als gemeente voor moeilijke dossiers waarin je een besluit moet nemen, dat invloed heeft op al die verschillende dorpskernen. Dat is het terrein van het morele dilemma.

Een mooi voorbeeld vind ik het dossier arbeidsmigranten. We kunnen met zijn allen roepen dat we ze niet in onze achtertuin willen hebben, maar het is een feit dat ze in deze regio werken. Dan heb je dus een verantwoordelijkheid: je kunt niet verwachten dat ze bij ons werken en elders wonen. Wij moeten zorgen voor fatsoenlijke huisvesting. Daar is niet iedereen gelukkig mee, maar toch verwelkomen wij deze mensen als gasten. Want als je dat doet, zullen zij zich ook gedragen als gasten. Er ligt in mijn ogen een relatie tussen slecht wonen en criminaliteit. En ik denk dat je beide zijden van dit onderwerp moet laten zien, want zo kun je met elkaar een afgewogen beslissing nemen. Een beslissing waar alle mensen begrip voor hebben. Ze hoeven het er niet altijd mee eens te zijn, maar ze snappen de keuze dan wel.”

Laat het dilemma zien

“Het morele dilemma is voor mij een onderwerp waar je met verschillende en tegenstrijdige waarden naar kunt kijken. Het kan zijn dat je volgens de letter van de wet A moet doen, maar dat je het voelt schuren en je je dus moet afvragen waar je goed aan doet. Je worstelt met die keuze, zeker als het onderwerpen zijn die grote impact hebben op mensen. Dat kan individueel zijn, als in het geval van een gedwongen opname. Als burgemeester ben ik de laatste in de keten die een individu voor een bepaalde tijd al zijn burgerrechten kan ontnemen. Dat is een zware beslissing, en ik besef dat ik als burgemeester ingebouwd ben in het besluitvormingsproces als laatste drempel in de beoordeling of de dreiging – die uitgaat van een persoon die psychiatrische hulp nodig heeft – alleen geldt voor diens eigen leven of ook voor dat van anderen. Ik moet, vind ik, zichtbaar maken welke worsteling ik doormaak bij het nemen van dit soort besluiten. Ik ben niet de almachtige partij die zonder onderbouwing zegt dat we linksaf of rechtsaf gaan. Ik ben ervan overtuigd dat ook wij als bestuurders onze kwetsbaarheid moeten laten zien. Laat je worsteling zien, toon de afwegingen die je maakt.

Mensen zijn niet gek en zien dat het lastige keuzes zijn waar je voor staat.

Wij zien het in de politiek vaak als kwetsbaarheid, ik gebruikte het woord zojuist zelf ook. Maar toon je je niet juist krachtig als je de voors en tegens voor iedereen zichtbaar in kaart brengt? Als je zegt: ik weet dat het lastig is en ik weet dat er voor beide opties wat te zeggen valt, maar ik kies voor die ene optie en niet voor die andere. Twijfelen mag, aarzelen niet, zei ik in een interview voor het magazine van de Vereniging Nederlandse Gemeenten. En dat is precies waar het om gaat. Laat maar zien dat je de keuze lastig vindt, maar ga niet dralen bij het nemen van een beslissing. Ondanks de twijfel is het jouw taak de knoop door te hakken.

Die wegingsgronden inzichtelijk maken, is een kwestie van communicatie. De sleutel tot acceptatie en begrip zit in het tonen van je dilemma. En er zullen altijd mensen blijven die ook dan zeggen: ‘Ik vind het niks en je afweging is flauwekul.’ Ik heb niet de illusie dat je iedereen over de streep trekt als je jouw afweging laat zien, maar ik hoop dat mensen begrip hebben voor onze afwegingen. Ook als zij het met de uitkomst niet eens zijn.”

Geen haviken

“Voor een deel is de persoonlijkheid van de burgemeester belangrijk in het morele dilemma. Maar de mensen om mij heen zijn daarbij een belangrijke spil. Zij zijn mijn sparringpartners die verschillende perspectieven aandragen. Ik wil dat zij ook de morele dilemma's die achter hun ambtelijke advies liggen, zien en in kaart brengen. Dat vergt inlevingsvermogen en omgevingsbewustzijn. En het vergt het lef voor je standpunt uit te komen. Neem het sluiten van een drugspand. Je kunt daar strikt juridisch naar kijken en dus stellen dat je een pand altijd sluit als daar drugs in gevonden worden. Maar wat als in die woning een gezin met jonge kinderen zit? Is onze maatregel dan nog in verhouding met wat ik dat gezin aandoe? Is er alternatieve huisvesting mogelijk voor hen, dan verandert de context weer en is sluiting mogelijk wel een optie. Dat speelt allemaal een rol in de beslissing die ik

‘Ik hoop dat mensen begrip hebben voor onze afwegingen, ook als zij het met de uitkomst niet eens zijn’



Meerijstad is een Nederlandse gemeente, die op 1 januari 2017 ontstond door de fusie van de drie Oost-Brabantse gemeenten Veghel, Schijndel en Sint-Oedenrode, gelegen in een regio die bekend staat als de Meierij.

moet nemen en ik wil dat de mensen om mij heen zich daar bewust van zijn.

Als ik alleen maar haviken om me heen verzamel die alles strikt volgens de letter van de wet willen doen, komen we nergens. Door met elkaar goed de context van een probleem te bespreken en te durven stilstaan bij de morele dilemma's die er kunnen zijn, kom ik als burgemeester tot een beter afgewogen besluit. Een besluit dat ik vervolgens ook goed kan uitleggen.

De afdeling Communicatie ontbreekt nooit aan mijn adviseurstafel. Ik heb ze dicht bij me, want communicatie is belangrijker dan ooit. Vroeger kon je de feiten neerleggen en zeggen: op grond van die feiten is dit onze afweging en het besluit delen we de goegemeente mede. Ik wens degene die denkt dat het nog zo werkt, veel succes toe. Communicatie anno nu vangt de signalen van buiten op. De afdeling is de graadmeter voor wat er

in de buitenwereld leeft, mijn communicatiemensen begrijpen het sentiment op straat en zij kunnen op grond daarvan aangeven hoe je onze besluiten het beste kunt uitdragen.

Communicatie moet meedenken met mij. En de afdeling moet vooruitdenken: wat kan dit besluit doen in onze gemeente? Wat doet dat met ons imago? Hoe vertellen we onze boodschap? Maar bovenal: ik verwacht tegenspraak van de afdeling, ik verwacht een eigenwijze instelling. Daardoor kunnen we de discussie op het scherpst van de snede voeren en tot een goed afgewogen besluit komen. Ik heb er toch niets aan als er alleen maar mensen om me heen zitten die mij naar de mond praten? Ik moet horen waar de sterke en zwakke punten liggen van de beslissing die we moeten gaan nemen en wat het effect is van ons besluit. Door die tegenspraak en die scherpe discussie, kunnen we de morele dilemma's het allerbeste uitdenken en uitspreken.”

Communicatie over klimaatverandering:



wat weten we nu
eigenlijk echt over
onze doelgroep?

Auteur Bert Pol

Niet alleen Greta Thunberg stond dit jaar in het centrum van de belangstelling. Ook middelbare scholieren in ons land trokken zeer breed de aandacht toen ze massaal naar Den Haag togen om aandacht voor het klimaat te vragen.

De kranten stonden vol met commentaren. Ouders die eraan twijfelden of ze nu echt vanwege het klimaat een dag van school wegbleven, of toch vooral om een leukere dag dan gemiddeld te hebben. Er waren docenten en wetenschappers die de jongeren prezen. Er wordt gesteld dat het goed is dat de jeugd dit doet. 'Het gaat immers om hun toekomst.' Vanuit sociaalwetenschappelijk perspectief is een intrigerende vraag of die middelbare scholieren een afspiegeling van hun leeftijdgenoten vormen.

