



‘Transgenders hebben een marketingprobleem’

BRAND BERGHOUWER, VOORZITTER TRANSGENDER
NETWERK NEDERLAND

‘Straks heeft iedereen een virtual assistent’

DEBORAH NAS, HOOGLERAAR STRATEGIC
DESIGN FOR TECHNOLOGY-BASED INNOVATION

Persona's en data zijn een onlosmakelijke twee-eenheid

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

In dit nummer

05	hoofdartikel de band tussen persona's en data
10	handreiking de ambassadeurs van Logeion
12	ontwikkeling houvast in het woud van meningen
15	klantcase customer revolution
16	pick my brain architect ronald hoogeven wil geen trucjes
18	toonaangevend deborah nas: virtual assistent voor de communicatieprofessional
21	klantcase publiquet
22	society van het stedelijk museum schiedam mag je kunst lelijk vinden
24	boekrecensies
25	moet je lezen
26	kennis heeft het gesprek een einde?
29	innovatie in het vak lang leve de longread
30	over communicatie de transgender heeft een marketingprobleem
35	column bartho boer
36	kleiner dan tien commissie c-day19 stelt zich voor
38	interview young logeion hebben we experts nodig voor onze data?
39	column oscar van elferen
40	reportage maak gebruik van chatbots!
42	reportage hoe zwolle haar coalitieakkoord aan de communicatievisie koppelde
44	spotlight game-campagne sanquin
46	spotlight vaccineren tegen desinformatie
48	reportage galjaard in teken polarisatie
50	klantcase future communicatie
51	estafettecolumn: merel roze
52	trends gedragsverandering: het kan echt
53	colofon



Fotograaf Marieke Odekerken

Acceptatie

Het recht te zijn wie je bent. Zonder voorwaarden, vooroordelen of verwijten. Gewoon jezelf, zoals jij je voelt en zoals jij wilt zijn. Sta je daar weleens bij stil? Als je wakker wordt, tandenpoetst en doucht? Als je ontbijt en naar je werk gaat? Als je je kinderen in hun ogen kijkt? Of de mensen om je heen?

Ik niet.

Eenzijds makkelijk zat. Ik val in het hokje van wat maatschappelijk geaccepteerd is. Al kan men hier en daar nog wel beweren dat ik last heb van een midlifecrisis. Wat ikzelf overigens weer ten stelligste weerspreek, maar dat is misschien juist een teken van die crisis. Anderzijds is het ook makkelijk zat, gewoon omdat het mij niet uitmaakt. Ik ben erg voor een wereld waarin iedereen lekker in het vel zit en waarin we allemaal naar elkaar kijken en uit de grond van ons hart de schoonheid zien van al die andere mensen.

Ik zou er wel bij stil moeten staan.

Gewoon, omdat het ongewoon blijkt te zijn dat iedereen mag zijn wie die is. Eigenlijk moet iedereen die echt en volledig zonder voorwaarden vindt dat we allemaal het recht hebben te zijn wie we zijn, daar openlijk voor uitkomen. Dat uitdragen en continu vertellen hoe normaal het is dat je het recht hebt te zijn wie je bent.

Bij deze.

Misschien moet je eerst jezelf accepteren voordat je anderen kunt accepteren. Jij, die ook mooie en lelijke kanten hebt. Goede en minder goede eigenschappen. Jij die gewoon ook fouten maakt en last hebt van al die zeven zonden. Het lijkt me een mooie oproep: accepteer jezelf, accepteer de mensen om je heen, de mensen die je niet kent. In een tijd waarin kunstmatige intelligentie onstuitbaar oprukt, kan het, denk ik, geen kwaad om onszelf en iedereen te accepteren. Het zou toch zonde zijn als er kunstmatige intelligentie nodig is om dat punt te bereiken...

Sander Grip
hoofdredacteur

Hilst

► Rishma Cats-Harinandansingh



► Wil Michels



► Casper Berkhout



► Huib Koeleman



► Cathelijne Janssen



► Mark van der Roer



► Chloe Combi



► Betteke van Ruler



► Lodewijk van Wendel de Joode



► Tanja Jans



► Andre Manning



► Geerteke van Lierop



► Marieke van Bommel



► Youssef Eddini



► Wouter van Halen



► Rik Riezbos



► Mark Weijers



► Janny van der Vliet



► Ron van der Jagt



HOOFDARTIKEL

Auteur Katja Torbijn

Fotograaf Marieke Odekerken

Persona's: onlosmakelijk verbonden aan beschikbare data

Wie met een gedegen communicatiestrategie aan de slag gaat, begint met een onderzoek naar de verschillende doelgroepen: wie zijn zij, en wat zijn de wensen en behoeften? Hierbij kan het gebruik van persona's een hulpmiddel zijn voor een doelgerichte aanpak. Maar wat kun je met persona's? Wat leveren ze je op? C vroeg twee bureaus naar hun visie op het gebruik van persona's: Customer Revolution (Boudewijn Bugter en Natanja de Bruin) en De Selectie (Gjerryt Leuverink en Charlotte Bosveld).

> Boek de communicatietop van Nederland!

Bekijk hier al onze sprekers:

CommunicatieProfessional.com

'Je móét je doelgroep benaderen op basis van harde data. Het is 2019, we kunnen maatwerk leveren'

Persona's zijn geen op zichzelf staand middel, ze vloeien voort uit (klant)profielen. Die profielen ontstaan uit beschikbare data, waarmee je klanten beter op maat kunt bedienen. Persona's geven je vervolgens handvatten om je in de doelgroep te verplaatsen. Ze gaan dus meer over gedrag van doelgroepen: wat motiveert hen, waar hebben zij last van? Persona's vinden hun basis in de data, maar ook in doelgroeponderzoek. Daarmee ontwikkel je een fictieve, maar op de werkelijkheid gebaseerde persoon om je doelgroep tot leven te wekken. Zo til je de data van het papier af. Aan de andere kant: je kunt de data over gedrag en motivatie ook in het klantprofiel opslaan. Waar ligt dan de meerwaarde van de persona?

"Veel organisaties, vooral (semi-)overheden, maken het hun klanten onnodig ingewikkeld", valt Boudevijn Bugter van Customer Revolution met de deur in huis. "Dat komt voort uit het feit dat organisaties hun doelgroepen onvoldoende kennen en dus hun aanpak baseren op aannames. Klantprofielen en persona's zijn dan handige hulpmiddelen. Wie zijn klant door en door kent, kan zijn communicatie veel doelgerichter inzetten. En dat leidt tot een hogere klanttevredenheid."

Hoe ga je aan de slag?

"Organisaties gaan ervan uit te weten wat een ander denkt, voelt, wil. Om erachter te komen of die aannames ook kloppen doen we onderzoek. Alleen al het inzicht dat je daarmee krijgt, is ontzettend waardevol," stelt Bugters collega Natanja de Bruin. Bugter vervolgt dat ze in hun veldonderzoek vaak tegenkomen dat bepaald gedrag of een bepaalde motivatie terugkomt in alle doelgroepen, ongeacht het segment waar iemand in zit: "Daaruit blijkt dat je doelgroepen niet over één kam kunt scheren." De Bruin vult aan: "Tijdens het eerste veldonderzoek komen we vaak een rode draad tegen. Die vormt de basis voor onze persona's. Als we daar-

over met onze klant in gesprek gaan, scherpen we de persona's verder aan." Op de vraag waarom organisaties persona's kunnen inzetten is het duo duidelijk: "Voor heel veel doeleinden. Van het aanboren van nieuwe doelgroepen tot iets nieuws delen met bestaande doelgroepen. Je kunt persona's inzetten als je iets wilt verkopen, maar ook bij HR-vraagstukken kunnen persona's de organisatie helpen."

"Om richting te geven aan propositie- of conceptontwikkeling kan een persona zeker helpen kleur te geven aan de doelgroep, te weten voor wie je het allemaal doet", vindt ook Charlotte Bosveld van De Selectie. "Maar als je gaat kijken hóe je de doelgroep die hoort bij de uitgewerkte persona daadwerkelijk bereikt, mis je volgens ons veel mensen die net buiten de rode draad vallen." "Tegenwoordig is veel data beschikbaar, waarmee je specifiek te werk kunt gaan", stelt haar collega Gjerryt Leuverink. "Communicatie kan op dat vlak echt iets leren van marketing. Het is 2019 en we zijn voorbij de hype van big data. Een datagedreven aanpak ligt zeker ook in het communicatievak veel meer voor de hand. Er is zoveel informatie beschikbaar en er zijn zoveel technische mogelijkheden, dat je op individueel niveau maatwerk kunt leveren met je communicatieaanpak. Je kent de daadwerkelijke persoon en kunt dus per boodschap variëren in aanhef, details, tone of voice of een persoonlijk aanbod. Wat voegen fictieve personen dan nog toe?"

Afwijken van het beleid

Bugter: "Als je onderzoek gedegen is, geven de daaruit voortvloeiende persona's handvatten voor mensen binnen de hele organisatie. Onze opdrachtgevers hanteren ze als toetssteen voor alle keuzes die ze maken. In hun middelenmix, tone of voice of hun keuze voor een bepaald sociaalmediakanaal, maar ook in strategie of beleidsontwikke-

~Persona:

Een zeer gedetailleerde omschrijving van een gebruiker van jouw product of dienst, voorgesteld als fictief persoon.

ling. Als je je beleid op je doelgroepen wilt afstemmen, omdat je anders de plank mislaat, geven persona's richting. En als het beleid er al is, moet je daar soms van afwijken, simpelweg omdat de persona daar behoefte aan heeft." En daar moeten we uitkijken, stelt Bosveld. "Want is het omdat de doelgroep daar behoefte aan heeft, of de persona? Niemand in de doelgroep is waarschijnlijk de exacte persona." De Bruin: "Dat klopt, maar dat geldt ook voor het toepassen van data: ook daar moet je, wil je het werkbaar houden, handelen op basis van patronen. En ook in een patroon past niemand 100 procent." Bugter vult aan: "Als uit de data blijkt dat één van de doelgroepen liever per mail benaderd wordt dan per post, dan moet je daar iets mee. Dit zegt vervolgens niets over de tone of voice die iemand wenst. Dus kun je het klantprofiel (data) en de persona (verhaal) niet los van elkaar zien." Leuverink: "Stel dat mijn doelgroep gelijk is verdeeld tussen mannen en vrouwen. Uit data blijkt dat 60 procent van de vrouwen liever mail wil en 60 procent van de mannen liever post. Van beide maak ik een persona die ik als toetssteen gebruik. Nu krijgt 40 procent van de mannen en vrouwen – dus ruim een derde van mijn totale doelgroep – alsnog mail terwijl ze post verkiezen of andersom, nog los van de tone of voice."

Bosveld en Leuverink zien wel meer risico's: dat je te lang vasthoudt aan de ontwikkelde persona's, ook al hebben ze, zeker intern in het voortraject, een meerwaarde. Bosveld: "Je steekt als organisatie veel tijd, geld en moeite in de ontwikkeling van



—

**'Als je écht klantgericht wilt zijn,
geef je de klant in elke beslissing
een stem'**

persona's. Dat maakt het moeilijk om er afstand van te doen, wat ervoor kan zorgen dat je je blind staart op de persona en die ziet als de persoon die 100 procent klopt met je doelgroep." Leuwerink: "Ik kreeg eens als reactie op een communicatieaanpak: 'Maar onze persona Eva zou dat nooit online regelen'. Terwijl uit de data bleek dat het grootste deel van de doelgroep die online benadering juist wél zag zitten. Maar Eva, de fictieve persoon, toevallig niet."

De feiten tot leven brengen

Natuurlijk kun je na het op data gebaseerde doelgroepenonderzoek je communicatiestrategie ook wel schrijven zonder door te redeneren en een persona te ontwikkelen. Maar in de ogen van Bugter sla je dan een belangrijke stap over. "Onderzoeksrapporten zijn abstract, ze laten grafieken en cijfers zien over grote groepen. Persona's vertellen vervolgens het verhaal achter de cijfers, brengen de data tot leven." De Bruin vervolgt: "Vaak als we een persona opleveren, horen we als reactie: 'Oh, ik zie nu mijn moeder, vriendin, of overbuurman voor me'. Persona's prikkelen, raken iemands persoonlijke omgeving. Dán heb je veel meer impact dan met alleen de beschikbare data."

"Toch hoeft dat tot leven brengen niet per se met een fictief persoon", is Leuwerink van mening. "Ik

ken liever de echte persoon dan de fictieve persoon die een groep echte personen weerspiegelt. Een persona kan nooit een hele groep vertegenwoordigen. Geen mens is hetzelfde, zelfs wanneer je als communicatieprofessional de overbuurman voor je ziet, is er daar maar een van. En dus valt iedereen die net niet de overbuurman is buiten de boot. Terwijl je bij die mensen ook je doel wilt bereiken."

Wees bewust van nuances

Precies dat buitensluiten van (grote groepen) mensen in je doelgroep, omdat ze afwijken van de rode draad, versmalt de aanpak en doelgroep, vindt Bosveld. "Lees 'Feitenkennis' van Hans Rosling maar eens. Hij beschrijft in zijn boek hoe we als mens steeds weer in de valkuil van gemiddelden trappen. Welk middel je ook kiest om je doelgroep te leren kennen, je moet je áltijd bewust zijn van de nuances. Bewust zijn van het feit dat je werkt op basis van gemiddelden, en dat er dus altijd een (groot) deel is dat afwijkt." Leuwerink licht nader toe: "Als je dat voor ogen houdt, kun je alsnog heel gericht je strategie bepalen. Het betekent wel dat je keuzes moet maken. Je kunt soms niet iedereen bereiken met een individuele boodschap. Ook omdat je zelden oneindige middelen, budgetten en capaciteit beschikbaar hebt. Die keuze maken we bij De Selectie op basis van de tegenwoordig breed beschikbare data en vooraf uitgewerkte scenario's."

Bugter en De Bruin onderschrijven de door Bosveld en Leuwerink genoemde risico's aan de inzet van persona's. Toch geloven ze dat goed kwalitatief onderzoek juist zorgt voor het wegblijven van gemiddelden, en het boven tafel halen van verhalen en ervaringen. Daarnaast vullen ze de risico's aan met stigmatisering als reëel gevaar. En wie dan ook nog eens vergeet datagedreven middelen in te zetten om de doelgroepen achter de persona's te bereiken, kan het effect van zijn inspanningen niet meten. Zonde!

Leestip #2

voor iedereen die meer wil weten over omgaan met data:

Feitenkennis – 10 redenen waarom we een verkeerd beeld van de wereld hebben en waarom het beter gaat dan je denkt
(Unieboek Het Spectrum, 2018)

Leestip #1

voor iedereen die meer wil weten over persona's:

Werken met profielen en persona's
Het goede van hokjesdenken
(Van Duuren Management, 2018)

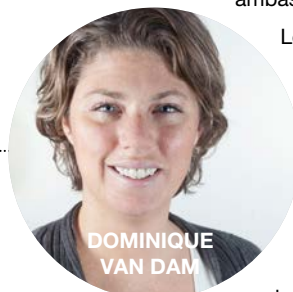
Informatie altijd boven aannames

Dat je je doelgroep goed moet kennen om tot een communicatieaanpak op maat te komen, staat voor beide bureaus vast. Hoewel De Bruin en Bugter voorstander zijn van het gebruik van de combinatie van klantprofielen en persona's, stellen Leuwerink en Bosveld vragen bij de toegevoegde waarde van een fictieve persoon boven een echte: waarom bij de beschikbare data niet spreken over de échte mensen die je wilt gebruiken? En toch, veel verschilt het niet van de aanpak die Bugter en De Bruin voorstaan, want ook Leuwerink en Bosveld pleiten ervoor het verhaal achter de data in te zetten als vanzelfsprekend onderdeel van je klantprofiel.

Data en het verhaal dat je wilt vertellen vormen een onlosmakelijk verbond. Het proces begint met het vaststellen van het doel en de definitie van je klantprofiel of persona. Profielen en persona's zijn middelen om tot het einddoel te komen, geen doelen op zich. Middelen om een doelgroep te begrijpen, maar ze kunnen het complete beeld van die doelgroep ook in de weg staan. En hoe je het beestje ook noemt: er ontstaat inzicht, energie en beweging als je vanuit de data een profiel opstelt waarmee je je beleid beter kunt afstemmen op de mensen waarvoor het bedoeld is. Het hebben van goede klantprofielen op basis van onderzoek en data – in plaats van het doen van aannames – is in ieder geval iets waar zowel Customer Revolution als De Selectie het over eens zijn. —

Ambassadeurs gaan voor professionalisering van de vakgroep

Logeion organiseert steeds meer events, waar ook steeds meer mensen op afkomen. Om alles in goede banen te leiden, maakt zij gebruik van ambassadeurs. De Logeion-ambassadeurs zijn actieve leden die het leuk vinden om, onder meer, events van de beroepsorganisatie te begeleiden. Ze zijn een onmisbare spil in het web tijdens bijeenkomsten. Er zijn inmiddels acht ambassadeurs, maar om verder te groeien en te professionaliseren zijn nog meer ambassadeurs nodig.



DOMINIQUE
VAN DAM

Dominique van Dam is nu drie jaar actief als ambassadeur voor Logeion. Zij staat inmiddels bekend als 'de ambassadeur van de ambassadeurs': "Ik wilde me graag inzetten voor Logeion en zocht naar een manier waarop ik dat kon doen, zonder dat het te veel tijd zou kosten. Als zzp'er gaan je klanten tenslotte altijd voor, dus het schoot er vaak bij in om daadwerkelijk naar een event te gaan. Als ambassadeur heb ik een goede stok achter de deur om toch te gaan. Dat is juist heel erg belangrijk, omdat je jezelf als zzp'er ook de kans moet geven om te leren, nieuwe mensen te ontmoeten en te sparren. Daarvan word je alleen maar beter in je vak."

De ambassadeur is verantwoordelijk voor alle praktische zaken op zo'n middag. "Ik vind het erg leuk dat ik mensen nu herken en zij mij. Als ambassadeur doe je ontzettend veel mooie nieuwe contacten op. En het kost je écht niet veel tijd. Zeker als je toch al naar een bijeenkomst wilde, kun je net zo goed een half uurtje eerder komen. Dan kost het je nog niks ook en dat is als zelfstandige natuurlijk altijd fijn", zegt Van Dam.

Meer ambassadeurs

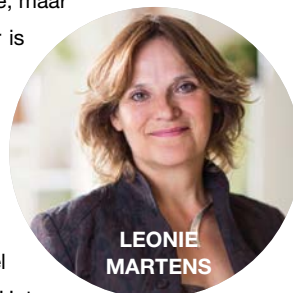
Dit jaar wil Logeion het ambassadeurschap verder professionaliseren. "Logeion vindt de inbreng van de ambassadeurs erg belangrijk. Door met elkaar in gesprek te gaan, verwachten we dat we dit jaar ook de inhoud van het ambassadeurschap nog interessanter en uitgebreider kunnen maken. We willen als ambassadeurs nog meer met elkaar optrekken en de beroepsgroep daarmee ook verder professionaliseren, samen met Logeion."

Leonie Martens is nu een jaar ambassadeur. "Ik organiseer zakelijke evenementen, daarbij gaat het om belevingscommunicatie en houd ik mij vaak bezig met de vraag hoe je strategie naar een event vertaalt. Wat wil je teweegbrengen?"

