HÉT COMMUNICATIEMAGAZINE VAN NEDERLAND
NR 02 / JAARGANG 34 / MAART 2022

‘Grondige openhartigheid houdt ons scherp’

ARJAN ERIKS, MANAGING DIRECTOR SCHUBERG PHILIS

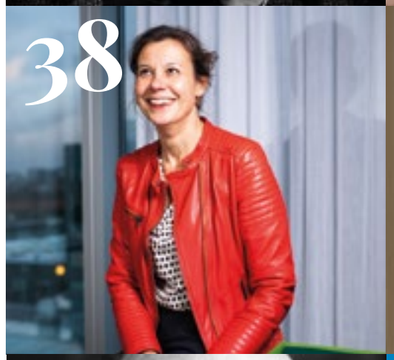
‘Creatief blijven om politiek begrijpelijk te maken’

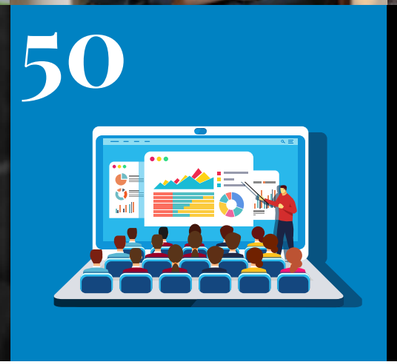
KELLY TIJHUIS , COMMUNICATIEMEDEWERKER STUDENT & STARTER

‘Moderne professional moet informatiehuishouding op orde hebben’

ARRE ZUURMOND, REGERINGSCOMMISSARIS INFORMATIEHUISHOUDING

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals





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**
employee alignment vergt sterk leiderschap

12 **handreiking**
zo schrijf je een begrijpelijke bewonersbrief

15 **column christian burgers**

16 **ontwikkeling**
wisselwerking tussen lokale en landelijke politieke partijen

20 **recensies**

21 **bureau in dubio**

22 **kennis**
focus en inrichting van de communicatieafdeling

25 **column mayke van keep**

26 **toonaangevend**
interculturele communicatie volgens sirous kavehercy

30 **achtergrond**
een kabinet om van te houden?

34 **young**
hoe betrek je jongvolwassenen bij lokale politiek

35 **column marjolein snellink**

36 **communicatietheorie van betteke van ruler**
wanneer is communicatie interactie?

38 **spotlight**
de transformatie van dsm

42 **reportage bnp**
hoe carola de vree binnen de gemeente rotterdam de bnp toepast

44 **reportage**
arre zuurmond brengt de informatiehuishouding op orde

48 **de pijnbank**
ward de moor geeft zich bloot

50 **reflectie**
tussenstand trendonderzoek logeion

52 **klantcase mett**

54 **makers**

55 **colofon**

Fotograaf Ilya de Milde

Een leven lang

Communicatie is interactie. Zelfs in het klassieke model van zender en ontvanger is er een vorm van interactie, want de verzonden boodschap doet onherroepelijk iets met de ontvanger. En daar moet de zender vervolgens ook weer iets mee. Maar, zoals Betteke van Ruler stelt, gaat het inmiddels om veel meer dan feedback. Het gaat om wisselwerking, de reactie op elkaar en de manieren van onderlinge beïnvloeding.

Dat maakt het een complex proces. Want, zo stelt Bert Pol, het gaat om taal, beeld, processen in en tussen groepen, de verwerking van informatie en de ontwikkeling die het vak in de tijd maakt. En dan moet je dat ook nog allemaal begrijpen én kunnen toepassen.
En dan zijn we er nog steeds niet. Kijk maar naar het verhaal van Sirous Kavehercy. De werking van communicatie is ook nog afhankelijk van de plek waar je je bevindt en de mensen die je tegenover je hebt. De interactie die Van Ruler noemt, betekent dat je moet begrijpen wie je tegenover je hebt, wat die persoon beweegt, drijft en motiveert. Communicatie anno nu is onherroepelijk intercultureel.

Duizelt het al? Ik benoem hierboven slechts drie artikelen uit deze C. We zijn er dus nog lang niet. En laten we eerlijk wezen: dat is maar goed ook, toch? Want communicatie is juist zo razend interessant, omdát er zo verschrikkelijk veel kanten aan zitten. Dat betekent wel een leven lang blijven leren. De beroepsvereniging kan je daar bij uitstek bij helpen. Dat is het brandpunt van kennis en ontwikkeling. Via die vereniging brengen we kennis en ervaring in beweging. Het liefst in interactie, live.
Hoe mooi dat we inmiddels, zo lijkt het nu toch echt, het licht aan het einde van de coronatunnel in kunnen stappen. Natuurlijk blijft C op je deurmat ploffen. Maar het voelt goed om elkaar dit jaar ook gewoon weer in het *echie* te zien!

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteurs *Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma*
Fotografen *Germán Villafane (Ton Goedmakers en Arjan Eriks), © KNG (Marinka Nooteboom), Renée de Groot (Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma)*

Employee alignment kan niet zonder **sterk leiderschap**

We kunnen er niet omheen: employee alignment staat – zeker nu organisaties steeds sneller moeten meebewegen met een snel veranderende markt, maatschappij en klantbehoefte – steeds hoger op de agenda in bestuurskamers. Een hoger tempo van verandering vraagt om sneller schakelen binnen de organisatie. Hoe wendbaar een organisatie is – en hoe groot de slagingskans van veranderingen – hangt af van drie factoren: in hoeverre medewerkers zich geïnformeerd voelen over de koers (weten), gemotiveerd zijn om bij te dragen (willen) en zich ondersteund voelen (kunnen).

Zoveel mogelijk medewerkers in kennis, houding en gedrag aan boord krijgen, is een uitdagende klus. Hoe werk je daar succesvol aan? Interne communicatie speelt een belangrijke rol om de juiste context, duiding en urgentie van de verandering te bieden en de dialoog erover aan te jagen. Om structuur en ritme in communicatie aan te brengen, zodat medewerkers op de hoogte en betrokken blijven. Om de tools in handen te geven om in de actiestand te komen. Maar interne communicatie heeft partners nodig om een stimulerende werkomgeving te creëren. Een omgeving waarin verandering bespreekbaar wordt gemaakt en medewerkers mogen experimenteren om dingen anders te doen. En waarin medewerkers rolmodellen hebben van wie ze kunnen leren. Die partners zijn hr en de leiders van de organisatie.

De manier waarop een organisatie wordt aangestuurd, heeft een groot effect op kennis, houding en gedrag van medewerkers. Diverse aspecten zijn van belang. Welk lonkend perspectief wordt er geschetst? Is de top van de organisatie eenduidig in haar communicatie? Inspireren de leiders de organisatie? Zien medewerkers het gedrag dat van hen wordt gevraagd ook terug in hoe de top van de organisatie zich gedraagt? Voelen medewerkers de ruimte om initiatief te nemen, te leren en fouten te maken? Merken ze dat systemen en structuren binnen de organisatie ook meeveranderen?

Op verzoek van C gingen Katinka Huijberts en Marianne Jaarsma op zoek naar de manieren waarop CEO's zelf hun rol zien. Hoe dragen zij bij aan het weten, willen en kunnen van hun medewerkers? Welke uitdagingen komen zij tegen? En hoe gaan zij die aan? Marinka Nooteboom, CEO van Koninklijke Nooteboom Groep, Ton Goedmakers, CEO van Vebego en Arjan Eriks, Managing Director van Schuberg Philis vertellen. Drie leiders van uiteenlopende organisaties, met een eigen visie op en aanpak van employee alignment.

PROOF | employee alignment & employer branding is een bureau dat gespecialiseerd is in communicatie naar (potentiële) medewerkers en veelal betrokken is bij verandertrajecten. Vanuit de visie happy employees = happy customers = more value zorgt PROOF met strategisch en creatief werk voor duurzame impact bij opdrachtgevers in binnen- en buitenland.

Katinka Huijberts is managing director van PROOF en executive coach. Ze heeft veel ervaring op het gebied van grote transformaties, onder andere bij ING, WestlandUtrecht Bank en De Goudse Verzekeringen. Zij kan als geen ander een brug slaan tussen de strategische ambities van het bedrijf en het weten, willen en kunnen van de medewerkers.

Marianne Jaarsma is head of strategy bij PROOF. Haar kracht als strateeg is de complexiteit van verandertrajecten platslaan en strategieën van klanten vertalen naar een veranderaanpak met impact. Samen met Bea Aarnoutse schreef ze het boek Happy change.

‘Autonome teams zorgen voor enorme **energie**, **creativiteit** en **innovatiekracht**’

Arjan Eriks is managing director van Schuberg Philis, een organisatie die met ongeveer vierhonderd medewerkers klanten van dienst is bij *mission critical* IT-vraagstukken. Schuberg Philis heeft een geheel eigen visie op de bedrijfsvoering en aansturing. Met autonome teams die bestaan uit experts met liefde voor het vak, zonder ‘overtollige processen’. En een breed leiderschapsteam van acht managing directors, wars van ego’s, vertrouwend op elkaars expertise en daarin complementair aan elkaar. Een IT-bedrijf, kortom, zoals het eigenlijk zou moeten zijn.

Welke rol hebben medewerkers in jullie bedrijf?

“De hoofdrol. De tagline van Schuberg Philis is, ‘it’s the people, actually’. Dat geldt zowel voor onze klanten als voor onze mensen. Wij hebben de diepe overtuiging dat, als je het echt goed wilt doen voor je klanten, je mensen helemaal tevreden moeten zijn. Sterker nog, zij moeten een directe bijdrage kunnen leveren aan iets wat groter is dan zijzelf. Onze medewerkers zijn ons grootste goed.”

Hoe borgen jullie dit in jullie organisatie?

“Onze oprichters hebben een achtergrond in de IT-wereld. Zij stelden zichzelf de vraag: ‘Wat nou, als we ons werk gingen doen op de manier zoals we dat eigenlijk zouden willen?’ Deze vraag is nog steeds actueel, daarmee stellen we alles wat we doen ter discussie. Onze oprichters zijn nagegaan welke situaties zij in het werk kennen, die in de buurt kwamen van hoe het eigenlijk zou moeten. Dat blijken crisissituaties, waarin je snel tot de kern komt, de experts betrekt die nodig zijn en alle overtollige procesgang loslaat. Als je het zo bekijkt, blijkt een extra managementlaag heel weinig toe te voegen. Wij werken daarom met autonome teams die direct schakelen met klanten.”

Wat is het voordeel van autonome teams?

“Onze klantenteams hebben veel vrijheid in de manier waarop zij onze klanten bedienen. Dat zorgt voor een enorme energie, creativiteit en innovatiekracht. Het decentraal beleggen van de verantwoordelijkheden levert ons ontzettend klantgedreven teams op.”

Hoe blijf je in verbinding met al die autonome teams?

“Storytelling is verweven in onze organisatie. We organiseren *failure cafes* waar we mislukkingen delen om van te leren. En we hebben tweemaandelijks een *townhall* waarin alle collega’s een plek kunnen claimen. We houden elkaar scherp door feedback te geven. Ook dat doen we op de manier zoals we dat eigenlijk zouden willen doen. We trainen medewerkers in *radical candor*, wat ‘grondige openhartigheid’ betekent. In onze feedback naar elkaar zoeken we de balans tussen persoonlijke aandacht voor en het direct aanspreken van collega’s.”

Hoe ziet jullie rol als leiderschapsteam eruit?

“Allereerst nemen we alleen mensen aan van wie we denken dat ze beter zijn dan wij. We hebben een intensieve onboarding waarin cultuur en DNA veel aandacht krijgen. Blijkt de nieuwe collega toch geen match, dan nemen we op een zorgvuldige manier afscheid. Daarnaast zorgen wij als leiderschapsteam voor een toekomstvisie en een integrale bedrijfsvoering. Daardoor kunnen onze teams 24 uur per dag bezig zijn met de wensen van de klant. Als leiders is het onze uitdaging om de energie en ideeën die in de teams ontstaan, te stroomlijnen en eenduidig te richten op wat we met elkaar willen bereiken. Dat betekent dat we onze teams daar continu onderdeel van moeten maken. Bij alle ideeën die we als leiders hebben, betrekken we de collega’s op wie een besluit betrekking heeft. Zij mogen aangeven of zij het eens zijn met een idee, en zo niet, welke suggesties voor verbetering zij hebben.”

Wat zijn de valkuilen van dit systeem?

“We nemen alle kaders weg, dus ook beperkende kaders. Je hoeft op niets of niemand te wachten, jij voert zelf jouw plan uit. Soms zijn mensen zo enthousiast, dat ze zichzelf voorbijlopen en dat we ze moeten afremmen. In onze cultuur is omzien naar elkaar ook erg belangrijk. Ook dat gebeurt vooral binnen de teams. Als je even niet goed voor jezelf zorgt, dan doet een ander dat voor je.”

Wat is jouw persoonlijke uitdaging?

“Ik moet leren op mijn handen te zitten. Ik vind de inhoud van het werk fantastisch. We zitten elke dag in de fascinerende speeltuin van de digitale revolutie. Daarnaast ben ik opgegroeid in een boerendorp, waar geldt dat ‘van werk nog nooit iemand slechter is geworden’. Het ligt in mijn natuur dat ik vind dat je pas ergens iets van mag vinden als je zelf een bijdrage hebt geleverd. Dat moet ik afleren. Want medewerkers loslaten in die speeltuin, dat is hoe het eigenlijk zou moeten.”

MARINKA NOOTEBOOM

‘Medewerkers verdienen ruimte om te **experimenteren** en **fouten te maken**’

In 2012 start Marinka Nooteboom als algemeen directeur van Koninklijke Nooteboom Groep, een vooraanstaand bouwer van trailers voor uitzonderlijk wegvervoer, met 450 medewerkers. Nooteboom neemt als vijfde generatie de leiding over het familiebedrijf. Ze treedt aan in tijden van crisis. Haar voornaamste opdracht: het productieproces optimaliseren en de bedrijfsvoering efficiënter maken. Daarin slaagt ze. In de jaren die volgen komt de orderportefeuille op peil en neemt de omzet toe. Ze leidt de organisatie op haar eigen, nieuwe manier. “Mijn vader zei: jouw managementstijl gaat bij ons niet werken. Inmiddels is hij hierop teruggekomen.” Ze werd kortgeleden uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar 2022.

Wat typeert jouw manier van leidinggeven?

“Ik vind het belangrijk om medewerkers goed te betrekken bij onze koers en bij waarom verandering van belang is. Daarnaast wil ik medewerkers stimuleren hun eigen rol te bepalen in de realisatie van de koers en zich medeverantwoordelijk te voelen voor succes. De afdelingen hr en communicatie zijn voor mij daarin belangrijke partners.”

In welke zin brak jij met het verleden?

“Met respect voor wat er in al die jaren is opgebouwd, kijk ik naar wat er nodig is voor de toekomst. Om klanten goed te blijven bedienen en een aantrekkelijke werkgever te blijven, was vernieuwing nodig. Ik koos voor een beweging van directief naar faciliterend leiderschap. Binnen kaders bieden we als managementteam vrijheid aan de teams om het werk zelf in te richten. Daarnaast baseren we ons nu veel meer dan in het verleden op feiten en cijfers om beslissingen goed te onderbouwen. Met onze productie werken we stap voor stap aan een schonere en nettere werkomgeving waarin meer geautomatiseerd werk plaatsvindt. We moderniseren de uitstraling van de panden. En in het personeelsbestand hebben we nu een betere balans tussen kennis en vers bloed en tussen mannen en vrouwen.”

Waarom was al die verandering nodig?

“De transportwereld verandert snel. We moeten ons bijvoorbeeld voorbereiden op vervoer van windmolenwieken van 90 meter lang. We moeten meer en sneller innoveren, onze klanten wachten niet op ons. Daarom moeten wij veranderen van een tanker in een zeilschip: wendbaarder worden dus.”

Wat vraagt het van de organisatie om wendbaarder worden?

“Dat vraagt een bredere inzetbaarheid van medewerkers. Productiemedewerkers moeten bijvoorbeeld kunnen werken op meerdere productielijnen, zodat we flexibeler kunnen inspelen op onze verkopen. En engineers moeten in het ontwerpproces alvast rekening houden met uitvoerbaarheid en betaalbaarheid, dus kennis van het productieproces is van belang. Daarnaast vraagt het dat we verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen. Zelfsturende teams richten, binnen kaders, processen naar eigen inzicht in. Zo kunnen we sneller stappen zetten en voor duurzame verandering zorgen. Bovendien zorgt het voor meer flexibiliteit en autonomie voor medewerkers.”

Hoe zie jij jouw eigen rol in verandering?

“Natuurlijk ben ik me bewust van mijn voorbeeldfunctie, maar ik zie mezelf niet graag als rolmodel. Veel liever omschrijf ik mezelf als teamspeler. Ik zorg voor verbinding tussen de verschillende groepen collega’s die wij hebben. Leer ze elkaars taal te spreken. Ook bied ik medewerkers de ruimte om te experimenteren en fouten te maken. Zo heb ik het immers zelf ook geleerd. Ik kwam uit de bancaire sector en wist wel wat, maar niet alles van transport. Het was vallen en opstaan. En durven doorzetten.”

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen?