Wat zegt klimaatbewustzijn van de jeugd?

Over het profiel en de motivaties van de jongeren publiceerde docent-onderzoeker Adwin Bosschaart van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) eerder dit jaar een onderzoek.¹ In een enquête en deels ook in interviews ondervroeg hij 1100 derdeklassers, verspreid over verschillende schooltypen in Amsterdam. Opvallend is dat vooral vwo-leerlingen bewust met het klimaat bezig zijn. Jongeren die totaal niet met klimaat bezig zijn, zitten vooral op het vmbo. Dat zou goed te verklaren zijn doordat er thuis meer over gesproken wordt, maar ook dat ouders er ook praktisch meer mee bezig zijn (het overwegen of kopen van een elektrische auto, het plaatsen van zonnepanelen, goed scheiden van huishoudelijk afval, etc.). De conclusie dat 'de' jeugd zich zorgen maakt over het klimaat, blijkt een behoorlijke vertekening, waarschijnlijk het gevolg van wishful thinking. De diepgang van het klimaatbewustzijn van de onderzochte groep middelbare scholieren blijkt ook vrij beperkt. Ze zijn zich er wel van bewust dat het klimaat verandert, maar denken dat het hun tijd wel zal duren. En ze staan ook niet te trappelen om minder vliegreizen te maken, of minder spullen te kopen. Er is, kortom, nog wel een weg te gaan voor deze generatie écht iets gaat

doen aan de klimaatverandering. Zoals Bosschaart het verwoordt: "De indruk dat grote groepen scholieren zeer bezorgd zijn over klimaatverandering wordt slechts gedeeltelijk bevestigd door dit onderzoek."²

Dat roept de vraag op hoe het zit met mensen die niet meer op de middelbare school zitten, zoals de leden van Extinction Rebellion Nederland die geregeld in Amsterdam het verkeer tegenhouden om aandacht te vragen voor het klimaat. Zijn zij een afspiegeling van de bevolking? Op de website van Extinction Rebellion Nederland staat: "Wij zijn gewone mensen, uit alle hoeken van het land en van alle leeftijden die zich ernstig zorgen maken over de klimaat- en ecologische crisis."³ Maar als je de foto's op de website ziet, krijg je niet de indruk dat het om een dwarsdoorsnee van de bevolking gaat. Maar eerder dat, zoals Bosschaart voor zijn onderzoeksdoelgroep concludeert, "het thema

'De indruk dat grote groepen scholieren zeer bezorgd zijn over klimaatverandering wordt slechts gedeeltelijk bevestigd door dit onderzoek'

klimaatverandering [...] langs sociaaleconomische scheidslijnen moet worden geduid”.⁴

Als we niet weten hoe de doelgroep van klimaatmaatregelen eruit ziet en we afgaan op veronderstellingen, is de kans substantieel dat we met communicatie de plank misslaan. Niet alleen demografisch weten we kennelijk niet zoveel en blijken veronderstellingen niet te kloppen, zoals het onderzoek van Bosschaart laat zien, ook in de psychologie is nog behoorlijk wat terrein te ontginnen. Pearson, Schuldt, & Romero-Canyas (2016) merken op dat psychologisch onderzoek naar klimaatgerelateerde onderwerpen zich vooral op het individuele niveau concentreerde.⁵ Veel minder aan de orde kwam de sociale invalshoek, dat wat zich in groepen afspeelt (de intragroepsprocessen) en dat wat zich tussen groepen afspeelt (de intergroepsrelaties). Daar begint verandering in te komen. Een speciale aflevering van het wetenschappelijk tijdschrift *Group Processes & Inter-group Relations* schenkt aan juist die aspecten van klimaatverandering aandacht. Op dat vlak liggen belangrijke hobbels voor wie onachtzaam gedrag wil ombuigen naar duurzamer handelen. Zo wijzen Pearson, Schuldt, & Romero-Canyas (2016) op het belang van *social identity*: de groep waaraan men (een deel van) zijn identiteit ontleent.⁶ Mensen zijn gevoelig voor hoe anderen – zowel binnen als buiten hun eigen groep – denken en reageren. We zijn geneigd onze mening aan te passen aan het gedrag en uitingen van mensen met wie we ons verwant voelen. Waarbij een van de verklaringen is dat we er kennelijk van uitgaan dat als een aantal van die relevante anderen een bepaalde mening heeft, dat dan ook wel zal kloppen. De zogenoemde *elite cue hypothesis* voegt daaraan toe dat we bij als complex en controversieel ervaren onderwerpen vooral vertrouwen op personen die binnen onze eigen groep een hoge status hebben, zoals politiek leiders. Dat lijkt vaak zelfs in sterkere mate te leiden tot verandering van onze overtuigingen dan andere, op zichzelf ook belangrijke factoren, zoals wetenschappelijke informatie en zelfs persoonlijke ervaring met extreem weer.⁷

Dit alleen al stelt communicatieprofessionals voor een bijzondere opgave. Hoe krijg je mensen over-

‘Het onderzoek liet een opmerkelijk verschil zien in de beleving van groepen met een – grosso modo – verschillende sociaaleconomische achtergrond’

tuigd van de noodzaak tot gedragsverandering in de richting van duurzaamheid als binnen de sociale of politieke groep waartoe die mensen horen personen met aanzien een *andere* mening verkondigen?

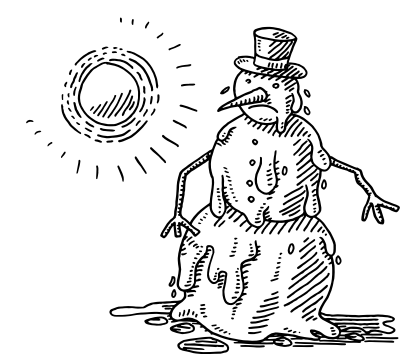
Paradox

Het onderzoek van Bosschaart onder Nederlandse middelbare scholieren liet een opmerkelijk verschil zien in de beleving van groepen met een – grosso modo – verschillende sociaaleconomische achtergrond. Vooral de vwo'ers waren zich bewust van de klimaatverandering, maar schatten hun eigen risico's niet zo hoog in.

In lijn daarmee laat onderzoek in de VS zien dat welgestelden zich niet zo vreselijk veel zorgen lijken te maken over klimaat- en vervuilingsrisico's. Maar bekend is dat mensen met een lager inkomen dat wel doen. Het bijzondere is dat milieubewustzijn juist geassocieerd wordt met welgestelde blanken. Dat is navrant, omdat juist mensen met een lager inkomen en uit etnische minderheidsgroepen veel meer risico lopen omdat ze in de buurt van bijvoorbeeld vervuilende industrieën wonen. Dat roept de vraag op hoe dat in Nederland ligt. Want kun je mensen die het meeste risico lopen en ervaren door vervuiling en klimaatverandering vragen ook nog eens te gaan meebetalen aan klimaatmaatregelen waarvan ze de vruchten misschien niet meer plukken? Leg dat maar eens uit. —

Literatuur

1. *Adwin Bosschaart. Ecorexia of klimaatapathie? Hoe denken Amsterdamse leerlingen over klimaatverandering? Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam Kenniscentrum Faculteit Onderwijs en Opvoeding. 2019.*
2. *A.w., 48.*
3. <https://extinctionrebellion.nl/wie-wij-zijn>
4. *A.w., p. 4.*
5. *Pearson, A. R., Schuldt, J. P., & Romero-Canyas, R. (2016). Social Climate Science: A New Vista for Psychological Science. Perspectives on Psychological Science, 11(5), 632–650.*
6. *A.w., p. 639.*
7. *A.w., p. 640.*



Veranderen doe je samen; een uitdagend verandercommunicatie project bij de Gemeente Leiden

Van invoering van ‘Het Leidse Werken’ tot campagne ‘Alles op 1 punt’

Op 6 januari 2020 gaat het nieuwe Stads kantoor van de Gemeente Leiden open. Alle dienstverlening voor burgers komt samen op 1 punt. Een intensief (communicatie) project. Want naast het verhuizen van een groot aantal ambtenaren en het informeren van inwoners, wordt tegelijkertijd ‘Het Leidse Werken’ ingevoerd. Dit is een nieuwe manier van werken voor ambtenaren, die gericht is op meer samenwerking met en voor de stad. Een open, op samenwerking gerichte en wendbare organisatie staat daarbij centraal. Het Stads kantoor wordt op dit moment klaar gemaakt voor ‘Het Leidse Werken’ en een open en gastvrije dienstverlening aan inwoners.