Vakmatig was Martens dus al erg geïnteresseerd in de bijeenkomsten van Logeion. "De stap om zo'n sessie te gaan begeleiden was, zeker gezien mijn eigen vakgebied, erg klein", vervolgt Martens. "Als ambassadeur ben je op zo'n middag echt de verbindende factor voor iedereen die aanwezig is. Van een goede inleiding van de spreker, tot het modereren van een discussie, maar vooral het aanvoelen van de zaal. Waar is behoefte aan? Hoe reageren mensen en hoe houd je het gesprek gaande."

Zoals Van Dam en Martens ervaren:

als ambassadeur heb je dus de kans te proeven aan de club en in korte tijd heel veel nieuwe mensen te leren kennen. Het communicatievak blijft in beweging en is continu in verandering. Door de bijeenkomsten blijf je goed op de hoogte, het ambassadeurschap biedt je daarbij nog een extra verdieping.



LEONIE
MARTENS

Tip ons!

Heb jij interesse om ook ambassadeur te worden? Stuur een bericht naar info@logeion.nl.

Leene Communicatie
Communicatiebureau Podium
Maatschap voor Communicatie

wordt mede mogelijk gemaakt door:

20 juni 2019
het nationaal vakcongres voor
communicatieprofessionals

Tappan

Communicatie. Basis voor vertrouwen

Met Tappan de tunnel in tijdens C-day!

Goede communicatie raakt een snaar. Daarom nemen we de Rotterdamse Maastunnel voor een keer mee naar Utrecht. Op C-Day zie, hoor en voel je wat communicatie met je kan doen.

In 10 lessen vertellen we hoe je een (soms lastige) boodschap altijd open en eerlijk vertelt. Les 1 geven we vast aan je weg: mis deze fasterclass niet!

www.tappan.nl



Auteurs Jurre Plantinga

Illustrator Lobke van Aar

Op zoek naar houvast in meningenland

"Het land van duizend meningen", zo kenschetsten Jochem Fluitsma en Eric van Tijn Nederland midden jaren '90 al. Hun monsterhit 15 miljoen mensen werd eind vorig jaar als geuzenlied omarmd door de 'gele hesjes', de beweging die hier bij lange na niet zo groot werd als in land van oorsprong Frankrijk. Toch, het algehele gevoel van onvrede dat de sympathisanten ook in Nederland vertegenwoordigen, zegt veel over de huidige tijd. Een tijd waarin onzekerheid heerst, boosheid flakkert en de alomtegenwoordigheid van socialemediakanalen de drempel om al die ongenoegens te uiten sterk heeft verlaagd.

Die tijdsgeest vormt een flinke uitdaging voor beleidsmakers én voor bedrijven, zo zien we steeds vaker. Consumenten verwachten al langere tijd dat bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en laten zien waar ze rond belangrijk geachte thema's staan. En in toenemende mate is de consument óók bereid organisaties hier publiekelijk op aan te spreken of af te rekenen. Vooral bij thema's rond sociale inclusie en diversiteit lopen de gemoederen af en toe hoog op. Of het nu gaat over de invulling van het sinterklaasfeest of genderneutrale kinderkleren: de communicatieprofessional wiens opdrachtgever bij een dergelijk debat betrokken raakt, kan de borst natmaken.

Het is één van de aanleidingen voor Laurens Ohlenroth, operationeel communicatiemanager bij de Nederlandse Spoorwegen en eerder hoofd communicatie bij NedTrain, om de eind vorig jaar ver-

schenen Masterscriptie Corporate Communication die hij naast zijn werk schreef aan deze thematiek te wijden. Een andere drijfveer is dat hij zich al langere tijd inzet voor diversiteit en sociale inclusie, onder meer als bestuurslid van het LHBTI-netwerk van de NS: Trainbow. Ohlenroth zit dus midden in de materie, en merkt ook om zich heen dat het onderwerp leeft. "Onlangs was ik bij een lezing waar iemand van het Sociaal Cultureel Planbureau zijn licht liet schijnen over de huidige tijdsgeest", vertelt



hij. "Wat me daar vooral van bij is gebleven: de constatering dat het debat online meer gepolariseerd is dan offline het geval is. Zo krijg je twee discussies die niet per se synchroon met elkaar lopen, waarin de extreme nogal eens worden uitvergroot en het meer genuanceerde geluid ondersneeuwt."

Voor de communicatieprofessional is dat een lastig klimaat om in te werken, beseft Ohlenroth. "Hoe goed je reputatie ook is: één verkeerde tweet of terloopse opmerking kan vrijwel uit het niets een

hoop ophef veroorzaken. Zeker als het raakt aan cultuur en identiteit. Denk aan de opmerking van – toen nog – Prinses Máxima over 'de Nederlander' die eigenlijk niet bestaat. Goed bedoeld, toch ophef. Nu, meer dan tien jaar later, is het publieke debat nog verder gepolariseerd. En zijn goede bedoelingen op zichzelf al een vijandverklaring waard: en je krijgt al snel het stempel 'deugmens' opgeplakt. Dat maakt het ook voor bedrijven moeilijk om houvast te vinden. Met mijn onderzoek wilde ik niet alleen die observatie maken, maar ook praktische handvatten bieden."

De kern van het onderzoek van Ohlenroth richt zich op zogenoemde *wicked problems*, een bestuurskundige term die uit het Amerika van eind jaren '60 stamt. Ook toen heerste er maatschappelijke onrust: rond de Vietnamoorlog, de burgerrechtenbeweging. Bestuurskundigen Rittel en Webber zagen hier een nieuw soort issues ontstaan. Issues waar zowel over het probleem, de oplossing als over de vraag wie het probleem eigenlijk mag formuleren onenigheid bestaat. De twee wetenschappers voorspelden destijds dat de samenleving alleen maar meer divers en pluriform zou worden. En dat het aantal *wicked problems* daarmee zou toenemen. Daar hebben ze gelijk in gekregen, erkent Ohlenroth, die de zwartepietendiscussie als een goed 'modern' voorbeeld van een *wicked problem* noemt. "Van afschaffen tot regenboog- of roetveegpiet: er zijn al meerdere 'oplossingen' aangedragen. Maar als je naar de verschillende kampen kijkt, zie je dat er nauwelijks overeenstemming is over wat het probleem nu eigenlijk is.

Sterker nog, men is het óók niet eens over wie nu precies het recht heeft om het probleem te mogen formuleren.”

Om het bestuurskundige concept van deze *wicked problems* aan de huidige tijd te toetsen, deed Ohlenroth bureauonderzoek en sprak hij met veertien experts op het gebied van communicatie en reputatiemanagement. Ook onderzocht hij een viertal cases: de uiteindelijk van hogerhand gesmoorde discussie over een idee van de Eenheid Amsterdam-Amstelland van de Nationale Politie om het dragen van hoofddoeken toe te staan, de genderneutrale labels in kinderkleding van de HEMA, de abri-campagne van Suitsupply waarin homoseksuelen centraal stonden en de beslissing van zijn eigen NS om haar aankondigingen niet langer met ‘dames en heren’ maar met het genderneutrale ‘beste reizigers’ te openen.

Communicatiedirecteur Bartho Boer, één van de experts die voor de Masterscriptie geraadpleegd is, herinnert zich de uitkomsten van het impactonderzoek dat rond het besluit was gedaan. De aangepaste aanspreekvorm scoorde zowel op het lijstje van positieve onderwerpen als bij de meest betwiste onderwerpen, zo vertelde Boer aan zijn collega. De NS werd eind juli 2017 in elk geval overvallen door de heftigheid van de reacties die het besluit losmaakte. “D66-gedram”, oordeelde de PVV-frac-

tie bijvoorbeeld. “NS is de [sic] totaal de weg kwijt. Zorg eerst maar eens dat de treinen op tijd rijden ipv genderneutraal communiceren. #waanzin”, liet voorman Wilders via Twitter weten. “De felheid waarmee werd gereageerd en de snelheid waarmee de mediastorm opstak, verbaasde ons”, geeft Ohlenroth toe. “En ondanks dat we het besluit via ons intranet tijdig hadden gedeeld, vernamen diverse medewerkers het na de ontstane ophef eerder via de media. Dat zie je liever andersom, maar je kan niet voorkomen dat iemand eerder De Telegraaf openslaat dan een nieuw bericht op intranet checkt. In het ideale geval heb je meer tijd om iedereen intern mee te nemen bij het hoe en waarom van zo’n besluit. Daarmee is het voor zowel de NS als andere organisaties een hele nuttige casus, die het belang van passende strategische communicatie rond dit soort complexe issues onderschrijft.”

Uiteindelijk liep het goed af, mede dankzij steun van de staatssecretaris en de Tweede Kamer en positieve reacties van stakeholders als het COC. Maar als zijn onderzoek en de behandelde casuïstiek iets duidelijk maken, is het wel dat het huidige speelveld inderdaad vraagt om een nieuwe strategische aanpak om met *wicked problems* om te gaan. “Er zijn een aantal trends die ervoor gezorgd hebben dat dergelijke issues steeds meer zichtbaar worden”, zegt Ohlenroth. “Daarbij gaat het niet alleen om de toenemend diverse en pluriforme samenleving die Rittel en Webber al voorzagen. Ook de komst van het internet en sociale media hebben hier enorm aan bijgedragen, net als de neiging van bedrijven en hun bestuurders om zich steeds nadrukkelijker in het maatschappelijke debat te mengen. Politici, ten slotte, dragen eerder bij aan het gevoel van polarisatie dan dat ze bruggen weten te slaan.”

Ohlenroth komt uiteindelijk tot zeven strategieën (zie kader) die organisaties kunnen helpen bij het omgaan met deze complexe onderwerpen. “Als communicatieprofessional ben je de ogen en oren van de organisatie. Daarbij is het belangrijk om aandacht te hebben voor de buitenwereld, maar luister vooral ook goed naar de geluiden binnen je

eigen bedrijf. Daar valt heel veel informatie te halen, die op de lange termijn soms relevanter is dan wat je via Twitter meekrijgt. Claim daarnaast je tijd. Het is enorm verleidelijk om heel snel te reageren of in de verdediging te schieten als je ergens op wordt aangesproken, maar dat werkt vaak averechts”, weet Ohlenroth. En zoals zo vaak is ook hier een goede voorbereiding het halve werk. “In het ideale scenario heb je de thema’s die belangrijk zijn voor de organisatie al tijdig in het vizier, spreek je óók geregeld met stakeholders die zich aan een andere kant van het spectrum begeven en heb je goed zicht op hoe je het als bedrijf zelf eigenlijk doet op het gebied van diversiteit en inclusie.” —

Strategieën om met *wicked problems* om te gaan

© Laurens Ohlenroth

#1 Benader complexe problemen anders:

- a. Bekijk het issue vanuit meerdere perspectieven
- b. Investeer in het probleemoplossend vermogen
- c. Handel in lijn met de waarden van de organisatie

#2 Betrek stakeholders:

- a. Werk ook samen met minder voor de hand liggende groeperingen
- b. Leer beter te luisteren, vooral ook naar afwijkende standpunten

#3 Ontwerp effectievere communicatiestrategieën:

- a. Maak duidelijk welke vragen en dilemma’s binnen de organisatie spelen
- b. Stel de *tone of voice* en de boodschap van de organisatie scherp

CUSTOMER REVOLUTION ★

Betere interne dienstverlening aan de medewerkers van Brandweer en GGD

Service is van ons allemaal, en iedereen is op zijn eigen terrein verantwoordelijk voor continue verbetering. Dat, zo vonden de clusterhoofden Informatiemanagement en ICT van de Veiligheidsregio Fryslân, zou elke medewerker van de kolom Bedrijfsvoering op een positieve manier tussen de oren moeten krijgen. Dat zou een mooie aanvulling zijn op de verschillende LEAN-projecten, want: “LEAN kijkt alleen naar ‘waste’, maar niet naar de klantervaring. Terwijl we het voor die klant doen. We zoeken een methode die de verschillende afdelingen binnen de kolom helpt om hier onderling doorlopend het gesprek over aan te gaan.” Aan Customer Revolution de vraag om daarbij te helpen.

De Veiligheidsregio Fryslân bestaat uit drie onderdelen: de brandweer, de GGD en een centrale, ondersteunende organisatie. De teams van de afdelingen ICT en Informatievoorziening ondersteunen vervolgens de mensen achter deze onderdelen, zodat zij hun werk goed kunnen doen. Maar de behoeften en belangen van al die collega’s lopen nogal uiteen. Denk alleen al aan de verschillende disciplines, functies en werklocaties. De afdelingshoofden van ICT en Informatievoorziening waren dan ook bezig met een interessant vraagstuk: hoe richten we ons klantbedieningsproces zo in, dat het de verschillende behoeften en belangen van onze interne klanten snapt en faciliteert?

Stap 1: Ontwikkelen van persona’s

Customer Revolution ging allereerst aan de slag met het ontwikkelen van persona’s. Het definiëren van verschillende soorten medewerkers in herkenbare groepen persona’s is altijd een delicate klus. Als er te veel segmenten zijn, schieten persona’s het doel voorbij. Maar het is óók belangrijk, dat iedere medewerker zich in de persona’s vertegenwoordigd voelt. Daarom organiseerden we brainstormrondes met managers en medewerkers van de afdelingen ICT en Informatiemanagement. Zo definieerden we vanuit de werkpraktijk de verschillende soorten klanten die de organisatie dagelijks helpt. Vervolgens vonden een gedegen onderzoek met focusgroepen, diepte-interviews, dagboekstudies en een online enquête plaats. Dit leverde datagedreven inzicht op in de leefwereld van de interne klanten;

qua behoeften, omgevingsfactoren, verwachtingen, emoties en pijnpunten. Vervolgens gebruikten we deze informatie om concept-persona’s op te stellen. Tenslotte lieten we de interne klanten zelf aan het woord. In klankbordsessies lieten we ze feedback geven op ‘hun’ persona inclusief suggesties voor verbeteringen.

Stap 2: Workshops en serviceblauwdrukken als gespreksstarter

We kozen voor onze vaste methode om serviceprocessen te verbeteren: de serviceblauwdruk. Een serviceblauwdruk brengt inzicht in klantreis en processen bij elkaar. We organiseerden workshops waaraan bijna veertig mensen van alle afdelingen binnen de kolom deelnamen. Samen bogen ze zich over de vraag:

“Hoe ziet de klantreis rond interne processen eruit voor medewerkers van de Veiligheidsregio Fryslân? Waar kunnen we het als Bedrijfsvoering makkelijker maken, het beter doen? Waar moeten we het beter doen?”

Vervolgens bracht de groep vanuit het perspectief van klanten processen in kaart. In de workshop vormden onze persona’s en een set vanuit klantperspectief geschreven cases de basis. De cases kwamen voort uit gesprekken met medewerkers. Met een slimme template beantwoordden de deelnemers kernvragen over de klant, zodat zij zich beter in de klant konden verplaatsen. Een analyse van hun eigen prestaties én de ervaring (emotie) van de klant leidden tot de *moments of truth*: waar willen we verandering in aanbrengen? Via een gestructureerd denkproces brachten we de verschillende verbeterideeën in kaart.

Jeroen Westerik, Clusterhoofd Informatie-management

“Samen met Customer Revolution hebben we de service blueprints toegepast op een aantal dienstverleningsprocessen. Het wordt ervaren als een laagdrempelig maar heel effectief instrument om kritisch naar ons klantcontact te kijken en onze manier van werken. Het traject met Customer Revolution heeft opgeleverd dat we dit nu zelfstandig kunnen toepassen en het ook daadwerkelijk in de praktijk brengen.”



Auteur Christina Boomsma

Fotograaf Marieke Odekerken

Ronald Hoogeveen, senior associate en architect bij MVDV

‘Het mag geen trucje worden’

Voor 2014 timmerde MVDV wereldwijd al aan de weg. Maar sinds de opening van de Markthal in Rotterdam hoort het architectenbureau definitief bij de internationale top. MVDV's nieuwe status zorgt voor nog meer vraag, nog meer groei en meer mensen. Dat vraagt om een strakke organisatie: voor de schermen maatwerk leveren, achter de schermen steeds dezelfde werkwijze met korte lijnen en heldere communicatie.

“Alles met een A”, zei Ronald Hoogeveen, senior associatie en architect bij MVDV altijd als je vroeg wat zijn werkgebied was. Met projecten in Australië, Abu Dhabi en Albanië klopte dat ook wel. Inmiddels zijn er zoveel andere projecten bij gekomen dat die vlieger niet meer opgaat. Hoogeveen heeft net een Skype call gevoerd met een mogelijke opdrachtgever uit India. “Heel bijzonder, hier zijn de bewoners zelf opdrachtgever. Ze hebben toestemming om meer te bouwen op het land waar hun flats met appartementen nu staan. In plaats van gewoon extra huizen bij te bouwen grijpen ze de gelegenheid aan om hun wijk helemaal te vernieuwen. Daar hebben ze nu een internationale tender voor uitgeschreven.” MVDV besloot de bewoners niet te verleiden met een prachtig ontwerp, maar juist met hen mee te denken over de toekomst. “Elk ontwerp heeft consequenties voor hoe je elkaar ontmoet, hoe je leeft, hoe je van a naar b beweegt. Als particuliere opdrachtgever weet je misschien niet precies wat

voor gebouw je wilt, maar wel hoe je wilt leven. Daarom hebben we samen met de bewoners verschillende scenario's en soorten ontwerpen doorgelopen.”

Er werken zo'n 250 mensen bij MVDV. Die zijn verdeeld in 7 'studio's' van multidisciplinaire teams. Hoogeveen geeft samen met twee anderen leiding aan een van deze studio's: “Je hebt een studio voor Europa, een studio voor Azië en een Franstalige studio. Onze studio doet zo'n beetje alles daartussenin.”

Met klanten communiceren is altijd maatwerk. MVDV wordt vaak gevraagd voor hele bijzondere of hele complexe projecten. “Dan moet je in gesprek gaan met belanghebbenden, meebewegen of juist vasthoudend zijn, flexibel en creatief zijn.” Maar achter de schermen hanteert MVDV altijd dezelfde, strakke werkwijze, volgens Hoogeveen. “We zetten de opdracht uit bij vier teams in de studio. Die maken eerst een diepgaande analyse van de opdracht. Wat zijn de eisen, wat zijn de randvoorwaarden, wat is de omgeving, wat zijn de belangen, enzovoort. Dan gaan de vier teams aan de slag met een ontwerp. Vervolgens komen we allemaal bij elkaar om de uiteindelijke richting te kiezen. Daar is altijd een van de architecten bij die MVDV hebben opgericht. Zo maak je maximaal gebruik van de creativiteit in de organisatie en borg je de kwaliteit. Door met zijn allen samen te werken zorg je er ook voor dat je origineel blijft, dat het geen trucje wordt.”

Een virtual assistent voor iedere communicatieprofessional

“Wees niet bang voor kunstmatige intelligentie. Omarm het!” Deze boodschap heeft Deborah Nas (46), hoogleraar Strategic design for technology-based innovation bij Industrieel Ontwerpen in Delft en innovatieadviseur bij uiteenlopende bedrijven. Nas is een veelgevraagd spreker op congressen waar zij de technologische trends in een specifieke bedrijfstak presenteert. Dat zal zij op 20 juni ook voor de communicatiebranche doen, tijdens C-day19.

Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Rick Arnold



“Waarom wil jij mij per se hier in Amsterdam persoonlijk ontmoeten? Van mij had dit niet gehoeven”, zegt Deborah Nas recht op de vrouw af. We lunchen samen in Freedomlab, waar Nas voor haar advieswerk kantoor houdt. Het is een bedrijfsverzamelgebouw voor tech-startups en tech-zzp'ers. “Dit interview had prima via Skype gekund. Veel efficiënter. Het duurt niet lang meer en dan krijg je ook nog tijdens dat Skype-gesprek informatie over mijn emoties die je met kunstmatige intelligentie kunt aflezen van mijn gezicht of uit mijn stemgeluid kunt halen.”

Nog even en dan stelt de software de vragen en werkt ook het interview uit?

“Zou kunnen”, antwoordt Nas bloedserius. “In ieder geval is die achterhaald.” Ze wijst op het opnameapparaatje op tafel. “Ga je straks het interview terugluisteren en uitschrijven? Dat is toch zonde van je tijd. Er zijn al programma's die tijdens het interview het gesproken woord *real time* omzetten in digitale tekst. In het Nederlands werken ze nog niet foutloos, de ontwikkeling loopt wat achter omdat ons taalgebied zo klein is, maar dat zal niet lang meer duren.”

Nas kritische observaties passen bij haar missie. Ze wil de weerstand tegen technologische vernieuwingen verminderen, of het nu om *artificial intelligence* (A.I.), *blockchain*, 3D-printen of quantumtechnologie gaat. Die drijfveer zal ze ook op C-day laten zien. Strijdbaar: “Communicatiemanagers moeten de technologische ontwikkelingen omarmen. Zorg dat je voorop loopt. Dan pas krijg je een goede concurrentiepositie!”

Welke technologische ontwikkelingen moeten we omarmen?

“Die van de kunstmatige intelligentie want die heeft de grootste impact op kantoorwerk. Wij kunnen als mens niet goed met veel data omgaan. A.I. biedt daar uitkomst. Een toepassing is het scannen en analyseren van de berichtgeving in sociale media en kranten. Met A.I. krijg jij als communicatiemanager binnen enkele seconden antwoorden op

vragen als wie zijn de *key influencers*, over welke thema's wordt er gecommuniceerd, hoe denken mensen daarover, zijn er regionale verschillen. In de toekomst zal het zelfs mogelijk zijn om algoritmes vragen te laten opstellen die passen bij jouw interesses, zoals je ze zelf had kunnen bedenken. *Machine learning* en *deep learning* gaan dit mogelijk maken, mits er voldoende artikelen en social media uitingen van jou te vinden zijn online. Hoe meer data, hoe beter het algoritme zijn werk kan doen.”

A.I. kan de effectiviteit van je communicatie dus aanzienlijk vergroten?

“Zeker. A.I. kan adviseren woorden te vervangen door woorden die aanslaan bij je doelgroep. Lol in plaats van plezier bijvoorbeeld. Het kan koppen bedenken waar de grootste verleiding van uitgaat. Het kan aangeven welke kanalen je wanneer moet inzetten. Allemaal gebaseerd op razendsnelle analyses van heel veel data en precies afgestemd op je specifieke doel en doelgroep. Omgekeerd werkt het ook. De ontvanger bepaalt via een algoritme welke informatie hij wil ontvangen.”

Op YouTube noem je in een lezing het voorbeeld van het logo-ontwerp?

“Dat gaat over de inzet van A.I. voor het creëren. Dat staat nog in de kinderschoenen. Stel dat je een logo wilt ontwerpen voor een project. Er zijn programma's die binnen enkele seconden diverse logo's voor je creëren, gebaseerd op jouw voorkeuren. Je hoeft alleen maar een aantal bestaande logo's die je mooi vindt, aan te vinken. En er zijn ook al programma's die nieuwsberichten kunnen schrijven.”

Je spreekt ook over de virtual assistent. Wat moeten we ons daarbij voorstellen?

“Personal assistants zijn nu exclusief voor het topmanagement. Straks heeft iedereen een virtual assistant, een algoritme die bij de start bij iedereen hetzelfde kan, maar een persoonlijkheid wordt omdat het algoritme van jou leert. Stel je noemt haar Petra. Petra leert wat jouw voorkeuren zijn,



wat jouw schrijfstijl is, wat je doelgroepen zijn en past zich daarop aan. Ze weet hoe lang je erover doet om te ontbijten en aan te kleden en hoe laat je eerste afspraak is, hoe je gaat reizen en wat de verkeersdrukke is, op basis van die data wekt zij jou op de goede tijd. Zij bereidt je voor op de eerste afspraak, voorziet je bijvoorbeeld van informatie over de klant die je gaat ontmoeten. Het is waarschijnlijk dat je tegen haar praat. In jouw geval zou de virtual assistent met dit interview meeluisteren. Als je straks in de trein zit, zit de uitwerking al in je inbox, met een selectie van citaten die jouw doelgroep interessant vindt.”

Wat betekent A.I. voor de arbeidsmarkt? Worden communicatieprofessionals weggeautomatiseerd?

“Jij gaat niet meer meemaken dat je niets meer hoeft te doen. Er zijn voorspellingen gedaan over

de werkloosheid per beroepsgroep. De communicatiebranche staat laag in dat lijstje. Het is een vakgebied waarin creativiteit belangrijk is. Bovendien zijn er nog geen algoritmes die over domeinen heen kijken. We hebben nog heel lang de mens nodig voor de overkoepelende visie en strategie. Als ik communicatieprofessional was zou ik dankbaar gebruikmaken van A.I. Het maakt je werk veel makkelijker.”

Toch is er weerstand; angst voor de superrobot die ons straks de baas is.

“Angst is een van de sterkste emoties die we hebben. Op de korte termijn kan technologie je werk makkelijk en leuker maken, maar dat beoordelen we vanuit een functioneel perspectief. Dat vinden we handig, maar het wekt geen sterke emotie op. Het langetermijnperspectief dat je baan wordt weggeautomatiseerd raakt mensen op emotioneel vlak.

Daar zijn we bang voor. Angst is een van de drie verklaringen voor de weerstand.

Wat zijn de andere verklaringen?

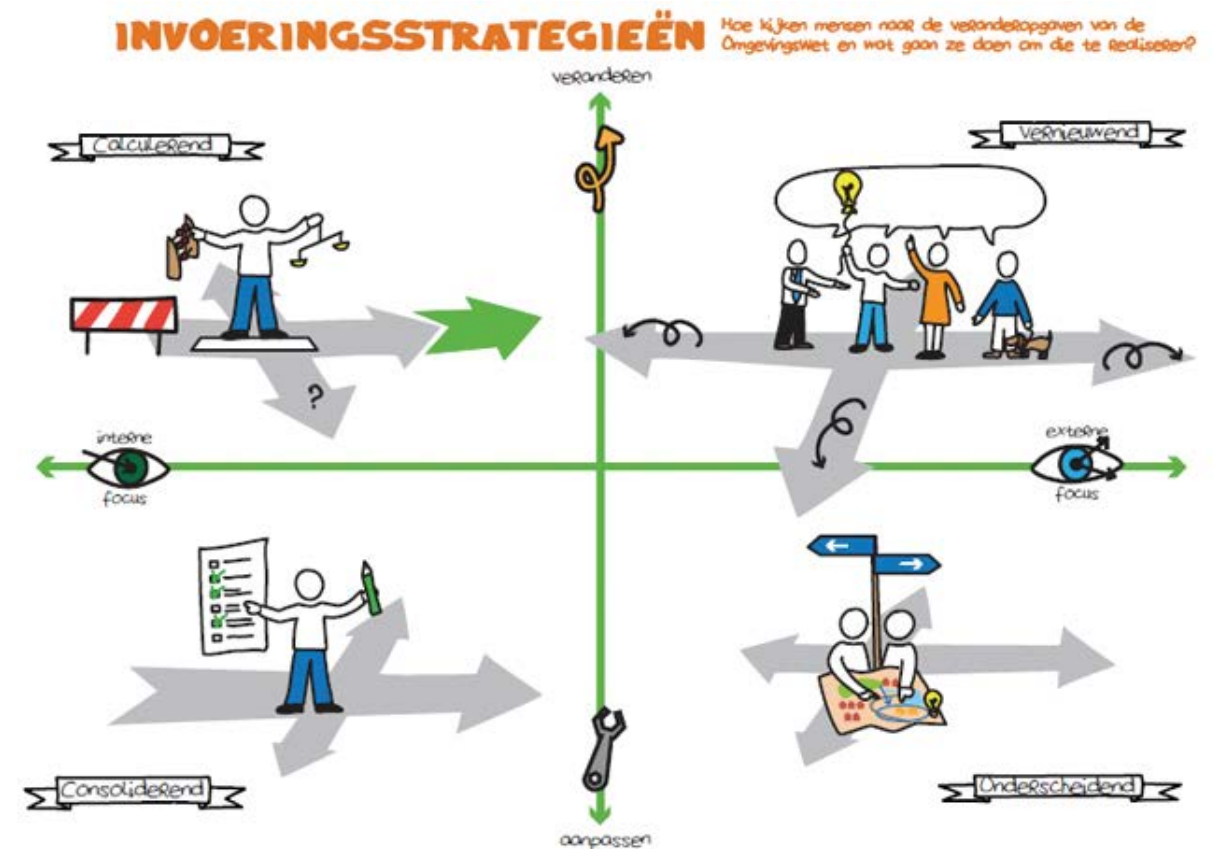
“De potentie van revolutionair nieuwe technologieën wordt altijd onderschat. We dachten in het begin ook dat internet nooit iets zou worden. Simpelweg omdat we ons er niets bij voor konden stellen. En de derde reden voor de weerstand is dat mensen vanuit een oud referentiekader oordelen. Heb jij vroeger met Lego gespeeld? Als je dat leuk vond, zie je waarschijnlijk liever dat je kinderen met Lego spelen dan met Minecraft. Dat is een soort digitale Lego, maar dan met onbegrensde mogelijkheden. En stukken goedkoper. Hoeveel Lego kun je voor 10 euro kopen?”

Die virtual assistent lijkt wel aantrekkelijk. Men zal zich daar toch niet tegen verzetten?

“Een assistent die integraal zaken aanpakt, zal nog lang op zich laten wachten. Je hebt wel al algoritmes die iets goed kunnen, op een deelgebied. Die zou ik zeker inzetten, zodat jij je als communicatieprofessional bezig kan houden met strategische vragen.”

We lopen tussen jonge technenuten door naar de uitgang van FreedomLab. Nas snaait nog even enkele spekkies uit een vertrouwde oude snoepspot bij het koffiezetapparaat. “Wil je ook?”, vraagt ze breed lachend. “Ik kan er geen weerstand aan bieden.” Als we afscheid nemen zegt ze gemeend: “Ik vond het leuk je te ontmoeten.” —

Deborah Nas rondde in 1996 de master Industrial Design Engineering af aan de TU Delft. Zij werkte daarna onder andere bij Philips Research (als conceptontwikkelaar) en KPN. In 2002 richtte ze Sunidee op, een adviesbureau voor strategische innovatie waarvan ze tot 2018 directeur was, en in 2013 stond zij aan de basis van The Creative Tribe, een netwerkorganisatie voor sociale innovaties. In 2014 werd ze bestuurslid bij CRE8, een maatschappelijke organisatie voor ontwikkeling van technisch talent onder straatjongeren. Sinds 2015 is zij deeltijdhoogleraar Strategic design for technologybased innovation aan de TU Delft.



Illustratie VNG

De Omgevingswet als één grote communicatiekans

De Omgevingswet die in 2021 wordt ingevoerd, neemt de ruimtelijke inrichting van Nederland flink op de schop. Het bestaande fundament van meer dan 25 wetten voor ruimtelijke ordening, water, bodem, lucht, etc. wordt vervangen door één nieuwe wet. De nieuwe wet moet de ruimtelijke inrichting makkelijker maken, procedures eenvoudiger, meer ruimte geven aan initiatief en zorgen voor een betere afweging van belangen. Er komt meer verantwoordelijkheid bij lagere overheden te liggen.

Participatie is een wezenlijk onderdeel van de wet en een verplicht nummer voor iedere partij die iets wil ondernemen. De Omgevingswet stelt ook de rol van de volksvertegenwoordiging in een ander daglicht. Want wat wordt het? Tekenen bij het kruisje of actief betrokken zijn in de participatie? Kortom, de Omgevingswet brengt nogal wat uitdagingen mee voor de communicatieadviseur en de communicatieafdeling. Of spreken we liever van kansen?

Wat doe jij met de Omgevingswet?

Tijdens C-day19 gaan we de dialoog aan met de zaal: Wat doet de Omgevingswet met jou en wat doe jij met de Omgevingswet? Aan de hand van het kwadrant met vier verschillende invoeringsstrategieën, doorlopen we deze vraag. Variërend van een behoudende strategie, waarbij de organisatie zich aanpast aan wat de wet vraagt, tot een complete vernieuwingsstrategie, waarbij de wet wordt aangegrepen om beleid en processen helemaal op de schop te nemen.

Ben je volgend of leidend?

Welke positie kies jij als communicatieadviseur? Ben je volgend en leid je de invoering in goede banen? Of loop je vooruit op de troepen en grijp je de kans om de communicatie(afdeling) leidend te maken in de bloedbaan van de organisatie? Welke positie je ook inneemt, je moet goed weten wat je doet en waar jouw toegevoegde waarde zit. We voeren de dialoog mede aan de hand van de casus ‘Omgevingsvisie Gaaf Gelderland’.

Sprekers

De fasterclass ‘De omgevingswet als één grote communicatiekans’ wordt gegeven tijdens C-day19 door Henk Buis en Elke Zeijl. Buis is partner van Maatschap voor Communicatie, strategisch adviseur invoering Omgevingswet voor Provincie Gelderland en lid van de Logeion Themagroep Omgevingswet. Zeijl is programma-coördinator invoering Omgevingswet bij Provincie Gelderland.

PUBLIQUEST

Cday19 5 jaar

Auteur Sander Grip

Fotograaf © Stedelijk Museum Schiedam

Lelijk is ok!

Het publieksvriendelijkste museum van Nederland? Dat werd Stedelijk Museum Schiedam met een uitgekende campagne, die ze met bureau KesselsKramer ontwikkelde. Bekende mensen met een bord in de hand die vragen op het museum te stemmen. Simpel en effectief, want de campagne ging viraal. Iederéén wilde met zo'n bord op de foto.

Maar naast die campagne won het Stedelijk natuurlijk vooral omdat ze het allemaal net even anders aanpakken dan anders. Op de deur van de directiekamer hangt de uitnodiging: 'Klop op het raam voor een praatje.' Volgens communicatieadviseur van het museum Sandra Jongenelen ontspinnen zich geregeld intrigerende gesprekken. En je kunt in het museumcafé zelf je koffie en lunch met lokale producten pakken en daarna zélf bepalen wat je ervoor betaalt. Het Stedelijk staat zich er zelfs op voor dat je de kunst niet mooi hoeft te vinden, als je maar wél weet dat je ook dan welkom bent. Dat is nog eens een uitnodigende boodschap.



Samenstelling Eveline Waterreus, projectleider marketing & communicatie bij Logeion



Handboek Framing



*Hans de Bruijn, Atlas Contact 2019
978-90-450-3807-0, 151 pagina's, € 17,99*

Hoe werkt framing? Kies zelf maar eens hoe deze recensie te beginnen. **Optie 1:** Auteur Hans de Bruijn heeft al tien jaar een column over framing in Trouw. En een aantal daarvan is nu gebundeld in een boekje. Het boek bevat verder een korte inleiding over de kenmerken van framing.

Optie 2: Hans de Bruijn, werkzaam aan de TU Delft, is dé framingexpert van ons land. Zijn nieuwe Handboek Framing bevat zijn 25 beste Trouw-columns over framing. In de toegankelijke inleiding op de columns zet hij eerst de belangrijkste kenmerken van framing op een rij.

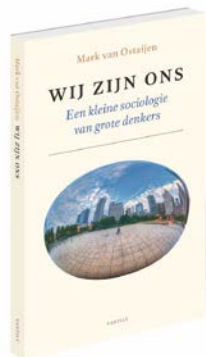
Wat mij betreft is het optie 2. De Bruijn heeft een prima selectie gemaakt van onderwerpen, manieren van kijken en beschrijven, invalshoeken en tips en trucs. Het boekje leest als een trein. Elk voorbeeld kreeg een eigen pagina; in groepjes van vijf gegroepeerd onder een thematische paraplus.

De Bruijn zet ook de trukendoos van je potentiële opponenten wijd open. Ineens doorzie je wat 'die anderen' altijd doen. En hoe geraffineerd framing soms werkt. Tot slot nog een belangrijke boodschap: framing is niet goed of fout. Het is méér dan manipulatie of misleiding. Goede framing is een kunst. Handboek Framing is een snoepdoos voor communicatieprofessionals die houden van het spel met de taal.

Jaap de Bruijn



Wij zijn ons



*Mark van Oostaijen, Uitgeverij VanTilt 2019
978-94-6004-397-0, 160 pagina's, € 15,00*

Wij zijn ons wil ons de maatschappij beter leren begrijpen. Bestuurssocioloog Mark van Oostaijen zet zich af tegen de populaire neuropsychologische publicaties, we zijn meer dan ons brein. Wij zijn online. Wij zijn speels. Wij zijn overtuigd. Wij zijn beschaafd. Wij zijn des



Professionals aan het stuur



*Chris Peek en Véronique Willems, Expertboek
2019, 978-94-92926-37-1, 287 pagina's € 29,50*

Veel organisaties experimenteren met zelfsturing. Volgens de schrijvers veranderen we van paradigma: van hiërarchie, afwachten en volgend zijn, naar meer vertrouwen en zeggenschap krijgen, eigenaar worden en initiatief nemen. De verandering gaat overal anders, maar er zijn tien pijlers die je als een soort van fundament onder zelfsturing kunt zien. Let op: het boek gaat niet zozeer in op de vraag waarom zelfsturing nodig kan zijn, maar hoe je het in de praktijk voor elkaar krijgt.

Het stevige dikke boekje heeft een opvallende blauwe kleur. Dat blijkt een slimme zet te zijn. Ik vroeg thuis regelmatig of iemand wist waar 'dat blauwe boekje' was. Duidelijk het werk van ervaren trainers die weten hoe herkenbaarheid werkt. De hand van de meester herken je ook in de duidelijke structuur, de verbinding met de praktijk en extra materiaal dat online beschikbaar is.

Maar is het boek een must voor communicatieprofessionals? Niet voor iedereen. Het hangt van je betrokkenheid bij het onderwerp af. Als intern of corporate communicatieadviseur heb je sneller met vragen rond zelfsturing te maken. Maar als jouw werk specialistischer van aard is en je bijvoorbeeld webredacteur bent, is dit boek misschien minder interessant. Tenzij jouw afdeling ook met zelfsturing aan de gang gaat. Dan is het blauw voor jou.

Teunis van Hoffen



Communicatie in positie in 3 stappen



*Betteke van Ruler,
Boom uitgevers 2018
978-90-2440-838-2,
191 pagina's,
€ 34,95*

Met dit boek levert Betteke van Ruler opnieuw handvaten voor effectieve communicatie in organisaties. De 'Communicatiehuis-methode' is een aansporing om als professionals een scherpe communicatievisie en bijbehorende dienstverleningsvisie te formuleren: "Positie kiezen gaat over ijkpunten kiezen, van waaruit je vervolgens flexibel kunt opereren."