“Naast goede communicatie en duidelijke kaders waarbinnen de teams hun werk vrij mogen inrichten, vind ik het belangrijk medewerkers deelgenoot te maken van cijfers en onze resultaten. Zo zien medewerkers het effect van hun werk en groeit het besef van hoe we ons geld verdienen. Dat helpt de juiste beslissingen te nemen in het werk. Ook houden we elkaar scherp. We trainen medewerkers erin om verwachtingen naar elkaar duidelijk over te brengen en elkaar aan te spreken als niet aan de verwachting wordt voldaan.”

Wat is jouw belangrijkste leiderschapsles van de afgelopen jaren?

“Dat verandering moeilijk is en tijd kost. En dat communicatie de sleutel is. Je kunt het waarom van de verandering niet vaak genoeg herhalen. Bovendien betekenen veranderingen voor iedereen wat anders. Ik stond geregeld op een trapje al onze medewerkers toe te spreken. Daarmee deed ik eigenlijk iedereen tekort. Ik wil ze juist betrekken bij wat de verandering voor hun eigen werk betekent. En ze zo stimuleren hun rol te pakken en talent in te zetten voor de toekomst van Nooteboom trailers.”

TON GOEDMAKERS

‘Uiteindelijk gaat het om de **verhalen van collega’s** als Maria en Erwin’

Ton Goedmakers is sinds januari 2021 CEO van Vebego. Vebego levert schoonmaak, zorgservices, facilitymanagement en groenvoorziening in Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. De organisatie heeft 42.000 medewerkers. Hij is de derde generatie Goedmakers die aan het hoofd staat van het door zijn opa Tonny opgerichte bedrijf. Hij leidt het bedrijf met zijn oom, Ronald Goedmakers. Voor Ton Goedmakers staat voorop dat hij betekenisvol werk wil bieden voor medewerkers, om zo toegevoegde waarde te leveren voor klanten, hun medewerkers en de maatschappij. Of, zoals hij het zelf zegt: “Wij willen positieve impact hebben op tien miljoen mensen per dag in 2025.”

Het directieteam is behoorlijk veranderd. Hoe zijn jullie te werk gegaan?

“Met mijn aantreden en dat van twee nieuwe COO’s (chief operating officers) heeft zich een nieuw directieteam gevormd. Daarmee hebben we nu een mix van vertrouwde en nieuwe krachten in de directie. In het begin schuurde dat soms. Sommige dingen gaan al jaren op dezelfde manier en die stellen wij, de nieuwelingen, ter discussie. Soms blijkt dat wij moeten leren van de lessen uit het verleden. Ook mijn oom en ik hebben aan onze relatie gewerkt. Wij zijn erg verschillend en vertegenwoordigen verschillende generaties. We hebben geleerd ons meer op elkaars goede kanten te richten dan op de negatieve kant van onze verschillen. Dat klinkt misschien simpel, maar jarenlang is daar te weinig aandacht voor geweest. In het directieteam ging daarom ieder min of meer zijn eigen weg. Nu vormen we echt een team; we hebben onze ego’s opzijgezet en zijn samen gekomen tot een nieuwe richting voor het bedrijf.”

Jullie ambitie is groot. Waar begin je?

“Voor de impact die we willen maken, hebben we een strategie opgesteld die One family, One culture, One language heet. We versimpelen ons bedrijf en voeren straks alleen de naam Vebego nog. Deze verandering is enorm: we gaan bijvoorbeeld met onze schoonmaakbedrijven van elf merken naar een. Als één familie zorgen we voor meer impact. Op basis van meer dan vijfhonderd cases hebben we samen bepaald welke talenten ons verbinden. Ook hebben we parameters opgesteld die voor alle bedrijven leidend zijn om de impact op medewerkers, klanten en de maatschappij te meten. Dat heeft geleid tot KPI’s (Key Performance Indicators) voor Great Place to Work, de NPS (Net Promotor Score) en de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).”

Hoe neem je de organisatie mee in de ambitie?

“Onze bedrijven vertalen de ambitie door naar hun eigen praktijk. Neem ons zorgbedrijf. Zij trainen schoonmakers hoe zij met een ‘goedemorgen’ of een praatje patiënten een goed gevoel kunnen geven. Of neem onze schoonmakers in de trein. Zij lopen nu gedurende de hele rit door de trein, in plaats van een ronde aan het eind van een rit te maken. Zo zorgen zij voor meer sociale controle en vooral verbinding. Ik weet zeker: als mijn collega Maria de coupé binnenloopt met haar vrolijke ‘goedemorgen’, dan zorgt dat gegarandeerd voor een glimlach op de gezichten van reizigers.”

Wat betekent de ambitie voor werkgeverschap?

“Als werkgever willen wij betekenisvol werk leveren. Veel van onze mensen hebben een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat ze de taal niet spreken, een beperking hebben of niet geschoold zijn. We willen hun kansen bieden die ze misschien anders niet zouden krijgen. Zij doen er namelijk toe. Een verhaal dat veel indruk op mij heeft gemaakt is dat van Erwin. Hij was ongeneeslijk ziek en zijn laatste wens was om met zijn collega’s een taartje te eten op kantoor. Werk was voor hem een belangrijk houvast in zijn leven. Daar staan wij als werkgever bewust bij stil.”

Welke rol heb jij zelf in het realiseren van de ambitie?

“Mijn mantra is ‘verbinding, vertrouwen en vooruitgang’. Daar werk ik elke dag aan, op elk niveau. ‘Kan niet’ bestaat niet voor mij. Ik wil altijd op zoek naar mogelijkheden. Op het irritante af, haha. Ook wil ik graag toegankelijk zijn. Zo feliciteren Ronald en ik de jubilarissen persoonlijk en zoek ik graag collega’s op. Ik heb een aversie tegen onoprechtheid en wil niet uitstralen ‘kijk, ik sta ook met een hesje aan op de foto’. Maar ik wil onze collega’s wel op een voetstuk plaatsen. We kunnen als Vebego een goed verhaal hebben, maar uiteindelijk gaat het om de verhalen uit de praktijk, de verhalen van Maria en Erwin. Zij realiseren een belangrijk deel van de impact die wij als bedrijf hebben.”

Auteur *Kortom vzw*

Zo hebben je bewoners-brieven ***meer effect***

Wegenwerken of een groot evenement in de buurt? Bewonersbrieven helpen je om burgers snel en gericht te informeren. Zo'n brief schrijf je niet een, twee, drie. Het is een ambacht en het vraagt tijd, al is die er meestal niet. Zo'n brief gaat vaak over complexe thema's en verschillende collega's hebben hun mening over de tekst. Het resultaat is dan dikwijls een brief vol compromissen. En dat is zelden een duidelijke bewonersbrief. In Vlaanderen verscheen, bij onze zusterorganisatie Kortom vzw, het boek *Hopende U hiermede voldoende geïnformeerd te hebben. Tips voor duidelijke bewonersbrieven.* Het bindt de strijd aan tegen ambtelijke taal, moeilijke zinsconstructies en onoverzichtelijke brieven. Speciaal voor C voelde Kortom vzw de auteurs aan de tand.

Farida Barki

Duidelijke taal heeft zowel voordelen voor je organisatie als voor de lezer. Zo zegt Elke Dhondt. Zij werkt als communicatieverantwoordelijke in de Vlaamse gemeente Lochristi. Dhondt is al helemaal overtuigd van de voordelen van bewonersbrieven in duidelijke taal: "In Lochristi vinden we aandacht voor duidelijke taal erg belangrijk. We doen het in de eerste plaats voor onze lezers: we beseffen heel goed dat niet elke inwoner hetzelfde leesniveau heeft. Voor sommige mensen zijn onze teksten echt te moeilijk. Bovendien zijn we ervan overtuigd dat ook ervaren lezers liever een duidelijke tekst lezen. Daarnaast willen we als gemeente transparant en toegankelijk zijn."

Auteurs van het boek zijn Katrien Janssens en Farida Barki. "Wat Elke zegt is helemaal waar: met duidelijke taal krijgen laaggeletterde lezers toch nog een groot deel van je boodschap mee. En ook voor ervaren lezers is je brief aangenamer. Het is meteen duidelijk wat je van je lezers verwacht, wat de kans groter maakt dat ze het ook doen", zegt Janssens. Barki vult aan: "Ooit hoorde ik iemand zeggen: wij moeten meer moeite doen bij het schrijven, zodat lezers minder moeite hoeven doen om de tekst te begrijpen. Met ons boek willen we aan iedereen tonen hoe dat kan."

Doordrongen van duidelijke taal

Dhondt: "Alle gemeentelijke communicatie in duidelijke taal, dat is onze ambitie. Maar dat is een werk van lange adem. Mijn collega en ik willen eerst zelf helemaal doordrongen zijn van duidelijke taal. Daarna is het de beurt aan de andere diensten. De tips van Wablieft helpen ons daarbij." Loont het ook de moeite om al die inspanningen te leveren? Volgens Dhondt in ieder geval wel: "Momenteel proberen we ons infomagazine en onze interne nota's in duidelijke taal te schrijven. Onze zinnen zijn korter, we gebruiken lijstjes en we ruilen ambtelijke taal in voor alledaagse woorden. We merken dat onze lezers die inspanningen appreciëren."

Boek vol praktische tips

Barki: "Het boek staat vol praktische tips. Net zoals we ook in onze trainingen doen, vertrekken we van bestaande brieven en herschrijven we die in duidelijke taal. Daarnaast pakken we ook de lay-out en structuur van de brieven aan. We beseffen dat schrijven in duidelijke taal niet vanzelf gaat. Daarom is ons boek een ruggensteun voor de schrijver."

Katrien Janssens

Met het boek hopen Katrien Janssens en Farida Barki de stap naar duidelijke taal te vergemakkelijken.

Al jarenlang delen Katrien Janssens en Farida Barki hun expertise in duidelijke taal via hun werk bij Wablieft in Vlaanderen. Nu presenteren ze een boek dat organisaties helpt duidelijke en aantrekkelijke bewonersbrieven te schrijven.

Het boek *Hopende U hiermede voldoende geïnformeerd te hebben. Tips voor duidelijke bewonersbrieven* maakt deel uit van de communicatieboeken van Kortom vzw, de vereniging voor overheids- en social-profitcommunicatie in Vlaanderen. Bestel het boek via de website van Politeia: https://www.politeia.be/nl/publicaties/296414-hopende+u+hiermede+voldoende+geinformeerd+te+hebben

Vijf tips voor duidelijke bewonersbrieven

Voor

Beste

Hierbij informeren wij u graag over de geplande opstart van fase 4 van de werken aan de Grote Markt. Deze fase zal ingaan op maandag 8 januari ‘20 vanaf 06.30 uur ’s ochtends, conform de signalisatievergunning.

Overzicht fasering
In fase 4 wordt er gewerkt tussen de Zoutstraat en het kruispunt van de Grote Markt met de Boterstraat. In deze zone zal de bestaande verharding opgebroken worden en wordt tot eind februari een gescheiden riolering aangelegd. Bij deze werken zullen ook de woningen aangesloten worden op de nieuwe riolering. Begin februari start de aanleg van een speelpleintje op de Vogelmarkt ter hoogte van de lagere school. Deze timing is onder voorbehoud van gunstige (weers)omstandigheden.

Huisvuilophaling
Bewoners in de werfzone worden verzocht om vanaf maandag 8 januari ‘20 op de dagen van huisvuilophaling het afval op een ordentelijke manier te verzamelen op parking op de Grote Markt, naast het sanitaire blok (zie plannetje hiernaast).

…

Na

Beste bewoner

Op maandag 8 januari 2020 start de nieuwe fase van de werken aan de Grote Markt.

Welke werken voeren we wanneer uit?

- Tussen de Zoutstraat en het kruispunt van de Grote Markt met de Boterstraat komt een gescheiden riolering. Daarvoor breken we de straat open. De woningen krijgen dan ook een aansluiting op de nieuwe riolering. De werken duren tot eind februari.

- Begin februari start de aanleg van een speelpleintje op de Vogelmarkt aan de lagere school.

Het weer kan de planning wijzigen.

Hoe bied je jouw huisvuil aan?
Zet je afval vanaf maandag 8 januari op de parking van de Grote Markt, naast de toiletten. (zie plannetje hiernaast)

…

Onze tips:

#1 Schrap ballast uit zinnen, zodat ze korter worden. Stukken als ‘hierbij informeren we u graag over…’ hebben geen meerwaarde.

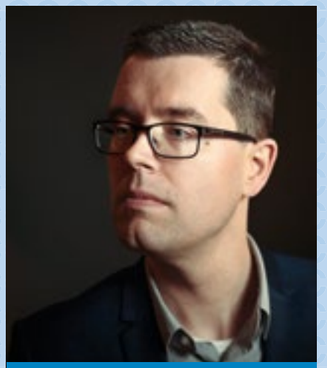
#2 Breng structuur aan in de tekst, onder meer door opsommingstekens.

#3 Spreek de lezer aan, bijvoorbeeld in het stuk over huisvuil. ‘Bewoners worden verzocht om…’ klinkt erg afstandelijk en formeel. ‘Zet je afval…’ is een heel concrete aanwijzing.

#4 Schrap ambtelijke taal, zoals ‘conform de signalisatievergunning’. Die informatie is in deze brief bovendien niet relevant voor je lezer.

#5 Schrap overbodige werkwoorden. ‘De bestaande verharding zal opengebroken worden’ betekent hier hetzelfde als ‘we breken de straat open’. Zo maak je van een passieve zin in toekomende tijd een vlotte actieve zin.

Fotograaf Eran Oppenheimer



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

Polarisatie op sociale media

Veel maatschappelijke discussies verharden, en met name op sociale media staan voor- en tegenstanders vaak lijnrecht tegenover elkaar. Als er discussie is over jouw organisatie op sociale media, is het dan ook belangrijk om deze goed te monitoren zodat je weet wat er precies wordt gezegd. Met name als een discussie dreigt te ontsporen, moet je hier als communicatieprofessional goed op inspelen. Omgaan met polarisatie is dan ook een belangrijke competentie voor ons vak.

Tegelijkertijd moet je er ook voor waken om de discussie op sociale media te zien als een representatieve afspiegeling van hoe alle relevante stakeholders denken over het issue of de organisatie. Een recent onderzoek[1] van de Amerikaanse communicatiewetenschappers Jin Woo Kim, Andrew Guess, Brendan Nyhan en Jason Reifler laat zien hoe sociale media om verschillende redenen een vertekend beeld kunnen geven van wat er in de samenleving speelt. De onderzoekers voerden een survey uit onder 2.200 burgers, een representatieve afspiegeling van de Amerikaanse bevolking, en deden daarnaast een secundaire analyse van twee jaarlijkse Amerikaanse surveys met meer dan 20.000 deelnemers.

De deelnemers aan de survey moesten zich inbeelden dat ze op Facebook zaten en een aantal reacties schrijven op een aantal willekeurig geselecteerde nieuwsberichten van verschillende online kranten en andere online nieuwsmedia. De onderzoekers analyseerden in hoeverre een reactie ‘giftig’ (*toxic*) geschreven was. Giftige reacties laten een gebrek aan respect zien voor een persoon of organisatie, bijvoorbeeld door een persoonlijke aanval, door beledigingen en scheldwoorden of door discriminerende taal. Het bleek dat reacties van mensen die online vaak reageerden op politiek nieuws, met een giftigere toon geschreven waren dan de reacties van mensen die dat niet deden. Deze eerste groep reageerde dus gemiddeld op een minder respectvolle manier.

De onderzoekers vergeleken het taalgebruik in de reacties van de surveydeelnemers ook met het taalgebruik van meer dan zes miljoen reacties die daadwerkelijk op Facebook waren geplaatst. Deze Facebookreacties bleken gemiddeld 77 procent meer giftige taal te bevatten dan de reacties uit de survey. Op Facebook zelf verliep de gemiddelde politieke discussie dus veel respectlozer dan in het surveyonderzoek.

Sommige deelnemers aan het surveyonderzoek kregen een aantal Facebookreacties te zien die bij het oorspronkelijke artikel waren geplaatst. Als deze eerdere reacties op een giftige manier geschreven waren, was de kans groter dat de deelnemer deze toon zou overnemen en ook een respectloze reactie zou schrijven. Slecht voorbeeld doet in dit geval dus volgen.

Kortom, het onderzoek van Kim en collega’s laat zien dat een politieke discussie op sociale media niet representatief is voor de reactie van de gemiddelde burger. Op sociale media zijn mensen minder respectvol, en nemen ze vaker een eerdere polariserende toon over. Het is voor de communicatieprofessional belangrijk de discussie op sociale media in de gaten te houden, maar tegelijkertijd ook goed te weten wat de belangrijkste stakeholders vinden. Sociale media vragen onze terechte aandacht, en kunnen belangrijke issues agenderen en sturen, maar zijn tegelijkertijd niet per se representatief voor de mening van de gemiddelde Nederlander.