Irene Dijkman werkt, via OnlyHuman, als senior communicatieadviseur aan dit uitdagende project. Haar taak? De communicatie rondom dit project in goede banen leiden, zowel op advies als op uitvoeringsvlak. “Het is een ontzettend brede en uitdagende opdracht. De gemeente Leiden gaat van drie naar twee gebouwen. Het Stads kantoor komt er voor alle publieke diensten. Het Stadhuis blijft de ontmoetingsplek voor de stad. We hebben dus niet alleen te maken met een nieuwe locatie en renovatie waar de burger over geïnformeerd moet worden, maar ook met de interne introductie van het nieuwe flexwerken. Binnen mijn opdracht komen meerdere belangrijke deelprojecten samen.”

Informeren en activeren

Om alle projecten in goede banen te leiden, heeft Irene een helder communicatieplan opgesteld en realiseert en bewaakt ze de uitvoering en planning daarvan. “Zowel voor de interne als externe communicatie hebben we te maken met strakke deadlines. Om alle deelprojecten op tijd te realiseren, werk ik samen met diverse partijen, waaronder de communicatiemanager en woordvoerders van de communicatieafdeling van de Gemeente Leiden. Daarbij houden we rekening met diverse doelgroepen, die met behulp van gedegen communicatie geïnformeerd worden, en tegelijkertijd in beweging worden gebracht.”

“De ambtenaren zijn een belangrijke interne doelgroep. Zij moeten tenslotte verhuizen, en daarnaast op een nieuwe, flexibele manier gaan (samen)werken. Uiteraard worden ook de inwoners geïnformeerd over de verhuizing van de publieke dienstverlening. Het is belangrijk dat

ruimte biedt voor dialoog en gesprekken over de veranderthema's van teams. Dit zorgt ervoor dat mensen stapje voor stapje in beweging komen. En dat vind ik mooi aan verandercommunicatie.”

Schakelen van strategie naar uitvoering

“Wat ik zo leuk vind aan deze opdracht naast dat het heel breed en uitdagend is? Ik vind het geweldig dat wat ik bedenk, ik ook echt kan uitvoeren. Websites lanceren, video's laten maken en alles coördineren. Dit is ook mijn kracht; het snel schakelen van de visie/strategiekant naar de uitvoering. Door met communicatie het gedrag gericht te sturen en alle communicatie-uitingen als één samenhangend geheel aan te bieden, maken we zichtbare stappen. Het leeft onder de mensen en we zien ze stapje voor stapje op een andere manier werken. Ik heb al veel verandertrajecten begeleid bij o.a. ABN AMRO, KPN en in de zorg, maar nooit binnen een gemeente of provincie. Ontzettend fijn dat OnlyHuman mij heeft geholpen om over te stappen naar een communicatieopdracht binnen een gemeente en dat ik nu mijn ervaring ook in kan zetten in deze branche.”

Ben je op zoek naar een communicatie-professional voor jouw team? Of zoek jij een tijdelijke opdracht of vaste baan in de communicatie? Kijk dan op www.onlyhuman.nl.

OnlyHuman
professionals at work

Prolander laat de touwtjes vieren en creëert meer impact

De strategie van het online loslaten

www.hvrgroup.nl

Gebiedsontwikkeling doe je als overheid allang niet meer alleen. Bij de ontwikkeling van een gebied zijn diverse partijen betrokken. Denk aan inwoners, natuurorganisaties, ondernemers (waaronder boeren) en andere overheden. Gebiedscommunicatie doe je daarom als overheid ook niet alleen. Diverse (samenwerkings)partijen hebben een rol bij het informeren en betrekken van de omgeving.

Bargerveen-Schoonebeek: gebiedsontwikkeling in samenspraak met de omgeving

In Drenthe ligt het natuurgebied Bargerveen-Schoonebeek. Het Bargerveen is met meer dan 2.000 hectare één van de laatste nog levende hoogveengebieden in Noordwest-Europa. Om het hoogveen veilig te stellen worden er rondom het Bargerveen vijf waterbuffers gerealiseerd om de waterstand te verhogen. Uitvoeringsorganisatie Prolander realiseert het project in samenspraak met de omgeving. Burgers, boeren en gebiedspartners krijgen doorlopend de ruimte om mee te denken over het inrichtingsproces, vragen te stellen en zorgen te uiten.

Online strategie: samen kan het!

Prolander slaagt er zo in om met de betrokkenen tot een pakket aan maatregelen te komen. Door met elkaar op te trekken lukt het hen concrete resultaten te boeken. Ditzelfde principe gaat op voor succesvolle (online) communicatie: om impact te maken is het belangrijk dat de betrokken partijen slim samenwerken. Samen met de werkgroep communicatie - waarin de betrokken organisaties vertegenwoordigd zijn - keken onze adviseurs door de ogen van de belanghebbenden naar de communicatieopgave. En onderzochten ze zo welke boodschappen via welke kanalen en vanuit welke afzender tot het beste resultaat leiden. De uitgebreide theorie achter dit principe staat beschreven in de whitepaper op bit.ly/hvrwebpresence.

Communicatiestrategie Bargerveen-Schoonebeek

We voerden dus grondig onderzoek uit naar de belanghebbenden. Wat is hun informatiebehoefte? Op welke plekken bevinden zij zich? Naar wie luisteren zij? En in welke vorm willen zij informatie over het herinrichten van Bargerveen-Schoonebeek ontvangen? Dit leverde interessante inzichten op voor de uitvoering! Zo maken we slim gebruik van bestaande online en offline platforms.

We nemen deel aan de gesprekken en vragen belanghebbenden daar om ideeën en wensen. Om boeren, burgers en gebiedspartners te bereiken communiceren we vanuit de natuurlijke afzenders. Zo heeft de gemeente een grote rol in het informeren van inwoners, communiceert de LTO over het project met de boeren en staan het waterschap en de provincie aan de lat om het beleid helder op hun websites te formuleren. Een ieder communiceert vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Vanuit gezamenlijke boodschappen (bijv. in brieven, kranten of tijdens bewonersbijeenkomsten) verwijzen we naar - voor de doelgroep - relevante informatiebronnen. HVR ondersteunt de leden van de werkgroep bij het oppakken van deze verantwoordelijkheid. Met doorlopend onderzoek en waar nodig met contentcreatie of bijvoorbeeld door mee te denken over een betere inrichting van een website.

Resultaat

Op basis van data meten we de resultaten van de gezamenlijke inspanningen en passen onze aanpak hier voortdurend op aan. En wat blijkt? Hoewel meerdere partijen de verantwoordelijkheid hebben over de inhoud en vorm van de communicatie en daardoor de controle minder is, is de impact van onze communicatie inspanningen vele malen groter!

Tips

1. Benut in de uitingen en processen de lokale kennis over het gebied en de sociale structuren.
2. Ken de mensen in het gebied, zeg wat je doet en doe wat je zegt, opereer in de netwerken die ertoe doen.
3. Benut elke mijlpaal om te communiceren over de status van het project, deel eventuele dilemma's en houdt ook collega's en opdrachtgever op de hoogte.
4. Benut kanalen en media van deelnemers.
5. Wees uitnodigend voor de betrokkenen.

Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer

hoofd communicatie Nederlandse
Spoorwegen

'Het lot, afgeleid van de godin Fortuna, is grillig en kan voor- of tegenspoed brengen'

De communicatieve mindset

Is communicatie een vak of een vaardigheid? De uitkomst van dit debat is doorgaans dat succesvolle communicatie om beide vraagt. Toch denk ik dat er iets mist, namelijk een communicatieve mindset. Het resultaat in ons werk is in hoge mate afhankelijk van de context. Dingen van de andere kant kunnen bekijken is onontbeerlijk, net als de drive om over het vak te denken en te blijven werken aan je eigen vaardigheden. Een communicatieve mindset is cruciaal.

Omgaan met ongeluk

Aan het begin van de zestiende eeuw schreef Niccolò Machiavelli zijn beroemde werken *Discorsi* en *Il Principe*. Daarin fungeren *virtù* en *fortuna* als centrale begrippen voor het succes van een heerser. *Virtù* wordt vaak vertaald als 'deugd', maar heeft in het werk van Machiavelli een bredere betekenis. Het verwijst ook naar de begrippen 'man' en 'kracht'. Het lot, afgeleid van de godin *Fortuna*, is grillig en kan voor- of tegenspoed brengen. Hoewel Machiavelli benadrukt dat het essentieel is in een wrede wereld om mannelijke kracht te hebben, onderstreept hij het belang van fortuna. Succes moet je kunnen grijpen als het voorbijkomt, en als je niet om kunt gaat met ongeluk dan kan dat zomaar het einde betekenen. Niet voor niets wordt *Vrouwe Fortuna* afgebeeld met een roer in haar rechterhand: ze kan de koers van het leven bepalen.

Mannen- en vrouwenbrein

Mocht je deze kerstvakantie de tijd hebben, dan kan ik je van harte aanbevelen om 'A Tale of Two Brains' van Mark Gungor te bekijken op internet. Daarin legt hij uit hoe het mannelijke en vrouwelijke brein van elkaar verschillen, waarbij aangetekend dat mannen ook over een vrouwenbrein kunnen beschikken en omgekeerd. Het is grappig en herkenbaar. Mannen hebben volgens Gungor voor elk onderwerp een aparte doos in het brein. De

dozen mogen elkaar niet raken. Als het nodig is, dan maken ze de doos open. Daarna wordt het onderwerp teruggestopt en de doos weer gesloten. En dan hoeft je er niets meer mee te doen of bij te voelen. Klaar. De favoriete doos voor mannen is de *nothing box*. Een doos waarbij je heerlijk in alle rust aan niks kunt denken. Veel vrouwen kunnen zich dat nauwelijks voorstellen. Want in het vrouwelijke brein is alles met alles verbonden, dat denkproces gaat de hele dag door. Omdat elk onderwerp ook een emotie heeft, brandt het in het geheugen. Zo ontstaan herinneringen in het brein die niet snel vergeten worden. Omdat elk onderwerp in contact staat met al die andere onderwerpen, kan iets zomaar tot een reactie leiden. Iets wat veel mannen niet begrijpen. In stressvolle tijden maakt het vrouwelijke brein overuren. Om het brein rust te geven is het belangrijk te bespreken wat er in je om gaat. Maar het mannenbrein wil op die momenten maar één ding: zo snel mogelijk naar de 'nothing box'. Om maar nergens aan te hoeven denken of over te hoeven praten.

Oefenen

Terug naar de communicatieve mindset. Bij het lezen van Machiavelli vraag ik me af of hij de wil – de mindset – niet te veel negeert. Als je jezelf ergens toe zet, bepaalt dat mede je kracht. Het bepaalt ook hoe je met onvoorziene omstandigheden omgaat, wat je wel en niet kunt hebben en hoe je op iets reageert. Jouw communicatieve mindset bepaalt dus in hoge mate hoe je het communicatievak bekijkt en je wil om communicatieve vaardigheden te ontwikkelen. Bij het kijken naar Gungor realiseer ik me altijd dat je effectiever communiceert als je het 'mannen'- en 'vrouwen'-brein beter begrijpt. En dat het essentieel is om je brein te oefenen in beide manieren van denken. Zo voorkom je dat je communicatieve mind 'set' raakt.

Nepnieuws als ‘moderne plaag’



Uit de Mediamonitor 2019 blijkt dat de zorgen over nepnieuws iets zijn gestegen. Ruim 31 procent van de Nederlanders maakt zich zorgen over wat echt en wat nep is op internet. Bijna de helft (47 procent) van de Nederlanders laat weten zorgen te hebben over verhalen die volledig zijn verzonnen om politieke of commerciële redenen.

Nepnieuws is al dagelijkse kost in het buitenland, maar de kans is reëel dat Nederland er meer mee te maken gaat krijgen. Hier is een rol weggelegd voor ons vak, om adequaat op een dergelijke crisis te reageren. Maar wat moet je dan eigenlijk doen, wanneer jouw organisatie of merk te maken krijgt met nepnieuws. Aaron Mirck, freelance pr-adviseur, analyseerde verschillende nepnieuws-cases

en kwam tot een zeven-stappenplan hoe om te gaan met deze ‘moderne plaag’.

1 Mediamonitoring

“Crisiscommunicatie valt of staat met de kennis over wat er over je merk wordt gezegd. Signaleer met behulp van monitoringstools snel wat en wanneer men iets zegt over jouw organisatie.”

2 Bepaal de impact en reageer snel

“Wanneer je te maken krijgt met nepnieuws over jouw organisatie of merk bepaal dan eerst welke impact het heeft. Gaat het om één bericht of is de kans groot dat het wordt opgepakt door een grote groep mensen en media? Als dat laatste het geval is, dan is het wijs om snel te reageren. Doe dit vooral professioneel en vriendelijk. Zeg bijvoorbeeld: ‘Wat vervelend om te ontdekken dat je verkeerd geïnformeerd bent’.”

3 Interacteer

“Erken ten eerste het sentiment. Een kwaadwillend persoon of een zogeheten ‘trol’ kun je niet tevredenstellen en ga je niet overtuigen. Het gaat dus vooral om de mensen die meeleezen die je nog kunt beïnvloeden met je reactie: het ‘tweede’ publiek op sociale media.”

4 Informeer stakeholders

“Breng relevante stakeholders, zoals klanten, direct op de hoogte van wat er gebeurt. Zo worden ze niet verrast. Een heldere boodschap is een korte boodschap, waarin je direct ter zake komt. Gebruik waar mogelijk communicatiemiddelen waarmee je persoonlijk in contact komt met stakeholders. Mocht dit niet lukken, dan zijn sociale media geschikt om je boodschap te verspreiden.”

5 Gebruik medewerkers

“Medewerkers zijn je grootste ambassadeurs. Laat hen via sociale media uitleg geven en gebruik hun betrokkenheid om het juiste verhaal te vertellen. Zo komt het verhaal authentiek en betrouwbaarder over bij je sceptische publiek, zo blijkt uit praktijkvoorbeelden.”

6 Geef content uit

“Maak van de crisis een kans. Geef uitleg over hoe jouw organisatie kijkt naar het onderwerp. Als – ten onrechte – wordt gesteld dat jouw organisatie racistisch is, dan is dit het mo-

ment om content te maken waarin je laat zien hoe inclusief de organisatie is.”

7 Reputatiemanagement

“Behandel nepnieuws als een specifieke vorm van een reputatiecrisis. Zorg voor draaiboeken en werk scenario’s uit in je crisiscommunicatieplan. Overigens, het succes van nepnieuws valt of staat met de geloofwaardigheid ervan. Een sterk merk met een goede reputatie is beter bestand tegen nepnieuws. De beste manier om je te wapenen is dan ook om te blijven werken aan je reputatie.”