'Communicatie in positie' leest als studiemateriaal én is tegelijkertijd bedoeld om direct mee aan de slag te gaan. Verwarrend soms, wat leidt tot heen en terugbladeren en je afvragen waar je nu precies bent in de methodiek. Tussen de regels door, en soms zelfs expliciet, houdt de auteur daarbij ook pleidooien: "Het is ontzettend belangrijk om met elkaar te delen wat je onder goede communicatie verstaat. Ik zou dat niet overlaten aan het management, al moeten zij zich uiteraard committeren."

De methodiek is opgebouwd uit vragen, verdeeld over drie thema's: input over de organisatie verzamelen, focus in je communicatie(dienstverlenings)visie aanbrenge en aanwijzingen om je communicatiefunctie zo goed mogelijk te organiseren.

Afsluitend volgen hoofdstukken over 'alles wat je moet weten' over communicatie. Dit deel dient als fundering van het Communicatiehuis. Beschouwingen over communicatieprocessen, ontwikkelingen in het communicatievak, in organisaties en de maatschappij. De noodzaak van continue afstemming en reflectie. Mocht dit alles onontgonnen terrein zijn, dan zou je zelfs hier met lezen kunnen beginnen. Of als je vakgenoot bent: gebruik het ter opfrissing!

Christel Berkhout

Auteur Guido Rijnja

Advieskunst (Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen)



*Esther Holster is directeur
van Publice*

"Dit boek kwam op mijn weg. We maakten bij Publice een training, 'Nieuwe overheid, nieuwe communicatie'. Ik werkte samen met Noëlle van der Hagen, één van de twee auteurs van dit boek. Eerder ontwikkelden we samen cursussen over faciliteren, en we hadden het vaak over de worstelingen van interne adviseurs, niet alleen op communicatiegebied, maar denk ook aan financials en HR-medewerkers.

Denk bij die worstelingen aan hoe je als interne adviseur vaak zoekt naar hoe je

het beste in positie komt. Je schuift nu eenmaal niet altijd meteen op het juiste moment met de juiste vragen aan tafel. Wat doe je dan, als je merkt dat je meer te bieden hebt dan dat je kwijt kunt? Toen hebben we die training bedacht, en tegelijk werkte Noëlle aan het boek. Dat bleek naadloos aan te sluiten, en dat heeft er onder meer mee te maken dat het is gebaseerd op ervaringen van adviseurs. Het is een praktisch boek vooral, met veel handreikingen voor, zoals ze zelf zegt, de jonge professional met een paar jaar werkervaring. Maar ik merk dat het ook voor mensen die al langer in het vak zitten houvast biedt.

Zelf kom ik tegenwoordig als externe adviseur bij organisaties binnen, maar ik heb ook jaren als interne adviseur gewerkt en ondervonden hoe lastig dat soms is, om in het systeem je rol te vinden en in positie te zijn of te blijven. Dat blijkt helemaal niet eenvoudig in deze tijd waarin organisaties voortdurend veranderen en de organisatie meer communicatiekracht ontwikkelt. Hoe kun dat bijbenen? Daarvoor zul je aan een aantal knoppen moeten draaien. Wat ik terugkrijg van cursisten is dat het boek niet zwaar theoretisch is en praktische modellen bevat waar je wat mee kunt. Wat me vooral raakt is dat het speelveld van de interne adviseur zoveel bevat. En dat het boek helpt beter zicht te krijgen op dit speelveld en de rol die je speelt, of beter gezegd, de rollen die je kunt spelen. Zet je nu in op strategie, operationeel of tactisch, ga je als expert of als facilitator aan de slag: dat willen we toch allemaal in de vingers krijgen? Het boek helpt je reflecteren, variëren, schakelen. Daarmee oefenen we ook tijdens ons leertraject. Het boek maakt je vervolgens heel bewust van wat er mogelijk is om écht contact te maken en een relatie op te bouwen met bestuurders en anderen om je heen. Een gereedschapskistje."

Welk boek moeten je vakgenoten gelezen hebben?

Meld je aan bij g.rijnja@minaz.nl



Een eindeloos gesprek of einde gesprek?

Auteur Bert Pol

Een gesprek voeren is meestal niet zo ingewikkeld. Zeker niet als het om *social talk* gaat, zoals een praatje met de buurman over het weer. Gesprekken met directe collega's over werkgerelateerde onderwerpen gaan doorgaans ook zonder al te veel misverstanden: vaak snappen we elkaar en bij verschil van inzicht komen we er meestal uit door argumenten pro en contra op een rij te zetten en nog eens een derde collega te vragen wat zij ervan denkt. Waarom is het dan zo moeilijk om echt in gesprek te gaan en tot overeenstemming te komen in discussies als die over de Oostvaardersplassen?

Aanleiding was de vraag of je bij een gebrek aan voedsel dieren in een natuurgebied moet bijvoeden, of dat je de natuur zijn gang moet laten gaan. Concreet betekent dit dat de zwakkere dieren doodgaan, door verhongering of door afschieten: 'In de natuur gaat dat nu eenmaal zo'. Aan deze kant van de streep baseert men zich op inzichten uit (natuur)wetenschappelijk onderzoek. Aan de andere kant van de streep staan degenen die, uit het oogpunt van dierenleed, mordicus tegen versterven of afschieten zijn. Zij willen dat de dieren worden bijgevoederd of overgeplaatst.

Hoe kan het, zullen diegenen zich afvragen die zich beroepen op wetenschappelijke inzichten, dat mensen zich niet laten overtuigen door die inzichten. 'Er is toch zoveel evidentie voor dat het is zoals het is?' Hier raken we een van de meest fundamentele problemen van de menselijke communicatie. Het doet zich voor in 'discussies' tussen EU-sceptici en pro-EU-gezinden, tussen gelovigen en niet gelovigen, tussen degenen die het klimaatprobleem willen aanpakken en degenen die het klimaatprobleem wegwuiven als flauwekul. Hier is geen overtuiging mogelijk, want de argumenten van de ene partij zijn niet geldig voor de andere.

Genres

Jean-François Lyotard spreekt in dit verband van het - impliciete - gebruik van verschillende genres.¹ Het vertoog van de professionele faunabeheerders is een natuurwetenschappelijk genre. Het vertoog van degenen die voor bijvoeden en tegen afschieten zijn, is een emotioneel genre. (Je

zou kunnen zeggen het genre van dierbescherming, maar dat impliceert dat de andere partij niet om dieren zou geven.) Het vervelende is dat deze partijen nooit tot elkaar zullen komen. Afschieten of laten versterven van een dier dat door ingrijpen te redden is, doe je volgens de ene partij per definitie niet. Het is niet onderhandelbaar. Hetzelfde is het geval bij het genre waarin men empirische bewijsvoering voor het bestaan van God eist van mensen die een geloof aanhangen. En tussen EU-sceptici die vasthouden aan de overtuiging dat een land als het Verenigd Koninkrijk of Nederland of Frankrijk het anno 2020 best zelfstandig kan redden in de wereld. Argumenten van aanhangers van de pro-Europagedachte dat dit op het vlak van bijvoorbeeld cybercrime of fysieke veiligheid niet mogelijk is in de huidige geopolitieke verhoudingen, ketsen af als een bal tegen een betonnen muur. Het resultaat is, in Lyotards termen, een geschil. Dat is iets anders dan een verschil, bijvoorbeeld van inzicht of van mening. Het kenmerkende van een geschil is dat je je gelijk nergens kan halen. Niet in een wet, niet door een experiment, niet bij een onpartijdige derde. Als je zwakkere dieren voldoende bijvoedert, blijven de meeste wel leven. Als je ze verplaatst naar een gebied waar van nature voldoende voedsel voor allemaal is, blijven ze ook in leven. Als je de zwakke dieren dood laat gaan of afschiet, leven de sterke verder en zal er voor hen ook voldoende voedsel zijn om in leven te blijven.

Wat kan de communicatieprofessional?

Nu lijken dit kwesties die dermate groot zijn dat de communicatieprofessional er nooit mee te maken

Auteur Marjolein Rozendaal

'De Nederlandse taal suggereert een eenheid die er alleen aan de oppervlakte is. Onder die eenheid aan de oppervlakte gaan diepe kloven schuil'

krijgt. Maar dat is toch niet het geval. De casus Oostvaardersplassen laat dat al zien. Maar ook bij abortus en euthanasie is er sprake van een geschil. En niet van een verschil van inzicht: geen van de partijen kan zijn gelijk bewijzen, of zijn recht halen. Wat moet je daar dan mee als communicatieprofessional? De kans is niet denkbeeldig dat je toch gevraagd wordt door een van de partijen in een geschil, om het eigen standpunt zo te communiceren dat het in een maatschappelijke discussie het zwaarst zal wegen. En dat er besluitvorming plaats vindt ten faveure van dat standpunt. De 'oplossing' waar je voor kan kiezen is dan lobbyen of framen. Invloedrijke medestanders proberen te vinden die hun achterban proberen mee te krijgen, zodat het pleit ten gunste van je opdrachtgever beslecht wordt. Je kan de media benaderen met een mooi geconstrueerd betoog, het boegbeeld van de organisatie trainen in het gebruik van de juiste beelden. Verhalen vertellen en laten vertellen die mensen meeslepen. Wie het spel het behendigst speelt, zal de meerderheid op 'zijn' hand krijgen, zodat die meerderheid de minderheid zijn wil oplegt. Dat kun je doen. De brexiteers hebben de meerderheid gekregen. Zij beroepen zich erop dat geluisterd moet worden 'naar de wil van het volk'. Dat is dan de wil van net iets meer dan de helft van het volk. Wat rest is een ten diepste verdeeld land.

Mooier lijkt een bijdrage te leveren aan een oplossing die voor beide partijen acceptabel is. Die niet gebaseerd is op verleidings- of misleidingstechnieken. Maar hoe doe je dat? Hebben gesprekken zin? Zijn werkelijke dialogen mogelijk, of zijn de gesprekken in het geval van een geschil per definitie tweezijdige monologen? Is het, vrij naar Noelle

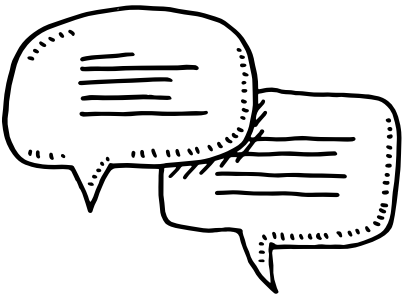
Aarts, een gesprek zonder einde?² Of is het einde gesprek, omdat we hier aan de grenzen van onze kennis en vermogens staan?

Verbindt de Nederlandse taal ons allemaal?

De slogan *De Nederlandse taal verbindt ons allemaal* werd in 2008 gelanceerd in het kader van inburgeringsbeleid. De doelstelling van de campagne was 'hoe doorbreken we het wij/zij denken'.³ Voor het doorbreken van het wij/zij-denken op het punt van inburgering is beheersing van het Nederlands een voorwaarde. Maar je doorbreekt het wij/zij denken er zeker niet mee. De Nederlandse taal suggereert een eenheid die er alleen aan de oppervlakte is. Onder die eenheid aan de oppervlakte gaan diepe kloven schuil. —

Literatuur

1. J-F. Lyotard. *Le différend*.1984.
2. Noelle Aarts, *Een gesprek zonder einde*. Amsterdam University Press, 2009.
3. <http://adfobase.nl/campagne/de-nederlandse-taal-verbindt-ons-allemaal>



Is lang de nieuwe trend?

Ineens waren ze overal te vinden: lange video's, lange luisterbestanden en longreads. Media als NRC Handelsblad, De Correspondent en De Groene Amsterdammer maken inmiddels al jaren lange verhalen. En ook in de wereld van communicatie en pr krijgt lange content steeds vaker een plek. Sinds enige tijd blijken YouTube en Google lange content zelfs beter te waarderen dan korte. Is dat een hype of een onomkeerbare trend? En waarom doet lang het zo goed?

Bij de grote commerciële partijen draait het – hoe kan het ook anders – om geld. De datagiganten YouTube en Google halen voordeel uit langere content. Hoe langer er gekeken wordt, hoe hoger de advertentie-inkomsten zijn. Het is dus niet gek dat zij gebruikers stimuleren lange video's en lange verhalen te maken. Journalistieke organisaties kiezen

primair voor de verrijking die longreads bieden, en niet zozeer voor de opbrengsten die ze eruit zouden kunnen halen. Een met zorg gekozen opmaak, een multimediale productie en een geraffineerde laagheid in het verhaal zorgen voor een intense beleving die veel verder gaat dan alleen maar het lezen van een artikel. De doorbraak van de tablet als mediadrager heeft er mede voor gezorgd dat lange en omvangrijke content makkelijker te consumeren is. De longread komt echter niet alleen terug in de digitale omgevingen van media. Ook in magazines en dagbladen viert het genre hoogtij sinds een aantal jaren. In tijden van koppensnellen en het snacken van nieuws zijn verdieping en duiding een onmisbaar element geworden voor betaalde media. Goede content is kostbaar en dat mag gezien worden. Rijke verhalen met een combinatie van beeld, geluid en tekst onderscheiden de echte vakmensen van de

doe-het-zelvers. Zodoende is het een heuse trend geworden om lange content te produceren. De digitale en sociale media gaan daardoor steeds meer lijken op traditionele media. Met wekelijkse afleveringen van programma's, lange hoorspelen en uitgebreide achtergrondverhalen lijkt het medium niet meer van belang: de kracht van uitgebreid vertellen past net zo goed bij YouTube, podcasts en contentplatforms als bij televisie, radio en bladen. Feitelijk is het enige verschil met vroeger dat er nu geld aan verdiend kan worden door middel van advertenties. In het communicatievak hebben we daar echter niet veel aan, voor ons kosten lange producties gewoon geld.

Voor dit artikel is gebruikgemaakt van platforms Bright.nl, Frankwatching, NRC, de Volkskrant en De Ruis.



Hoe lang is lang?

Voor video's en audio gold voorheen dat enkele minuten kijk- of luistertijd al meer dan genoeg was. Meer concentratie zou de moderne consument niet kunnen opbrengen. Een lange video van een half uur is volgens de huidige trend al heel normaal, en zelfs een uur is goed mogelijk. Over de longread zijn de meningen verdeeld, maar grofweg gaat het om minimaal 3.000 woorden voor een 'officieel' lang verhaal. Meerdere pagina's op papier dus, en veel scrollen als het digitaal is. Daar horen ook zorgvuldig gekozen goede fotografie, grafieken en illustraties bij om de lezer in het verhaal te houden.

Brand Berghouwer, voorzitter Transgender Netwerk Nederland

‘Transgenders hebben een marketingprobleem’

markante
Nederlanders
/ markante
beroepen /
gemene deler:
communicatie

Auteur Sander Grip

Fotograaf Eran Oppenheimer

Brand Berghouwer is voorzitter van Transgender Netwerk Nederland, de belangenbehartiger voor alle mensen die zich niet helemaal happy voelen met het geslacht dat zij bij hun geboorte meegekregen hebben. De stichting streeft naar emancipatie van transpersonen. De acceptatie groeit langzaam, al is het een weg met vele omwegen, kuilen en hobbels: “Mensen zien vaak over het hoofd, dat geslacht in elke interactie een rol speelt.”

Een geslachtsbevestigende operatie, ofwel een medische transitie, máákt van een man geen vrouw en van een vrouw geen man. Wat er wel gebeurt? Dat het omhulsel gaat passen bij je ware ik. Die ‘ware ik’ heet met een mooi woord *gender-identiteit*. Zeg tegen een transgender nooit dat hij man geworden is, of zij vrouw. En als we dan toch bezig zijn: het begrip transgender is een makkelijk te duiden woord, maar ook een containerterm die rijp en groen bij elkaar dondert.

En dat makkelijk geldt daarbij vooral voor ‘de buitenwereld’, voor de mensen die de klok horen luiden maar geen idee hebben dat daar überhaupt een klepel voor nodig is. Zo er is geen medische transitie nodig om transgender te zijn. Naast een medische transitie onderkennen we ook de *sociale* transitie. En dus vallen onder de term transgender net zo goed mensen die zich genderneutraal voelen of juist agender, die *non-binair* zijn, zich soms het een en dan weer het ander voelen, die het wel voelen maar die niet zo nodig lichamelijk hoeven te veranderen of die een afkeer van slechts een deel van hun eigen lichaam hebben.

Wat in de volksmond lekker wegbekt als ‘trans’ verhuult een diversiteit aan gevoelens en verlangens, waar al te vaak muren van onbegrip of zelfs af-schuw tegenover staan. ‘Dat gaat vanzelf wel over’, is wellicht het minst erge dat je naar je hoofd geslingerd krijgt. Maar geef ze de kost die denken dat je geestelijk gestoord bent. Die je verketteren, omdat ‘de natuur’ je ‘nou eenmaal’ zo gemaakt heeft en je daar niet aan zou mogen tornen. Lastiggevallen op straat, verstiten door familie; het komt vaker wél

dan niet voor als mensen openlijk uitkomen voor het feit dat zij zich niet erg thuis voelen in het lichaam dat ze bij geboorte meekregen.

Maar de tijd van mannetje en vrouwtje ebt langzaam weg. Langzaam maar zeker vertoont het bolwerk van M/V barsten. De omroeper op het treinstation vraagt je aandacht met ‘beste reiziger’ in plaats van ‘dames en heren’. In de Hema staat de kinderkleding onder het bord KIND, de OV-chipkaart vermeldt helemaal geen geslacht en er zijn steeds meer bedrijven en overheidsinstellingen die op de proppen komen met een code om genderneutraal te communiceren.

Moest transgenderpionier Corinne van Tongerloo nog naar Casablanca om in de kraamkliniek van de Franse arts George Burou onder het mes te gaan, na een uitspraak van de rechtbank Roermond, bekrachtigd door de Hoge Raad, kreeg de intersekse persoon Leonne Zeegers eind 2018 als eerste volwassene een Nederlands paspoort met een X bij ‘geslacht’ in plaats van een M of een V.

En ook dat zal geen eindstation zijn in de transdiscussie, of de tegenstanders dat nu willen of niet. De wereld verandert. De Hoge Raad dacht in 2007 nog dat onze maatschappij niet rijp was voor een X in het paspoort, maar die gedachte heeft diezelfde raad inmiddels tot verleden tijd verklaard. En ook de wetgeving buigt mee, al blijft zij achter de feiten aan hobbelen. Zo biedt artikel 28 van het Burgerlijk Wetboek sinds 1 juli 2014 vrijheid van geslacht zónder transitieoperatie, maar dat is nog wel een M of een V. Wie zich man *noch* vrouw voelt, zoals Zeegers, is vooralsnog aangewezen op de gerechtelijke uitspraak die, tot de wet de werkelijkheid inhaalt, meldt: ‘geslacht is niet kunnen worden vastgesteld’.

Boven water

Het moge duidelijk zijn: uit oogpunt van de transgender, is de weg omhoog ruimhartig ingeslagen, al is die weg nog wel bezaaid met valkuilen, omwegen en hobbels. Dat ziet ook Brand Berghouwer. In een gesprek over communicatie, kan de voorzitter van Transgender Netwerk Nederland zich openlijk uitlaten over gevoeligheden die in gesprekken nog altijd boven water komen, ondanks de progressie

die de maatschappij maakt: “Ik zie dat op het gebied van registratie de wereld nog wel eenvoudig aan te passen is. Je creëert een derde optie, of nog beter: je maakt er een privégegeven van en laat dus de registratie ervan helemaal achterwege. Maar in de omgang met elkaar zijn de finesses in het gevoelsleven van transpersonen soms lastig aan te voelen voor degenen met wie zij interacteren. In iedere interactie speelt geslacht namelijk een rol. In dit café vraagt de ober ons met een vriendelijke glimlach: ‘Meneer, wilt u iets drinken?’ Als mensen contact maken, vellen zij ook een oordeel over iemands geslacht. Hoe we naar iemand kijken, wat we van anderen verwachten en hoe wij ze plaatsen; overal ligt een aanname over je geslacht aan ten grondslag. Het is vermoeiend als je dan de hele tijd verkeerd wordt aangesproken, maar je hebt er bijna een dagtaak aan als je daar elke keer tegenin wil gaan.”