‘Sociale media kunnen belangrijke issues agenderen en sturen, maar zijn niet per se representatief voor de mening van de gemiddelde Nederlander’

1 https://academic.oup.com/joc/article-abstract/71/6/922/6363640?redirectedFrom=fulltext

Auteur *Anouk de Bresser*

Van steun in de rug tot ruggespraak

In de weken tot 16 maart ontstaat steeds meer reuring rondom de gemeenteraadsverkiezingen. Communicatieprofessionals in gemeenten zetten alles op alles om hun inwoners naar de stembus te krijgen. Lokale politici richten zich in deze periode op het winnen van de harten van inwoners. Hoe wordt campagne gevoerd op lokaal niveau? Kan de lokale politiek rekenen op nationale steun? En is er een sleutel tot de succesvolste campagne?

De verkiezingen in cijfers

Zo'n **80 tot 90 procent** van de stemgerechtigden weet al op welke partij ze gaat stemmen in aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen.[2]

Als we lokale verkiezingscampagnes gaan bekijken, moeten we dat doen met twee belangrijke uitgangspunten in gedachten: politici zijn over het algemeen geen communicatieprofessionals en zij helpen de partij verder naast hun reguliere baan. "Dat beïnvloedt de mogelijkheden binnen het campagnevoeren", zegt Kelly Tijhuis. Zij is communicatiemedewerker bij Student & Starter, een politieke partij uit Utrecht met twee zetels in de gemeenteraad [verderop in deze C gaat raadslid en fractievoorzitter Tessa Sturkenboom in op de vraag hoe je jongeren vertegenwoordigt in de lokale politiek, red.]. "Met een deel van het budget dat onze partij beschikbaar heeft door onze zetels in de raad, ben ik parttime aangesteld voor communicatie en campagnevoering. Ik help onze vrijwilligers om het optimale te behalen binnen hun beschikbare tijd en kennis."

Nationale voorkeur

Binnen de lokale politiek zijn twee typen partijen aanwezig: 'lokalen' en lokale afdelingen van nationale partijen ('nationalen'). Beide partijen kennen de lokale problematiek. Het maakt in dat opzicht niet uit wiens verkiezingsprogramma je bekijkt. Er is echter tussen de twee typen partijen wel één groot verschil: nationalen hebben een naam die inwoners van de gemeente ook zien voorbijkomen in nationale media. Dat kan positieve effecten hebben: burgers herkennen de naam en weten hoogstwaarschijnlijk wat de grondslag is van het gedachtegoed van de partij. Lisanne Boersma is campagneleider van GroenLinks Utrecht – 12 zetels in de Raad – en beaamt dit effect: "Veel mensen zijn gericht op de landelijke politiek. Zij zien op televisie wat er gebeurt in Den Haag en bepalen grotendeels op basis daarvan wat ze gaan stemmen. Dat kan ingewikkeld zijn, maar kan zeker ook in ons voordeel werken."

Doorlopende verkiezingscampagne

In de politiek geldt dat de nieuwe campagne start op het moment dat de uitslag bekend is gemaakt. Het is daarmee met recht een doorlopende verkiezingscampagne. Vanaf het eerste moment worden immers portefeuilles verdeeld en wordt gestart met het bedrijven van politiek. Tijhuis: "Het is letterlijk zo dat de communicatiemolen de dag na de verkiezingsuitslag begint te draaien. Daarbij hebben onze raadsleden een grote rol. Zij zorgen ervoor dat we de beloftes uit het verkiezingsprogramma ook echt waar kunnen maken, en dat de manier waarop zij dat doen past bij ons partijgevoel."

Waar die doorlopende campagne begin jaren nul nog veelal gebeurde via lokale kranten, persoonlijke brieven, flyeracties en contact op straat, gaat dit tegenwoordig steeds meer online. Politici bouwen een persoonlijke online achterban op en partijen zijn alom vertegenwoordigd op sociale media als Instagram en Facebook. Boersma: "Onderschat daarnaast zeker niet de kracht van e-mail: veel kiezers weten ons via dat kanaal te vinden. Ze stellen kritische vragen en houden ons scherp. We moeten als partij niet alleen doen wat we hebben beloofd, maar ook actief blijven meebewegen met wat er leeft in onze stad. Onze kiezers helpen ons aangehaakt te blijven bij de actualiteit."

Gedurende de doorlopende campagne, en de eindsprint naar de verkiezingen, hebben nationalen een streepje voor op lokalen. Iedere nationale partij biedt namelijk begeleiding bij de uitvoer van de politieke taken. Zo kun je binnen de PvdA gebruikmaken van de Campagne Academie, waarbinnen je diverse tips krijgt aangereikt om effectief campagne te voeren. D66 doet iets soortgelijks, waarbij het strategisch sparren over je campagne-aanpak een centrale plaats krijgt. Nationalen bouwen zo meer kennis op en hebben capaciteit over om op andere vlakken in de campagne in te zetten. Het is een waardevol steuntje in de rug dat lokale partijen niet hebben.

De verkiezingen in cijfers

In **76 procent** van de Nederlandse gemeenten maakten lokale partijen deel uit van het college van B&W.[3]

Zusterorganisaties

Naast een steuntje in de rug is er ook ruggespraak tussen politieke partijen. Dat helpt om gedurende de verkiezingscampagne goede acties uit te kunnen voeren en het juiste beleid te voeren. Student & Starter zoekt een aantal zusterorganisaties in andere steden op. GroenLinks kan overleggen met andere GroenLinks-afdelingen en het nationale partijbureau. Boersma: "Binnen de partij zoeken we elkaar op om te sparren en best practices te delen. We hebben daarbij ook invloed op het nationale beleid. Een mooi voorbeeld is de zelfbewoningsplicht: in Utrecht hadden we die al ingesteld, en mede door onze input heeft Jesse Klaver dit nu ook landelijk afgekondigd. Echt iets om trots op te zijn!"

Soms is de nationale partij echter niet blij met lokale acties. Dat gebeurde bijvoorbeeld in december 2021. De fractievoorzitter van PvdA-GroenLinks in Zeewolde stemde vóór de komst van een groot datacenter. Partijleider van GroenLinks Jesse Klaver pleitte bij Op1 echter tegen de komst van datzelfde datacenter en bestempelde de actie van de lokale afdeling als 'ongelofelijk dom'. Hij hoopt 'dat we dit landelijk nog tegen weten te houden, want het is gewoon echt een slecht idee'.[1]

Het is een opvallend onmin. Een dat mogelijk niet alleen duidt op een gebrek aan onderlinge communicatie, maar aan een groter topic: de scheidslijn tussen nationaal en lokaal beleid. Jeffrey Koppelaar, raadslid van Student & Starter, herkent dit probleem: "Jaren geleden is Rijnenburg, de polder ten zuidwesten van Utrecht, aangewezen voor woningbouw. Door de crisis besloot men echter het gebied aan te wijzen voor energiewinning. De besluitvorming daarover heeft echter zo lang geduurd, dat we inmiddels ingehaald zijn door de realiteit en dat er nu júist woningbouw nodig is. Wij als oppositie zien dat, Den Haag ziet dat, maar helaas blijft de lokale Utrechtse politiek standvastig – en zij hebben het laatste woord."

Sleutel tot succes

Door corona ziet de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen er anders uit dan in andere jaren. Nederland was de afgelopen twee jaar grotendeels aan huis gebonden. Door de diverse lockdowns werden markten afgezegd en konden geen bijeenkomsten worden georganiseerd. Het 'de straat opgaan' werd daardoor moeilijk. Dat betekent niet dat men in de lokale politiek stil heeft gezeten. Sterker nog: het tegenovergestelde lijkt waar te zijn. Boersma: "Als campagneleider ben ik continu in gesprek met de diverse teams om onze plannen bij te sturen en te matchen met de actualiteit. Soms moet je goede ideeën uitstellen, zodat de boodschap op een ander moment beter aankomt bij de doelgroep. We blijven bezig om te zorgen dat we een spanningsboog opbouwen bij het publiek."

De opkomst voor de gemeenteraadsverkiezingen schommelt al een aantal jaar tussen de **50 en 55 procent**.[2]

De verkiezingen in cijfers

Daarbij maakte de lockdown veel partijen creatief. Tijhuis: "Ik denk dat daar de sleutel tot succes zit. Creatief blijven om politiek begrijpelijk te maken voor iedereen. Daar zijn, waar je stemmers te vinden zijn en hen laten inzien dat politiek iets tastbaars is dat het dagelijks leven raakt. Dat betekent dat je soms op de warenmarkt staat met een stapel flyers, terwijl je de volgende keer een video verspreidt waarin je een bushokje omtovert tot studentenkamer."

Het zijn voorbeelden van het enthousiasme dat alle partijen in zich hebben. Maar wat uiteindelijk de sleutel tot succes blijkt te zijn? Dat bepaalt de kiezer.

1 www.youtube.com/watch?v=MyFraDBLY8k
2 https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/128819/gemeenteraadsverkiezingen-2014-wie-stemt-wat-en-waarom.pdf
3 www.parlement.com/id/vicqe2ej22wr/gemeenteraadsverkiezingen_en_landelijke

Samenstelling *Eveline Waterreus*

★★★☆☆

Storytelling in de praktijk

M. van der Meulen, Uitgeverij Coutinho 2021
978-90-4690-780-1, 176 pagina's + website,
€ 24,95 euro

Maarten van der Meulen is docent communicatieve vaardigheden aan de TU Delft en daarvoor doceerde hij creatief schrijven en storytelling aan hogeschool Stenden. Zijn achtergrond is duidelijk terug te zien in 'Storytelling in de praktijk, creatief schrijven voor een merk' dat vorig jaar verscheen. Van der Meulen combineert theorie, tekstvoorbeelden en praktische oefeningen tot een echt studieboek.

Het zit didactisch goed in elkaar. Met tussenoefeningen tijdens de hoofdstukken, om de stof echt te verwerken en opdrachten aan het eind van elk hoofdstuk. Behalve over storytelling leer je veel over de opbouw van een goed communicatieplan, over het verzamelen van informatie voor je verhalen, over traditionele verhaalstructuren en karakters, online- en offlinemogelijkheden plús goede instructies voor revisie (zowel technisch als inhoudelijk).

Van der Meulen heeft ook een boodschap: gebruik storytelling niet als een modieus trucje. Het is écht een manier van denken die raakt aan een onderlaag waarmee je je publiek beter kunt raken. En waar ruimte is voor het 'eerlijke' verhaal, inclusief dilemma's en tegenslagen. 'Storytelling in de praktijk' brengt wat de achterflap belooft: het is geschreven voor hbo-studenten en is ook geschikt voor marketing- en communicatieprofessionals op de werkvloer.

Jaap de Bruijn

★★☆☆☆

De Comfort-transitie

E. Duduk en P. de Roode,
Van Duuren Management 2021
978-90-8965-610-0, 191 pagina's, € 32,99

In De *comfort-transitie* geven organisatiepsycholoog Elmas Duduk en onderwijskundige Peter de Roode handreikingen aan leidinggevenden hoe zij medewerkers uit hun comfortzone halen. Want comfortzones, die zijn de dood in de pot voor organisaties én de personen in kwestie. Het verfrissende van dit boek is dat het lijkt alsof het gisteren is geschreven. De gebeurtenissen die als praktijkvoorbeelden de revue passeren, zijn zo recent dat het soms voelt alsof je de krant aan het lezen bent.
Inhoudelijk daarentegen zijn er weinig verfrissende ideeën te bespeuren. Hoe vaak hebben we al niet gehoord dat organisaties en individuen zich moeten aanpassen aan hun complexe en snel veranderende omgeving? Of dat medewerkers geholpen moeten worden uit hun comfortzone te treden? Want "in de comfortzone ben je [niet] jezelf, omdat je niet je authenticiteit toont". Het zou interessant zijn om hier kritisch op te reflecteren, op de veronderstelde authenticiteit, op de maakbaarheid van het individu, maar dat gebeurt helaas niet. Het blijft bij een herhaling van het gangbare discours in organisatieverandering en persoonlijke ontwikkeling. Gelukkig staan er ook tien werkvormen in die dankzij de uitgebreide beschrijving direct te gebruiken zijn voor teamsessies gericht op ontwikkeling of verandering – ongeacht of die binnen of buiten je comfortzone ligt.

Tom van der Weegen

★★★★★

Omarm de Chaos

J. Rotmans en M. Verheijden, De Geus 2021
978-90-4454-653-8, 301pagina's, € 27,50

Transitieprofessor Jan Rotmans zet in zijn nieuwste boek overzichtelijk en onderbouwd op een rij in welke crises we ons bevinden: financieel-economisch, ecologisch, moreel en democratisch. Hij schetst ook de samenhang. Heel fijn als je de kranten wel leest, maar een compleet plaatje wilt. Dat dat er niet zo positief uitziet is wel duidelijk.
Blij werd ik van zijn hoopvolle en uitnodigende uitleg van de strategie die nodig is om deze transities tot een echte beweging te maken. Hij noemt het een transitiekompas. Bijvoorbeeld: neem niet iedereen in hetzelfde tempo mee. Uit ervaring blijkt dat maar 10 procent kan en wil; 25 procent wil wel, maar kan niet; 25 procent kan wel, maar wil niet en 40 procent wil niet en kan niet mee veranderen. Zijn stelling is dat je bij die 10 procent moet beginnen en vervolgens de eerste 25 procent helpt om het ook te kunnen. Inmiddels heb je dan zo'n aanstekelijke beweging in gang gezet dat de rest ook in beweging komt. Smal en diep beginnen, zegt Rotmans.
Het laatste hoofdstuk gaat over de reis naar binnen. Om anderen in beweging te krijgen moet je eerst zelf tot stilstand komen en regelmatig in- en uitzoomen. Hoe waar! Lezen dat boek en met collega's erover doorpraten en bedenken waar jij zelf het verschil wilt maken.

Marjan Engelen

Auteur *Rob Visser*

Ongepolijst

"Ooit had ik spoedoverleg in de directiekamer van een niet nader te noemen universiteit in de Randstad. Een routineklus kreeg een complicatie.

In een naburig museum stond een kunstwerk van hout. Het hout zou een gas uitstoten dat bezoekers allergische reacties kon geven. Een actualiteitenrubriek had een hoogleraar opgetrommeld om te bevestigen dat het gevaarlijk was. Een medewerker op de communicatieafdeling van de universiteit had beloofd het te regelen. Ik zou de mediavaardigheden van de hoogleraar wat polijsten voordat hij op camera kwam.

Aanvankelijk had de directie van het museum de hakken in het zand gezet om negatieve publiciteit te voorkomen. Maar uiteindelijk kwam de rel het museum zelf ook wel goed uit. De kunstenaar had laten weten een meerprijs te rekenen om het kunstwerk na de expositie te verwijderen en dat was niet de bedoeling. Het zou beter uitkomen om vast te stellen dat het kunstwerk ondeugdelijk was en het, op kosten van de kunstenaar zelf, direct te laten verwijderen. De opnamen konden in het museum worden gemaakt, ik zou visitekaartjes meenemen.

Al snel liepen de belangen toch weer door elkaar. Een decaan aan dezelfde universiteit was lid van de Raad van Toezicht van het museum. Zij behoorde bovendien tot de gewaardeerde vriendenkring van de kunstenaar. Op de universiteit was bijna letterlijk te horen hoe er in het museum met deuren werd geslagen. Of ik advies kon geven over de boodschap van de hoogleraar.

Dat betekende een mediatraining én een omgevingsanalyse zodat de boodschap zou bijdragen aan continuïteit bij de opdrachtgever. Intussen had de hoogleraar uitgerekend dat de kans op allergische reacties erg klein was. Hij wilde niet afwijken van zijn principes. De actualiteitenrubriek evenmin. Ze zeiden dat ik vast wel een andere hoogleraar wist."

Dilemma's in het dagelijkse werk van de communicatieadviseur. De verhalen die schuren, jeuken of het onderbuikgevoel aanspreken. In de serie Bureau in Dubio, naar een idee van Rob Visser en Guido Rijnja, komen ze aan bod, ontdaan van informatie die te herleiden is tot personen of organisaties. Rob Visser, die de serie schrijft, trapt af met een eigen ervaring. Wil je reageren of heb je een suggestie? Mail naar info@logeion.nl onder vermelding van Bureau in Dubio.

Rob Visser

Focus en inrichting van de communicatie-afdeling

Auteur *Bert Pol*

Het boeiende van het communicatievak is dat het uit zoveel verschillende componenten bestaat: taal, beeld, gedrag, processen in en tussen groepen, informatieverwerking en mediaontwikkelingen, om een paar belangrijke te noemen. De andere kant van de medaille is, dat die grote variëteit de kwaliteit en de uitvoering van het vak compliceert. Ze vereist gespecialiseerde kennis van in elk geval cognitieve processen, werking van taal, interpretatievariaties en sociaalpsychologische mechanismen.

Die kennis is afkomstig uit verschillende wetenschappelijke disciplines met eigen methodologieën en onderzoekspraktijken. Daar moet je je terdege van bewust zijn, anders pas je in je werk al gauw uitkomsten van onderzoek toe op een manier die niet verantwoord is. Bijvoorbeeld het generaliseren van uitkomsten uit kleinschalige experimenten onder studenten, naar een heel grote en heterogene groep mensen.
En wie denkt met alleen kennis van de eigen discipline gewenste resultaten te kunnen bereiken met communicatie die een kennis-, attitude- of gedragseffect beoogt te bewerkstelligen, is naïef. Zonder toepassing van inzichten uit de cognitieve en sociale psychologie, kom je dan niet ver. Kortom, wie geen gedegen inzicht heeft in de mogelijkheden en onmogelijkheden van de verschillende wetenschappelijke disciplines inclusief die van hemzelf, slaat al gauw de plank mis. En gelooft en belooft ook veel meer dan hij waar kan maken.