AARON MIRCK

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!

Meer Malieveld-mentaliteit graag!



Oscar van Elferen

voorzitter Young Logeion

In de laatste maand van het jaar staat het beoordelingsgesprek op de planning. Ook bij mij. Ter voorbereiding daarop vroeg ik een aantal collega’s mij feedback te geven. De terugkoppeling: ik ben soms koppig. En daar ben ik stiekem wel blij mee. Zet namelijk een paar communicatiecollega’s bij elkaar en al snel komt het minderwaardigheidscomplex ter sprake: ‘Communicatie wordt toch niet serieus genomen.’ Het lijkt er soms op dat we ons naar die nederige rol schikken en ons erbij neerleggen. Want we gaan het toch nooit winnen van de juristen binnen de organisatie.

Terwijl we met deze instelling langzaam in beroepscalimero’s veranderen, trekt de ene na de andere beroepsgroep richting het Malieveld om met de vuist op tafel te slaan. Want het idee dat je niet serieus genomen wordt, is echt niet exclusief toebedeeld aan de communicatieprofessional. Nou wil ik zeker niet pleiten voor een mars richting het Malieveld, maar er mag wel wat meer pit in onze beroepsgroep. Kijk eens naar de boeren, bouwers, advocaten en docenten die in actie zijn gekomen. Ze gaan allemaal voor eigen gewin. En dat mag ten koste gaan van anderen.

En dan kom je bij een duivels dilemma, want we adviseren dagelijks onze collega’s hoe om te gaan met weerstand en kritiek. Inzet: zo min mogelijk vijanden. Het zit in ons dna om iedereen te vriend te houden, maar daardoor doen we zelf te vaak water bij de wijn. Met als resultaat dat je nooit laat zien waar je als communicatieprofessional echt voor staat en welke waarden wat jou betreft niet onderhandelbaar zijn. Hierdoor komen we in een vicieuze cirkel, want zo ontnemen we collega’s de kans om ons echt op waarde te schatten en worden we overgeslagen. Laten we daarom in 2020 wat vaker met de vuist op tafel slaan. Gewoon wat meer Malieveld-mentaliteit. Sta voor je principes en wees bereid om dan ook een keer vijanden te maken.

—
‘Er mag wel wat meer pit in onze beroepsgroep’



100 jaar trots in de lucht

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotografen Jorrit Lousberg (pag. 48/49),

Jildiz Kaptein (pag. 50) en Paul Ridderhof (pag. 51)

KLM stuntte vanaf haar honderdste verjaardag op 7 oktober 2019 honderd uur met historische prijzen in de 'Deal van de Eeuw'. Het was slechts een activiteit uit het honderd dagen durende feestprogramma. Programmanager Marisca Kensenhuis kijkt terug op een geslaagd jubileum. Wat ze de volgende keer anders zou doen? "Nog meer mensen vrijspelen om activiteiten tijdig op te pakken."



MARISCA KENSENHUIS

Jubilerend KLM bedankt, beroert en betreft

KLM is de eerste luchtvaartmaatschappij ter wereld die een honderdjarig jubileum onder eigen naam kon vieren. In 1919 richtten bankiers en investeerders de ‘luchtvaartmaatschappij voor Nederland en Koloniën’ op. Het bedrijf kreeg per direct het predicaat koninklijk en in 1920 vloog het voor de eerste keer, van Londen naar Schiphol.

In het derde kwartaal van 2018 gingen de voorbereidingen voor het jubileum serieus van start, vertelt Kensenhuis. Toen werden ook de budgetten vastgesteld. Over de hoogte daarvan wil ze niets kwijt. Op dat moment is ze nog manager Communicatie, maar vanaf 1 januari gaat ze aan de slag als programmamanager Jubileum. Geen rare switch, want in haar vorige baan coördineerde ze als hoofd Communicatie het vijftigjarige jubileum van Transavia.

Betrokken personeel

De kerngroep van vijf mensen aan het begin van dit jaar groeide uit tot een club van ruim 15 medewerkers. Ook werd het bureau Xsaga ingeschakeld voor de organisatie van de KLM100 Experience, open dagen in een hangar op Schiphol-Oost. Daarbovenop kwamen de honderden vrijwilligers onder het personeel. Kensenhuis: “Die inzet en betrokkenheid hebben het jubileum tot een succes gemaakt. We hebben vooraf het doel bepaald: stakeholders bedanken, beroeren en betrekken. Onder stakeholders vallen medewerkers, partners (zoals

toeleveranciers) en uiteraard onze klanten. Het uitgangspunt is dat we met trots terug- en vol vertrouwen vooruitkijken. We hebben aan vertegenwoordigers van de 30.000 medewerkers gevraagd hoe zij het feest willen vieren. Zij hebben een grote invloed op het programma gehad en velen hebben onderdelen mede georganiseerd.”

Zeven werkgroepen

Zeven werkgroepen hebben zich beziggehouden met de uitvoering van het jubileumprogramma. De eerste organiseerde ‘het aftellen’, met de start op 29 juni, honderd dagen voor de verjaardag. Op deze dag werd ook wereldwijd het speciale KLM100-logo onthuld en ging de KLM100-website live. Verschillende relaties van KLM en internationale media werden ontvangen in een hangar op Schiphol. De aftrap was gekoppeld aan de komst van het nieuwste vliegtuig, de eerste Boeing 787-10 voor KLM. “Er brak wel even een crisis uit toen bleek dat het vliegtuig een dag later uit de Boeing-fabriek in Amerika zou komen”, zegt Kensenhuis, die er nu om kan lachen. “We hebben van de nood een deugd gemaakt, snel geschakeld en het evenement opgetuigd met de ‘Orange Pride’, de deels oranje Boeing 777, die die ochtend aankwam uit Ghana.”

Werkgroep 2 organiseerde de KLM100 Experience in oktober voor met name medewerkers en hun familie. Ook die vonden in de hangar plaats. “Dit was een enorme logistieke uitdaging. We hebben nog overwogen alle activiteiten in een bestaande evenementenlocatie zoals de RAI te doen, maar we wilden toch het hart van de KLM-operatie laten zien. Dat betekende het ombouwen van een hangar tot een feestlocatie, rekening houdend met de zware beveiliging van Schiphol en ingewikkelde logistiek.”

Merkvoorkeur

Andere werkgroepen hielden zich bezig met de verjaardag op 7 oktober, speciale evenementen,

de (marketing)communicatie wereldwijd, KLM100-merchandise en viering van het jubileum in de rest van de wereld. De jubileumactiviteiten hadden ook tot doel de naamsbekendheid en de merkvoorkeur voor KLM te vergroten. De centrale boodschap luidde dat KLM de mijlpaal van honderd jaar heeft bereikt door veranderingen te omarmen en oplossingen voor de toekomst te bedenken. Hoewel de marketingresultaten nog niet bekend zijn, worden goede resultaten verwacht. De speciale *brand movie* is in ieder geval goed ontvangen. Daarin zie je de loopbaanontwikkeling van drie generaties vrouwen in één familie: van stewardess tot piloot. “We laten de magie van het vliegen zien, maar ook dat KLM haar maatschappelijke verantwoordelijkheid pakt”, zegt Kensenhuis. “In de beginjaren had KLM enkele mannelijke ‘hofmeesters’ in dienst en in 1935 kwamen de eerste stewardessen. Het was tot ver in de jaren zestig vanzelfsprekend dat stewardessen hun baan opgaven op het moment dat ze trouwden. In 1946 werkte korte tijd een vrouwelijke piloot bij KLM, maar pas dertig jaar

‘We laten de magie van het vliegen zien, maar ook dat KLM haar maatschappelijke verantwoordelijkheid pakt’

later ging de volgende vrouw aan de slag in de cockpit. We hebben op dit moment 2.900 piloten in dienst, waarvan zes procent vrouw. Hoewel al iets boven het gemiddelde in de luchtvaart, moet dat percentage flink omhoog.”