Stug probleem

De huidige gedachte is dat zo’n 0,6 procent van de wereldbevolking zich dusdanig niet oké voelt in het biologische hokje waarin zij zijn ingedeeld, dat zij medische ingrepen verrichten om zich beter te verhouden tot wat zij zich voelen. En voordat

die term zich in uw hoofd nestelt: “*Omgebouwd* komt in ons jargon dus niet voor.” Berghouwer schiet in de lach: “Ombouwen behouden we voor aan auto’s en huizen, niet aan mensen.”

Zo’n vier procent van de bevolking identificeert zich niet helemaal met het geslacht dat zij heeft, maar vindt de medische molen een te grote stap. Berghouwer: “We weten niet precies of al deze mensen ook onder de transgenderparaplu vallen, want dat is hen niet gevraagd.”

Maar alle terminologie daargelaten, het feit blijft dat transpersonen vaak tegen problemen aanlopen, die eigenlijk allemaal hun oorsprong vinden in het feit dat zij zich niet conformeren aan de geldende genderrollen die de maatschappij oplegt. Een stug probleem: “De wereld indelen in twee rollen is wel lekker makkelijk. En wie zich daar niet aan wil hou-

den, krijgt vaak veel shit over zich heen. Ik heb zelf geluk gehad met de mensen om mij heen en de tolerantie voor mijn gevoel. Ik heb helaas ook een paar vrienden verloren, maar ik ben bevoorrecht. Mensen die hun partners en hun kinderen niet meer zien, die ontslagen worden op hun werk, hun huis uit gepest worden, verkracht worden. Verzin het en het gebeurt. Simpelweg omdat zij zich niet houden aan wat de maatschappij vindt dat je zou moeten doen.”

Leren omgaan met je genderidentiteit betekent vaak ook leren omgaan met dit soort moeilijkheden in je leven. Berghouwer: “Ik vind het krachtig als je open en sterk staat voor wat je bent en kunt zeggen: doe het er maar mee. Natuurlijk moet je soms anderen een beetje helpen en helaas is er te

vaak veel weerstand. Maar waarom zou de transpersoon op eieren moeten lopen? Waarom zou ik niet mogen zijn wie ik ben, niet mogen uitkomen voor hoe ik me voel? Ik vind dat je met zachte dwang mag eisen dat mensen normaal doen tegen je.”

Maar normaal doen is geen gegeven en dus is een belangenbehartiger nodig. Flauw gezegd: was het

maar zo’n feest dat transpersonen in alles geaccepteerd worden. “Als belangenbehartiger wil TNN de acceptatie van transpersonen bevorderen. Wij zijn vraagbaak en voorbeeld hoe om te kunnen gaan met transpersonen. Zo hebben wij een toolkit waarin we aangeven hoe je een telefoongesprek voert zonder het steeds over meneer of mevrouw te hebben. Wij willen bedrijven en mensen meenemen in een nieuwe manier van communiceren. Een manier die makkelijk te leren is; kijk maar naar de NS.”

Serieuze knipoog

De emancipatie van transpersonen begint bij het verhelpen van onkunde en handelingsverlegenheid: “Dat kan door iets als de *transzoen*, een prijs die we uitreiken aan een werkgever die het goede voorbeeld geeft in de behandeling van transgender werknemers. Een ludiek middel om aandacht





te vragen voor de positie van de transpersoon op de werkvloer. Waarmee we overigens weleens gekke situaties gehad hebben. Zo hebben we de prijs ooit niet uitgereikt aan een bedrijf omdat die er niet mee in de media wilde.” Berghouwer glimlacht: “Zij zorgden goed voor hun transmedewerker maar eentje vonden ze wel genoeg.

Hij vervolgt: “We zien te vaak dat het doordenken wat je als bedrijf kunt doen om een goed werkklimaat te creëren, te veel opgehangen is aan die ene manager die denkt: kom op, dit gaan we regelen. Het is een soort startkracht, waarna het bedrijf vaak verder door gaat denken hoe het zich moet positioneren richting minderheidsgroepen. Het is pure winst, maar de basis is vaak wankel.”

Naast een bokaal met een knipoog en een serieuze ondertoon, verricht het netwerk ook lobbywerk in Den Haag. “Zo hebben wij het begrip transitieverlof geïnitieerd: Transmensen worden vaak niet aangenomen of verliezen hun baan op het moment dat er medische ingrepen plaatsvinden en het verzuim voor een transitie komt in je personeelsdossier als ziekteverzuim, waardoor je er later last van blijft houden als je een nieuwe functie zoekt. Dit soort werk bevindt zich meer onder de radar maar is evengoed zeer belangrijk voor onze emancipatie.”

Grote broers

TNN is een kleine organisatie, op het kantoor werken zes parttimers en Berghouwer is op vrijwillige basis de voorzitter. TNN werkt daarom samen in

een alliantie met belangenverenigingen COC, die opkomt voor de rechten van lhbt-i-mensen, en NNID, het netwerk voor intersekse personen. Met elkaar hebben ze afgesproken dat ieder zijn eigen gezicht houdt, maar op veel vlakken werken ze nauw samen. Zo heeft het COC een goed netwerk van mensen die op scholen voorlichting geven. Een ideale manier om laagdrempelig ook aandacht te vragen voor genderidentiteit, stelt Berghouwer. “COC is de grote broer met expertise op andere gebieden dan wij en waar wij veel van kunnen leren. Wij als kleine organisatie kunnen maar een beperkt aantal dingen doen en het is voor ons dan ook communicatief een uitdaging zo effectief mogelijk de boodschap van de transgendergemeenschap over te brengen. Wij *moeten* met anderen meeliften om structureel aandacht voor transgenderproblematiek te krijgen. Maar cru gesteld: in het acroniem LHBT sneeuwen wij een beetje onder naast die homo’s en lesbo’s.

Neem ons onderzoek over de veiligheid van transpersonen dat we in november 2018 aanboden aan minister van Justitie en Veiligheid Ferd Grapperhaus. Hieruit bleek dat transpersonen zeven keer zo vaak worden mishandeld of daarmee bedreigd dan gemiddeld. Op hetzelfde moment publiceerde het Sociaal Cultureel Planbureau een onderzoek waarin stond dat het geweld tegen lhb-mensen was afgenomen. Media kopten met het nieuws dat het wel meeviel met het geweld tegen lhbt-i-personen, en dát klopte dus niet. Het geweld tegen transper-

sonen werd in de media onzichtbaar gemaakt. We moeten continu in gesprek zijn met partners in onze alliantie om te zorgen dat wij ook de aandacht krijgen die nodig is voor transmensen. En dat moeten we doen zonder als Calimero zenuwachtig op en neer te springen om aandacht naast de homo’s en lesbo’s.”

Marketingprobleem

Natuurlijk, de groep is verhoudingsgewijs klein, maar er speelt nog iets anders volgens Berghouwer: “Transgenders hebben een marketingprobleem. Gaat het over de homo en de lesbienne dan gaat het over de *liefde*. Daaraan is vervolgens een zeer sterke boodschap gekoppeld: iedereen moet hand-in-hand kunnen lopen. En daar kan iedereen zich iets bij voorstellen, daar voelt iedereen iets bij. Maar wij hebben niet zo’n zinnetje. Het gaat niet over liefde, het gaat over jezelf kunnen zijn en dat is een beetje *fuzzy* begrip. Zo’n opmerking waarvan iedereen denkt: tuurlijk moet je jezelf kunnen zijn... en we gaan weer door, want we hebben echt geen idee hoe het kan zijn om in een verkeerd lichaam te zitten.”

Lekkerbekkende slagzin of niet, Berghouwer en TNN blijven zich inzetten voor vrijheid van geslacht. “Een samenleving waarin iedereen, ongeacht genderidentiteit, maar ook kleur, seksuele oriëntatie, handicap, opleidingsniveau, sociale status of wat dan ook, volledig mee kan doen, dat is onrealistisch. Maar wat ik zeker weet: we lossen problemen voor transpersonen niet op met een toffe slogan. We doen heel veel en ik hoop dat we na mijn termijn als voorzitter zover zijn dat onze positie echt goed is ingebed in de wetgeving. En dat is wat mij betreft tot en met de Grondwet: dat we daarin doorvoeren dat ook genderidentiteit, genderexpressie en geslachtskenmerken specifiek genoemde gronden zijn voor gelijke behandeling.” —

- Bronnen**
- De Graaf, P., *Rechter vindt tijd rijp voor erkenning van derde gender*, de Volkskrant 28 mei 2018
 - Wayenberg, S., *Wat is een transgender*, NPO Focus

Check ook de toolkit van TNN op bit.ly/2WGjvmJ

Fotograaf Maaïke Poelen



Bartho Boer
hoofd communicatie Nederlandse
Spoorwegen

—

'Je komt op voor de belangen van een grote groep, maar van die groep komt geen kip meer opdagen'

Stille meerderheid

Branchevereniging VPRA zet alle activiteiten stop wegens gebrek aan animo (Adformatie 19 april 2019)

Brancheverenigingen hebben er last van. Je komt op voor de belangen van een grote groep, maar van die groep komt geen kip meer opdagen. Veel verenigingen, politieke partijen en vakbonden hebben er last van. “Vervelend, maar gelukkig wordt de contributie nog betaald”, lijkt het adagium.

FNV staakt eigen reorganisatie (Telegraaf, 21 mei 2019)

Je wilt een organisatieverandering doorvoeren en informeert iedereen keurig. Je nodigt collega’s uit om ze te betrekken. Iedereen mag input leveren, wat slechts een enkeling doet. Dat zijn meestal de mensen met een gepeperde mening. “Dit is gelukkig niet representatief voor de hele afdeling”, is de overtuiging. Totdat iemand van de vakbond langskomt. Ineens blijkt iedereen zich tegen de plannen te keren en gaat de boel plat.

Brexit Party is grote winnaar in Groot-Brittannië (Algemeen Dagblad, 27 mei 2019)

Toen rond het begin van deze eeuw het fenomeen euroscepsis opkwam, werd lange tijd beweerd dat het allemaal zo’n vaart niet liep. *The silent majority* steunde de EU; daar ging het om. Die mensen hoorde je niet, simpelweg omdat ze het ermee eens waren. Het werd ook een populaire verklaring als de opkomst bij verkiezingen tegenviel. Als het goed ging met het land, vonden de meeste mensen het onnodig om naar de stembus te gaan. Ondertussen wint de Brexit Party de EP-verkiezingen in Engeland.

De voorbeelden verschillen, maar het patroon is hetzelfde. Lange tijd houden we vol dat de meerderheid redelijk is en ‘de plannen’ of ‘het beleid’ in stilte steunt. Die overtuiging legitimeert brancheverenigingen, bedrijven of politieke partijen om niks te doen. Ondertussen lopen de ledenaantallen terug, sneuvelt menige reorganisatie en staat het politieke midden in veel landen op zijn kop.

Ondanks de signalen, sust de gedachte aan de stille meerderheid veel mensen weer in slaap. Ook communicatieprofessionals. Tot het ineens te laat is. Waarom?

Veel onderzoeken tonen aan dat bij tal van onderwerpen de meerderheid rondom het midden zit. De logica van de normaalverdeling (de bell curve van Gauss) leert ons dat er een natuurlijke spreiding van eigenschappen en opvattingen is. Al vergeten we soms te checken of dit in alle gevallen opgaat. Of blijkt het middelpunt door de tijd heen verschoven te zijn. Dan is er nog het magische verschil tussen ‘onze’ normaal en ‘de’ normaal. Het vraagt om constante monitoring en alertheid.

Daarnaast wil je als communicatieprofessional niet ten onrechte alarm slaan, of reageren op elke oprisping. Daar zijn communicatie-tegeltjeswijsheden over ontstaan: 'We moeten het niet groter maken dan het is', 'Alles wat je aandacht geeft, groeit' en 'Je moet niet wrijven in een vlek'. Dat zal soms zo zijn, maar het gevaar is dat we deze redenering op de automatische piloot inzetten, zonder goed te kijken of het de juiste reactie is.

Tenslotte is er de paradox dat makkelijke doelgroepen het moeilijkst te bereiken zijn. Het is harder werken om iemand die het wel prima vindt wat er wordt voorgesteld naar een VvE-vergadering te krijgen, dan de twee buurmannen die zich al maanden opwinden over het voetbalveldje in de binnentuin. Dat vraagt vakmanschap in communicatietermen.

Natuurlijk leren we van succesvolle campagnes, nudgen we ons een slag in de rondte en proberen we nieuwe dingen uit. Maar effect op de stille meerderheid is vaak nog te beperkt. Het vraagt om meer urgentie en inzet dan we nu in veel gevallen leveren om hen een stem te geven. Dat kost ‘bloed, zweet en tranen’. Maar als we dat niet doen, waarschijnlijk ook.

Zij maken C-day

De doelstelling is helder: Elk Logeion-lid zou tenminste een keer per drie jaar C-day bezocht moeten hebben. Voor de komende editie rekent de congrescommissie op het evenaren van het aantal bezoekers van vorig jaar: ruim 700 vakgenoten. “Maar als er 800 mensen komen, zou het helemaal te gek zijn.” De commissie bestaat in zijn geheel uit tien actieve leden, aangevuld met een projectleider van het bureau en komt vanaf de zomer elke zes weken bij elkaar. Hoe dichterbij de deadline van 20 juni nadert, des te hoger is de frequentie van de gezamenlijke overleggen. “Het is tijdsintensief”, zegt voorzitter Bianca Validzic, “maar je krijgt er ook een hoop voor terug. Bijvoorbeeld nieuwe waardevolle contacten waarmee je jouw netwerk versterkt.” Bij de commissie komen alle lijnen samen die nodig zijn om zo’n groot vakcongres te organiseren.

Programma

De congrescommissie is verantwoordelijk voor het inhoudelijke programma maar ook voor de conceptontwikkeling en het realiseren van de ervaring. Niet voor de afspraken met de locatie, dat doet het Logeion-bureau. “De locatie NBC is bij de eerste C-day al voor een aantal jaar vastgelegd. Dat geeft een stevige basis. Onze focus ligt echt op het neerzetten van een kwalitatief sterk programma voor het hoofdpodium, het plein met de exposanten en de fasterclasses.”

Merkhuis als basis

De commissie werkt met een Merkhuis. Dat bestaat uit drie pijlers: Het programma moet verrassend, verbindend en vernieuwend zijn. “Misschien niet heel spannend,” aldus Validzic, “maar het geeft ons houvast om te bepalen of een programma onderdeel past. Mensen komen voor de inhoud. Je wilt verhalen horen waardoor je omver geblazen wordt. Wat zijn de communicatie-uitdagingen van morgen? Wat is jouw rol daarin en hoe kan je er als professional mee aan de slag? Future Forward, daar gaat het op 20 juni over.” Met als terugkerend element natuurlijk de verkiezing van de Communicatieman/vrouw en CommunicatieTalent van het jaar.

De dag erna

De congrescommissie is tevreden als die 800 communicatieprofessionals die aanwezig zijn geweest naar huis gaan met het idee: wow! Spannend wat eraan komt en ik heb dingen gehoord waar ik mee aan de slag moet. Het moet een beetje ontregelen. C-day is juist het moment om op nieuwe ontwikkelingen bij te leren en aanknopingspunten te vinden waarmee je aan de slag kunt.

Meer info en tickets op www.cday.nl

LINDA HARTENDORP

NICOLINE VAN STRATEN

MARGOT VAN HOUT

EVELINE WATERREUS

MARJOLEIN VAN
DER DONCK

BIANCA VALIDZIC

EVELYNE ESVELD

NICOLE LEMMEN

FOLKERT REITH

NIET OP DE FOTO: JAN-JELLE VAN HASSELT EN NANNE CASTELIJNS

‘Een communicatiespecialist met data-pet’



GERBEN VLASVELD EN MARIKE PEETERS

YL University

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

Data in communicatie. Kan iedereen het ‘erbij doen’, of hebben we experts nodig die helpen om het gebruik van data naar ‘the next level’ te brengen? Tijdens een tweegesprek vertellen Gerben Vlasveld (Onderzoeker bij Omnicom PR Group) en Marike Peeters (Communicatieconsultant bij Future Communication) over hun visie op data in het vak, en de grootste uitdagingen.

Stelling: Iedereen kan vandaag starten met data-driven communicatie

Marike Peeters: “Data is overal. Alle online activiteit kan gemeten worden. Om met data aan de slag te

gaan hoeft jouw organisatie echt geen grote organisatorische veranderingen door te maken of dure technische tools aan te schaffen. Focus eerst op alle beschikbare data uit bijvoorbeeld CMS, CRM en Google Analytics. Als *Citizen Data Scientist* kun je afstappen van je onderbuikgevoel en zaken daadwerkelijk aantonen. Bij Future Communication werken wij dagelijks met data om onze klanten te ondersteunen, scherp te houden en verder te brengen.”

Gerben Vlasveld: “Iedereen zou zich ermee bezig moeten houden inderdaad. Toch heb je ook kennis en vaardigheden nodig om de mogelijkheden van

data en onderzoek volop te benutten voor je organisatie. Die kennis moet je opbouwen of op een andere manier binnenhalen. Bij Omnicom PR Group spreken we trouwens van *data-informed* communiceren. *Data-driven* suggereert een heilig geloof in wat de data zegt, maar dan ga je voorbij aan mogelijke blinde vlekken van onderzoek. Wij combineren heel bewust onze domeinexpertise met data. We blijven altijd scherp kijken naar de uitkomsten van onderzoek. Waarom zien we wat we zien? Wat betekent dit voor onze klant? Juist die combinatie maakt je een strategische sparringpartner in de bestuurskamer.”

Stelling: Cultuur en mens zijn de grootste uitdaging van data-driven communicatie

Peeters: “Absoluut! Met *data-driven* communicatie kun je je boodschap veel krachtiger neerzetten, maar het moet wel bij je passen als communicatiespecialist. Naast vaardigheden is ook ambitie nodig. Daarnaast dienen afdelingen binnen jouw organisatie goed met elkaar samen te werken. Begin klein en ga eens praten met de klantenservice, de front-office of accountmanagers (zij die dagelijks met je klanten praten). Probeer je doelgroep te leren kennen en benut de data van alle tools die jouw organisatie gebruikt.”

Vlasveld: “Het is goed om klein te starten. Tegelijkertijd: om ons werkveld echt verder te brengen moeten we data als startpunt gaan gebruiken. Communicatieafdelingen schieten vaak nog snel in de doe-modus. Om die manier van werken te veranderen en data volledig te benutten heb je een cultuuromslag nodig. Daarvoor heb je steun nodig van anderen in je organisatie, en de juiste vaardigheden.”

Kom maar op met die data



Oscar van Elferen

voorzitter Young Logeion

Bij Young Logeion staat datagedreven communicatie hoog op de agenda. Dat betekent dat wij de rol van data meer gaan uitlichten tijdens onze events en dat wij *good practices* gaan delen met onze leden. Veel besluiten op het gebied van communicatie worden gemaakt op basis van ervaring, maar tegenwoordig kan dat vaak ook op basis van data.