Maar het is voor een communicatieprofessional schier onmogelijk om in zoveel verschillende disciplines goed thuis te zijn. Dat de communicatieprofessional nooit alle betrokken disciplines kan beheersen, maakt zijn positie – en die van de hele afdeling communicatie – in organisaties evenwel erg kwetsbaar. Je doet het dan immers bijna nooit goed (genoeg). Zelfs als in- of externe opdrachtgevers tevreden zijn, zijn er altijd externe partijen die klagen over ‘slechte’ communicatie. Ze hebben in zoverre gelijk dat de communicatie bijna altijd ontoereikend is.

Blinde vlekken

De principiële veelkantigheid van het communicatievak maakt een heroriëntatie van de communicatiediscipline zeer aan te raden. Het probleem is immers niet dat het om verschillende aandachtsgebieden gaat, zoals interne communicatie, media en commerciële communicatie. Het probleem zit dieper, namelijk in wat je *kan* en *mag* doen met de respectieve benaderingswijzen en de methodologie waarvan ze gebruikmaken. Je moet niet zonder kennis van zaken inzichten uit andere disciplines overnemen. Tegelijkertijd is het nodig dat ieder zich rekenschap geeft van de blinde vlekken die de aanpak vanuit zijn eigen specifieke academische discipline nu eenmaal onvermijdelijk heeft. Wie bijvoorbeeld als psycholoog denkt dat hij gedrag kan veranderen door zijn inzichten in communicatieve uitingen toe te passen, komt bedrogen uit.

Dat lukt, in sterk wisselende mate, in die gevallen waar het om voor een doelgroep niet erg belangrijk gedrag gaat, waar men geen aandacht voor heeft of nodig heeft. Maar ook dan blijft het gedrag van een heel groot deel van de doelgroep nog altijd onveranderd. Dat kan uiteenlopen van twintig procent tot honderd procent. Dat heeft een methodologische oorzaak, namelijk het niet onderkennen van het feit dat voor het bewerkstelligen van een gewenst effect van uitingen heel veel meer komt kijken dan alleen psychologische inzichten. En dat uit psychologisch onderzoek voortkomende inzichten niet zomaar getransponeerd kunnen worden naar andere contexten. En er altijd interactie-effecten mogelijk zijn tussen variabelen als leeftijd, leefstijl, omgevingen en zelfs het weer. De uitkomsten van interventies komen niet tot stand door wetmatigheden in processen, maar door optredende regelmatigheden, met veel onzekerheden die de uitkomsten mede bepalen.

Dat wil geenszins zeggen dat bij uitstek psychologen zo’n blinde vlek hebben. Hij komt net zo goed voor bij communicatieprofessionals die bijvoorbeeld denken dat duidelijk schrijven, in combinatie met het gebruik van beeld en de inzet van speci-

fieke media volstaat om fantastische resultaten te bereiken in de zin van kennisvermeerdering en het bestendigen of veranderen van gedrag. Alleen is het er de laatste jaren op gaan lijken dat psychologie de beslissende factor in het bereiken van communicatieve doelen zou zijn. En dat is toch een vorm van bijziendheid, want hoewel je niet zonder psychologische inzichten kan om nagestreefde effecten te bereiken met communicatieve inspanningen, is het niet zo dat de toepassing ervan de alfa en omega van succesvol communiceren zijn.

Van unifocaal naar multifocaal

Inzichten uit de hermeneutiek, taalfilosofie, de antropologie en de taalwetenschap zijn net zo belangrijk voor succesvolle communicatie. Succesvol in die zin dat je elkaar niet alleen op cognitief niveau begrijpt, maar bijvoorbeeld ook begrijpt dat het gebruik van taal die herinnert aan die van de voormalige Sovjet-Unie een averechts effect kan hebben op het gedrag. Dat teksten nooit een vastliggende betekenis hebben: iedere tekst draagt sporen in zich van oudere teksten. Iedere lezer of luisteraar/ gesprekspartner heeft zijn eigen referentiekader, hoe open-minded hij ook wil zijn. Iedere nieuwe omgeving kleurt de perceptie van een en dezelfde tekst. Iedere cultuur heeft een tekensysteem dat geheel of ten dele zo specifiek is dat alleen wie deel uitmaakt van die cultuur uitingen zal doorgronden. Een simpel voorbeeld is dat ‘ja’ in de ene cultuur betekent dat er een afspraak is, in de andere dat men er nog eens over zal denken. En in ons eigen taalgebied dat tafelgenoten elkaar ‘eet smakelijk’ wensen in sommige kringen not done is, terwijl het in een veel grotere kring juist onbehoorlijk is dat niet te doen.

Er is überhaupt weinig aandacht voor de veelheid en diversiteit aan factoren die de kwaliteit van communicatie bepalen. Onze blik is smal en unifocaal, terwijl ze breed en multifocaal zou moeten zijn omwille van effectiviteit. Dat kun je accepteren, maar de belangen zijn toch veel te groot om niet aan optimalisatie te willen werken? Er gaat geen dag voorbij waarin we geen afspraken maken, op het werk, thuis, in onze sociale omgeving. Alleen dat al lukt niet zonder te communiceren. Geen politieke beslissing komt tot stand dan na een langdurig en intensief communicatief traject. Onbegrip en verkeerd begrijpen zijn een bron van conflicten en misverstanden op hoog niveau. Zo meende de Franse president Macron dat zijn Russische evenknie Poetin en hij een belangrijke stap voorwaarts hadden gezet in een dialoog over de Oekraïene-crisis. Poetin bleek daar achteraf toch heel anders over te denken.

Interdisciplinaire teams

Zijn er werkgemeenschappen waar we iets van zouden kunnen leren over de organisatie van samenwerking tussen verschillende disciplines? De ziekenhuiszorg wellicht: ook daar is de diversiteit enorm. In academische ziekenhuizen werkt men immers vanuit gespecialiseerde kennis in de respectieve disciplines samen aan de behandeling van en zorg voor een patiënt. Je overschrijdt niet de grens van je eigen kennis en kunde, maar je kijkt wel over de grens daarvan heen naar aanpalende disciplines. Het is ondenkbaar dat een orthopedisch chirurg aan iemands hersens of ruggengraat gaat sleutelen als hij vermoedt dat daar de oorzaak van moeizaam voortbewegen zou kunnen zitten in plaats van in het heupgewricht. Een verpleegkundige zegt niet tegen een chirurg: ga jij maar even koffiedrinken, dan haal ik die blindedarm er wel uit. Een diëtist legt geen infuus aan. Alle zorgprofessionals werken vanuit hun onderling verschillende disciplines samen aan de behandeling van één patiënt. Ze kennen de grenzen én mogelijkheden van hun vakgebied, en benutten die van anderen om tot een zo goed mogelijke behandeling te komen.

Zo’n manier van interdisciplinair werken zouden we ook in het communicatievak moeten nastreven. Daar is een andere opzet en bemensing van communicatie-afdelingen voor nodig. Waar wachten we nog op? ▬

Mayke van Keep
Oprichter en managing director Issuemakers

De onrust van transparantie

Op het moment dat de Nederlandse olympiërs in het vliegtuig stapten om naar de Winterspelen in China af te reizen, bracht *De Telegraaf* het nieuws over een rel in de Nederlandse schaatsploeg. De inmiddels gouden Irene Schouten had vlak voor het toernooi in een gesprek met haar coach weinig vleiende woorden over voor mede-olympiër en schaatsgrootheid Ireen Wüst. Ook bondscoach Jan Coopmans kon op harde kritiek rekenen.

Nu hoeft interne kritiek lang niet altijd tot een rel te leiden. Kritiek is zelfs nodig om beter te worden, en past daardoor bij een topsportcultuur. Dat er nu wel ophef over ontstond komt vooral door de manier van communiceren. Niet achter gesloten deuren en op de man af, maar via een documentaire van Team Zaanlander, de schaatsploeg van Schouten.

Voor mij toont deze kwestie onze ongebreidelde drang naar transparantie. Steeds vaker zien we totale openheid als het hoogste goed. Door de luiken open te zetten wilde Team Zaanlander een ‘uniek kijkje achter de schermen’ geven en sportliefhebbers aan zich binden. Maar door de woordenwisseling landelijk uit te zenden voelde sportminnend Nederland vooral ongemak, en ontstond er een rel die de atleten stoorde bij hun olympische voorbereiding.

Natuurlijk is transparantie een krachtig middel, en zelfs essentieel voor een betere samenleving. Organisaties die open zijn wekken vertrouwen en maken hun maatschappelijke impact zichtbaar voor de buitenwereld. Het is niet voor niets dat populaire wereldverbeteraars als Patagonia en Tony Chocolonely de transparantie van hun bedrijf en productieketens als speerpunt zien. Maar niet alle organisaties kunnen het model van deze twee voorlopers zomaar overnemen.

Voor een meer kritische blik op transparantie kunnen we te rade bij de Koreaans-Duitse filosoof Byung-Chul Han. De schrijver van het boek *De Transparante Samenleving* ziet in transparantie moderne dwang om jezelf voortdurend tentoon te stellen. ‘Alles is binnenstebuiten gekeerd, onthuld, ontkleed, ontbloot en te kijk gezet’, zo schrijft Byung-Chul Han. Zijn bezwaar tegen transparantie illustreert hij met het woord *geluk*. Dat komt in het Oudnederlands voor als *luck* – net als in het Engels – dat weer van *luiken* komt, van afsluiten en verbergen. ‘Zo zou een samenleving die het negatieve van het verbergen niet meer toelaat, een samenleving zonder geluk zijn.’

Laat dit een belangrijke les zijn voor organisaties en communicatieadviseurs. Hoe positief transparantie ook klinkt, je moet altijd goed nadenken wanneer je wel en wanneer je het niet kunt zijn. Had Team Zaanlander de keuze gemaakt de onvrede richting Wüst en Coopmans eerst persoonlijk te uiten, dan was hen een hoop onrust bespaard gebleven.

‘Hoe positief transparantie ook klinkt, je moet altijd goed nadenken wanneer je wel en wanneer je het niet kunt zijn’

‘Wees nieuwsgierig’

INTERCULTURELE COMMUNICATIE VOLGENS SIROUS KAVEHERCY

Auteur *Sander Grip*
Fotograaf *Rick Arnold*

Voor Sirous Kavehercy draait het leven om verhalen. Verhalen vertellen, verhalen horen en mensen helpen hun verhaal te vertellen. “Dat is deels cultureel bepaald: ik kom uit Iran, waar de orale traditie sterk ontwikkeld is. Het is ook heel belangrijk: de geschiedenissen die mensen vertellen tonen welke achtergronden en drijfveren zij hebben. Dat te doorgronden betekent dat je in staat bent om rekening te houden met andere culturen in de manier waarop je zelf communiceert.”

Kavehercy heeft naast een passie voor het relaas ook een passie voor technologie. Nadat hij Iran verliet ging hij in Nederland op de universiteit informatietechnologie studeren. “Het waren de jaren tachtig en digitalisering stond nog in de kinderschoenen. Tijdens mijn studie kwamen het internet en mobiele telefonie op. De ontwikkelingen gingen snel en de impact op de maatschappij was groot. Ik wilde begrijpen hoe de wereld om ons heen verandert en hoe wij als mensen daarop reageren. Dus ben ik ook vakken als psychologie en filosofie gaan volgen.”

Vervolgens gaat hij in de IT werken en daarna stapt hij over op telecom; twee werelden die de basis vormen voor alle digitale manieren van communiceren die we vandaag de dag tot onze beschikking hebben. “Het was een internationale wereld, waarin marketing en sales geïntegreerd waren in mijn werk. We reisden de wereld over om onze mobiele oplossingen aan de man te brengen.”

Culturele gebruiken

En aan de onderhandelingstafel over een telecomdeal, merkt Kavehercy hoe belangrijk het is om echt goed te communiceren met mensen uit een heel andere cultuur dan jijzelf. “Ik wist hoe ik zelf in elkaar steek en welke bagage ik had verzameld in mijn geboorteland en de landen waar ik daarna gewoond heb. Ik ben uiteraard ook wel een paar keer de fout in gegaan, dat ik iets deed wat in de belevingswereld van mijn gesprekspartner *not done* is. Ik werd me er snel van bewust dat je altijd voorbereid moet zijn op wie er tegenover je zit. Waar komt de persoon vandaan, wat beweegt diegene, wat zijn de culturele gebruiken die voor deze persoon belangrijk zijn? Het helpt je te weten hoe jij kunt communiceren op een wijze die aansluit bij je gesprekspartner. Het is voor iedereen natuurlijk wel duidelijk dat een gesprek in Italië heel anders verloopt dan in Australië, Rusland of Nigeria, toch? Door in te spelen op de culturele gebruiken van de persoon tegenover je, stel je de ander op zijn gemak en vind je makkelijker aansluiting bij die persoon.”

‘Door in te spelen op de culturele gebruiken van de persoon tegenover je, stel je de ander op zijn gemak en vind je makkelijker aansluiting bij die persoon’

Cultuur als essentie

De communicatieve inzichten die Kavehercy opdoet tijdens zijn zakelijke reizen, zetten hem ertoe aan voor zichzelf te beginnen. Hij richt Tripylon Media op, vernoemd naar een raadszaal in het paleis van de oude Perzische hoofdstad Persepolis. Hij gaat zich richten op cultuur, communicatie en media. “Ik zie cultuur als de essentie van alle communicatie. Alles wat je doet, is gebaseerd op je cultuur. Hoe je communiceert is de uiting van je cultuur en dat doe je via verschillende media. En het mooie is dat ik in die driehoek media, cultuur en communicatie ook nog mijn passie voor techniek kan vervlechten. Ik ben afgestudeerd op kunstmatige intelligentie, *machine learning*. Algoritmes zijn hier een voorbeeld van. Zij hebben enorme invloed op onze communicatie. Het algoritme bepaalt welke content jij te zien krijgt.”

Brug tussen culturen

Een van de dingen die Kavehercy veel doet, is het begeleiden van digitale transformatie. “Als je gaat digitaliseren, maar dat geldt voor elke vorm van verandering, moet je je medewerkers meenemen in

‘De vraag is: wat kun je doen om wérkelijk een brug te slaan tussen al die verschillende culturen in je bedrijf?’

dat proces. Zij zijn geen robots. Een verandering doet iets met ze en daar moet je oog voor hebben. Sluit in je communicatie aan op de mensen in en rond je bedrijf.”

Dat gaat over cultuur. Speel in op het feit dat medewerkers en andere mensen die betrokken zijn bij je bedrijf verschillende achtergronden hebben. En ja, dat is minder makkelijk dan we soms denken. “Net als iedereen, zie ik ook dat grenzen vervagen door digitalisering. Maar we zijn daardoor niet ineens een homogene groep. Iedereen heeft accounts op sociale media. Maar in India consumeren ze sociale media heel anders dan in de Verenigde Staten. En dat mengt niet altijd even goed. Dus de vraag is: wat kun je doen om wérkelijk een brug te slaan tussen al die verschillende culturen in je bedrijf? Het grappige is: communicatie is daarop het antwoord. Dát is het instrument bij uitstek waarmee we verbinding maken. En om echt te kunnen verbinden, moet je je in de ander verdiepen. Wat zijn diens achtergronden, gevoelens en gebruiken? Pas als je die ziet, kun je écht contact leggen.”

Interculturele vaardigheden

Verbinding maken met mensen die anders in elkaar zitten dan jijzelf, dat is waar het bij interculturele communicatie om draait. “Gek genoeg staat dit nog in de kinderschoenen, ook al staan diversiteit en inclusie inmiddels hoog op de communicatieagenda”, stelt Kavehercy. “Cultuurstudies zijn wezenlijk onderdeel van marketing; grote bedrijven passen hun reclamecampagnes aan op de landen waarin deze lopen. Coca-Cola slaat in Afrika een andere toon aan en gebruikt andere content dan in Europa, maar veel andere grote en kleine merken en organisaties doen dat nog niet. In digitale communicatie is iedereen zoekende. Ik snap het wel. Kijk naar sociale media, daarin heb je geen controle op wie precies je boodschap ontvangt en hoe die geïnterpreteerd wordt. Iedereen ziet het, ongeacht waar ze zich bevinden.”

Wat wel al duidelijk is: “Het belang van interculturele vaardigheden. Niemand ontkomt eraan in deze wereld, waarin mensen via digitale communicatie zo innig met elkaar verbonden zijn. Je campagne beperkt zich niet tot de landsgrenzen, zij is wereldwijd zichtbaar. Maar dan nog, ook in Nederland is sprake van een interculturele samenleving. Ook wie alleen nationaal of regionaal opereert, ontkomt niet aan interculturele communicatie.”