Duurzaam

Een jubileumvideo over een schone brandstof of geluidsarme motoren kwam er niet. Maar we zijn continu met duurzaamheid bezig, verzekert Kensenhuis. “KLM wil het voortouw nemen om een duurzamere toekomst voor de luchtvaart te realiseren. Op 29 juni, tegelijk met de aftrap van de jubileumviering, hebben we het programma *Fly Responsibly* geïntroduceerd. We laten zien welke stappen

we zelf nemen en roepen de sector en klanten op om samen de luchtvaart duurzamer te maken.”

Verbeterpunt

Mocht ze nog een keer verantwoordelijk worden voor een jubileumviering, dan zou ze nog eerder starten met de voorbereidingen. “En dan zorgen voor een goede projectstructuur. Je moet zo hoog mogelijk in het bedrijf mensen eigenaar maken van deelprojecten en collega’s met de juiste expertise vroegtijdig vrij spelen om activiteiten te organiseren.” Nu is Kensenhuis op zoek naar een nieuwe uitdaging, binnen KLM, daarbuiten kan ook. “Maar eerst nog even bijkomen. Vooral rond de verjaardag hebben we dag en nacht gewerkt.”



‘Zeven werkgroepen hebben zich beziggehouden met de uitvoering van het jubileumprogramma’

Boeren en bouwers in het oog van de stikstofstorm



Het houdt de gemoederen flink bezig: hebben we met z'n allen zitten slapen of dringt de ernst van milieueffecten nu pas tot ons door? Eliane Schoonman van het Issue Management Institu- te laat op verzoek van C haar licht schijnen op 'hét issue van 2019'.

Gisteren plastic verpakkingen en de afvalberg, van- daag stikstof en de boeren, morgen broeikasgas en de energiesector. Milieu en klimaat zijn containers en de inhoud van de discussie varieert per decenni- um. Eind jaren tachtig speelde het issue ozonlaag. Onze atmosfeer zou gatenkaas zijn en dat komt door cfk's in spuitbussen. Cfk's verdwenen uit spuitbussen en daarmee de toestand van de ozon- laag uit de maatschappelijke discussie.

Rek eruit

Natuur, milieu en klimaatverandering zijn al meer dan honderd jaar onder discussie. Velen herinne- ren zich het rapport 'Limits to Growth' uit 1972, sa- mengesteld door de Club van Rome, een groep van 36 wetenschappers die zich sinds 1968 ongerust maken over de wereld. 'Grenzen aan de Groei' stelt dat, als de (westerse) maatschappij in hetzelfde tempo blijft consumeren, de rek er binnen honderd

jaar uit is. Met name de bevolkingsgroei en de in- dustriële productie zouden leiden tot uitputting van grondstoffen en voor de grootste problemen zor- gen. Van boeren wordt niet gerept.

Van rechts en van links

In Nederland wordt het milieudossier tussen 1982 en 1989 belegd bij ministers van VVD-huize, Pieter Winsemius en Ed Nijpels en daarna bij de PvdA'ers Hans Alders, Margreeth de Boer en Jan Pronk. Daarna wordt het dossier weer overgenomen door de VVD'ers Henk Kamp en Sybilla Dekker. Beide politieke partijen hebben er dus beurtelings bijna een halve eeuw verantwoordelijkheid voor geno- men en 'milieu' is daarmee dus niet per se een links issue of een 'linkse hobby'. Wie beweert dat pre- mier Rutte 'links afslaat' bedient zich van retoriek, eloquente prietpraat, of is op z'n best slecht geïn- formeerd. Wat wel van kleur verschiet, is het issue dat centraal staat in milieudiscussies. 'Dag vogels, dag vissen, dag mensen' dateert uit de jaren ze- ventig. Het gaat vooral over de bodem- en water- vervuiling in Nederland. Fosfaten en zalm in de Rijn.

Politieke paniek

Bij alle publieke opinievorming speelt framing een rol. Er is een bepaalde groep die de schuld krijgt. In het huidige tijdsgewricht zijn de boeren en de bouw de boosdoeners. Hebben de boeren gelijk in hun demonstraties, hun trekkers naar het Malieveld? Ja en nee. Nee, omdat zij niet te ontkennen verant- woordelijkheid dragen (en met hen de consument en de retail) voor het stikstofprobleem. Ja, omdat zij geslachteerd worden aan het volgende issue in de politieke milieudiscussie, met besluiten die lijken op politieke paniek.

Primaat van de wetenschap

Nu, in 2019, zijn de problemen alleen maar serieu- zer geworden. Klimaatverandering is andere koek dan milieuproblemen. Bosbranden, droogte, over- stromingen en een voorspelling van de Verenigde Naties dat er tientallen miljoenen klimaatvluchtelin-

gen op drift zullen raken. Mensen die helemaal niet terug kunnen naar 'het land van herkomst', omdat dat land dan al kopje onder is. Indonesië ontruimt zijn hoofdstad. Het Kyoto Protocol voor verminde- ring van broeikasgassen uit 1997 en het Akkoord van Parijs uit 2015 gaven code rood over de opwar- ming van de aarde. NWO, dé financier van wetenschappelijk onder- zoek in Nederland, tevens de organisatie die formu- leert wat er met voorrang academisch onderzocht moet worden, besteedt er veel aandacht aan: de toestand van ons klimaat. Populair en onderkoeld gezegd: de wetenschappers vinden dat er reden is tot bezorgdheid.

Primaat van de politiek

Maar klimaat- en milieu-issues zijn qua discours het primaat van de politiek. Het Klimaatberaad, het

overlegorgaan om tot een Klimaatakkoord te komen, bestaat uit (ex)-politici, medeoverheden en niet-gou- vernementele organisaties. Wetenschappelijke wijs- heid is in geen velden of wegen te bekennen. Natuurlijk moeten de boeren, de burgers, wij allen, het roer drastisch omgooien. Maar in het wilde weg minder koeien? Veganisme is mooi, maar ook ka- toen en avocado's zijn, gelet op de hoeveelheid water die dit soort producten onttrekken aan de grond, niet zonder meer 'milieuvriendelijk'. Het makkelijke 'wetenschap is ook maar een me- ning' lost de problemen van boeren, bouwers, burgers en buitenlui niet op. Als wij niet roekeloos van issue naar issue rennen, maar de wetenschap serieus aan het woord laten in de maatschappelijke discussie, kan de politiek geruster aan de knoppen draaien.

Wat vind jij?

Ben jij het met dit standpunt eens of juist niet: praat dan verder op online ledenplatform Logeionline (bit.ly/boerenenbouwers).



'Wie beweert dat premier Rutte 'links afslaat' bedient zich van retoriek, eloquente prietpraat, of is op z'n best slecht geïnformeerd'

mett

Levendig. Actief. Verbindend.

Communities van Mett

maakt samenwerken simpel

mett.nl

Auteur Corine Havinga

Fotograaf Germán Villafane

Leiderschap is *nature* en *nurture*

In het Rotterdamse MAAS Theater stonden Manfred van Doorn en Rozemarijn Dols op 25 november op de planken. Zij gaven er de masterclass leiderschapscommunicatie. Wat verstaan Van Doorn en Dols eigenlijk onder die term? En wat vonden de deelnemers ervan? C ging polsen in de Maasstad en kwam uit op echte en getoonde emoties, nature en nurture, charisma, verwarring en dosering.



Zonneschijn, en een beetje regen

Hoewel de theorie in sneltreinvaart werd aangeboden, is deze masterclass er echt zo eentje die je erg nieuwsgierig maakt en die nog lang naborrelt onder de hersenpan. Kan ik deze methode in mijn werk inpassen en zo ja, hoe dan? En ik welke fase zit ik nu dan? Wat zou Merkel doen? Het vraagt wel om eerst meer inzicht te hebben over de theorie. Hoewel de filmpjes boekdelen spraken, was er te weinig ruimte om hier goed op door te vragen tijdens de masterclass. Dat vond ik echt jammer. Wat ik ervan geleerd heb, is dat na regen altijd weer de zon gaat schijnen. En het altijd weer een beetje kan gaan regenen. Dat authentiek zijn en vriendelijkheid een hoop brengen bij leiderschap. En dat elke ervaring je weer wijzer maakt voor de volgende. Kortom: *keep on learning* en blijf altijd jezelf.

Anna Kodde

Woordvoerder, communicatieadviseur
Tweede Kamer der Staten-Generaal

Charisma heeft een magische uitwerking

“Leiderschapscommunicatie is een paradox. Het is de kunst om tegelijk echt te zijn, authentiek, maar ook functioneel. Dat is het allermoeilijkst: zorgen dat je werkelijke emoties niet de overhand krijgen, maar dat de emoties die je laat zien wel degelijk oprecht lijken. Dat de dingen die je zegt uit een plaats van waarheid komen. Dus je moet er zelf in geloven, je mag optimistisch zijn. Zodat je leiderschap zowel functioneel als echt is.

Laat je je bijvoorbeeld opfokken om boos te worden, dan heb je al verloren. Het is veel beter om niet boos te worden. Of eventueel, om functioneel boos te worden. Je laat dan wel boosheid zien, maar dit hoeft niet per se je werkelijke emotie te zijn. Je zet boosheid dan in om een doel te bereiken. Ook hier is het dus de uitdaging om de woede wel ergens vandaan te laten komen, zonder dat het je gaat domineren.

Mensen met charisma hebben een streepje voor. Charisma is eigenlijk een voorwaarde om succesvol leider te kunnen zijn. Tuurlijk, er bestaan ook saaie leiders, maar om echt succesvol te kunnen zijn heb je toch wel charisma nodig. Charisma is een vorm van impact en heeft een magische uitwerking. En verder, om een goede leider te zijn heb je voor 70 procent aanleg nodig: drive, de behoefte voorop te lopen, intelligentie en vitaliteit om maar

wat kenmerken te noemen. Dat is *nature*. De overige 30 procent is *nurture*: de hele dag aan jezelf werken, jezelf verbeteren, je verdiepen in de literatuur, noem maar op.

Leiderschap is dus wel te leren, maar het is niet voor iedereen. Daar staat tegenover dat mensen ook niet bepaald in de rij staan om een leider te zijn of te worden. Iemand zei ooit eens tegen mij: ‘hoge bomen vangen niet alleen veel wind, er wordt ook veel tegenaan gezeken’ en dat is natuurlijk ook gewoon zo. Niet iedereen heeft zin in dat gezeur.

Leiderschap is de kunst van de juiste communicatie op het meest passende moment. Daarom helpt het als je een zintuig ontwikkelt om erachter te komen in welke fase je in welk verhaal zit. Is het een kwestie van doorzetten of vraagt de situatie om het opgeven van een onvruchtbaar proces? Ga je nu voor meetbare resultaten of sta je voor je principes? Hogere leiderschapscommunicatie kan dat soort vragen ook nog goed aan elkaar koppelen, waarmee je kunt besluiten te stoppen met bepaalde processen om andere te kunnen volhouden. Je bent zo trouw aan je principes om daarmee meer duurzame resultaten te behalen.”

Manfred van Doorn

Directeur Double Healix – DNA for Leadership

‘Hoge bomen vangen niet alleen veel wind, er wordt ook veel tegenaan gezeken’

Kantelpunt

Voor mij was dit de eerste bijeenkomst van Logeion. Ik ben sinds 1 januari 2019 woordvoerder van twee vrouwelijke wethouders in de gemeente Delft en dat leek me een goede aanleiding om lid te worden. De bijeenkomst vond ik leuk en inspirerend, maar ik had vooraf wel andere verwachtingen. In de beschrijving van de bijeenkomst ging het ook over verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiderschapscommunicatie, maar dat kwam nauwelijks terug. Het begin was erg veel theorie. Toen er filmpjes en voorbeelden kwamen, kwam die theorie tot leven en dat vond ik mooi om te zien. De bijeenkomst leverde me niet direct concrete handvatten op maar ik merk dat ik langzaam dingen ga herkennen in mijn eigen werk. Zoals de verschillende fasen uit het Double Healix model. Dit zorgde bij 1 project voor een 'kantelpunt in de communicatie'. Mooi om te zien dat je die soms echt nodig hebt om weer scherp te worden. En dat geldt niet alleen voor mijzelf, maar ook voor de bestuurder.

Suzan Snels
Woordvoerder gemeente Delft



Handelaren in hoop

“Wat ik merk bij leiderschapstrainingen is dat mensen zich vaak onvoldoende bewust zijn van de symbolische betekenis van hun positie. Het zijn vaak hoogintelligente mensen, die er dan ineens managementtaken bijkrijgen, die vervolgens geen idee hebben van het effect van hun optreden. Ze brengen mensen dan onbedoeld in verwarring. Napoleon zei al ‘Leiders zijn handelaren in hoop’ en dat is ook zo. Geen valse hoop, maar hoop. Dus ook al hebben ze zelf onzekerheden, het is belangrijk dat leiders hun mensen kunnen geruststellen en perspectief kunnen bieden. Ook al hebben ze het zelf soms moeilijk. Het is natuurlijk niet zo dat leiders nooit hun kwetsbaarheid mogen laten zien, maar belangrijk is dat ze zich ervan bewust zijn wanneer ze dat kunnen doen. Zorg voor timing, zorg voor dosering. Wees je bewust van je rol. Ik heb het idee dat veel leidinggevers zich daar onvoldoende bewust van zijn. En ik denk dat communicatieprofessionals daar bij uitstek een functie in hebben. Om de leidinggevers daarin te adviseren en begeleiden.

Neem een bedrijf waar een prominente medewerker een #metoo-klacht aan zijn broek krijgt. Nou, dan zit de directie of de Raad van Bestuur met de kwestie in zijn maag. Ze zijn bang voor imagoscha-

de maar willen ook de dame in kwestie niet afvalen. Een ongelooflijk goede communicatieadviseur is dan noodzakelijk. Zowel voor de communicatie naar buiten als naar binnen. Iemand die begrijpt dat je wel iets moet vertellen om de rust te bewaren, maar tegelijk ook kan uitleggen dat je nog niet alles kunt zeggen, omdat het onderzoek nog loopt. Dat is heel precair. Leiders zijn dan ongelooflijk gebaat bij een professional die echt kennis van zaken heeft, die deze inschattingen goed kan maken. In onze bijeenkomsten laten we vergelijkbare dilemma’s langskomen aan de hand van de Reis van de Held, en dan gaan we daarover met elkaar in gesprek.”

Rozemarijn Dols
Psycholoog, eigenaar Dols Consult

‘Leiders zijn ongelooflijk gebaat bij een communicatie-professional die echt kennis van zaken heeft’



Houd het persoonlijk en authentiek

Wie er niet was, heeft iets gemist. Het was een inspiratieve bijeenkomst, al was het soms ook ietwat onnavolgbaar. Maar daardoor zette het je aan het denken. Manfred en Rozemarijn hadden samen een gloedvol betoog dat ze ondersteunden met prachtige filmbeelden en verhalen met zeer intrigerende plotwendingen. Soms was hun verhaal lastig te herleiden tot onze eigen praktijk; desondanks viel er genoeg te leren. In de beelden van leiders als Angela Merkel en Margaret Thatcher was goed te zien hoe de inhoud van hun verhaal samenviel met het handelen van die leiders. Daar werd het persoonlijk en zag je dat het handelen van die leiders geen trucje is. Daarin zit voor mij de grote les van deze masterclass: blijf dicht bij de persoon waarvoor je werkt en houd het authentiek. Ook als dat ontregelend is, zoals het handelskenmerk van Thatcher was. Deze bijeenkomst was anders dan anders. Wie een vijfstappenplan verwachtte, had het lastig want dat was er niet.

Huug Barendrecht
HollandSpor, voorzitter Platform Communicatie Rotterdam

Master International Communication Management (MA)



Bent u werkzaam in de communicatie en wilt u nieuwe, praktische kennis opdoen op het gebied van interculturele communicatie, pr, social media en brandmanagement? Start de Engelstalige Master International Communication Management aan de Haagse Hogeschool. Speciaal voor communicatieprofessionals in internationale organisaties.

- NVAO-erkende opleiding
- Zowel fulltime (1 jaar) als parttime (2 jaar) te volgen
- Master of Arts diploma (MA)

Meer informatie over de Master International Communication Management?
Ga naar hhs.nl/masters en vraag vrijblijvend een brochure aan.

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Professionalisering

#1

Op 19 november was de derde editie van **Onder Professoren**. Deze bijeenkomst wordt twee keer per jaar speciaal voor Partners en Vrienden van het Centrum Strategische Communicatie (CSC) georganiseerd. Tijdens een diner in Naturalis gingen zij met elkaar en met drie professoren, die ook een korte lezing hielden, in gesprek over het vak. De professoren waren deze editie: **Claartje ter Hoeven** (hoogleraar 'Organizational Dynamics in the Digital Society' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam), **Christian Burgers** (bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie – Logeion-leerstoel, Universiteit van Amsterdam – en universitair hoofddocent Communicatiewetenschap, Vrije Universiteit) en **Nicole de Voogd** (hoogleraar Global Change and Marine Ecology, Universiteit Leiden). Een sfeervolle avond vol interessante discussies en nieuwe inzichten.

#2

In april dit jaar won **Margot van der Goot** (Universiteit van Amsterdam) met haar onderzoek naar chatbots de **Strategische Communicatie Challenge** en ontving als prijs 25.000 euro om te besteden aan haar kwalitatieve onderzoek. In november nam ze interviews af om inzicht te krijgen in hoe consumenten klantenservice via een chatbot ervaren.

#3

Je kunt de **BNP** (beroeps-niveauprofielen) van Logeion als communicatieprofessional gebruiken bij je persoonlijke ontwikkeling. De beroepsniveauprofielen worden in **2020** geüpdatet en de BNP-commissie is met deze vernieuwing van start gegaan.

Positionering

#1

De bijeenkomsten-agenda voor 2020 vult zich al flink. Met natuurlijk de terugkerende succesvolle bijeenkomsten, maar ook het eerste **CommunicatieCollege** van Erik Reijnders over Leiderschapscommunicatie. Masterclasses met kennis uit aanpalende vakgebieden zijn in de maak, net zoals verschillende bijeenkomsten uit de kokers van actieve ledengroepen. Blijf de **Logeion-agenda** in de gaten houden, dan weet je zeker dat je niets gaat missen komend jaar.

#2

Op 16 juni 2020 vinden tijdens C-day20 de verkiezingen van de **Communicatieman/vrouw** en het **CommunicatieTalent** van het jaar plaats. Wie verdient volgens jou een van deze titels? Heb je tips? Laat het ons snel weten! Meer informatie over deze prijs is te vinden op www.cday.nl.

#3

Mis je iets in de programmering van Logeion? Zin om samen met vakcollega's de schouders te zetten onder een initiatief? Laat dit weten via info@logeion.nl. Er

is vaak meer mogelijk dan je in eerste instantie denkt. En vanuit het bureau denken we graag mee!

Programmering

#1

Samen met een aantal enthousiaste leden zijn we bezig om in 2020 de eerste **Logeion-podcasts** te maken. We blijven tijd, geld en energie investeren in onze bestaande en nieuwe communicatiekanalen om vakkennis en informatie nog beter en effectiever met onze leden te kunnen delen. En daar hoort vakblad C natuurlijk ook bij, want in plaats van zes keer ontvang je C volgend jaar acht keer!

#2

De **nieuwjaarsbijeenkomst** van Logeion begint inmiddels een mooie traditie te worden. Er zijn nog maar een beperkt aantal kaarten beschikbaar voor de bijeenkomst op **donderdag 9 januari**. Deze keer met Mieke Kerkhof, die inmiddels een record aantal ikjes voor het NRC heeft geschreven, en Logeion-leerstoel hoogleraar Christian Burgers, die het gaan hebben over de rol van humor in communicatie.

***alles begint met een idee.**

careenza*

Wij zijn hét Rotterdamse bureau voor concept, creatie en campagne. Van een goed idee maken we iets moois, en dit gebruiken we in uw campagne. Kijk voor meer informatie op careenza.nl.



Wij zoeken JOU

Volgend jaar gaat C van 6 naar **8 edities**.

En daarom zijn we op zoek naar

nieuwe redacteurs.

Interesse? Stuur je motivatie naar

info@logeion.nl ter attentie van

hoofredacteur Sander Grip.

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.

Hoofredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Concept en vormgeving
careenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Bureau Van Vliet B.V.
023 571 47 45
www.bureauvanvliet.com

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 3 januari 2020.

Coverfoto: Rick Arnold



LOGEION-KALENDER

COMMUNICATIECOLLEGE

18 DECEMBER ROTTERDAM
Reputatiemanagement klaar
voor de toekomst
Cees van Riel

NIEUWJAARSBIJEENKOMST (VOOR LEDEN)

9 JANUARI DEN HAAG
De rol van humor in
communicatie
Christian Burgers, Mieke
Kerkhof, Wieneke Buurman

ENTER-THE-FIRM

22 JANUARI ARNHEM
Internal branding bij VGZ:
Samen zijn we zinnig bezig
Annette Visser, Wendy Bilsen

ENTER-THE-FIRM

30 JANUARI AMSTERDAM
Humor & Communicatie
Boom Chicago, Bart Veilbrief,
Sebas van der Sangen

ENTER-THE-FIRM

4 FEBRUARI AMSTERDAM
133 Zelfmoordpreventie
Vakgroep Zorgcommunicatie

WORKSHOP

11 FEBRUARI AMERSFOORT
Goede woordvoering, hoe doe
je dat?
Youssef Eddini

COMMUNICATIECOLLEGE

3 MAART ROTTERDAM
Leiderschapscommunicatie
Erik Reijnders

WORKSHOP

10 MAART AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten

WORKSHOP

12 MAART AMSTERDAM
Ontwikkel je
trainersvaardigheden
i.s.m. Van der Hilst

ENTER-THE-FIRM

17 MAART HILVERSUM
De kunst van het nieuws
maken
Videonieuwsbericht

WORKSHOP

2 APRIL AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een
flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

9 JUNI UTRECHT
Ontdek de kracht van een
coachende adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

CONGRES

16 JUNI NIEUWEGEIN
C-day20: het nationaal
vakcongres voor
communicatieprofessionals

WORKSHOP

8 SEPTEMBER UTRECHT
Ontwikkel je
trainersvaardigheden
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

22 SEPTEMBER AMERSFOORT
Goede woordvoering, hoe doe
je dat?
Youssef Eddini

WORKSHOP

6 OKTOBER UTRECHT
Ontdek de effectiviteit van een
flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

5 NOVEMBER AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een
flexibele adviesstijl
i.s.m. Van der Hilst

WORKSHOP

10 NOVEMBER AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van
effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten



Het programma voor 2020 krijgt
steeds meer vorm. Dus scan de
QR-code voor het actuele aanbod
of om je aan te melden.

Of neem een kijkje op:
www.logeion.nl/agenda



Heb jij
C-day20
al in je agenda
staan?

16 juni
2020