Die ervaring hebben startende communicatieprofessionals nog niet, maar wij zijn niet vies van een grondige data-analyse. Datagedreven communicatie is dan ook bij uitstek een thema dat jonge communicatieadviseurs kunnen claimen. Waar wij onze meer ervaren beroepsgenoten nog moeten uitleggen hoe zij een pdf-bestand kunnen draaien, kunnen wij lezen en schrijven met IT-afdelingen. Het stigma van de zweverige alfa zijn wij al lang verloren.

Maak gebruik van de competenties van de jonge professionals. Als je als afdeling nu geen ruimte aan ons geeft om met data aan de slag te gaan, dan mis je de boot en moet je op een later moment een hopeloze inhaalslag maken. Kom maar op met die data!

Bestuurswissel

Lydia Sprengers is sinds mei 2019 de nieuwe secretaris van Young Logeion. Zij volgde de studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. In 2016 richtte ze de Jonge Klimaatbeweging op; thans werkt ze bij de provincie Zuid-Holland als communicatieadviseur Innovatie en Circulaire Economie.

‘Als je als afdeling

nu geen ruimte

geeft aan ons om

met data aan de

slag te gaan, mis je

de boot’

Auteur André Manning

Fotograaf Bram Belloni



MARGOT VAN DER GOOT

‘Inzet van chatbots als communicatievraagstuk’

Daar zitten we dan, in het zonnetje op de Zuidas in Amsterdam, vlak voordat ze haar onderzoeksvoorstel gaat presenteren aan de partners van het Centrum voor Strategische Communicatie (CSC). Margot van der Goot, universitair docent Persuasieve Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam, werd op 21 maart door Logeion met een financiële ondersteuning beloond om haar onderzoeksvoorstel over chatbots uit te voeren. Het was dit jaar voor de eerste keer dat Logeion een heuse Dragons' Den organiseerde waar zeven onderzoekers hun voorstel presenteerden. En de jury, onder leiding van Betteke van Ruler, was duidelijk in haar oordeel; het voorstel van Margot van der Goot was het beste en meest uitgewerkte dat die avond voorbijkwam. En nu, op donderdag 18 april, staat ze naast collega-wetenschappers Ionica Smeets van de Universiteit Leiden en Enny Das van de Radboud Universiteit Nijmegen om vervolgens in gesprek te gaan met communicatieprofessionals uit de praktijk.

Chatbots, ze zijn inmiddels niet meer weg te denken uit ons leven. Of je nu te maken hebt met een commerciële of een non-profit organisatie, je ontmoet niet meer aan deze geautomatiseerde gesprekspartners die op websites te vinden zijn maar ook in Instant Messenger programma's zoals bijvoorbeeld Facebook Messenger, Skype, Google Talk of Slack. Steeds meer bedrijven en ook non-profit organisaties zetten chatbots in om te ondersteunen in hun dialoog met consumenten, klanten of burgers. Omdat een chatbot geautomatiseerd is, is het een goedkoop alternatief voor het beantwoorden van basale vragen. Chatbots worden via de website als een vorm van klantenservice ingezet maar kunnen

ook meer als marketinginstrument ingezet worden. Kortom, voldoende reden om Van der Goot te vragen naar het hoe en waarom van haar onderzoek waarvan de resultaten later dit jaar/begin volgend jaar bekend worden.

Wie is Margot van der Goot eigenlijk?

"Ik ben een geboren en getogen communicatiewetenschapper. Ik heb ooit Communicatiewetenschap gestudeerd in Nijmegen, bij de faculteit Sociale Wetenschappen. En waar veel van mijn medestudenten snel de praktijk in wilden, heeft onderzoek en wetenschap mij altijd getrokken. Ik ben in Nijmegen gepromoveerd, en in 2010 naar de Universiteit van Amsterdam gegaan."

Wat zijn jouw drijfveren en waarom een onderzoek naar chatbots?

"Nou, dat is eigenlijk best wel gemakkelijk uit te leggen. Als ik naar mijn wetenschappelijke loopbaan kijk, dan ben ik altijd bezig geweest met de vraag hoe mensen betekenis geven aan allerlei vormen van communicatie en wat de drijfveren zijn van mensen met betrekking tot communicatie die ze tegenkomen in het dagelijks leven. Het onderwerp chatbot is eigenlijk pas sinds kort de Communicatiewetenschap binnengedrongen. Dat was het al lang binnen de meer op technologie gefocuste richtingen binnen de wetenschap, zoals kunstmatige intelligentie. En nu wordt het voor onze discipline ook steeds interessanter. Chatbots zijn tegenwoordig niet meer uit ons leven weg te denken. We hebben er iedere dag mee te maken, maar worden we nu eigenlijk wel gelukkig van de interactie met chatbots? Daar lijkt het eigenlijk niet op, uit een onderzoek van Hubspot uit 2019 blijkt dat klanten

niet echt enthousiast zijn. Uit datzelfde onderzoek blijkt dat slechts 4,8 procent van de consumenten een voorkeur uitspreekt voor een dialoog met een chatbot. Dat is natuurlijk heel laag. Ik vind het dan ook interessant om te onderzoeken hoe menselijk chatbots al zijn en kunnen worden. En voor mij is onderzoek naar chatbots niet even een zijstapje, maar een gebied waar ik echt verder in wil. En ook binnen onze opleiding zijn technologische ontwikkelingen als chatbots steeds meer geïntegreerd. We zijn vooral in onze masteropleiding begonnen om deze onderwerpen veel meer plek te geven, en de bedoeling is om dat ook in de bachelor te doen.

Binnen onze afdeling Communicatiewetenschap ben ik zelf ook recent overgestapt naar de leerstoel 'persuasieve communicatie en nieuwe media technologieën'. Mijn eerste interesse in chatbots was een meer theoretische en daarvoor heb ik uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. En gedurende dat onderzoek werd het me steeds duidelijker dat de praktijk van de chatbots bijzonder interessant is."

Waarom? Zorgt het gebruik van chatbots voor problemen?

"Precies, het lijkt erop dat chatbots de onderliggende behoeften van klanten niet of niet goed herkennen. En dan loop je als organisatie een risico dat de relatie met je klanten, je leden of je burgers schade oploopt. Daarnaast lijkt het erop dat bij het ontwerpen van chatbots en de manier waarop de dialoog vorm gegeven wordt, de communicatieprofessionals vaak laat in het proces worden betrokken. De wijze waarop chatbots ingezet worden lijkt meer een IT-gedreven ding dan een communicatieve handeling. Terwijl in mijn ogen de inzet van chatbots een communicatievraagstuk is."

En daar gaat jouw onderzoek zich op richten?

"Ja, dat is inderdaad hoe ik het in maart tijdens de Dragons' Den van Logeion heb gepresenteerd. Ik zou er graag achter willen komen of en hoe we de

chatbot-functionaliteit kunnen verbeteren. Daarvoor wil ik kwalitatief onderzoek inzetten om te weten wat de behoeften en ervaringen van klanten zijn met betrekking tot chatbot-communicatie en hoe deze ervaringen vervolgens uitstralen naar de relatie van de organisatie met de klanten. Daarvoor zou ik graag dertig tot veertig diepte-interviews houden met klanten, die regelmatig met chatbots te maken hebben. Dat kan de virtuele assistent zijn van Bol.com maar ook die van Waternet, of een chatbot die nog in ontwikkeling is, zoals die van het UWV. En natuurlijk kijk ik ook naar Logeion. Jullie zijn zo'n grote vereniging met zoveel ingangen bij verschillende organisaties en ik zou graag met een aantal daarvan in gesprek gaan. Om te kijken of zij iets aan een dergelijk onderzoek hebben en of ze er aan mee zouden willen werken."

En wat gaat het communicatievak nog meer merken van jouw onderzoek?

Ik hoop natuurlijk dat ik tijdens de interviews heel veel inzichten krijg omdat ik eigenlijk start met de vraag om me alles, maar dan ook alles te vertellen over hoe ze als klant de communicatie met chatbots ervaren. En dan klanten in de meest brede zin van het woord, ik zie namelijk een werkzoekende die contact opneemt met het UWV, en in dialoog is met het UWV via de chatbot, ook als een klant. Ik heb uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en een onderzoek door middel van interviews gaat ons dan heel veel inzichten opleveren. De bedoeling is om die vervolgens na de zomer in een expertmeeting te toetsen, waarna ik de resultaten van het onderzoek in het najaar tijdens een partnermeeting van het Centrum voor Strategische Communicatie wil presenteren. Om er vervolgens een hands-on workshop om heen te organiseren voor C-day in 2020.

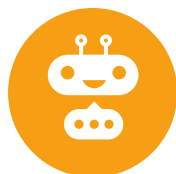
Een chatbot (samenvoeging van de woorden chat en robot) neemt deel aan een vaak getypte conversatie in de vorm van een dialoog waarbij de gebruiker een vraag intikt en de chatbot het antwoord geeft, maar de conversatie kan ook meerdere personen betreffen. Chatbots hebben, net als menselijke conversatiepartners, vaak een vaste roepnaam waaronder ze aan de conversatie deelnemen. De meeste chatbots dienen om een bepaalde dienst aan te bieden en gedragen zich als typische computerprogramma's die via de commandoregel te benaderen zijn. Er is vaak sprake van een vast repertoire aan commando's waarop de respons vastligt en duidelijk gedefinieerd is en de uitleg ervan vaak met een commando op te vragen.



Leestips

1. Infobot-homepage: www.infobot.org
2. bit.ly/2JENQMe door Kevin Lenzo, in The Perl Journal, zomer 1998
3. Wereldwijd overzicht met alle Nederlandstalige chatbots: www.chatbots.org/nl

Ook dit jaar speelt technologie een belangrijke rol op C-day19. Een van de hoofdsprekers op het hoofdpodium is Deborah Nas, hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft. Zij schetst voor ons verschillende scenario's: nieuwe technologieën maken innovaties mogelijk die ons verrassen, verblijden maar ook beangstigen. Hoe ga jij om met deze nieuwe ontwikkelingen, welke rol gaan deze spelen in ons vak én hoe raken die de Logeion-trends. Aanmelden voor C-day19 kan via www.cday.nl.



Auteurs Hanneke Akse en Mark van Vuuren

Redactie Arjen Boukema

Fotografen John Ruiter (Hanneke Aske) en Eran Oppenheimer (Mark van Vuuren)

Bekend speelveld, nieuw samenspel

De communicatieafdeling van de gemeente Zwolle heeft een natuurlijke plek verworven om scherp te aan te brengen in het beleid van de politieke organisatie. Onder leiding van Hanneke Akse koppelde de gemeente haar communicatievisie aan het coalitieakkoord, in samenspraak met Mark van Vuuren. Wat deden ze en wat kunnen anderen ervan leren?

Om relevant te blijven ontwikkelt de lokale overheid mee met de stad. Het verschil kan juist daar gemaakt worden; op de plek waar de ontwikkeling zit. Onder leiding van Akse werd de communicatieafdeling van de gemeente Zwolle een centrale speler binnen de gemeente. Dat begint met een andere manier van kijken. Zo is spreken over 'buitenwereld' en 'binnenwereld' geschrapt. Het echte werk wordt in gezamenlijkheid gedaan, er is maar een wereld. De gemeente is op allerlei manieren verbonden met de samenleving. Iedere dag voeren het bestuur, de directie en medewerkers gesprekken met initiatiefnemers, inwoners, ondernemers en allerlei andere partijen. De afdeling communicatie is de spin in het web in al die verschillende verbindingen en heeft een professionele rol bij het ontwikkelen van een communicatieve organisatie.

Vrucht van visie

Voortdurend verkent de communicatieafdeling de omgeving om de ontwikkelingen te zien en te duiden. De gemeente monitort de ontwikkelingen die voor een gemeente van belang zijn. Timing is belangrijk. Daarom brengt Zwolle bij elk nieuw coalitieakkoord een communicatievisie uit. Dat is hét moment waarop de coalitie zich uitspreekt, stelling neemt en aanspreekbaar wordt. Een gouden kans voor een communicatieafdeling die in gesprek wil zijn en een natuurlijke verbinding zoekt met de poli-

tiek en de organisatie. Die timing levert twee dingen op. Allereerst werkt het de communicatieve consequenties uit van het coalitieakkoord. Het is cruciaal om je bewust te zijn van de politieke context waarbinnen je werkt. Daarom past een verhaal over de communicatieve consequenties van de politieke keuzes voor de stad goed op dat moment. Ten tweede benoemt je de eigen visie op trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Door dit bij elkaar te brengen verbind je politieke uitgangspunten aan relevante trends en ontwikkelingen. Zo ben je gesprekspartner, met nuttige reflecties en een eigen inbreng.

Nuttige wetenschap

Akse vroeg vervolgens wetenschapper Mark van Vuuren om een reflectie op de opgestelde visie. Conclusie was dat de visie zo rijk was dat het beeld onscherp werd. Meervoudig kijken is goed, maar er is focus nodig om te voorkomen dat je zicht vertroebeld raakt. Ze zochten een 'meervoudig repertoire' – waardoor variatie mogelijk is en er toch een duidelijk kader ontstaat. Het NSOB-model van sturingsvormen bij de overheid helpt bij het onderscheiden van verschillende rollen. Het NSOB-model maakt duidelijk welke waarden in overheidssturing en communicatieaanpak centraal staan. Deze waarden zijn met elkaar verbonden en te verdelen in vier rollen: van de presterende tot de responsieve overheid. De vier rollen bieden een focuspunt voor de rol van de overheid en de communicatie. Maar hoe kom je tot die focus? Bij elk vraagstuk stel je de vraag: welke rol hebben we nu? Past die? Welke consequenties heeft dit voor ons beleid? Welk perspectief leidend is, is dus afhankelijk van de vraag, maar ook van politieke ambities en organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd is het belangrijk om duidelijk te zijn over je rol naar alle partijen.

Kennis over hoe we leven en wat we doen

De komende tijd richt de communicatieafdeling zich op een aantal specifieke onderwerpen die goed passen bij de verschillende overheidsrollen en communicatievraagstukken. De afdeling investeert in kennis over gedragsbeïnvloeding en het slim inzetten van data. Om goed aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoners, ondernemers en organisaties werken we datagedreven. Tegelijkertijd ziet de gemeente ook dat andere 'gedrags'-vraagstukken een specifieke aanpak vergen. De kennis over wat werkt bij overtuigen, verleiden en veranderen is sterk toegenomen. De aanpak waarbij beleid werd uitgevoerd via de drieslag kennis, houding, gedrag maakt plaats voor de focus op het benutten van de kennis over ons gedrag.

NSOB-model

Het model van de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur (NSOB) gaat uit van vier kwadranten voor de publieke sector. Met assen 'van binnen naar buiten' en 'van resultaten naar randvoorwaarden' ontstaan vier mogelijke dominante rollen voor de overheid: presenterend (resultaten meten), samenwerkend (onderhandelen), rechtmatig (procedures volgen) en responsief (aansluiten bij beweging, ondersteunen en bijsturen). Voor meer informatie, lees *Sedimentatie in sturing – systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren* (M. van der Steen, J. Scherpenisse en M. van Twist 2015).



HANNEKE AKSE IS AFDELINGSHOOFD COMMUNICATIE EN KABINETSZAKEN, GEMEENTE ZWOLLE



MARK VAN VUUREN IS ONDER MEER ASSOCIATE PROFESSOR ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

Drie leerpunten

#1 *Wie zijn organisatie begrijpt, ontwikkelt een natuurlijke timing om een bijdrage te kunnen leveren. Binnen een politieke context is koppeling van communicatievisie aan een coalitieakkoord een logisch voorbeeld. Zoek de meest natuurlijke timing voor je bijdrage.*

#2 *Het samenspel van verschillende groepen is de kern van je werk. Nodig experts uit die kunnen meedenken. Van die scherp te kun je leren, en van die frisheid knapt iedereen op.*

#3 *Zoek de middenweg tussen starheid en chaos. De wereld is te complex om er maar op één manier naar te kijken. Tegelijk biedt 'alles stroomt' ook geen houvast. Een meervoudig repertoire helpt om gestructureerde variatie te zien. Dan kun je genuanceerd praten en toch duidelijk blijven vanuit rolbewustzijn.*

Deze inzichten tonen de meerwaarde van een gezonde samenwerking tussen wetenschap en praktijk. Dit pad blijft de gemeente Zwolle volgen. Durf het aan om een wetenschapper mee te laten kijken en denken bij uitdagingen in de praktijk. Wij hebben gezien dat je elkaar versterkt en inspireert.

Auteur Patricia van der Linden

Beeld Sanquin

Bloedserieuze game-campagne

Sanquin boort nieuwe doelgroep aan

Hoe krijg je als bloedbank een evenwichtig, toekomstbestendig donorbestand? De juiste werving speelt daar een belangrijke rol in. Bloedbank Sanquin had meer mannelijke donoren nodig, in de leeftijd van 18-35 jaar. Bestaande donoren waren voor 70 procent vrouw en de gemiddelde donorleeftijd bedroeg 43 jaar. Sanquin tilde zijn werving naar *the next level* en zette een campagne op via de game *League of Legends*. Met succes!

First blood

Merlijn van Hasselt, woordvoerder bij Sanquin, vertelt: “Mannen hebben een extra zetje nodig om donor te worden. We moesten eerst werken aan bewustwording, daarna is de stap naar donor worden kleiner. De vraag was echter: hoe vinden we deze mensen en welke manieren kunnen we hier bij inzetten?”

In de game *League of Legends* bleek de gewenste doelgroep in de volle breedte goed vertegenwoordigd. Je speelt in twee teams, probeert terrein op je tegenstander te veroveren en raakt soms in gevecht met elkaar. Van Hasselt: “Het moment dat de eerste speler neergaat in het gevecht, wordt *first blood* genoemd. Van daaruit konden we een mooi bruggetje maken naar de eerste donatie.”

Pizza's eten op zolder

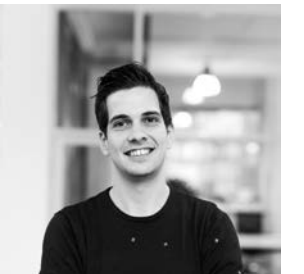
Doelstellingen van de campagne waren bewustwording en werving onder de genoemde doelgroep. Maar wat vonden de collega's van Van Hasselt van dit onconventionele wervingsidee? “Met het beeld van pizza-etende jonge mannen die op zolder gamen rees de vraag of we ze wel zouden kunnen motiveren. Maar gamen is heel sociaal, dus

toen hebben we besloten het gewoon te proberen.” aldus Van Hasselt.

Nooit bij stilgestaan

Tijdens een kampioenschap waren er 18.000 aanwezigen per dag, die op grote schermen de game volgden. Toen de eerste speler omviel, kwam in beeld ‘A first blood could save lives’. Nieuwe donoren kregen een *skin* (uiterlijk in de game). Tijdens een tweede wervingsactie werd een recordpoging bloedgroepbepalen aan de actie gekoppeld.

Van Hasselt: “We zijn ontzettend tevreden over de hoeveelheid aandacht die de werving heeft gekregen, dat alleen al heeft een piek in donoren opgeleverd. Het aantal aanmeldingen lag boven verwachting, gamers zeiden dat ze nooit hadden stilgestaan bij donorschap, we hebben dus een snaar geraakt. Het was flink aanpoten om alles klaar te hebben en ingericht te zijn op de actie. Voorheen waren we vooral online actief, een relatief luie manier van campagne voeren die je desgewenst kunt opvoeren of niet. Maar het was de moeite waard! Nu is het de vraag hoe we verder gaan, hoe houden we het fris?”