Interculturele sensitiviteit

Hoe dat te doen, is eenvoudig. “Wees nieuwsgierig”, stelt Kavehercy. “Onderzoek wie je publiek is en wat bij hen aanslaat. Hoe je hen bereikt.” De kunst is niet in platitudes en algemeenheden te vervallen. Je kunt je onderscheiden, ook als je met interculturele verschillen rekening houdt. “Je hebt je verhaal en dat vertaal je steeds naar de lokale omstandigheden. Dat geldt voor partijen die internationaal opereren, maar ook voor partijen die op nationaal of lokaal niveau met verschillende culturen werken. Zoals ik ernaar kijk, is interculturele communicatie niet iets van nationaliteiten en landsgrenzen, het is breder dan dat. Verschillende culturen en diversiteitsgroepen vind je overal om je heen. Denk hierbij ook aan de subculturen op internet of de lhbtqia+-gemeenschap. Daarom is het voor mij ook een wezenlijk aspect van diversiteit en inclusie. Je hebt jouw verhaal en dat vertaal je naar je publiek, naar de mensen om je heen, zodat je aansluit op waarop zij aanslaan. Echt interculturele communicatie maakt het vele malen gemakkelijker om diversiteit en inclusie te realiseren.”

Kavehercy benoemt het: “In een diverse omgeving bloeit creativiteit. Je moet er wel voor zorgen dat je die diversiteit koestert. Dat mensen zich begrepen en gerespecteerd voelen, dat ze zich veilig voelen en gesteund in wie ze zijn. Pas als je iedereen inclusief omarmt, ben je waarlijk divers. En de eerste stap op die weg is interculturele sensitiviteit. Sta open voor nieuwe dingen, durf jezelf te bevragen, stop met de wereld door je eigen bril te bekijken. Wees je dus bewust van je eigen kaders, begrijp je eigen cultuur en hoe dat jouw denken en handelen bepaalt. En hoe je je eigen cultuur het makkelijkst kunt definiëren? Door in aanraking te komen met andere culturen, die te willen doorgronden, zien waarin verschillen zitten en daar rekening mee willen houden. Benader anderen met een open geest, luister, vel geen oordeel en laat de ander uitpraten. Verplaats je dus in de ander en probeer diegene ook echt ruimte te geven om zichzelf te zijn. Je krijgt er een rijkere basis onder je communicatie voor terug. Een communicatie waarin je gesprekspartner zich begrepen, gerespecteerd en veilig voelt.”

Onder de titel *interculturele communicatie* geeft Sirous Kavehercy twee workshops voor Logeion. De eerste vindt op 16 juni plaats. Kijk voor nadere informatie en inschrijving op de site van Logeion. Je vindt daar trouwens meer workshops van Kavehercy, zoals *business intelligence* op 10 maart en 29 september dit jaar.

Samenstelling *Guido Rijnja en Sander Grip*
Fotograaf *Werry Crone (ANP/Hollandse Hoogte)*

KABINET RUTTE-IV, EERSTE FOTO VAN DE MINISTERSPLOEG IN DE ROLZAAL OP HET BINNENHOF

Een kabinet om lief te hebben?

Waar staan ze voor, de ministers en staatssecretarissen van het nieuwe kabinet? En wat leren hun eerste woorden en daden als het gaat om het publiek vertrouwen? Gaat het om henzelf of het beleid en het departement waarvoor zij staan? Christine Bleijenberg en Frank Regtvoort kijken op verzoek van de redactie van C naar het werk van de startende bewindspersonen. Gloort er nieuw licht aan de horizon?

Dr. Christine Bleijenberg, associate lector Urban Governance
Kenniscentrum Governance of Urban Transitions, Haagse Hogeschool

Zonder vertrouwen geen vooruitgang

“Nadat de langste formatie ooit was afgerond en portefeuilles waren verdeeld, kwam het kabinet voor het eerst bijeen. Een van de onderwerpen in dit eerste overleg: wat losse eindjes in de taakverdeling. Zo moest er bijvoorbeeld nog iemand worden gevonden voor het mbo. Zou ook het herstellen van het vertrouwen van burgers in de overheid tijdens dat overleg in iemands portefeuille zijn beland? Het zal je maar gebeuren.

Vertrouwen is essentieel

Het kabinet Rutte-IV heeft een flink aantal complexe vraagstukken op haar bord. Onderwerpen waarbij snelheid geboden is. Het behalen van de klimaatdoelen, het aanpakken van de woningcrisis, het leven met of misschien toch na corona. Om deze urgente, vaak met elkaar samenhangende vraagstukken te kunnen aanpakken, is vertrouwen van burgers in overheid en politici essentieel. Het is simpelweg onmogelijk om overal het naadje van de kous van te weten en een mening te vormen. Er is veel en tegenstrijdige informatie beschikbaar en inzichten veranderen voortdurend.

Vertrouwen is rekening houden

In plaats van ons grondig te verdiepen in alle voor- en nadelen van aardgasvrij wonen, kansenongelijkheid op de woningmarkt en vaccineren gaan we af op anderen die expert zijn of verantwoordelijkheid dragen. Anderen waarvan wij denken te weten dat zij weten wat ons zoal bezighoudt en die rekening houden met onze belangen bij het nemen van besluiten. Een voorwaarde om tot oplossingen te kunnen komen voor de hete hangijzers van deze tijd is dat burgers er op (kunnen) vertrouwen dat politici rekening houden met hun zorgen en belangen.
Vertrouwen is dus cruciaal om vooruitgang te boeken. Sinds het aantreden van het nieuwe kabinet wordt er in de media veel gezegd en geschreven over het herstellen van vertrouwen. In het coalitieakkoord zegt het kabinet: “Wij willen het vertrouwen tussen burgers en overheid herstellen. Dat zal alleen gaan als de overheid betrouwbaar is, vertrouwen heeft in burgers en oog heeft voor de menselijke maat. Wij willen werken aan een overheid die transparant, toegankelijk en begrijpelijk is.” Het belang ervan wordt niet ter discussie gesteld noch wordt gesteld dat het gemakkelijk zal zijn. Maar de vraag wat daarvoor nodig is, de hoe-vraag, wordt nauwelijks gesteld.

Geen charmeoffensief a.u.b.

Ik hoop dat de bewindspersoon die ‘herstel van vertrouwen’ erbij heeft gekregen te rade gaat bij een vakgenoot. En ik hoop dat deze vakgenoot niet in de verleiding komt om een 100-dagen tour door het land te organiseren, zoals het kabinet Balkende-IV ooit eens deed, of een charmeoffensief opzet om burgers ‘het gevoel te geven dat er naar hen wordt geluisterd’. Om iets te doen aan het herstel van vertrouwen zal deze vakgenoot de bewindspersonen vier jaar lang dag in dag uit moeten coachen bij het maken van contact met de buitenwereld.
Allereerst om de naar binnen gerichte blik van bewindspersonen naar buiten te richten en in gesprek te gaan met burgers die dagelijks te maken hebben met de uitkomsten van beleid en regelgeving. Ten tweede door het kabinet te helpen open te luisteren; vooral naar kritische burgers met afwijkende opvattingen. Juist als het kabinet ervan overtuigd is de juiste keuzes te maken en er haast geboden is, dát is bij uitstek het moment om te luisteren. Dus niet luisteren om critici daarna, tegen beter weten in, met argumenten te proberen te overtuigen. Maar door te onderzoeken welke dieperliggende waarden en overtuigingen schuilgaan achter emoties als boosheid en teleurstelling.

Serieus nemen is onderbouwen

En tot slot door bewindspersonen uit te leggen wat burgers bedoelen als ze zeggen ‘serieus genomen te willen worden’ en wat dat van hen vraagt. Dat het niet gaat over gelijk krijgen maar over rekening houden met. Serieus nemen betekent dat het kabinet keuzes onderbouwt, zijn beleid uitlegt door te verwijzen naar experts en onderzoek én hoe er rekening is gehouden met de opvattingen en zorgen van burgers.
Wanneer burgers zich serieus genomen weten door de overheid, draagt dit bij aan het vertrouwen in die overheid. Zelfs als er keuzes worden gemaakt die burgers liever niet hadden gezien. Zo zal er vier jaar lang dag en nacht gewerkt worden aan herstel van vertrouwen.”

Frank Regtvoort, directeur Novis Competence Center

Werk in het publiek

“Genoemd, gepolst, gevraagd, voorgedragen, benoemd, beëdigd. Na de plechtige aanvaarding staan de ministers en staatssecretarissen in hun werk ten dienste van onze samenleving. En dat ten dienste staan van betekent iets in de manier waarop ze hun werk moeten doen. In hoeverre zij dit beseffen, is te zien aan de manier waarop ze hun werk doen en hoe ze zichtbaar zijn in het openbaar.

Wat te zeggen

In de situatie van een nieuw kabinet hengelen journalisten naar quotes en het is vervolgens aan een nog maar net aangetreden minister of staatssecretaris om wat te zeggen. Kijk naar die rituele praatjes en je ziet aan hun vragen dat de journalisten als *journalist* aan het werk zijn. En die bewindspersonen, zijn zij als *bewindspersoon* aan het werk? Dat is af te zien aan wát ze zeggen: hebben ze het over het politiek-bestuurlijke werk waarvoor ze aan de lat staan, of niet? Wie het over het werk van het eigen ministerie heeft of over dat van het kabinet, presenteert zichzelf als een bewindspersoon die aan het werk is. Wie over zichzelf praat – trots, vereerd, zin in, spannend – laat zien vooral druk te zijn met zichzelf.

Tijdens het kijken lette ik op wat ze mee-communiceerden, dus op wat ze mij onbewust vertelden. Die gewoonte heb ik van Chiel Galjaard: ‘Zo moet je altijd naar bestuurders kijken, dan kun je zien of ‘t een goeie is’. In wat ze lieten zien, zag ik dat ze nogal ten dienste van zichzelf aan het werk waren. Dat terwijl ze geacht worden te weten dat er in de positie van bewindspersoon totaal ander werk is te doen.

Wat te weten

Bewindspersonen hebben een uitgestrekt werkterrein. Ze werken behalve in het kabinet en op het ministerie voor een belangrijk deel *in het publiek*, in parlement en samenleving waar hun werk in het middelpunt van de belangstelling staat. Al hun publieke werk wordt geregistreerd en van al hun doen en laten wordt wat gevonden. Oftewel: wat van hun werk is te zien, wordt waargenomen en aan die waarnemingen worden betekenissen gegeven.
Ik ken mijn eigen betekenis en handel ernaar. Het zou wat zijn als ministers en staatssecretarissen dat bij de aanvaarding van hun ambt zouden zweren of beloven. Kennen van de eigen betekenis is weten van welke betekenis je bent in de ogen van een ander.
Bewindspersonen die dit doorhebben zullen de noodzaak ervan inzien dat ze, voorafgaand aan een publieke activiteit, doordenken van welke betekenis ze zijn voor (de) anderen. Heb je op het netvlies wat ‘de ander’ in je ziet, dan weet je waarbij je moet aansluiten om van passende betekenis te zijn.

De bulk van het werk onder verantwoordelijkheid van bewindspersonen loopt op rolletjes. Degenen voor wie dat werk wordt gedaan, hebben daarover niets te klagen. Het water komt uit de kraan, de AOW wordt netjes overgemaakt, het onderwijs keurig verzorgd. Omdat aan het werk niets ontbreekt, is er geen publieke belangstelling voor. Als bewindspersoon kun je tevreden zijn als je doorhebt dat je werk geen publieke aandacht krijgt omdat het van passende betekenis is. Geen intern spoedberaad, vragenuurtje, (onder)vraaggesprek of kop-van-jut in de (sociale) media.

Crux van werk in het publiek

Staat werk van een bewindspersoon onverhoopt in de focus van publieke belangstelling dan is er ‘iets’ wat de aandacht van pers, parlement en publiek oproept. Dat kan ‘iets’ zijn in een gegeven antwoord, in een toespraak, in het al dan niet al vastgelegde beleid, in een optreden.
Wat dat ‘iets’ ook is, het (ver)eist van bewindspersonen dat ze er in het publiek werk van maken. Het is in ieders belang dat er aan dát werk niet ‘iets’ mankeert wat publieke belangstelling verder opjaagt. Want voordat je het weet, blijf je publieke brandjes blussen die je zelf hebt veroorzaakt in je publieke werk.

Het is het eigenbelang van bewindspersonen om in hun publieke werk te tonen dat ze het werk ten dienste van het publiek doen. In dat werk hebben ze het niet over zichzelf, wel over wat ze weten van de situatie en over wat ze (gaan) doen. Ze hebben het ook over gevolgen die anderen ervaren en over wat ze hen te bieden hebben. Ze doen alleen toezeggingen die ze kunnen nakomen, ze doen niet aan voorspellingen en wekken zelf geen verwachtingen. Ze leggen uit wat ze (nog) niet maar wel willen weten en lichten toe waarom ze iets (nog) niet kunnen of willen zeggen.
Het is aan een bewindspersoon om te beseffen dat (de) anderen – pers, parlement, publiek – feilloos doorhebben als er ‘iets’ ontbreekt in wát je toont. Dat kan alles zijn, van compassie en oprechtheid tot kennis van zaken. Het kan ook ‘iets’ zijn wat het stempel ongepast krijgt. En doorgaans is dát iets wat zich op je eigen persoon, belang en gevoelens betrekt. En dus niet van publiek belang.”

Auteur Julia de Vries

‘Zorg dat jongvolwassenen vertegenwoordigd zijn in de lokale politiek’

TESSA STURKENBOOM

Student & Starter. Een lokale politieke partij opgestart door jongvolwassenen met oog voor alle Utrechters. De jonge raadsleden van deze partij brengen nieuwe energie en een frisse blik in de gemeenteraad van Utrecht. Een unieke en onmisbare aanvulling op de lokale politiek. Maar hoe betrek je nou jongeren bij de politiek? En hoe maak je ‘saaie’ politieke thema’s interessant? Tessa Sturkenboom (29), fractievoorzitter en raadslid voor Student & Starter, vertelt daar meer over.

Vertel, wat is Student & Starter?

“Student & Starter is in 2013 opgericht vanuit een zolderkamertje. Daar kwamen een aantal studenten en starters samen die zich zorgen maakten over verschillende maatschappelijke problemen in de stad. Als we keken naar de gemeenteraad zagen we eigenlijk dat ouderen beslissen over problemen waar juist ook veel jongeren mee te maken hebben. Zoals de woningnood, levendigheid in de stad en mentale gezondheidsproblemen. Daarom is er besloten om als nieuwe partij mee te doen aan de gemeenteraadsverkiezingen in 2014. En met succes: we behaalden meteen al een zetel. Sinds 2018 hebben we twee zetels in de raad.”

Op wie richten jullie je?

“We willen jongeren graag de kans bieden om hun stem te gebruiken bij politieke besluiten, maar zijn een partij voor alle Utrechters. We nemen het perspectief van jongvolwassenen mee in de gemeenteraad en kijken daarbij ook wat volgens ons het beste is voor de stad. We zijn op alle onderwerpen actief, we zijn constructief en denken graag mee.”

Politiek en jongeren, een goede combinatie?

“Politiek is voor veel jongeren een ver-van-je-bedshow terwijl het wel over hun toekomst gaat. Om jongeren hierbij te betrekken, is het belangrijk de taal van de doelgroep te spreken. Lange teksten en politieke termen spreken niet aan, dus we maken politieke onderwerpen visueel, bijvoorbeeld via Instagram Reels. Daarnaast bedenken we passende oneliners. Denk aan: ‘gezondheid is meer dan niet ziek zijn’ en ‘het is oké om je niet oké te voelen’. Uiteraard maken we ook gebruik van de ‘ouderwetse’ campagnemiddelen, zoals flyers of stoepkrijt.”

Wat zouden communicatieprofessionals moeten doen om jongeren te betrekken bij serieuze onderwerpen zoals politiek?

“Het belangrijkste is jongvolwassenen te laten voelen dat ze serieus genomen worden. Begrijp hun problemen en vragen, en luister naar de oplossingen die zij aandragen. Vaak komen daar verrassende inzichten uit die je bijvoorbeeld weer zou kunnen gebruiken voor een campagne. Mensen (en vooral ook jongeren) vinden het leuk om na te denken over onderwerpen die hen aanspreken. Een voorbeeld hiervan is ons project Utrecht Unlocked waarin wij jongeren hebben gevraagd hoe we Utrecht kunnen unlocken en vooruithelpen na de coronapandemie.”

Welke tip geef je mee aan de jonge stemmers voor de komende gemeenteraadsverkiezingen?

“Vaak is er een verschil over wat een partij wil op lokaal en landelijk niveau. Verdiep je dus in de standpunten van de partijen binnen jouw gemeente en stem niet blindelings op de partij waar jij tijdens de landelijke verkiezingen ook op stemt. En: stem jong. Zorg ervoor dat de stem van jouw generatie vertegenwoordigd is in de lokale politiek. Zij maken immers de toekomst mee, waar de politiek besluiten over neemt.”

Young Logeion

Young Logeion is hét netwerk waar jonge communicatieprofessionals elkaar ontmoeten en inspireren. In elke editie van vakblad C delen zij hun visie op het vak. Meer weten? Volg Young Logeion op www.linkedin.com/company/younglogeion.