Tip

Merlijn van Hasselt geeft samen met Kevin Loos van 2Basics Marketing & Sports tijdens C-day19 de fasterclass #myfirstblood, van speelscherm naar bloeddonatie.





Vaccineren tegen desinformatie

Hoe wapen je je tegen fake news?



Tip

Ruurd Oosterwoud geeft tijdens C-day19 op 20 juni de fasterclass Desinformatie en fake news: denken als een trol.

Sinds enkele jaren worden we geconfronteerd met het fenomeen van nieuwsberichten vol onwaarheden die binnen korte tijd door veel mensen gedeeld worden en zich razendsnel verspreiden. De berichten zijn opruïend en kunnen onderdeel zijn van geraffineerde campagnes, bedoeld om verdeeldheid of haat te zaaien. Desinformatie is overal, maar wat is het precies en is het überhaupt mogelijk er iets tegen te doen?

Ruurd Oosterwoud, oprichter van Drog, heeft de strijd aangebonden tegen desinformatie en *fake news*. “Ik studeerde Ruslandkunde, tijdens de revolutie in de Oekraïne en de Russische inname van de Krim. Niemand wist wat er aan de hand was en er was geen wetenschappelijke informatie beschikbaar over online manipulatie. Daar ben ik me toen op gaan richten.” Oosterwoud deed onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken naar Russische desinformatie. “Vanaf het moment dat Trump president werd, werd *fake news* ineens *hot*, iedereen zag dat het overal kon opduiken.”

Oosterwoud besloot Drog op te richten. “We willen mensen weerbaar maken tegen desinformatie, laten zien wat je zelf kan doen. Onze missie is de wereld vaccineren tegen desinformatie.”

Reptielenbrein

Maar wat is *fake news* precies en wat verstaan we onder desinformatie? “*Fake news* is onderdeel van desinformatie; zo’n nepbericht ziet eruit als een normaal nieuwsbericht, maar is niet waar. Sociolo-

gische aspecten spelen hierbij ook een rol. Mensen gaan ervan uit dat het waar is omdat veel anderen denken dat het waar is. Desinformatie is een hele stroom die zorgt voor beïnvloeding en manipulatie. Het is krachtig omdat het een hoge entertainmentwaarde heeft; het is opvallend, roept emoties op en maakt dat mensen het graag met anderen willen delen. Desinformatie gaat niet om feiten, het spreekt ons reptielenbrein aan.”

Zelf desinformatie verspreiden

Oosterwoud: “We laten scholieren, maar ook bedrijven en organisaties in workshops kennismaken met de kracht van desinformatie. Ze maken zelf nepnieuws of starten een campagne, waardoor deelnemers leren herkennen hoe emotie toegepast wordt, hoe feiten gebruikt worden om leugens te onderbouwen etc.”

Bij het bestrijden van *fake news* en desinformatie is *fact checken* volgens hem niet de oplossing, want nepnieuws kan vanuit robots gegenereerd worden. “Daar kun je niet tegenop checken. Beter kun je zoeken naar het systeem erachter, ontdekken welke accounts vaak actief zijn en vinden wie erachter zit. Daar kunnen journalisten een rol in spelen.”



Auteurs Janneke Eigeman, Eefje Nienhuis en Judith Mulder



Polarisatie: voer voor het vak

Zwarte Piet, vaccineren, asielzoekers, windmolens, Oostvaardersplassen. Onderwerpen die de gemoederen flink bezighouden en die leidden tot nieuwe bewegingen, zoals de blokkeerfriezen, gele hesjes en de anti-vaxxers. En onderwerpen waarbij mensen gedwongen worden tot een voor-tegen, tot partij kiezen en zich uitspreken. De discussie wordt op het scherpst van de snede gevoerd; op sociale media, in de krant en aan de koffietafel. Je moet een mening hebben. Maar dat voelt lang niet altijd prettig.

Dit draagt bij aan gevoel van zorg; driekwart van de Nederlanders vindt dat de meningsverschillen over maatschappelijke kwesties in Nederland toenemen. Dat blijkt uit de laatste 'Burgerperspectieven' van het Sociaal en Cultureel Planbureau (maart 2019). Nederlanders wijten de toenemende polarisatie aan de mentaliteit en multiculturele samenleving, maar vooral aan de media en dan in het bijzonder de nieuwe media. Het SCP maakt zich daar zorgen over. Paul Dekker, programmaleider bij het SCP: "Polarisatie is in de basis niet negatief. Het kan nodig zijn om discussie te voeren, om politieke keuzes helder voor te leggen. Maar een mogelijk effect is dat op langere termijn de tegenstellingen groter worden en er weinig of geen ruimte is voor de nuance."

Froukje de Jonge, burgemeester van Stadskanaal: "Polarisatie kan een ernstige ontwrichtende werking hebben op onze samenleving. Ik zie het in mijn gemeente waarbij de komst van 45 windmolens leidt tot zulke sterke voor- en tegenstanders dat er geen enkele ruimte meer is voor een gesprek. Bedrijven gaan failliet omdat de eigenaar in het 'verkeerde kamp' zit, ouders van basisschoolleerlingen eisen een andere klas voor hun kind en stadsgenoten praten niet meer met elkaar. Dat kunnen de consequenties zijn van een erg gepolariseerd debat."

Mirjam Otten, directeur Communicatie Nationale Politie: "Polarisatie is een groot onderwerp voor de politie. Niet alleen buiten, waar de polarisatie toeneemt, maar ook intern is er debat. Als politieman/vrouw ben je neutraal in de discussies; je voert je taken uit zoals het bewaken van de openbare orde, het controleren op het naleven van de wet en het beschermen van mensen ongeacht hun visie. Maar de 65.000 tot 70.000 medewerkers zijn ook een afspiegeling van de samenleving. En hebben natuurlijk een eigen mening die lang niet altijd overeenkomt met die van collega's. En dat kan ook intern leiden tot felle discussies. De inzet van de politieleiding is een inclusieve organisatie; een organisatie waarin iedereen zich thuis voelt. Een forse opgave."

Perceptie of feit

Maar neemt polarisatie ook daadwerkelijk toe? Dekker: "De feitelijke polarisatie valt mee. Bevolkingsgroepen komen in opvattingen niet scherper tegenover elkaar te staan, behalve hoger- en lageropgeleiden, die gaan op sommige punten wel meer van elkaar verschillen. In ons onderzoek komt ook vaak een heel grote groep – ook wel het stille midden – naar voren die heel genuanceerd is over controversiële onderwerpen. Zij staan ver weg van de extreme posities voor en tegen en zijn vaak zoekend en ambivalent. Ze ervaren geen ruimte hiervoor binnen de discussie, voelen zich hier niet prettig bij. Een goed voorbeeld is de vluchtelingen-discussie. Enerzijds wordt het logisch gevonden om plek te bieden aan mensen op de vlucht, maar anderzijds maken mensen zich wel zorgen over hun eigen situatie of die van minder welgestelde Nederlanders, bijvoorbeeld bij het krijgen van een huis. Een lastig dilemma in een polariserende discussie."

Ook Roelof Hemmen, presentator van BNR's Big Five en voormalig anchorman van RTL Nieuws en journalist bij Haagsche Courant en Telegraaf, ziet het risico van polarisatie: "Polarisatie bestaat en het is slecht nieuws voor ons land. Polarisatie is het uitvergroten van conflict, de uiterste flank opzoeken en vervolgens heel hard tegen elkaar schreeu-

wen. Dat leidt tot een schijndebat tussen ontevreden mensen, waarbij de nuance niet bestaat. Er is een groep ontevredenen op links, en een grotere groep op rechts. Dat beïnvloedt het echte debat, omdat de polaristen ook stemmers zijn waarmee rekening gehouden moet worden. En zo kruip het gif in onze haarvaten."

De Jonge: "Mensen gaan schreeuwen als ze het gevoel hebben dat ze niet gehoord worden. Dat is wanneer polarisatie op kan treden. Als bestuurder moet je uiteindelijk een besluit nemen en dit is niet altijd een populair besluit: het belang van het individu moet soms wijken voor het algemeen belang. Vier jaar terug was ik verantwoordelijk wethouder voor asielzoekersopvang; ik heb het debat van dichtbij kunnen meemaken. Het had alle ingrediënten in zich om te leiden tot polarisatie. Maar waar gaat het nu echt om; waar komt de emotie vandaan. Als we dat met elkaar kunnen achterhalen, en dat doe je dus niet in overvolle zalen met draaiende camera's, dan kunnen we daar samen iets aan doen. In Almere is dat gelukt, het kan dus."

Ook Hemmen ziet dat media een rol hebben in het ontstaan van polarisatie: "De media is hier partij, want een enorme versterker van geluid. Ik heb drie decennia in de frontlijn van het nieuws gestaan en kreeg de laatste jaren een steeds grotere afkeer van het zwart-wit in de discussie. Ik vind dat media de nuance moeten tonen, niet moeten meehuilen met de wolven in het bos. Ik spreek bij BNR elke week vijf toonaangevende mensen over één thema. Elke dag een uur lang. Ik houd van de verdieping en het brede spectrum dat die formule biedt. Ik houd niet (meer) van de makkelijke, korte meninkjes."

Rol voor communicatie

Otten: "Alert zijn op polarisatie binnen en buiten de eigen organisatie vraagt aandacht, en verandering vraagt tijd. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de communicatie. Een goed voorbeeld is de zwartepietendiscussie. Als gevolg van de discussie is het tegenwoordig helaas zo dat de landelijke intocht van Sinterklaas – een kinderfeest – alleen mogelijk is onder politietoezicht. Extern staan we hier neutraal in, maar intern is er ook sprake van veel emotie. Daarom is bij de eenheid Zaanstreek-Wa-

terland veel ruimte gemaakt voor de voorbereiding van de intocht in 2018. Ook verder binnen de organisatie is ingezet op het voeren van het goede gesprek en het ruimte geven aan verschillende standpunten. Vervolgens schuwen we intern het standpunt niet. Zo heeft de politieleiding na veel gesprekken dan ook besloten dat de traditionele Zwarte Piet niet meer welkom is op de interne sinterklaasviering. Zoals gezegd kost dat tijd, tijd om met respect de verschillende meningen te horen. Zeker ook omdat er sprake is van het genuanceerde midden; de medewerkers die niet altijd de ruimte voelen om hun mening in te brengen. De vraag aan ons communicatieprofessionals is hoe je interactie kunt organiseren, waarbij een reactie niet direct wordt geframed."

Oplossingen

Polarisatie is in de basis niet negatief, maar kan wel negatieve effecten hebben. Hoe daar mee om te gaan?

De Jonge: "Als er zoveel weerstand ontstaat dat het debat polariseert, is daar echt iets niet goed gegaan. Dan moet je heel kritisch naar je democratische proces kijken. Mijn ervaring is dat het begint met écht luisteren, je positie eerlijk delen, en waarden met elkaar uitwisselen. Als bestuurder moet je echt snappen waar het om gaat en de bezwaren serieus nemen. Meer dan om juridische procedures, gaat het om houding en gedrag. Start een proces waar mensen een duidelijk platform hebben voor hun zorgen en interactie mogelijk is. Waarbij vanaf het begin voor mensen duidelijk is waarop en hoe ze invloed kunnen uitoefenen. Dat vraagt dus wel om investeringen. Allereerst in tijd: ik voer heel veel gesprekken in kleine groepen en ik luister mee bij actiegroepen om ze echt te kunnen begrijpen. Maar ook in inspanning en soms creativiteit; nu moeten mensen die ergens last van hebben vaak heel veel moeite doen om hun verhaal ergens kwijt te kunnen. Ik vind dat wij alles op alles moeten zetten om mensen tegemoet te komen. En geef gewoon toe als je iets niet goed hebt gedaan."

Dekker: "Journalisten, benut de feiten en maak extreme posities niet groter dan ze zijn. Geef meer

aandacht aan de nuance, de ambivalentie, de dilemma's, kortom luister meer naar het stille midden en geef dat ook meer stem. Geef meer ruimte aan de discussie en verdieping in de media, in plaats van het alleen brengen van extreme standpunten."

Dit is in lijn met het advies van Otten: "Luister naar wat leeft en faciliteer het gesprek hierover, zowel de kwaliteit als in middelen en tijd. Een interactief intranet kan daarbij intern een goede rol vervullen."

De Jonge vult aan: "Mijn advies aan de communicatieprofessionals is ook: zorg dat je dicht tegen de juristen en bestuurders aan zit. Heb kennis over hun processen zodat je een goed en eerlijk democratisch proces rond een thema als windmolens kunt ontwikkelen."

Ook Hemmen ziet een duidelijke rol weggelegd voor de 'ware communicator' om de nuance terug te brengen in het debat: "Mediaprofessionals kunnen natuurlijk de polarisatie benutten ter meerdere eer en glorie van hun broodheer. Dat kan je slim doen en je kunt er groot mee worden. Maar de werkelijk grote communicator vertelt het hele verhaal. Keer op keer. Wees niet bang voor de grootmuil achter zijn of haar toetsenbord."

Op 31 oktober vindt het nationale congres Publieke Communicatie plaats in Spant! in Bussum. Het programma is een mix van (internationale) sprekers en inspirerende casussen uit het vak. Dit jaar – de twintigste editie – staat in het teken van polarisatie en de rol van de communicatieprofessional. Verder wordt de jaarlijkse Galjaardprijs uitgereikt aan het meest inspirerende, innovatieve en impactvolle communicatieproject in het publieke domein. Meer informatie is te vinden op www.logeion.nl.

“30.000 MENSEN PER DAG WORDEN
BEHANDELD MET ISOTOPEN UIT PETTEN”

FUTURE
COMMUNICATION
20 JAAR

www.futurecommunication.nl

“WERKEN BIJ EEN KERNREACTOR IN DE DUINEN: HOE VAAK KRIJG JE DIE KANS?”

Als communicatieconsultant kom je overal. Maar sommige organisaties zijn wel heel bijzonder. NRG in Petten is er zo een.

Met ruim 600 collega's, met allerlei nationaliteiten en een unieke ligging in de duinen, is de Nuclear Research & Consultancy Group vooral bekend als exploitant van de kernreactor. Wat niet iedereen weet, is dat NRG de grootste producent is van medische isotopen wereldwijd, en daarmee cruciaal voor het opsporen en behandelen van ziektes als kanker. Elke dag worden 30.000 mensen behandeld met isotopen uit Petten. En dat verhaal mag verteld worden. Een mooie uitdaging voor consultants **Roos Bouman** en **Marleen van Riet** van Future Communication.

DE OPDRACHT

NRG ontwikkelde een nieuwe communicatiestrategie; van reactieve crisiscommunicatie naar proactief naar buiten brengen van het – maatschappelijk belangrijke – verhaal. De opdracht aan Future Communication: zorg voor de online doorvertaling van de nieuwe communicatiestrategie van NRG.

Opdrachtgever **Chris de Koning**, teamleider Communicatie: “Online communicatie is voor NRG dé manier om brede publieksgroepen te bereiken. Met hulp van Future zijn we hard op weg om van een groezelige nucleaire partij een love brand te worden.”

UITDAGINGEN

Zoals elk nucleair bedrijf werkt NRG onder een vergrootglas. Dit betekent dat merkbeloftes en claims goed onderbouwd moeten worden. Ook zijn er veel verschillende stakeholders en doelgroepen; van omwonenden tot journalisten, van politiek tot klanten. Dit vraagt om een goed uitgedachte communicatiestrategie, ook online.

AANPAK

NRG kent verschillende business units met elk hun eigen discipline en doelgroep. Om de uiteenlopende onderwerpen en doelgroepen in kaart te brengen, én om samenwerking te stimuleren, organiseerden we verschillende teamsessies. Die vormden de input voor de contentstrategie en -kalender. Daarnaast introduceerden we een dashboard met de online resultaten.

Cora Blankendaal, senior communicatieadviseur bij NRG: “Samen met Future legden we een sterke basis voor onze online communicatie. Dat helpt ons de campagne ‘30.000’ per dag tot een succes te maken.” www.30000perdag.nl

RESULTAAT

- Inzicht in de verschillende business units en hun doelgroepen, overzicht en betere samenwerking
- Groei in betrokken volgers en een grotere online zichtbaarheid
- Een stevig fundament met de online strategie en datagedreven werken

“SAMEN MET FUTURE LEGDEN WE EEN STERKE BASIS.”

Consultant **Marleen van Riet**: “NRG is een bijzonder bedrijf met enorme maatschappelijke relevantie. Het begrip ‘nucleair’ roept vaak negatieve reacties op. Vertel je mensen dat 30.000 patiënten per dag baat hebben bij de innovaties vanuit NRG, dan wordt dat beeld heel anders. Het is een mooie uitdaging NRG te helpen dát verhaal te vertellen. En de werkomgeving is ook geen straf. Hoe vaak krijg je nou de kans om bij een kernreactor middenin de duinen rond te lopen?”

Fotograaf Janus van den Eijnden



Merel Roze

online eindredacteur, trainer en
contentadviseur

Een goede banaan

“Ja, jij bent van die banaan!” Zelfs jaren later komen er oud-cursisten naar me toe met die opmerking. De banaan. Ik geef nu zo’n tien jaar trainingen online schrijven en online eindredactie en steeds weer hoor ik mezelf tijdens een training vragen: “Maar wat is nou écht je banaan?” En omdat ik geloof dat alle communicatie beter wordt van een goede banaan, deel ik bij deze het geheim.

Misschien heb je wel eens van de banaan gehoord, in relatie tot online communicatie. De inspiratie voor mijn banaan ligt namelijk bij marketing-expert Seth Godin. Hij vergeleek de scherm-lezer met een nerveus aapje dat als een razende met zijn oog over de pagina schiet, om zo snel mogelijk te kunnen vinden waar hij naar op zoek is. De online lezer zit meestal niet lekker in zijn luie stoel, rustig en ontspannen achterovergeleund. Nee, hij zit naar voren, en hij wil vinden, snel, en precies wat hij zoekt. Gehaast, ongeduldig. En ja, zo ben jij ook. Denk maar eens aan jezelf als je net iets hebt gegoogeld. Dus, zo stelt Seth Godin: geef dat aapje een banaan en hij zal hem meteen pakken. Voor Godin, hij is immers marketeer, betekent dat: duidelijke buttons waardoor het aapje meteen van alles wil en kan kopen. Zodat jij dus veel kunt verkopen, meer conversie kunt behalen en winst kunt maken.

Mij gaat het in mijn trainingen om de inhoudelijke banaan. Vertel de lezer altijd direct waar het over gaat op deze pagina. Laat hem duidelijk en onomwonden weten wat er hier, in deze online tekst, te doen en te halen is. Verstop je boodschap niet, zeker niet in wollig taalgebruik. Laat je lezer in één oogopslag zonneklaar weten dat hij hier vindt wat hij zocht. Of niet. Maar dan zit hij ook verkeerd en kan hij verder, snel door naar een andere pagina waar hij wel moet zijn.

Misschien denk je nu: de banaan is dus niets anders dan je kernboodschap. Voor mij zijn er twee

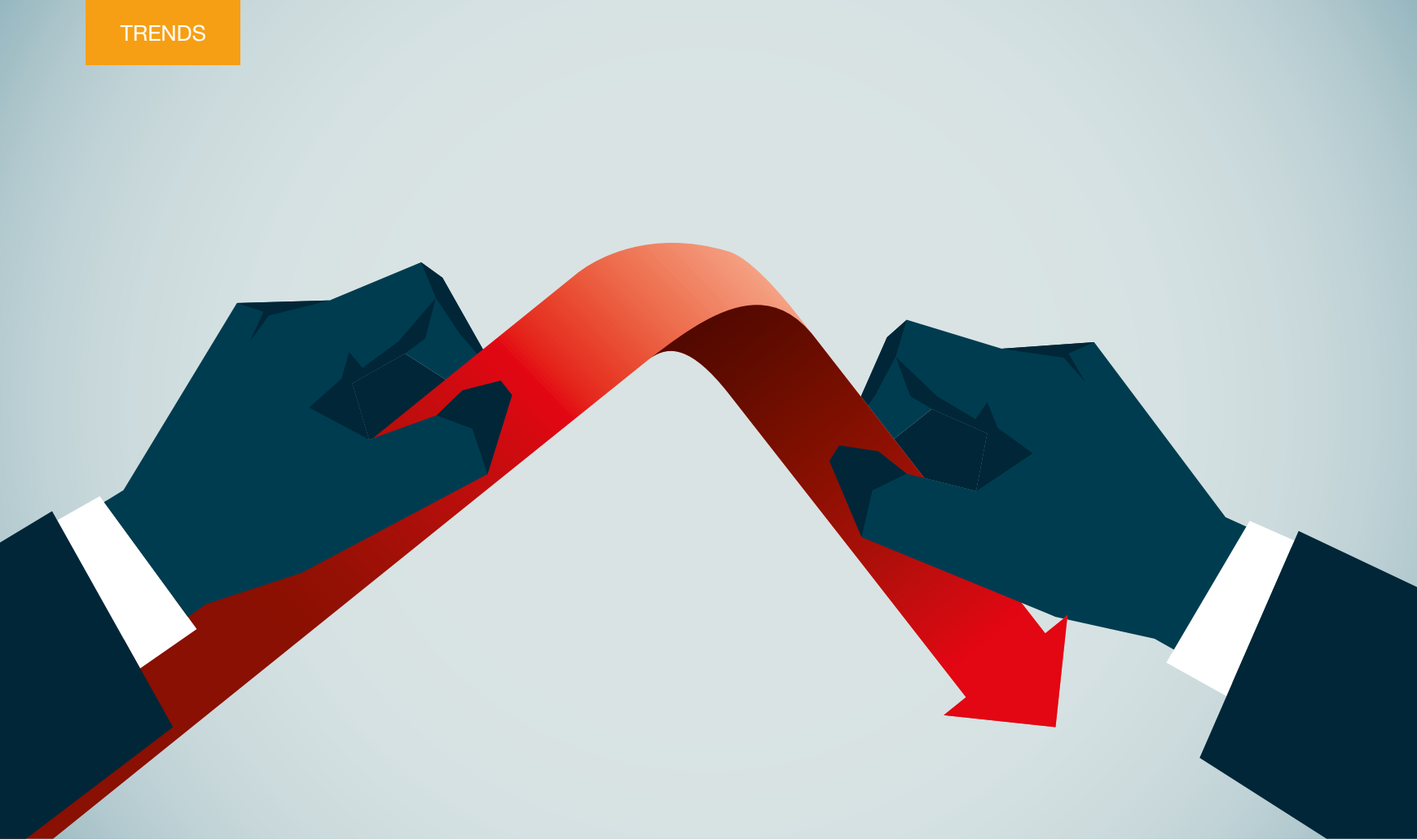
aanvullingen: ten eerste is het dus belangrijk dat het scannende oog die kernboodschap meteen kan pakken. En daarnaast gaat de kernboodschap vaak nog heel erg uit van wat jij als communicatie-expert wil vertellen. Mijn inhoudelijke banaan gaat juist ook over wat de lezer wil. Hij is nooit zomaar op de pagina gekomen, hij heeft eerst ergens op geklikt. Daar wil hij op verder kunnen. Het nerveuze aapje, dat naarstig op zoek is naar informatie, of een taak wil volbrengen, wil weten of hij goed zit. Als je meteen in kop en intro al duidelijk maakt: ja hier moet je zijn – dan ontspant het aapje, dan heb je de aandacht en kun je rustig uitleggen wat je wilt vertellen.

Bedenk bij elke tekst: wat is eigenlijk mijn banaan? Waarom is de lezer hier, wat wil ik dat hij doet en wat wil hij zelf doen? Ook als je vastloopt bij het schrijven van een tekst: laat de tekst even rusten en denk goed aan wat je banaan nou eigenlijk is. Of krijg je te weinig respons op sociale media? Kan goed komen door een te onduidelijke banaan, of doordat je een hele tros erin kwijt wilt. Hoe beter je banaan, hoe groter de kans op actie van de lezer. Extra bonus: bij een duidelijke banaan weet je meteen welke delen van de tekst je eigenlijk kunt weggooien. Hoefte die lezer ook niet door al die zinnen heen.

Kortom. Ken je inhoudelijke banaan en je zult alle apen als warme broodjes over de toonbank zien gaan.

En het stokje gaat naar...

De estafette is een doorgeefcolumn die elk nummer door iemand anders geschreven wordt. Merel Roze geeft het stokje door aan Victor van den Belt, senior communicatieadviseur bij Milieudefensie.



Auteur Christina Boomsma

Gedragsverandering helpt communicatie verder

“Werkt jullie organisatie met een BIT-team?” Reint Jan Renes, specialist gedragsverandering, kijkt de zaal rond. Geen respons van de deelnemers aan de Logeion-masterclass gedragsverandering. Er zijn kennelijk nog niet zoveel overheidsorganisaties met een *Behavioural Insights Team*. Dergelijke teams zijn gespecialiseerd in menselijk gedrag en helpen je organisatie om je beleid en communicatie beter in te richten. Gedragsverandering in communicatie krijgt langzaamaan steeds meer aandacht, maar het onderwerp is bepaald niet nieuw. Robert Cialdini schreef zijn bekende beïnvloedingsprincipes al in 1984. Tijd om uit te vinden hoe die gedragsbeïnvloeding werkt. Dus ging C bij het Voedingscentrum en bij de campagne Nix18 kijken.

“Wij zijn eigenlijk één groot BIT-team”, zegt communicatieadviseur bij het Voedingscentrum Kitty van Wijk. “Bij ons werken meerdere gedragsdeskundigen. Samen met de voedingsdeskundigen vormen zij onze wetenschappelijke kennisbasis. Zelf heb ik ook een opleiding tot Gedragsveranderaar gevolgd. Niet dat ik dan meteen gedragsdeskundige of psycholoog ben. Maar ik doorzie nu wel beter waarom een campagne wel of niet gaat werken.” Van Wijk is verantwoordelijk voor grotere campagnes van het Voedingscentrum. De laatste campagne *Eetwissels* is daar een voorbeeld van: “Kleine stapjes, geen grote veranderingen in één keer, dat is een bekend principe. We proberen mensen te verleiden tot een of twee andere keuzes. En dan ook nog binnen dezelfde categorie. Dus niet van

een mars naar een appel, maar een glas cola een keertje inruilen voor een glas water, of overstappen van witte naar volkoren pasta.” Ook hier gelden de basisprincipes van Cialdini, stelt Van Wijk: “De sociale norm van de groep waar je bij hoort, maar ook basisprocessen als beloning en autonomie, dat zijn allemaal dingen die je keuzes bepalen. Wij proberen altijd de reden achter gedrag te ontdekken, waarna we analyseren hoe we daarop in kunnen spelen. Voor een grote campagne doen we ook een kwalitatieve pretest van het concept. Dan kijken we hoe mensen op een boodschap reageren en we gaan met ze in gesprek.”

Eetmeter

Het Voedingscentrum volgt de levensloop van mensen en zet in op de informatiebehoefte die bij

verschillende levensfasen hoort. “Vooral zwangere vrouwen en ouders met jonge kinderen willen veel weten. Wij spelen daarop in en hopen dat mensen ons daarna blijven vinden. Met onze campagnes richten we ons op groepen en met onze apps proberen we het juist zo persoonlijk mogelijk te maken en geven we handelingsperspectief. Zoals de Eetmeter, ons online eetdagboek. Door je producten in te vullen kun je goed volgen wat je eet, welke voedingsstoffen je binnenkrijgt en of je keuzes gezond zijn. Daarbij geven we feedback en reiken we alternatieven aan. We maken het zo makkelijk mogelijk.” Wat niet werkt, is nadruk leggen op wat mensen niet moeten doen. “Een plaatje van een hamburger met een groot rood kruis erdoor? Dan denk je vervolgens aan die hamburger. Wij laten in principe het gewenste gedrag zien.” Wetenschap en onderzoek heb je nodig voor een goed uitgangspunt. “Maar het is geen garantie dat je dan ook een succesvolle campagne hebt. Dat is ook afhankelijk van je creativiteit, ervaring en intuïtie, en of je de tijdgeest aanvoelt. Wat het vak mooi maakt? Die momenten dat je met het reclamebureau om tafel zit, samen in een flow komt en weet dat je iets bijzonders gaat maken.”

Afspraken over alcoholgebruik

Niet alleen het Voedingscentrum richt zich op gedragsverandering. Achter grote campagnes van de Rijksoverheid gaat vaak ook de wens tot ander gedrag of een andere houding schuil. Neem nou de alcoholcampagne voor jongeren. Zo zie je een puber op de bang hangen, die licht verveeld ‘Jaahaa’ antwoordt op de vraag of hij de hond nog gaat uitlaten. Aan alles is te zien dat die puber bepaald niet van plan is ook echt met de hond naar buiten te gaan. Maar aan de afspraak *NIX18* houdt hij zich dan weer wel, hij drinkt geen alcohol voor zijn achttiende. De term NIX18 is kort en goed te onthouden, dat verlaagt de drempel om afspraken te maken die ook echt werken. De puber is een van de karakters uit de tv-spotjes. Een nieuwe sociale norm neerzetten, daar draait het om in de campagne *NIX18*. Net als bij de bekende Bob-campagne is de boodschap gefocust op hoe je afspraken maakt over gewenst gedrag. “Wie is de Bob?” maakt het gesprek een

stuk makkelijker dan “Eh....wie gaat er vanavond niet drinken?” Die filosofie, die het Voedingscentrum ook hanteert, zie je terug in de *NIX18*-campagne: geen focus op voorlichting over negatieve effecten van alcohol, maar gericht op handelen en gedrag.

'Onderzoek is de beste investering om inzicht te krijgen in gedrag en resultaten'

Zie jij het verschil?

Het ministerie van Algemene Zaken (AZ) realiseerde de campagne in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Bij de campagne horen verschillende deelcampagnes die gericht zijn op de plekken waar de afspraken in de praktijk gemaakt worden. Richard Visser, van de dienst Publiek en Communicatie, het onderdeel van AZ dat verantwoordelijk is voor campagnes van de Rijksoverheid, stond aan de wieg van een van de deelcampagnes, die in de supermarkten: “Een van de pijlers van *Nix18* is dat jongeren die in de supermarkt alcohol willen kopen hun identiteitsbewijs moeten laten zien. Dat is lastig, voor zowel kassière als jongere. Hoe werkt dat in de praktijk, wanneer roept het weerstand op, wanneer gaat het makkelijk? Toevallig ontdekte ik dat Suzie Geurtsen, toen studente aan de Radboud Universiteit daar onderzoek naar had gedaan, zij het op kleine schaal. Dat onderzoek hebben wij voortgezet onder meer mensen, om zo betere conclusies te kunnen trekken. Zo ontdekten we dat het plaatsen van schapkaarten werkt om weerstand te verminderen: de vraag om een identiteitsbewijs stel je al bij het schap waar de alcohol staat. Dat vermindert verrassingen bij de kassa. Het is zo dat jongeren tot 25 jaar hun ID moeten tonen. Om te bevorderen dat jongeren dat

spontaan doen, hingen wij posters met gezichten van jongeren onder en boven de 18 op. We stelden aan de consument de vraag of zij konden zien wie er boven de 18 is en wie niet. Dan kunnen mensen zich inleven in de kassière.” Visser vindt het mooi dat VWS durfde investeren in gedegen onderzoek. “Dat raad ik iedereen aan. Zo weet je wat er in de praktijk gebeurt en waar je op kunt inspelen. Bij communicatie denken we al gauw dat onderzoek te duur is, of te veel tijd kost. Maar het is de beste manier om goed inzicht te krijgen in gedrag en je resultaten. Zo kun je steeds effectievere campagnes maken.”

Meer weten?

Ga voor de alcoholcampagne naar de site www.nix18.nl. En op www.voedingscentrum.nl vind je alles over deze organisatie. Hier vind je ook de apps die het centrum ontwikkelde: *Mijn Eetmeter*, *Kies ik Gezond?* en *Slim koken*.

De zeven principes van Robert Cialdini

- #1 **Wederkerigheid** (reciprocity)
- #2 **Toewijding en consistentie** (commitment & consistency)
- #3 **Sociale bevestiging** (social proof)
- #4 **Sympathie** (liking)
- #5 **Autoriteit** (authority)
- #6 **Schaarsheid** (scarcity)
- #7 **Eenheid** (unity)



Lobke van Aar
Illustrator



Rick Arnold
Fotograaf



Christina Boomsma
Redacteur



Arjen Boukema
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Eindredacteur



Patricia van der Linden
Redacteur



André Manning
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschoot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Jurre Plantinga
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Kim Pot
Redacteur



Arjen van Riel
Ontwerper



Guido Rijnja
Redacteur



Sanne Romeijn
Fotograaf



Marjolein Rozendaal
Redacteur



Dick-Gert Smid
Eindredacteur



Jenny Spierenburg
Ontwerper



Katja Torbijn
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Eveline Waterreus
Redacteur

Wij maakten deze C voor jou.

Wil je ook meewerken aan C?
Stuur dan een motivatie naar info@logeion.nl
ter attentie van hoofdredacteur Sander Grip.

Samenstelling Eveline Waterreus

Professionalisering

Het afgelopen jaar zijn veel onderwijsinstellingen **Partner van het Centrum Strategische Communicatie (CSC)** geworden. Iedereen blijft natuurlijk welkom om Partner (of Vriend) te worden, maar het CSC is nu extra hard op zoek naar nieuwe Partners uit het **bedrijfsleven** om de brug tussen wetenschap en praktijk verder te bouwen. **Nieuwsgierig?** Laat het weten via info@logeion.nl.

Positionering

#1

Wist je dat...

De C die je nu hebt ontvangen van **duurzaam materiaal** is gemaakt? Natuurlijk drukken we het vakblad al jaren op **FSC-papier**, maar ook de sealing die wordt gebruikt is nu duurzamer. De **folie** die vanaf deze editie wordt gebruikt is gemaakt uit suikerriet en daardoor **100 procent recyclebaar**. Leuk feitje en prettig dat onze partner, Veldhuis Media, investeert in dit soort duurzame oplossingen.

#2

BNR besteedt in de week van **17 t/m 21 juni** elke dag aandacht aan het **communicatievak** tijdens het radioprogramma BNR's Big Five. Inspirerende gasten schuiven aan tafel. De **podcasts** komen beschikbaar via onze website dus houd www.logeion.nl in de gaten.

Programmering

#1

Op **4 juli** organiseert Logeion in samenwerking met de gemeente Rotterdam, het ministerie van Binnenlandse Zaken en VNG een praktijkcongres over de **Omgevingswet**. Een wet die veel organisaties in het Publieke Domein gaat raken! Wil je meer weten over de **impact** van deze wet op de communicatie vanuit gemeenten en andere lokale overheidsorganisaties? Dan gaan we elkaar vast treffen. Meer informatie vind je op de website van Logeion.

#2

Terwijl de zomer nog moet beginnen, kijkt Logeion alvast vooruit naar het najaar. Reserveer alvast ruimte in je agenda voor inspirerende **Logeion-middagen**. Het programma ontwikkelt zich wekelijks dus kijk geregeld even op www.logeion.nl.

careenza*

* alles begint met een idee.

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

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Eindredacteur
Corine Havinga

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

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.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
Bureau Van Vliet B.V.
023 571 47 45
www.bureauvanvliet.com

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 9 augustus 2019.

Coverfoto: Eran Oppenheimer

 **MIX**
Papier van
verantwoorde herkomst
FSC® C004472

OCHTEND - PLENAIR

09:00 - 10:00

Ontvangst

10:00 - 10:10

Opening door dagvoorzitter
Frénk van der Linden

10:10 - 10:45

Boost your mindset
Cyriel Kortleven

10:45 - 11:30

Innovate or die!
Deborah Nas - TU Delft

11:30 - 12:00

Pitches Verkiezing Communicatieman/
vrouw en CommunicatieTalent van het
Jaar

FASTERCLASSES RONDE 1- 13:30 - 14:30 UUR

De uitdagingen van de communicatie-
directeur

*Frank Körver, Minke Bijl, Marc Lamers,
Mariëlle Bevers*

Hoe zet je ambassadeurs aan het werk?

Wil Michels

De omgevingswet als één grote
communicatiekans

Henk Buis

De strategie van het online loslaten

Marieke Hendriksen, Elise de Groot

Desinformatie en fakenews - denken als
een trol

Ruurd Oosterwoud

Het goede gesprek - de kracht van
intervisie

*Casper Berkhout, Marjan Swart, Mark
van der Roer*

Filmen met de smartphone

Peter Brinkman, Angelique van Trirum

#MyFirstBlood - van speelscherm naar
bloeddonatie

Kevin Loos, Merlijn van Hasselt

Gedragsverandering en beïnvloedings-
technieken in communicatie

Rick van Baaren, Matthijs van Leeuwen

Enter the future - met Tappan de tunnel
in

Marlies Janssen

Brexit: een nachtmerrie of droom voor
de communicatieprofessional?

George McGregor

Communicating with non-native Dutch
speakers in the Netherlands

Renée Veldman-Tentori

FASTERCLASSES RONDE 2 - 14:45 - 15:45 UUR

Tafelgesprek: De smart cities van de
toekomst

Jos van Winkel

Succesvol inclusief communiceren met
beeldbrieven

Job Leene, Hugo de Pagter

Interactieve video - de next step in
beeld

Andre Freyssen

Hoeveel communicatieprofessionals zijn
er in Nederland en waar zijn ze bang
voor?

Piet Hein Coebergh, Martien Schriemer

De wereld van online communities

*Jeroen Rispens, Teuni Stoffele, Kirsten
Wagenaar*

Online excelleren met datagedreven
werken

Rick Koopman, Pieter Pinxten

High Speed Creativity - technieken
vanuit design thinking

Rody Vonk

Maak het onbereikbare bereikbaar - de
'full potential' van VR & AR

Stefan Vogelzang

Hack je werkvloer! Hoe een Culture
Hackathon je team inspireert

Linda de Kanter, Bianca Groot

Communitybuilding voor communicatie-
professionals

Peter Staal

Eén overheid: samenwerken bij grote
complexe opgaven

*Harry Louwenaar, Friso Fennema,
Odie Geerlings*

Beleving en interactie voor iedereen

Juup Laarman-de Kanter

AFSLUITING - PLENAIR

16:00 - 16:15

Prijsuitreiking Communicatie-
verkiezingen 2019

16:15 - 16:30

Opmerkelijk!
Japke-d Bouma

16:30 - 17:30

Hét netwerkmoment van het jaar!