Fan van leggings

Marjolein Snellink
Voorzitter Young Logeion

Ik shop nogal graag online. En dus houd ik graag allerlei merken in de gaten: gaan ze al in de aanbieding? Kan ik een koopje scoren via Vinted? Het lastige aan online shoppen is alleen dat je nooit zeker weet welke maat je precies moet hebben. Sommige merken lossen dat op door bij de foto's te benoemen welke maten de modellen dragen. Heldere communicatie, daar houden we van. Nóg beter: ambassadeurs laten vertellen welke maten zij dragen. Een merk waarbij dat enorm veel gebeurt is Lululemon: een Canadees sportkledingmerk waarin heel Noord-Amerika rondloopt. Zogenaamde 'educators', ofwel Lululemon-verkoopmedewerkers, vloggen op YouTube over hun nieuwste aankopen. Ik heb het idee dat het hoofdkantoor van Lululemon ze dat niet gevraagd heeft; ze zijn simpelweg fan van het merk en bieden vrijwillig hun ambassadeurschap aan.

Die educators zijn natuurlijk wel in dienst van Lululemon, maar het merk heeft ook enorm veel fans die zorgen voor gratis promotie. Dat komt tot uiting op het internationale forum Reddit. Op de subreddit r/lululemon delen maar liefst 76.668 leden hun Lululemon-outfits, vragen, tips en nog veel meer. Heb je een vraag over een oud model of kleur? Ga er maar van uit dat er iemand aanwezig is die de hele Lululemon-collectie uit haar hoofd kent.

‘Andere kledingmerken hebben nog zoveel winst te behalen op het gebied van communicatie rondom hun pasvormen, modellen en maten’

Het zette mij aan het denken hoeveel winst andere kledingmerken nog te behalen hebben op het gebied van communicatie rondom hun pasvormen, modellen en maten. Het stimuleren van zo'n online platform waarin fans praktisch jouw werk uit handen nemen; wij kennen het ook wel als de klassieke ambassadeurs- of de nieuwere fanstrategie. Een mooi voorbeeld waarbij we hier zien dat het werkt.

Ben jij nu ook beïnvloed om die Lululemon-leggings eens te bekijken? Dan heb ook ik mijn rol als fan én communicado weer succesvol gespeeld.

Fotograaf Marieke Odekerken

Betteke van Ruler

Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en in-company trajecten daarover.

Wanneer is communicatie interactie?

Iedere communicatieprofessional is opgevoed met het klassieke model van een zender die een boodschap stuurt via een media naar een ontvanger. Tegelijkertijd weet iedereen dat dit een te mager model is om het ingewikkelde van het communicatieproces weer te geven. Communicatie is een interactief proces. Maar wat bedoelen we daar eigenlijk mee?

In 1949 lanceerde Shannon zijn mathematische model van communicatie waarvan het klassieke model is afgeleid. Zijn coauteur Weaver suggereerde dat dit ook een goed model is voor menselijke communicatie. Communicatiewetenschappers hebben zich er altijd tegen verzet (Shannon zelf ook trouwens). Een enkeling suggereerde om het concept feedback toe te voegen om het model interactief te maken. Maar dat stuitte op verzet. “Het toevoegen van een feedbackloop aan een lineair procesmodel maakt dat model niet echt circulair of dynamisch – de feedback is er alleen maar om de effectiviteit van het lineaire proces van Z naar O te vergroten", schrijven O'Sullivan, Hartley, Saunders, en Fiske. De interactie die in feedback plaatsvindt is asymmetrisch, zeggen zij, omdat de ontvanger alleen mag reageren op wat de zender wil weten. Interactie betekent wisselwerking, de reactie op elkaar, onderlinge beïnvloeding. Feedback is daarom onechte interactie.

Wisselwerking

De communicatiewetenschap beschouwt communicatie als een fundamenteel tweerichtingsproces dat van nature interactief is. Dat wil zeggen dat in ieder communicatieproces iedereen zender en ontvanger is en ook allebei initiatief kunnen nemen. Maar dat betekent niet automatisch dat iedere vorm van communicatie de vorm moet hebben van een gesprek om interactief te zijn. Communicatiewetenschapper Neumann ploos uit hoe interactie een rol speelt in de communicatietheorie: van het begin af aan betekent het ‘directe wederzijdse dialoog’ maar evengoed ‘op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden’. Interactie kan dus zowel verwijzen naar directe interactie tussen mensen in de vorm van gesprekken, maar evengoed naar een wat meer abstracte invulling, namelijk hoe betekenissen die anderen uiten een rol spelen bij het ontwikkelen van je eigen betekenis over dat iets, zonder dat je met die persoon in gesprek bent. Bij de eerste vorm van interactie gaat het over de personen die letterlijk met elkaar in gesprek zijn en daarbij wordt vaak het begrip co-oriëntatie gebruikt, bij de tweede vorm gaat het veel meer over de betekenis van de boodschap zelf die zich door de tijd heen ontwikkelt zonder dat mensen daarvoor letterlijk met elkaar in gesprek zijn geweest. En dat zie je terug in twee verschillende ‘scholen’ in de theorievorming over ons vak, die elkaar inmiddels ook weer beïnvloeden.

De interactiebenadering

Bij onderzoek naar gesprekken tussen mensen is veel aandacht voor het encoderen en decoderen. De deelnemers aan het communicatieproces worden gezien als vertaler, aan de ene kant van wat de ander bedoelt (ontvanger-aspect), maar evengoed van wat zij zelf bedoelen (zender-aspect). In de praktijk wordt dit ook wel ‘gemeenschappelijk maken’ genoemd. Maar dat kun je ook zien als dat de zender zijn eigen standpunt gemeenschappelijk maakt in de betekenis van ‘algemeen bekend’, of zelfs in de betekenis van ‘nu denkt iedereen zo’. Dat past niet bij de interactiebenadering zoals hier bedoeld.

De CCO-benadering

In het deel van de communicatiewetenschap dat is gericht op organisaties, is een heel specifieke vorm van de interactiebenadering in opmars, de Communicatieve Constitutie van Organisaties (CCO). Dat wil zeggen dat mensen in hun alledaagse interacties met elkaar een beeld van de werkelijkheid vormen, op basis daarvan beslissingen nemen en zo dus de organisatie ontwikkelen. Slechte communicatie leidt tot slechte beslissingen en kan de organisatie dus doen wankelen. Communicatie is dan dus niet iets voor erbij maar een productiefactor, net als geld, grondstoffen en menskracht.

Diachroon proces

Mensen oriënteren zich voortdurend op elkaars perspectief op de werkelijkheid, zeggen Taylor en Every. Maar je moet je niet vergissen in de consensus die zo ontstaat. Die wordt namelijk steeds weer heronderhandeld. En daarmee verwijzen zij naar een al oudere benadering uit de massacommunicatie waarin betekenisverlening wordt gezien als zich ontwikkelend door de tijd heen. Thayer (1987) noemde dat diachroon. Cocreatie kun je dan dus beter cocreëren noemen: het is nooit af.

De reflectieve benadering

Het interessante van die al wat oudere benadering is dat zij anders tegen het interactieve karakter van communicatie aankijken. Niet als een proces van met elkaar interacterende personen, maar als een dynamisch proces van betekenisgeven aan boodschappen zelf. Dat wordt natuurlijk wel degelijk beïnvloed door de communicatiehandelingen van al diegenen die zich uiten over het thema, maar die personen hoeven niet per se een relatie te hebben met elkaar en ook niet letterlijk met elkaar in gesprek te zijn. Je verneemt wat iemand ergens van vindt en dat vormt mede jouw idee, maar daarover uit jij je niet per se tegen diezelfde persoon. Dat kan ook naar iemand anders zijn. Zo ontwikkelt zich de betekenisverlening aan dat thema in een uiterst interactief proces zonder dat mensen per se met elkaar in gesprek zijn. Wat dit betekent? Dat je nooit weet wie zich in het communicatieproces mengt en hoe. Je kunt dus nooit voorspellen hoe de interactie zich ontwikkelt.

De noodzaak van issue-monitoring

We gaan er in het communicatievak veel te gemakkelijk van uit dat communicatie een kwestie is van een uiting doen naar doelgroepen en checken of het hen heeft geraakt. En als we het over interactie hebben dan denken we veel te snel aan het letterlijke gesprek. Maar ook een uiting is een vorm van interactie, zij het op een meer abstracte manier. Is het dan zo dat de gevolgen van communicatie altijd onvoorspelbaar zijn? Nee, dat niet. In de school van wat ik de reflectieve benadering noem, wordt ook vaak gezegd dat we het niet over creatie van betekenissen moeten hebben maar over re-creatie (zie o.a. Bentele, 2010). De betekenisverlening is namelijk altijd een vervolg op eerdere interpretaties, van jezelf en van anderen. Dit betekent dat je eigenlijk niet verrast zou mogen worden door de sensemakings-processen en het maatschappelijk humeur dat dit tot gevolg heeft. Dan heb je waarschijnlijk niet goed genoeg geluisterd naar wat er gaande was. Daarom is issue-monitoring zo ontzettend belangrijk.

‘Communicatie is van nature interactief maar niet per se in de vorm van een gesprek’

Literatuur:

1 *Bentele G. (2008) Public Relations Theory: The Reconstructive Approach. In: A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh (Eds.) Public Relations Research. VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
2 *Neumann, W. R. (2008). Interaction. In W. Donsbach (Ed.), The international encyclopedia of communication (Vol. V, pp. 2305–2309). Blackwell. (Citaat: pagina 2307)*
3 *O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., & Fiske, J. (1983). Key concepts in communication. London, UK: Methuen. (Citaat: pagina 90)*
4 *Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. University of Illinois Press.*
5 *Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Erlbaum. (Citaat: pagina 30)*
6 *Thayer, L. (1987). On communication. Essays in understanding. Ablex.*

Auteur *Arjen Boukema*
Fotograaf *Maartje ter Horst*

MINKE BIJL, HOOFD COMMUNICATIE DSM

‘Er zit nieuwe energie in het bedrijf’

In de economiekaternen en zelfs op sommige voorpagina’s prijkte op 14 september 2021 het nieuws dat ‘de Nederlandse multinational DSM zich volledig gaat richten op voeding, gezondheid en bioscience. Daarom splitst het bedrijf zich op en wordt voor de materialentak – gefocust op sterke vezels en hoogwaardige kunststoffen – een nieuwe eigenaar gezocht.’ Hoofd communicatie Minke Bijl gaf samen met haar team deze strategische versnelling vorm.

“In januari 2019 startte ik bij DSM. Aan het einde van dat jaar hebben we aangekondigd dat CEO Feike Sijbesma afscheid zou nemen en opgevolgd zou worden door een duo, co-CEO’s. Een CEO-wissel heeft een behoorlijke impact: op medewerkers, investeerders en vele andere stakeholders. Bovendien moest het concept ‘twee kapiteins op een schip’ goed neergezet worden, met name bij investeerders, die dit meteen met open armen zouden ontvangen. Dat is gelukt.
Hun start viel samen met het begin van de coronapandemie. In het eerste jaar zouden ze vooral veel reizen en luisteren naar medewerkers; dat hebben we vervolgens voornamelijk digitaal gedaan, met online chatsessies, interactieve *townhalls*, et cetera”, aldus Bijl.

Strategieversnelling

“DSM is nu ongeveer 85 procent voeding en gezondheid en 15 procent materialen. Waar kunnen we nou, gezien onze *purpose* het grootste verschil maken? Dat is op het gebied van voeding en gezondheid. De wijze waarop we voedsel produceren en consumeren staat onder druk door klimaatverandering, maar levert tegelijkertijd een grote bijdrage aan die verandering. We zien kansen – zowel consumenten als klanten veranderen. Die steeds gezondere producten willen, zowel voor de planeet als voor de mens. Als we daarop willen focussen, betekent het dat we niet meer dezelfde ondersteuning kunnen bieden aan onze materialendivisie. Die heeft een glorieuze toekomst met biobased en circulair, maar kan ergens anders meer en beter groeien, waar het de volledige focus krijgt.

Onze *purpose* is ‘Creating better lives for all’ en onze strategie is ‘Purpose led and performance driven’. De strategie is gericht op het adresseren van een aantal grote uitdagingen in de wereld, en is daarmee gekoppeld aan de Sustainable Development Goals. Wij vinden dat als je de capaciteit hebt om iets te doen – en dat hebben we met onze sciencekennis en kennis van voeding en gezondheid – dan heb je ook de verantwoordelijkheid om iets te betekenen voor de wereld. We zeggen: Capability means responsibility. Dat is een intensief model, met veel stakeholders en een grote agenda. Ook in die zin is het best logisch om voor twee co-CEO’s te kiezen.

Geleidelijke communicatie

We hebben een strategie toegepast waarin we geleidelijk onze stakeholders hebben meegenomen:

Tips van Minke Bijl

- In onze wens om open en transparant te zijn hebben we heel veel gecommuniceerd. Het ritme was steeds: we beginnen op een dag met een global townhall voor alle medewerkers en daarna gaan de businessgroepen zelf ook nog eens communiceren en daarna komt er ook nog een keer een regionale of landelijke bijeenkomst in de lokale taal. Op een gegeven moment zeiden mensen dat ze bijeenkomstenmoe waren. Dat is een leerpunt, om dat ritme beter op elkaar af te stemmen en goed na te denken: is dit echt nodig?
- Goed luisteren en continu finetunen. Bij alles wat we deden was er interactiviteit. We hebben altijd gezegd: stel je vragen, benoem waar je aan denkt en wat je ideeën zijn en we deden ons best daar zichtbaar op te acteren;
- Nadenken over de timing, zowel in- als extern;
- Het begint en eindigt met een goed begrip van je business. Anders sta je aan de zijlijn en dan is het zo moeilijk om adviezen te geven, om proactief te zijn of dingen aan elkaar te verbinden;
- Durf uit te dagen en dingen ter discussie te stellen;
- Durf open en toegankelijk te zijn. Blijf menselijk, durf te benoemen wat je nog niet weet. Verlies je niet in managementtaal.

geen grote verrassingen. Onze investeerders vertelden we eind 2020 al hoe we onze voeding en gezondheidsambitie in gingen vullen. Zij zagen dit als een bevestiging van een beweging die al eerder ingezet was. Kort daarna organiseerden we een leiderschapsevenement voor onze nutritiondivisie waarin we dezelfde ambitie hebben gedeeld.
Begin 2021 hebben we vervolgens aan al onze medewerkers verteld dat we, om goed te kunnen bijdragen aan die uitdagingen op voeding en gezondheid in de wereld, we ons anders gingen organiseren binnen DSM. We zijn vier grote projecten gestart. Inclusief hoe we de materialendivisie anders konden organiseren om concurrerend en dus succesvol te blijven. Ons uitgangspunt was: 'We weten nog niet precies wat de uitkomst wordt. We hadden kunnen wachten met dit vertellen totdat we het allemaal hadden uitgedokterd, maar dat past niet bij wie we zijn als co-CEO's en het past niet bij het bedrijf dat we zijn. We doen het samen'.

Dat was een spannende stap, maar noodzakelijk omdat we open wilden zijn en met medewerkers in gesprek wilden zijn. In kleine en grotere bijeenkomsten, waarbij we ons hielden aan de afspraak om iedereen op de hoogte te houden zodra een project of een onderdeel van deze reorganisatie helderder was. Het voordeel van vroeg vertellen en het betrekken van mensen, woog zwaarder dan het nadeel van onzekerheid. Hier werd verschillend op gereageerd: de een vond het moedig en heel open, de ander verwarrend en lastig. Het belangrijkste is dat je blijft luisteren, in gesprek blijft, je aanpak aanpast waar nodig, maar je kernboodschappen hetzelfde houdt.

In september 2021 hebben we in- en extern gecommuniceerd dat we onze materialentak apart zetten en dat we kijken naar de strategische opties voor deze tak. Hierbij laten we ook de optie open van een toekomst buiten DSM. Dit alles in het licht van onze ambitie te focussen op gezondheid, voeding en bioscience. Dit maakte voor mensen nog helderder wat voor type bedrijf we zouden zijn in de toekomst.

Er waren heel veel verschillende mensen binnen en buiten DSM die allemaal net een andere boodschap moesten horen. Want de impact was voor iedereen anders. Voor de mensen in de voedingsdivisie was het geweldig nieuws: we gaan ons volledig toeleggen op hoe de wereld voedsel produceert en consumeert. Voor de collega's in materialen lag dat anders: je hoort immers dat je toekomst waarschijnlijk buiten DSM ligt. Tegelijkertijd werd de eerlijkheid wel gewaardeerd. Voor investeerders was het wederom een bevestiging van de al eerder ingeslagen route. Ik blijf van mening dat consistente en open communicatie naar de financiële wereld van essentieel belang is.

We hebben teruggekregen dat de co-CEO's en het leiderschapsteam in de materialendivisie zorgvuldig hebben gecommuniceerd, dat zij goed zichtbaar waren en ook continu luisterden.

Dat zijn mooie woorden. We hebben in onze communicatieaanpak dan ook goed nagedacht over de positionering. Dus hoe vertellen we het verhaal? Heel goed nagedacht over de combinatie van vertellen en luisteren en zichtbaar acteren op feedback. Maar ook over de fasering. Wat kunnen we vertellen, waar wanneer en hoe? Heel goed nagedacht over hoe we die externe aankondiging substantiëren. De kans was natuurlijk dat het grootste nieuws in september zou zijn: DSM stoot zijn materialentak af. Als het daarbij blijft, zeggen we meer over wat er weggaat dan over waar het bedrijf naartoe wil. We hebben onze Food System Commitments – stevige, meetbare ambities over voeding en gezondheid – op hetzelfde moment gecommuniceerd als onze strategische richting. Zodat media, investeerders en ngo's zagen dat we er heel serieus over zijn."

Winkel open tijdens verbouwing

Bijl is onbeschrijfelijk trots op haar team. "Wij zaten ondertussen zelf ook in die reorganisatie. Een ander DSM betekent ook: een andere opzet van de ondersteunende functies, zowel P&O, Finance en Communicatie & Public Affairs. Ik moest mijn hele team, de structuur en de werkwijze onder de loep nemen. Die kans heb ik aangepakt, om te kijken hoe we nog meer impact kunnen maken voor DSM. Door middel van digitalisering, scherpere focus aanbrengen, meer agile werken en proactiever zijn naar lokale stakeholders. Dat is best heel taai geweest en ik vind dat mijn team dat onbeschrijflijk knap heeft gedaan. Die moesten onder hoge druk verschrikkelijk hard werken. We hebben de winkel verbouwd en gewoon de verkoop doorgedraaid. Daar ben ik trots op."

Bijl: "De feedback in maart was: 'Je hebt wel heel veel businesswoorden gebruikt en we missen een beetje het menselijke aspect en de *purpose*'. Dat zat er wel in, maar kwam er blijkbaar niet uit. Daarna hebben we daar extra goed op gelet.

Het jaar van de grootste veranderingen is voorbij. Het gaat er nu vooral om dat we lekker gaan werken in de nieuwe structuur. Er zit nieuwe energie in het bedrijf. Als je de krant openslaat zie je dat tachtig tot negentig procent over onderwerpen gaat waar ook DSM zich mee bezighoudt. Over klimaatverandering, over voedsel, over de gezondheid van mensen. Mensen voelen die energie: We zitten er middenin en we doen ertoe!"

Benieuwd naar de inhoudelijke, strategische wijziging bij DSM? Kijk dan eens op www.dsm.com/corporate/about/our-purpose/strategy.html.

CAROLA DE VREE-VAN WAGTENDONK

Werken met de beroepsniveauprofielen van Logeion

‘Als je het concreet maakt, kun je ermee aan het werk’

Auteur *Marjan Engelen*
Fotograaf *Wouter le Duc*

Ruim vijftien jaar geleden stond Carola de Vree-van Wagtendonk als bestuurslid van Logeion aan de wieg van de beroepsniveau-profielen (BNP). Nu, vele jaren en versies van de BNP later, gebruikt ze de profielen om te onderzoeken of haar communicatieafdeling in huis heeft wat nodig is om de Rotterdamse communicatievisie ten uitvoer te brengen. Haar collega afdelingsmanagers zijn jaloers, want geen andere beroepsgroep lijkt zo’n praktische vakinhoudelijke tool te hebben. De Vree: “En dat is een groot compliment voor ons als beroepsgroep én voor Logeion!”

De Vree had altijd al een grote wens. Ooit wilde ze nog een keer Hoofd Communicatie worden van de gemeente Rotterdam. Toen die functie drie jaar geleden vrijkwam, maakte ze de switch van bureau naar baan in vaste dienst. Als oprichter en eigenaar van Publiec, liet ze met pijn in het hart een succesvol bureau achter zich. De Vree: “Ik kon eenvoudigweg deze toffe baan in de tofste stad van Nederland niet laten liggen.” Waarom Rotterdam? De Vree: “Vanuit Publiec was ik in alle grote steden wel aan het werk geweest. In Rotterdam trokken niet alleen de uitdagingen van de stad, ook de binnenkant paste mij. De mentaliteit om zo maar te zeggen. We hebben hier een houding van ‘niet lullen maar poetsen’, zo ben ik zelf ook. De communicatieve uitdagingen in Rotterdam zijn enorm: alle maatschappelijke, economische en sociale vraagstukken liggen hier op je te wachten. Deze stad staat altijd ‘aan’. Dat maakt ons vak hier bijzonder interessant en relevant.” Haar communicatieafdeling bestaat uit zo’n 300 professionals (tezamen 214 fte) en een grote flexibele schil.

Communicatievisie: van intentie naar effect

Begin 2020 startte de communicatieafdeling met een proces om tot een nieuwe visie op communicatie te komen. De Vree: “Wij hadden behoefte aan een visie die aansluit bij wat de Rotterdammer vraagt en die ons helpt om dan de juiste keuzes te maken in ons werk. Door corona moesten we ons even herpakken, want we wilden met veel mensen in en buiten de organisatie in gesprek. Dat hebben we nu allemaal online gedaan. Ik ben ontzettend trots op het resultaat, maar ook op het proces. We hebben analyses gemaakt van de communicatietrends, van trends in de samenleving en in Rotterdam. Ook hebben we gekeken naar de grote maatschappelijke en ruimtelijke opgaven van de komende jaren. Die informatie hebben we geduid met allerlei mensen in de organisatie en in de stad. We hebben onze visie samengevat in drie uitgangspunten: aansluiten, afstemmen en verbinden. Die hebben we weer uitgewerkt in bouwstenen voor ons dagelijkse werk.”

Van visie naar toepassing

En dan komt de uitvoering. De Vree: “Ik wilde weten of wij als afdeling in huis hebben wat nodig is om de visie handen en voeten te geven. Kunnen wij het waarmaken? En op welke onderdelen is nog opleiding en ontwikkeling nodig? De tools die we nu in Rotterdam gebruiken voor een persoonlijke skills, niet over vakkennis en je vermogen om dat in te zetten op verschillende niveaus. De BNP waren precies wat we nodig hadden. Uiteindelijk had het nog wel wat voeten in aarde, want ze zijn niet gemaakt voor een teamscan. Ze zijn echt bedoeld om een individu inzicht te geven in het eigen beroepsniveau en om ontwikkelmogelijkheden te laten zien. Ook liepen we aan tegen het feit dat lang niet iedereen zijn/haar eigen profiel wilde delen met anderen.” De Vree heeft met Logeion kunnen afspreken dat de resultaten van de scans niet werden opgeslagen en dat de scans anoniem werden verwerkt op afdelingsniveau. Zo konden ze worden gedeeld met anderen. En zo kon er een analyse gemaakt worden van de in het team aanwezige kerntaken, afgezet tegen de bouwstenen van de communicatievisie. Dit is te zien in het ‘blokkenschema’.

Waardevolle informatie

Wat heeft deze exercitie opgeleverd? De Vree: “Ik heb een aantal zoekrichtingen bevestigd gekregen. Zo is analyseren een ondergeschoven kindje binnen de afdeling. Dat is het al jaren in ons vak overigens. Als wij echt goed willen aansluiten bij onze inwoners, dan moeten we meer op basis van data gaan doen. We zijn net met een opleidingsprogramma op dat punt gestart. Ook hebben we geconstateerd dat wij weliswaar goede facilitators in huis hebben, maar de behoefte daaraan wordt groter als we meer op persoonlijke communicatie willen inzetten. We starten met een traject waarin de meer ervaren facilitators collega’s kunnen leren hoe dat te doen. Wat we ook zagen was dat we veel mensen met als kerntaak ‘creëren’ hebben. Op zich prima, maar toch zien we die kerntaak snel veranderen. We hebben nu een andere vorm van creëren opgetuigd: we hebben een eigen studio gemaakt waarin we die processen van verbinden perfect kunnen ondersteunen met beeld en film.” De Vree kijkt tevreden terug. “Binnen de afdeling was veel enthousiasme om de scan te doen. Ook is nu veel duidelijker hoe we de visie handen en voeten kunnen geven en wat daarvoor nodig is. Daar helpt ook de casuïstiek bij die we in de communicatievisie hebben gezet. Als je het concreet maakt, kun je ermee aan het werk.”

De Vree geeft nog een paar tips mee aan Logeion: “Maak de scan wat simpeler en maak hem geschikt voor teamgebruik. Nog een praktische tip: het taalniveau in de toelichtingen kan echt beter.” Uiteraard deed De Vree de scan ook voor zichzelf: “Ik kwam op integreren, begeleiden, analyseren en adviseren op niveau 5. Organiseren vind ik eigenlijk geen kerntaak van communicatie. Deze taak mag wat mij betreft uit de BNP gehaald worden.” Op de vraag of het niet eerder niveau 6 is: “Niveau 6 kan je jezelf niet toebedelen. Dat is niveautje ‘goeroe’ waarvan anderen moeten zeggen dat je dat bent. Die eretitel dicht ik mezelf niet toe.”

De communicatievisie van Rotterdam is hier te vinden: https://www.magazines.rotterdam.nl/communicatievisie2022

Auteur *Jurre Plantinga*
Fotograaf *Sjors Massar/Lumen*

REGERINGSCOMMISSARIS ARRE ZUURMOND

‘Dat informatiehuishouding vooral als iets technisch wordt gezien, is een grote misvatting’

Van het fiasco met de kinderopvangtoeslag dat Rutte-III de das omdeed tot de zoekgeraakte bonnetjes die meerdere bewindspersonen de kop kostten. De manier waarop de overheid met haar informatie omgaat, verloopt geregeld allesbehalve vlekkeloos. Aan Arre Zuurmond, begin dit jaar aangesteld als regeringscommissaris informatiehuishouding, om daar verandering in te brengen.

‘Slechte informatie-huishouding is ook een teken dat de professionaliteit onder de maat is, en dat is zorgelijk’

Voor Zuurmond, die de afgelopen acht jaar ombudsman voor de metropoolregio Amsterdam was en onder meer de overlast in het Wallengebied aankaartte, is met zijn nieuwe functie de cirkel rond. Hij promoveerde in de jaren negentig op onderzoek naar organisatieontwikkeling en ICT en stond in de daaropvolgende decennia onder meer aan de wieg van de Kafkabrigade, een onderzoeksinstelling die organisaties helpt overbodige en disfunctionele bureaucratie aan te pakken.

Techno-optimisme

Als kersverse regeringscommissaris informatiehuishouding staat Zuurmond een flinke uitdaging te wachten. De afgelopen decennia is het aantal professionals dat zich bij de overheid met dit onderwerp bezighoudt door bezuinigingen drastisch teruggeschroefd. Hij wijt dit onder meer aan ‘een soort techno-optimisme dat alles door ICT wel vanzelf zou gaan’. Het tegendeel bleek waar. Dat we door alle technologische mogelijkheden niet alleen veel meer zijn gaan communiceren maar dit ook via een veelheid aan systemen zijn gaan doen, heeft bovendien voor een wildgroei aan informatiebronnen gezorgd.

Zuurmond hoopt de verschillende departementen de komende tijd op een lijn te krijgen en er zo voor te zorgen dat de bestaande systemen informatie en gegevens beter kunnen uitwisselen. De winst die daarmee te boeken valt, gaat voor Zuurmond veel verder dan een efficiëntieslag. “Dat informatiehuishouding vooral als iets technisch wordt gezien, is een grote misvatting”, zo stelt hij. “Als de informatiehuishouding niet op orde is, is de informatieverstrekking vaak ook niet goed. Dan bestaat dus het risico dat je als bewindspersoon parlementariërs verkeerd informeert, wat een politieke doodzonde is. Of dat burgers er niet op kunnen rekenen dat een uitvoeringsinstantie op een adequate manier met hun gegevens omgaat, wat funest is voor hun vertrouwen in de overheid.”

Goede informatiehuishouding is voor Zuurmond een noodzakelijke voorwaarde voor dat vertrouwen. “Als je afspraken maakt, maar ze niet goed vastlegt en je er daardoor niet aan houdt, dan verlies je heel snel het vertrouwen van de mensen voor wie je werkt. Sterker nog, als je informatiehuishouding niet op orde is dan ben je geen moderne professional. Slechte informatiehuishouding is ook een teken dat de professionaliteit onder de maat is, en dat is zorgelijk”, zo oordeelt hij hard.

Waan van de dag

De nieuwe regeringscommissaris is ervan overtuigd dat de urgentie om de informatiehuishouding op orde te krijgen inmiddels ook in de top van veel departementen wordt gevoeld. “Het is nu een paar keer zo misgegaan, met de prestatie rond de kindertoeslagenaffaire als dieptepunt, dat wil geen enkele directeur-generaal riskeren. Het zijn niet alleen hele gênante of in het geval van de toeslagen zelfs verschrikkelijke kwesties, maar ook typisch de zaken waarop een bewindspersoon uitglijdt.” Zuurmond hoopt dan ook vooral dat de waan van de dag er niet voor zorgt dat het gevoel van urgentie weer wegebt. Het blijft tenslotte de politiek. “In de hitte van de strijd is met regelmaat goed archiveren en documenteren niet de meest sexy bezigheid”, zo beseft hij.

Toch is het niet allemaal kommer en kwel. Zuurmond ziet verschillende uitvoeringsdiensten waar het juist heel goed gaat met de informatiehuishouding. “Als ik zie hoe de DUO vandaag de dag functioneert en ik vergelijk dat met hoe het er in mijn eigen studententijd aan toeging, dat is een wereld van verschil. Als student kan je tegenwoordig elke maand met een paar kliks bepalen hoeveel je leent, terwijl ik vroeger met moeite eens per jaar een beschikking thuiskreeg. De snelheid en flexibiliteit waarmee dat inmiddels gaat is ongekend.”

Ook is hij erg onder de indruk van de RDW, de organisatie die in Nederland de registratie van gemotoriseerde voertuigen en rijbewijzen verzorgt. “Als jij je auto verkoopt aan een garage dan staat ‘ie een minuut later al niet meer op jouw naam. Stel dat de garagehouder na de verkoop wegrijdt en zich niet aan de snelheidsregels houdt, dan gaat de boete niet meer naar jou maar naar de garagehouder.” Het functioneren van de RDW is volgens Zuurmond een mooi voorbeeld van hoe een goed georganiseerde informatiehuishouding het vertrouwen van burgers in de overheid vergroot. En daarmee ook hun handelen op een positieve manier kan beïnvloeden. “Als je tegenwoordig een boete krijgt, weet je zo goed als zeker dat de boete klopt én dat je er niet mee wegkomt als je niet betaalt. Dat is cruciaal voor het vertrouwen. Het moet allemaal controleerbaar en navolgbaar zijn, maar bovenal in de uitvoering goed werken.” ▬

Auteur *Sabine Funneman*
Fotograaf *Marieke Odekerken*

Een foutloos type

Op de vraag wat een aansprekende blunder van hem was, moet Ward de Moor (55) veel te lang nadenken. “O jee, als je dat maar niet boven het stukje zet”, zegt hij verschrikt als ik mompel dat hij eigenlijk een ‘foutloos type’ is. Maar natuurlijk doet hij oprecht zijn best. “Ja, een voorbeeld is altijd leuk.”
Het kan niet anders dan dat ik als auteur in deze pijnbank ook een piepklein beetje aanwezig ben. De moeder van Ward de Moor en mijn moeder waren namelijk sinds mensenheugenis beste vriendinnen, waardoor onze wortels met elkaar verweven zijn. Ward was het kleine broertje tussen drie zussen en ik was zes jaar – dus een hele generatie – ouder en de oudste zus in het andere gezin van vier. We ontmoetten elkaar niet vaak, maar de linkse cultuur in het katholieke Nijmegen van de jaren zeventig is de vergelijkbare soep waarin we beiden gekookt zijn.
De Moor ging via een andere weg dan ik de communicatie in. “Ik was wel echt statusgevoelig hoor! Net als mijn maten van de studentenvereniging Unitas vond ik het mooi om bij grote bedrijven te werken. Grote bedrijven, stoere verhalen! We dachten dat het daar allemaal gebeurde. Misschien zette ik me ook wel gewoon af tegen mijn roots. Allebei mijn ouders werkten in het onderwijs. Dat nooit, dacht ik.”

De eerste baan van De Moor was bij het toentertijd gerenommeerde pa/pr-bureau Van Rossum & partners. Binnen twee jaar ging hij daar op zijn plaat. “Ze vonden dat ik meer mijn stempel moest drukken, ik liet me niet voldoende zien. En dus stond ik weer buiten, sadder and wiser. En als ik nu terugkijk, besef ik dat het een hele goede les en een rode draad is die door alles heen loopt. Van nature wil ik graag altijd alles van verschillende kanten bezien. Er is namelijk altijd wel iets te zeggen voor het standpunt van een ander. Dus wil ik ook die andere kanten horen. En ik luister graag. Daarom heb ik ook op verschillende plekken gewerkt. Aan bureauzijde, maar ook in de gezondheidszorg, bij Van der Hilst en bij de artsenvereniging VvAa.
Bij de VvAa is het kwartje echt gevallen. Ik voerde er als adviseur interne communicatie met tientallen mensen het zogenaamde ‘Echte gesprek’, zoals we dat noemden, over wat ze zouden willen in hun werk. In die gesprekken vroeg ik door en gaf ik feedback en door het heel veilig te houden, vertelden mensen ook wezenlijke dingen aan me. Het leuke was dat ze er echt iets aan bleken te hebben als ik ze feedback gaf over wat ik dacht dat ze konden doen. Misschien is het toch nuttig als ik wat meer van mezelf laat zien, concludeerde ik toen. Dus toen ik de baan als docent communicatie bij Hogeschool Avans zag, heb ik direct gesolliciteerd. Met succes, alsof het zo moest zijn.
Ik ben erg op mijn plek bij Avans. Het is de hogeschool die studenten niet laat zwemmen, maar ze meeneemt op een pad waarop ze het communicatievak leren. Want daar geloof ik in, dat het echt een vak is. En blijkbaar heb ik daar nog iets over te vertellen intussen ook.” Hij lacht er schalks bij. Dat nog wel.

De pijnbank:
Hoe zelfkritisch zijn communicatieprofessionals? Durven ze hun kwetsbaarheden te delen en kunnen ze om zichzelf lachen? C-redacteur Sabine Funneman vroeg de durfallen onder de communicado’s over dit soort vragen met haar in gesprek te gaan. En om te testen of ze echt zonder angst zijn, krijgen ze hun tekst niet te zien voordat deze gepubliceerd wordt. Waaghalzen aan het woord die weten dat aan de rand van de afgrond de mooiste bloemen bloeien.

Auteur *Annemarie van Oorschot*

TUSSENSTAND TRENDONDERZOEK

Nieuwe trends vragen om **stevige** rol communicatie-professional

C-day22 staat in het teken van de trends in ons vak. Het TrendTeam maakt tijdens het jaarlijkse congres de resultaten van haar tweejaarlijkse trendonderzoek bekend. Zet 23 juni 2022 dus alvast in je agenda en houdt logeion.nl én C in de gaten voor updates over het congres.

Naast logos en pathos wordt ethos een steunpilaar in de communicatie. Het is de ontwikkeling in het vak die eruit springt in de gesprekken van het TrendTeam met communicatieprofessionals en vertegenwoordigers van andere beroepsgroepen, zoals directeuren, wetenschappers, theatermakers en politici. De resultaten van het tweejaarlijkse trendonderzoek zullen op C-day22, op 23 juni, worden gelanceerd.

Lyrisch over Circlelytics is hij. Jaap de Bruijn, voorzitter van het TrendTeam en stakeholdermanager bij Coöperatie VGZ, steekt zijn enthousiasme over de nieuwe enquêtetool niet onder stoelen of banken. Met deze tool haalt het TrendTeam eerst meningen op, onder meer over welke ontwikkelingen echt relevant zijn voor ons vak en met welke je zelf aan de slag wilt gaan. Vervolgens kunnen respondenten de meningen op een 7-puntsschaal waarderen: -3 betekent dat je het statement volledig afwijst, +3 dat je deze volledig steunt. Circlelytics presenteert de meningen anoniem en varieert per respondent in het setje (en de volgorde) dat wordt voorgelegd.

Nuanceringen

Op 31 januari heeft het TrendTeam een tussenstand van het onderzoek besproken tijdens een digitale ledenbijeenkomst. Maar niet nadat de deelnemers ten behoeve van het onderzoek ondervraagd zijn. “Van de honderd deelnemers hebben er zestig vooraf drie korte waarderingslijsten in Circlelytics ingevuld”, zegt De Bruijn, die dat een hoge respons vindt. “De vragen zijn toegespitst op drie trends die we uit eerdere gesprekken met verschillende beroepsgroepen en digitale enquêtes hebben gedestilleerd. Aan de hand van die waarderingen zijn we het gesprek aangegaan om aanvullingen en nuanceringen scherp te krijgen. Vervolgens hebben de leden, wederom via Circlelytics, de mogelijkheid gekregen te reageren op de reacties van de anderen.”

Drie doelen

Het TrendTeam streeft drie doelen na: de onderzoeksresultaten moeten een inspiratiebron zijn voor leden die beter willen worden in hun vak, handvatten bieden om in de eigen praktijk te kunnen inspelen op de trends en input bieden voor de programmering van de Logeion-activiteiten. “We onderzoeken op drie niveaus: maatschappelijke context, communicatietrends en impact op de communicatieprofessional.”

Bestaande trends

De Bruijn benadrukt dat het niet de bedoeling is iedere twee jaar met een compleet nieuw assortiment trends te komen. De trends van 2020-2021 zijn nog actueel, te weten:

1. Communicatie kan bijdragen gedeelde waarden in een verdeelde samenleving door onderstromen, aspiraties en dilemma’s zichtbaar te maken en je te richten op een gemeenschappelijk toekomstperspectief;
2. Technologie is een bondgenoot;
3. Beleving als onmisbaar onderdeel van effectieve communicatie.

Disruptie

Uit de tussenstand van het onderzoek blijkt dat voor de communicatie disruptie en behoefte aan verbinding de urgente maatschappelijke ontwikkelingen zijn waarop moet worden ingespeeld. Hierdoor richten communicatieprofessionals zich meer en meer op:

1. Bouwen aan geloofwaardigheid, via datagedreven strategie en communicatie en meer aandacht voor ethos naast logos en pathos;
2. Verbinden, via dilemmacommunicatie en stakeholdermanagement en persoonlijk leiderschap;
3. Betrekken van álle stakeholders, via betekenis en bedoeling (waardegedreven communicatie).

De eerste trend vinden de deelnemers aan de Logeion-bijeenkomst veruit het belangrijkst. Uit de respons in Circlelytics en de dialoog op 31 januari wordt concreet gemaakt dat het herstel van vertrouwen begint met luisteren, en dat transparantie en je kwetsbaar opstellen fundamenteel is.

Te bescheiden

De vertaling van de trends naar de dagelijkse praktijk is nog wel een uitdaging. Welke rol moet de communicatieprofessional pakken in een samenleving die gepolariseerd is? We zijn het erover eens dat context belangrijker wordt. De maakbaarheid is voorbij. De communicatieprofessional heeft een belangrijke taak om de buitenwereld naar binnen te halen en voor die buitenwereld betekenis te geven aan wat de organisatie en de mensen daarbinnen doen. De dialoog met welke stakeholder dan ook, wordt belangrijker.

Vertwijfeld vragen sommige leden zich af: “Zijn we niet nog steeds te bescheiden, te lijdzaam ten opzichte van onze bazen en besluiten?” Met de nieuwe communicatietrends lijkt die houding onhoudbaar. “We overwegen in maart Circlelytics in te zetten voor een toets bij alle Logeion-leden. Dan zal ook duidelijker worden hoe we over die rol en onze impact denken”, besluit de TrendTeam-voorzitter.

Leden TrendTeam

- *Jaap de Bruijn, voorzitter*
- *Frank Bruijninckx*
- *Frank Dorrestein*
- *Paul Gremmen*
- *Lisette Kaptein (die Marcel Smits vervangt)*
- *Carola van Kester*
- *Ment Kuiper*
- *Annebeth Lasseur*
- *Twan Timmermans*
- *Carolien Schoenmakers*

KLANTCASE

Ruim 250 communityleden delen kennis over uitkomstgerichte zorg

Zorgprofessional en patiënt horen samen te beslissen wat de best passende behandeling is. Een goed voorbeeld van zorg op maat. En door van elkaar te leren, wordt de medisch-specialistische zorg in Nederland verbeterd. Dat is wat het programma Uitkomstgerichte Zorg wil bereiken. Op het online **Kennisplatform Uitkomstgerichte Zorg**[1] kunnen (zorg)professionals kennis en ervaring halen en brengen. Eén centrale plek waar tools worden aangeboden om met uitkomstgerichte zorg aan de slag te gaan.

Doel

Kennisplatform Uitkomstgerichte Zorg is een online leer- en samenwerkomgeving voor (zorg)professionals, om uitkomstgerichte zorg in de praktijk te brengen. Het platform biedt handvatten om zelf aan de slag te gaan met uitkomstgerichte zorg, met concrete tools. Professionals kunnen op een laagdrempelige manier inspiratie vinden in praktijkvoorbeelden of contact leggen met anderen die met dezelfde vraagstukken spelen. Zo wordt de medisch-specialistische zorg in Nederland verbeterd: door een behandeling te bieden die aansluit op de wensen van de patiënt.

Vertrekpunten

- Er moet een online leer- en samenwerkomgeving komen om (zorg)professionals op de hoogte te houden en met elkaar in contact te brengen.
- Er is behoefte aan één centrale plek waarbij resultaten én praktijkvoorbeelden uit het programma Uitkomstgerichte Zorg worden gedeeld.
- De wens om een kennisplatform in te zetten als koppelaar met ambassadeurs en coaches. Zo kunnen zorginstellingen beter worden geholpen met uitkomstgerichte zorg in praktijk brengen.
- Het kennisplatform moet verwijzen naar initiatieven binnen het speelveld van uitkomstgerichte zorg. Hiermee zal het platform dus dienen als gids.

Uitdagingen

- De doelgroep betrekken, waarbij het de bedoeling is dat (zorg)professionals het platform kennen en gebruiken.
- De doelgroep activeren om te participeren binnen het kennisplatform.
- Het kennisplatform actueel en up-to-date houden.

Oplossingen

Dankzij een proactieve platformmanager blijft er activiteit op het platform gaande. Betrokkenen binnen het programma Uitkomstgerichte Zorg worden actief benaderd om mee te doen en mee te denken. Zo blijft het platform actueel en up-to-date. Daarnaast worden nieuwsberichten en actuele content actief vanuit het platform naar andere kanalen gepusht. Op die manier krijgt het platform een groter bereik en blijft het platform het centrale middelpunt.

Resultaten

Het kennisplatform kreeg binnen twee maanden al 200 nieuwe communityleden. Ook meldden bijna 25 zorgprofessionals zich aan als coach of ambassadeur. Daarnaast worden er met regelmaat nieuwe praktijkvoorbeelden uit het programma Uitkomstgerichte Zorg gedeeld op het platform. Verder kunnen (nieuwe) leden zich voorstellen en elkaar vinden in een speciaal gedeelte van de community. Met een duidelijke gids die is gepubliceerd op het platform, worden bezoekers verwezen naar alle initiatieven en programma's binnen het speelveld van uitkomstgerichte zorg.

De activiteit op het platform geeft aan dat de betrokkenheid binnen het onderwerp groot is. Dat blijkt ook uit de statistieken. Zo blijven gebruikers gemiddeld 2,5 minuten aandachtig lezen op het platform.

Wat vindt de klant?

"De samenwerking met de mensen van Mett verloopt heel soepel en prettig. Duidelijke communicatie en er wordt altijd snel gereageerd en goed meegedacht. Het systeem is supergebruiksvriendelijk en we zijn tot nu toe nog geen enkel technisch of functioneel probleem tegen het lijf gelopen. Zelfs voor mensen zonder ervaring met CMS'en, is het systeem goed bruikbaar."
Frederique Nagtegaal
Platformmanager Kennisplatform Uitkomstgerichte Zorg & Adviseur online communicatie bij Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen.

1 https://platformuitkomstgerichtezorg.nl/

Meer weten over Mett?
Bel 030 711 5777 of scan deze QR-code met je mobiele telefoon!

mett

Dit verhaal is gesponsord door Mett

VACATURE

Logeion zoekt nieuw bestuurslid

Logeion zoekt een nieuw bestuurslid. Het bestuur bestaat uit zeven enthousiaste communicatieprofessionals, die in hun vrije tijd het vak en de vereniging verder helpen. Gezamenlijk is het bestuur verantwoordelijk voor ontwikkeling en implementatie van de strategie van Logeion, daarbij ondersteund door het bureau. Ieder bestuurslid heeft haar of zijn eigen portefeuille, waarin thema's (zoals positionering of programmering), 'kroonjuwelen' (denk aan de beroepsniveauprofielen, vakblad C, of C-day), of specifieke doelgroepen belegd zijn. Er wordt maandelijks voltallig overlegd, en in kleinere eenheden ook geregeld tussendoor.

Er wordt geprobeerd het bestuur een afspiegeling van het vak te laten zijn. Zo zijn er bestuursleden die werken bij de overheid, als zzp'er, in de bureauwereld en de cultuursector. Het bestuurslid dat we zoeken is bij voorkeur werkzaam in de profit- of onderwijswereld. Daarnaast moet zij of hij beschikken over brede kennis van het communicatievak, een visie hebben op welke kant het vak en de vereniging zich verder ontwikkelen en een beeld hoe zij of hij daaraan vanuit het bestuur kan bijdragen. Er wordt hard gewerkt door het bestuur en we hebben ook veel plezier met elkaar. Gemiddeld kost het bestuurswerk ongeveer een halve dag per week.

Deze bestuursfunctie vereist een grondige procedure. Na CV-selectie nodigen we geschikte kandidaten uit voor een of twee gesprekken. Wil je meer weten, neem dan contact op met Logeion-voorzitter Wieneke Buurman of met de tijdelijke Logeion-directeur Pierre Wimmers op: 06-2252 8212. Wil je meteen solliciteren? Stuur dan je motivatie met CV naar: pwimmers@logeion.nl.

Wij maakten deze C

Rick Arnold
Fotograaf

Arjen Boukema
Redacteur

Anouk de Bresser
Redacteur

Wouter le Duc
Fotograaf

Marjan Engelen
Redacteur

Sabine Funneman
Redacteur

Sander Grip
Hoofdredacteur

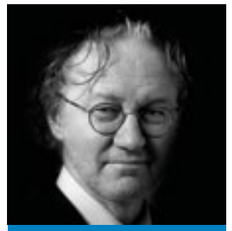
Corine Havinga
Eindredacteur

Maartje ter Horst
Fotograaf

Marieke Odekerken
Fotograaf

Annemarie van Oorschot
Redacteur

Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur

Arjen van Riel
Art director

Guido Rijnja
Redacteur

Dick-Gert Smid
Eindredacteur

Jenny Spierenburg
Art director

Germán Villafane
Fotograaf

Julie de Vries
Redacteur

Eveline Waterreus
Bureaucoördinator

Wil je ook meewerken aan C?

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

Op zoek naar
een creatief bureau*
vol frisse ideeën?

carenza.nl

* alles begint met een idee

carenza*

COLOFON

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Met bijdragen van
Jaap de Bruijn, Christian Burgers, Wieneke Buurman, Katinka Huijberts, Marianne Jaarsma, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Marjolein Snellink, Rob Visser, Tom van der Weegen.

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk
VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

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

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

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

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 25 maart 2022.

Coverfoto
Germán Villafane

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C004472

LOGEION-KALENDER

WORKSHOP
7 MAART *ONLINE*
Online tools voor hybride werken
Roosmarijn Busch, Lisa Kortekaas, i.s.m. Orange Otters

WORKSHOP
10 MAART *ONLINE*
Business Intelligence
Sirous Kavehercy

WEBINAR
15 MAART *ONLINE*
Netwerkanalyse
Christian Burgers, Celia Noordegraaf e.a.

VAKIMPULS
17 MAART *ONLINE*
De impact van digitale ontwikkelingen op het communicatievak
Ment Kuiper, i.s.m. SchaalX

WORKSHOP
22 MAART *ONLINE*
Beroepsniveauprofielen: wat kun je er mee?
Esther Holster

VAKIMPULS
29 MAART *ONLINE*
Ik betrek! – Theorie en praktijk van burgerparticipatie
Remmert van Haaften, Frithjof de Haan

VAKIMPULS
31 MAART *ONLINE*
Datagedreven communicatie & smart content
Maarten Ros en Paul Gremmen

WORKSHOP
5 APRIL AMERSFOORT
Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten
Nicoline van Straten

VAKIMPULS
7 APRIL *ONLINE*
Zelf nieuwsvideo's maken
Rick Hunink, i.s.m. Videonieuwsbericht

WORKSHOP
12 APRIL UTRECHT
Goede woordvoering, hoe doe je dat?
Youssef Eddini

CLINIC
14 APRIL HILVERSUM
Sound & Story
Niels de Jong, Theo Hendriks

VAKIMPULS
19 APRIL ONLINE
Digitale toegankelijkheid voor video: zo bereik je echt iedereen
Annelie Pijnenburg, Rick Hunink, i.s.m. Videonieuwsbericht

WORKSHOP
26 APRIL *ONLINE*
Persberichten schrijven
Jessica van der Waal, i.s.m. ANP perssupport

WORKSHOP
28 APRIL UTRECHT
Dagvoorzitter in een dag
Hans Etman

WORKSHOP
10 MEI *ONLINE*
Beroepsniveauprofielen: wat kun je er mee?
Esther Holster

WORKSHOP
17 MEI AMSTERDAM
Ontdek de effectiviteit van een flexibele adviesstijl
Lilian van den Berg en Edi van Gelder, i.s.m. Van der Hilst

VAKIMPULS
23 MEI *ONLINE*
Verandercommunicatie verbeteren met netwerkanalyse
Sander Dorst en Ivana Srecec-Gubez, i.s.m. Orange Otters

VAKIMPULS
31 MEI *ONLINE*
Het organiseren van de communicatie
Patrick Dekkers

VAKIMPULS
9 JUNI ONLINE
Datagedreven communicatie & smart content
Paul Gremmen, Maarten Ros

VAKIMPULS
16 JUNI *ONLINE*
Interculturele communicatie
Sirous Kavehercy

CONGRES
23 JUNI BUSSUM
C-day22

VAKIMPULS
30 JUNI *ONLINE*
UX-design
Patrick Dekkers

Scan de code voor het actuele aanbod en om je aan te melden. Of kijk op: **www.logeion.nl/agenda**

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals