



*Extinction Rebellion*  
**Echte verandering gaat gepaard**

**Hoe krijg je invloed op het  
regeerakkoord?**

UIT ONDERZOEK BLIJKT:

**Hoogste tijd om humor  
serieus te nemen**



4



10



14



16



24



34



38



40



46



50



52



53

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

## In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**  
de liefde en woede van extinction rebellion
- 10 **toonaangevend**  
operation cookiemonster wint galjaardprijs
- 14 **kleiner dan tien**  
gelre ziekenhuizen hebben klein communicatieteam en grote opgave
- 16 **handreiking**  
volgens paul van elk kan iedereen een infographic maken
- 19 **column christian burgers**
- 20 **communicatietheorie van betteke van ruler**  
begin bij communicatie als je de wereld wilt verbeteren
- 22 **snippers**
- 24 **spotlight**  
humor en satire in de communicatie
- 28 **proloog**  
wie neemt verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid
- 31 **recensies**
- 32 **achtergrond**  
weg met de reflexcommunicatie
- 34 **reportage**  
regeerakkoord staat centraal tijdens kabinetsformatie
- 38 **in memoriam**  
eric denig zette het vak op de internationale agenda
- 40 **kennis**  
wat gebeurt er wanneer er gesproken wordt
- 45 **column mayke van keep**
- 46 **ontwikkeling**  
hypertransparantie vereist tijdens een crisis
- 50 **miskleun**  
petra borsboom moest na haar vakantie van het dossier af
- 52 **young**  
goed luisteren is topsport
- 53 **column emma kemperman**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Foto Marieke Odekerken

In de aangename warmte van de Omaanse winter stonden we op een veemarkt. Handelaren liepen rondjes met hun geiten en koeien, onderwijl verhitte discussies voerend met de mensen die in een kring om hen heen stonden. Veel begrepen we er niet van. Tot een wildvreemde man ons aansprak en uitlegde wat er gebeurde.

Na afloop van de markt kwam die man naar ons toe en vroeg of we wilden komen lunchen bij hem thuis. Ergens in de woestijn, alleen met gps-coördinaten te vinden, stonden we een uur later in zijn tuin. Trots haalde hij zijn kinderen erbij, de oudste wilde dolgraag zijn Engels oefenen en kon voor zijn vader vertalen. Hij bleek een hooggeplaatste militair te zijn, vertelde over de lokale gebruiken en tradities. Zijn zoon was razend benieuwd naar onze gebruiken en gewoonten. Intussen aten we een fantastisch maal, dronken thee en kregen na afloop dadels mee voor de rest van onze reis.

Het lijkt iets kleins. Een gebaar van naastenliefde, van oprechte interesse en je open durven stellen voor een ander. Maar dat kleine gebaar is van grootse betekenis. Door die oprechte interesse, door niet bij voorbaat anderen af te wijzen omdat ze dingen misschien anders doen dan jij gewend bent, kun je begrip krijgen voor de mensen om je heen. Dat zou geen opgave moeten zijn, maar volstrekt logisch. Ik hoop dat we die logica in ons land niet verliezen.

**Sander Grip**  
hoofdredacteur



*Auteur* Marjan Engelen  
*Fotograaf* Eran Oppenheimer

## De liefde en

Wanneer je je aanmeldt voor de digitale nieuwsbrief van Extinction Rebellion (XR) krijg je een vriendelijke welkomstmail die wordt ondertekend met: liefde en woede. Woede over het feit dat de overheid haar burgers onvoldoende beschermt tegen de gevolgen van de ongekende klimaatcrisis waarin wij ons bevinden. Liefde verwijst naar de manier waarop XR werkt: “We organiseren creatieve, vreedzame en soms disruptieve acties om druk te zetten op onze regering en ze te dwingen om de nodige maatregelen te nemen.”

# ‘Als er een disruptieve actie is gedaan, gaan we er niet vandoor maar wachten we op de politie. Wij staan voor wat we doen’

Extinction Rebellion is een grassroots<sup>1</sup> beweging waarin iedereen welkom is en iedereen kan bijdragen. In het Verenigd Koninkrijk ontstaan, maar inmiddels actief in 86 landen waarin duizenden groepen strijden voor de aanpak van de klimaatcrisis. Hoe werkt dat in de praktijk? Hoe zorg je dat je in zo'n fluïde organisatie met één mond blijft spreken? Hoe werf en bind je activisten? C sprak met twee van hen.

Eeke Anne de Ruig is sinds 2019 actief bij XR, nadat ze zich realiseerde dat er echt iets aan de hand is met het klimaat en dat de overheid en grote bedrijven te weinig doen. Zij houdt zich vooral bezig met media en communicatie en maakt deel uit van het woordvoeringsteam. De Ruig werkt bij de gemeente Utrecht als facilitair medewerker.

Anne Hofstede is sinds 2020 activist bij XR, zij verzorgt vaak de livestream berichtgeving bij acties. Ook vanuit politiebusjes en de arrestantencel. Hofstede werkt bij de gemeente Amsterdam als senior communicatieprofessional.

## Hoe zorg je dat jullie met één mond spreken vanuit XR?

De Ruig: "Dat is niet echt een issue bij ons. We maken ons allemaal zorgen over de klimaatcrisis, de grootste crisis van de mensheid ooit. Dat is waar we voor strijden en daar gaat onze boodschap dus over. We hoeven ook niet allemaal hetzelfde te zeggen, als we maar steeds de ogen op de bal houden: steeds terug naar de klimaatcrisis. Natuurlijk kunnen we lang en breed praten over politiegeweld, maar we kiezen ervoor om dat niet te doen en in onze berichtgeving te focussen op de klimaatcrisis. In onze actietrainingen komt dat ook terug. Onze vier eisen zijn daarbij leidend."

Hofstede: "XR is een super platte organisatie met veel autonome groepen. Er zijn veel mensen betrokken bij communicatie. We hebben woordvoerders, schrijvers, fotografen, filmers en mensen voor de webcare. En vaak doet iemand verschillende dingen. Er is een coördinator media, die rol wisselt om de zoveel tijd. Als jij vindt dat je iets in te brengen hebt en talent ergens voor hebt, kun je je bemoeien en meedoen. Er is heel veel ruimte om bij te dragen.

Als het maar binnen de kernwaarden van XR blijft, zoals geweldloosheid."

De Ruig: "Op allerlei manieren worden activisten ondersteund. Zo hebben we simpele en duidelijke afspraken over ons logo, lettertypes en dergelijke. Het is echt een briljant logo, symbool voor de planeet en een zandloper. We mogen het logo gebruiken op voorwaarde dat het niet commercieel gebruikt wordt én je je aan de waarden van XR houdt. Zo wordt het zo makkelijk mogelijk om bijvoorbeeld als lokale groep snel aansprekend materiaal te maken en actie te voeren."

## Hoe blijft iedereen betrokken bij elkaar en bij de kernwaarden?

Hofstede: "Sowieso gelden onze eisen ook voor onszelf. De eerlijkheid en transparantie die we van anderen eisen, vragen we ook van onszelf en we spreken elkaar er ook op aan. Dus als een groep rebellen een disruptieve actie

## Uitgangspunten en kernwaarden Extinction Rebellion

- Wij hebben een gedeelde visie op verandering.
- Wij richten onze missie op wat nodig is.
- Wij hebben behoefte aan een regeneratieve cultuur.
- Wij dagen ons giftige systeem en onszelf openlijk uit.
- Wij hechten waarde aan reflectie en leren.
- Wij verwelkomen iedereen en alles wat je als persoon meebrengt.
- Wij werken actief aan het inperken van machtsstructuren.
- Wij vermijden het beschuldigen en het te schande maken van anderen.
- Wij zijn een geweldloos netwerk.
- Wij baseren ons op autonomie en decentralisatie.

1. Grassroots (graswortels) is een Engelse term voor politieke processen die aan de basis worden ontwikkeld. Vaak betekent dit dat burgers in plaats van beleidsmakers initiatieven ontwikkelen en beslissingen nemen. Ook activisme vanuit gemeenschappen valt onder het begrip grassroots.



### Waar Extinction Rebellion voor strijdt

0. Klimaatrechtvaardigheid voor iedereen: We eisen een rechtvaardige transitie die de behoeften en stemmen van degenen die het meest getroffen worden door de klimaatcrisis centraal stelt en degenen die het meest verantwoordelijk zijn voor ecologische verwoesting ter verantwoording roept.

1. Wees eerlijk over de klimaatcrisis en de ecologische ramp die ons voortbestaan bedreigen. Maak mensen bewust van de noodzaak voor grootschalige verandering.

2. Doe wat nodig is om biodiversiteitsverlies te stoppen en verminder de uitstoot van broeikasgassen naar netto nul in 2025. Doe dit op een rechtvaardige manier.

3. Laat burgers beslissen over een rechtvaardige transitie door het oprichten van een burgerberaad dat een leidende rol speelt in de besluitvorming. Dus niet luisteren naar de grote bedrijven met hun lobby, maar naar burgers.

heeft gedaan, gaan we er niet vandoor maar wachten we op de politie. Wij staan voor wat we doen. Deze waarden staan centraal in onze introductiebijeenkomsten, elke zondagmiddag online, en in de trainingen die we geven aan activisten. Dan gaat het ook over ons uitgangspunt om een inclusieve en regeneratieve cultuur te hebben. Dat betekent dat we omkijken naar elkaar, dat we hechten aan reflectie, dat we dreigende conflicten uitspreken. Ik moest daar in het begin wel aan wennen. Binnen XR gaat iedereen heel zorgvuldig met elkaar om.”

De Ruig: “Een voorbeeld, vergaderingen bij XR kosten mij geen energie maar leveren energie op. Dat zit ‘m in de manier waarop we dat doen. Er is altijd een check-in en een check-out. We werken met handgebaren als we iets willen zeggen en wachten tot we aan de beurt zijn. Vergaderingen zijn heel efficiënt, daar kunnen organisaties veel van leren. Dezelfde gebaren gebruiken we in acties. Met één gebaar krijgen we een menigte van duizend man stil.”

Hofstede: “Er zit ook een strategische kant aan die regeneratieve cultuur natuurlijk. Mensen die zich veilig en geborgen voelen met elkaar, zijn eerder bereid om risico’s te nemen. Een van de mooiste momenten als activist is het moment dat je uit het politiebureau naar buiten komt na een arrestatie. Er staan dan altijd mederebellen voor je klaar met thee, omhelzingen en applaus. Een warm bad is dat. Binnen XR zijn veel mensen actief die niet bereid zijn zich te laten arresteren, maar die op de achtergrond zulke rollen vervullen. Zo mooi en zo belangrijk.”

### Wat nemen jullie mee naar je werk van deze manier van werken binnen XR?

Hofstede: “Ik heb enorm veel geleerd over lobbyen, hoe je een organisatie onder druk zet door langzaam de fuik te laten sluiten. We passen dat bij XR toe bij bijvoorbeeld ING, die maar doorgaat met het financieren van nieuwe olie- en gasprojecten en ik heb het de afgelopen jaren in mijn werk gebruikt toen ik me bezighield met de lobby voor een schoon – fossielvrij – pensioen bij ABP. Mijn collega’s en ik hebben daar in 2022 de Galjaardprijs mee gewonnen.”

### Wat willen jullie communicatieprofessionals meegeven?

De Ruig: “Doe iets, zet je talenten in, sluit je aan. De klimaatcrisis is te ernstig om niets te doen. Dat hoeft niet bij XR, dat kan ook bijvoorbeeld bij Fossielvrij of Milieudefensie. Er is voor iedereen wel wat te doen.”

Hofstede: “Als de suffragettes niet in actie waren gekomen, hadden wij vrouwen nog steeds geen stemrecht gehad. Zo zijn er meer voorbeelden, echte verandering gaat vaak gepaard met burgerlijke ongehoorzaamheid. Doe iets, doe mee!”

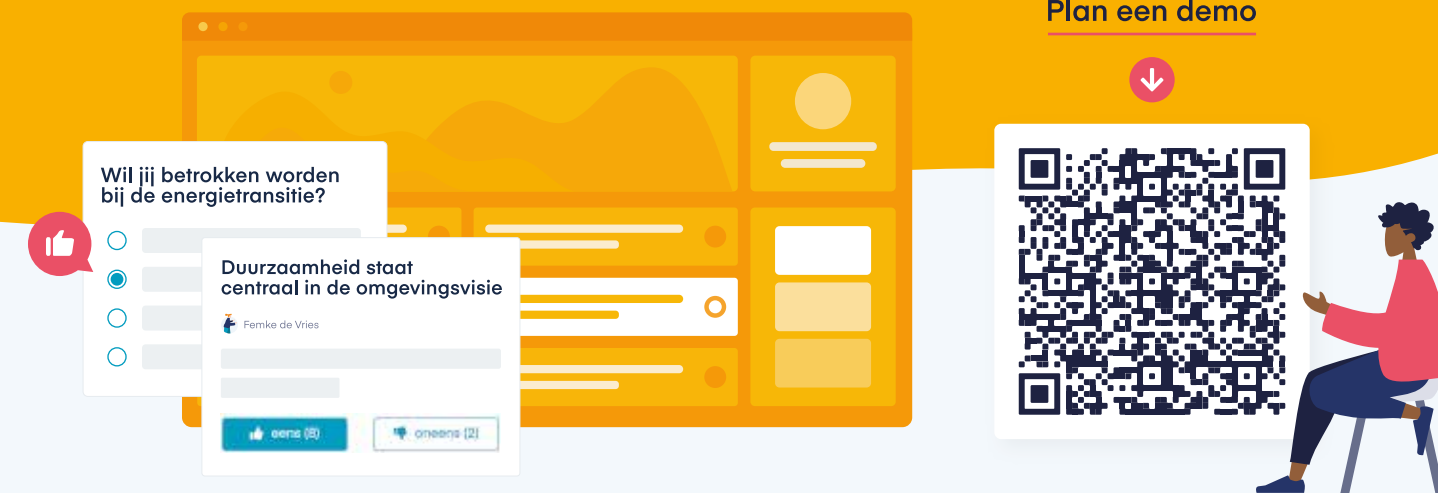
*Check de website van Extinction Rebellion. Daar vind je de eisen en kernwaarden, maar ook links naar wetenschappelijke onderbouwingen van de klimaatcrisis, aankondigingen van alle activiteiten, de manier van organiseren en nog veel meer. —*

## Wil je ook voldoen aan de Omgevingswet? Online betrokkenheid en participatie vergroten?

mett

Al meer dan 85 gemeenten, van klein tot groot, gebruiken een **participatieplatform van Mett**.

Plan een demo



team@mett.nl • www.mett.nl • 030 711 57 77

## Carrière maken door te breken met conventies

Het gebaande pad is voor jou lang niet altijd de juiste weg. De snelste ontwikkeling gebeurt namelijk buiten je comfortzone. Als professional bij Yacht breng jij zaken in beweging met jouw expertise, skills en mindset.

Ga naar [yacht.nl](https://yacht.nl)  
en zet de volgende stap in jouw communicatie carrière.



PUSHING HORIZONS  
YACHT

BY RANDSTAD

Auteur Bart Bakker

Fotograaf Eran Oppenheimer

## PUBCOM23

# Politiecampagne Operation Cookiemonster wint Galjaardprijs

Geregeld je wachtwoord veranderen was jarenlang het mantra. Essentieel om cybercriminelen buiten de deur te houden. Maar wat als het veranderen van je wachtwoord niet meer helpt? Het leek een mission impossible, toch kreeg de politie Rotterdam ruim vijf miljoen mensen zover om hun computer te controleren op een mogelijke hack. Duizenden slachtoffers zijn geholpen bij het virusvrij maken van hun computer. Een reconstructie van de politiecampagne die zowel de Galjaardprijs 2023 als de publieksprijs won en inmiddels internationaal bekend is: Operation Cookiemonster.

Het project leent zich bij uitstek voor een nieuwe Netflix-serie. Een script waarbij criminelen je online leven overnemen, het klinkt huiveringwekkend. Het verhaal startte destijds met Ruben van Well. Hij is teamleider cybercrime bij de Rotterdamse politie en wil iets voorleggen aan communicatieadviseur en politiewoordvoerder Patricia Wessels. Van Well mag haar in eerste instantie weinig vertellen over het onderzoek, maar het wordt Wessels al snel duidelijk: zo'n 50.000 pakketjes met privégegevens van Nederlanders zijn aangeboden op de GenesisMarket. Dat is een soort marktplaats voor criminelen. Voor slechts een paar euro worden deze pakketjes met wachtwoorden, emailadressen, financiële gegevens en inloggegevens van sociale media verkocht. Er is een online digitale vingerafdruk gemaakt, je bent als het ware gekloond. En alsof

dit nog niet eng genoeg is, begint de nachtmerrie daarna pas echt. De crimineel kan vanaf nu alles wat jij online doet. Op jouw naam winkelen in webshops, leningen openen of je bankrekening plunderen. Wachtwoorden veranderen heeft geen zin. Criminelen die de gegevens hebben gekocht, krijgen gewoon een update van het nieuwe wachtwoord. De malware moet eerst van de computer.

### Resetten

Van Well vraagt aan Wessels een communicatiestrategie te bedenken, zodat mensen hun computer resetten. Maar het resetten van je computer is niet iets wat mensen zomaar even doen, realiseert Wessels zich. De doelgroep is bovendien heel groot. Iedereen met een computer is mogelijk slachtoffer en al deze mensen een mailtje sturen

heeft om voor de hand liggende redenen weinig zin. Bovendien vertelt Van Well haar dat de FBI de leiding heeft, maar qua communicatie vooral leunt op Nederland. Het politieteam komt zelfverzekerd en geroutineerd over, maar zelfs de communicatieadviseur met bijna 25 jaar ervaring zit even met de handen in het haar. "Waar moet ik beginnen, vroeg ik me af. De opdracht is zo complex en omvangrijk", aldus Wessels.

Wessels geeft vervolgens bij Van Well aan dat het onmogelijk is om miljoenen mensen te bewegen hun computer te resetten naar de fabrieksinstellingen: het móet gemakkelijker. Van Well heeft de samenwerking gezocht met twee antivirusbedrijven en Microsoft. Ook bouwt de politie de website [www.politie.nl/checkjehack](http://www.politie.nl/checkjehack) om gemakkelijk te controleren of je bent gehackt.

### Juryrapport Galjaardprijs

De jury was onder de indruk van de gehele communicatieopzet van Operation Cookie-monster. Niet alleen de fraaie producten en de emotionele verhalen, maar hoe alomvattend is nagedacht over de vele communicatieaspecten van de operatie. De differentiatie in doelgroepen kwam overtuigend terug in verschillende boodschappen. De organisatie van de communicatie binnen Nederland en de vele internationale partners was complex, maar strak geregisseerd. Er was vooraf aan alles gedacht, ook aan vaak 'vergeten elementen' als de backoffice en de capaciteit van de website [www.politie.nl/checkjehack](http://www.politie.nl/checkjehack), die miljoenen keer bezocht is.

Van het managementteam krijgt Wessels de vrije hand om een multidisciplinair team samen te stellen. In het team komen communicatiecollega's van de landelijke politie, Openbaar Ministerie en contentmakers, specialisten die eigen video's en podcasts maken. Met content die specifiek is afgestemd op de leefwereld van specifieke doelgroepen. Millennials (ruwweg van 28 tot 43 jaar) zijn bijvoorbeeld bezig met sparen en bouwen aan een toekomst. Dat hun bankrekening kan worden geplunderd maakt bij deze doelgroep indruk. Bij generatie Z (ruwweg van 12 tot 27 jaar) werkt de boodschap dat hun sociale media kan worden overgenomen en dat criminelen toegang kunnen krijgen tot hun intieme foto's. Hoe dan ook, elk verhaal draait uiteindelijk om een centrale kernboodschap: #checkjehack.

En dan is het zover. Op 4 april 2023 worden er wereldwijd honderden invallen gedaan en aanhoudingen verricht. Ook in Nederland. Wessels heeft haar internationale collega's gevraagd om bodycams te dragen en de beelden aan haar team te geven. In Nederland gaan de contentmakers zelfs mee bij de invallen. Uniek bij zo'n geheim onderzoek, is dat onder strenge voorwaarden wordt samengewerkt met de NOS en de Telegraaf. Dat blijkt een gouden zet. De Telegraaf publiceert erover en de NOS zendt een compilatie van de invalbeelden uit op het journaal, het jeugdjournaal en NOS stories; doelgroepen die afzonderlijk uitermate belangrijk zijn. Tegelijk worden daarmee ook ouders aangesproken in beeld en taal. De politie laat duidelijk zien dat ze óók de gegevens van cybercriminelen in handen krijgen en daarmee aanhoudingen kunnen verrichten. Het vertrouwen om deze data te kopen en misbruiken neemt zienderogen af.

**'Bij generatie Z werkt de boodschap dat hun sociale media kan worden overgenomen en criminelen toegang krijgen tot hun intieme foto's'**

Op de dag zelf gaat ook de #checkjehack-campagne van start. Binnen 24 uur bezoeken twee miljoen mensen de website [www.politie.nl/checkjehack](http://www.politie.nl/checkjehack). En hoewel dit aantal dankzij de uitgekende mediastrategie al hoog is, lopen de cijfers nog altijd op. In totaal zijn er ruim vijf miljoen checks gedaan. Ter vergelijking, gemiddeld krijgt de website [www.politie.nl](http://www.politie.nl) 50.000 bezoekers per maand. Het belangrijkste is dat bijna 13.000 mensen bericht krijgen dat ze inderdaad zijn gehackt en hoe ze het probleem kunnen verhelpen.

### Adrenaline

Na de bekendmaking van de winnaars van de Galjaardprijs 2023 in november in Bussum wordt politiewoordvoerder Wessels op de schouders van twee politieagenten gehesen. De uitreiking van de prijs vindt traditiegetrouw plaats tijdens PubCom, het nationale Logeion-congres voor de communicatieprofessional in het publieke domein. Het politieteam uit Rotterdam wint met de campagne niet alleen de Galjaardprijs, maar ook de publieksprijs.

Een dag later vertelt Wessels aan de telefoon dat ze slecht kon slapen van de adrenaline. "Ik ben zo trots op het team, we hebben met elkaar zo hard gewerkt aan deze campagne." Vlak voordat ze ophangt, vertelt ze nog over een van de slachtoffers. "Hij was zo moedig om in een minidocumentaire op YouTube zijn verhaal te delen. Hij vertelde over het gevoel alsof hij alleen in een groot zwembad aan het watertrappelen was en geen idee had hoe hij eruit moest komen. Met zijn verhaal wil hij voorkomen dat andere mensen ook slachtoffer worden. Ik ben hem eeuwig dankbaar en de prijs draag ik aan hem op", aldus Wessels. —



Impressie van PubCom23

vlnr: Susanne Immink, Fenke Paus, Wesley van Middendorp, Dianne Alewijnse, Pascale Burgers, Thomas Driesprong, Leona van Leenen



*Auteur Michiel Haighton*  
*Fotograaf Sanne Romeijn*

## GELRE ZIEKENHUIZEN

Het woord 'pittig' valt geregeld in het gesprek met Pascale Burgers en Thomas Driesprong, respectievelijk hoofd communicatie a.i. en communicatieadviseur bij Gelre ziekenhuizen. Het regionale topklinische ziekenhuis met 3.600 medewerkers, twee hoofdlocaties in Apeldoorn en Zutphen en buitenpoliklinieken in Lochem, Doesburg, Dieren en Epe verkeert in financieel zwaar weer en staat voor een grote veranderingopgave.

"Het zijn pittige tijden voor ons ziekenhuis. En voor een klein communicatieteam als het onze is het momenteel alle zeilen bijzetten", zegt Burgers. "We hebben beperkte mankracht en middelen, daarom moeten we goede keuzes maken in wat we wel en niet doen. Gezien de financiële situatie kunnen we niet inhuren of werk uitbesteden, we moeten echt alles zelf doen."

Het ziekenhuis heeft twee hoofdlocaties, in Apeldoorn en Zutphen. Dat wordt anders. Gelre Zutphen wordt de locatie voor planbare en laag complexe zorg, Gelre Apeldoorn wordt de locatie voor complexe en acute zorg. "Die verandering is zowel voor medewerkers als patiënten best lastig. Dat vraagt om heldere communicatie" zegt Burgers, die vanuit team Communicatie samen met de Raad van Bestuur de strategische lijnen uitzet en optreedt als eerste woordvoerder.

De afdeling Communicatie bestaat naast het hoofd uit twee senior adviseurs, twee adviseurs, twee medewerkers en een stagiair. "We zijn een team van generalisten, waarbij iedereen ook zijn eigen specialisatie of focus heeft", zegt Driesprong.

"Ik houd me bezig met on- en offline en in- en externe communicatie. Erg breed dus. Mijn focus is wel online, en dan specifiek op het functioneel beheer van de website en de koppeling met het patiëntenportaal. Daarnaast maak ik interviews en mooie verhalen uit de organisatie, schrijf en redigeer ik teksten, doe ik in- en externe communicatie rond allerlei projecten en af en toe doe ik ook woordvoering."

Volgens Driesprong is de sfeer en de onderlinge band heel sterk op de afdeling. "We zijn een stabiel en fijn team. We hebben een heel laag verloop, en dat is niet voor niets. We staan altijd voor elkaar klaar en onderling voelt niemand schroom om een hulpvraag te stellen. En niet te vergeten: humor, dat is erg belangrijk. Er wordt hard gewerkt, maar ook flink gelachen met elkaar."



*Auteur Annemarie van Oorschot**Beeld © Paul van Elk*

**“Je kunt in twee dagen leren een infographic te maken. Als je mijn boek hebt gelezen, kun je het ook.” Zzp’er Paul van Elk maakt infographics en is niet bang voor broodnijd. “Tien jaar geleden ben ik voor mezelf begonnen en vanaf dag een stroomt het werk binnen.” Van Elk is erg enthousiast over zijn eigen boek *Zelf infographics maken*.**

Hoe kan het ook anders, de informatie in zijn boek heeft Van Elk zoveel mogelijk in beeldtaal gepresenteerd. In twintig stappen begeleidt hij je naar een informatieve presentatie. De eerste tien stappen zijn het moeilijkst. Dan breng je de informatie terug tot de essentie. Die stappen zijn vormgegeven in blauwe blokjes. Daarna komt het maken van de grafiek in rood, oranje en paars gekleurde blokjes. “Een infographic moet, zoals de naam zegt, informatief zijn”, legt Van Elk uit. “Een kunstzinnige creatie is het doel niet. Daarom kan iedereen, van beleidsmedewerker tot communicatiemanager, een infographic maken. Zelfs simpele software als PowerPoint voldoet al. Als ik lesgeef aan de Competent Factory in Utrecht, dan heb ik soms vormgevers en designers onder mijn cursisten. Die hebben daar moeite mee, want die leggen de nadruk op mooi in plaats van informatief. Maar het gaat erom dat je precies

weet wat je wil vertellen aan je doelgroep en dat toegankelijk presenteert.”

#### **Ijverig typen**

Voordat Van Elk tien jaar geleden de sprong in het diepe waagde en als zzp’er aan de slag ging, had hij een goede baan bij de gemeente Amsterdam. Na zijn studie antropologie was hij bij de overheid terechtgekomen en droeg functietitels als projectleider en programmamanager. Van Elk: “Iedere dag zag ik mijn collega’s in de kantoortuin ijverig typen. En ik vroeg me af: wie in godsnaam gaat al die onderzoeken en beleidsstukken lezen? Zelfs de wethouders lazen ze niet. Ik besloot me in te schrijven voor de driejarige opleiding aan de Academie voor Art Direction in Amsterdam. Die werd geleid door art directors. Een goede opleiding, waar ik leerde in concepten en beelden te denken. Jammer genoeg bestaat die academie niet meer.”



### Hobbyisme

Hoewel de gemeente Amsterdam zijn keuze als hobbyisme zag, vergoedde zij de helft van de studiekosten. Een goede investering bleek later, want binnen de kortste keren was Van Elk fulltime aan de slag op de beeldredactie van de gemeente. “Ik hielp collega’s hun beleidsstukken te visualiseren, waarop de directie letterlijk zag dat de notities leesbaarder werden. Aantonen dat dit van meerwaarde was, hoefde ik niet.”

Van Elk vond dit werk voor uitsluitend de gemeente echter te eenzijdig. “In 2013 ben ik voor mezelf

begonnen. Ik had mezelf een jaar gegeven maar vanaf dag een stroomde het werk binnen. Ik hoefde geen reclame te maken.”

### Stoute schoenen

Reclame maken misschien niet, met lef werk creëren wel. Zo trok hij de stoute schoenen aan om zes jaar geleden de directeur van de Competent Factory aan te spreken op de matige kwaliteit van de infographics van zijn afgestudeerden. Hij kon het beter. Dat leidde ertoe dat hij tot op de dag van vandaag aan deze opleiding lesgeeft.

En drie jaar geleden leverde hij in opdracht van de Nationale Politie een handboek op voor het visualiseren van onderzoeksresultaten van misdaadanalisten. Dat werd zo’n succes dat hij besloot het boek Zelf infographics maken te schrijven. Van Elk: “Het voorwoord is van emeritus hoogleraar Jos van den Broek. Hij heeft me geholpen een uitgever te vinden. Hoe ik met hem in contact kwam? Ik had in mijn boekenkast zijn ‘Praktijkgids infographics ontwerpen’ staan, een van mijn favoriete boeken. Ik heb hem gewoon gebeld.”

### Portfolio

Van Elk toont zijn uitgebreide portfolio op de website. “Mensen zonder grafische achtergrond kunnen deze key visuals echt zelf maken”, zegt hij vol overtuiging. “Ja, bijvoorbeeld ook die datavisualisatie Fietsen in Amsterdam. En echt, dat kun je in twee dagen leren. Weet je de informatie uit de complexiteit te trekken, weet je een goede analyse te maken van de inhoud van een rapport of een notitie, dan ben je er. Dan is het plaatje een makkie.”

Foto Universiteit van Amsterdam

# Descriptieve en injunctieve normen

Wat doen mijn collega’s, mijn familie of de burens eigenlijk op dit punt? Bij gedragsverandering speelt het sociale aspect een belangrijke rol. In veel gevallen denken we immers ook aan de mening van anderen voordat we belangrijke beslissingen nemen. Zo laat een recente studie<sup>1</sup> van de Amerikaanse psychologen Nathanael Johnson en Torsten Reimer bijvoorbeeld zien dat sociale normen een belangrijke voorspeller zijn van de vraag of iemand wel of niet zonnepanelen op het huis wil laten plaatsen. In veel gedragsmodellen zoals de bekende theorie van gepland gedrag<sup>2</sup> nemen sociale normen dan ook een belangrijke plaats in.

Desalniettemin werkt het inspelen op sociale normen in het ene geval beter dan in het andere. De communicatiewetenschappers Junhan Chen, Shiliu Xia, en Tong Lin<sup>3</sup> hebben recentelijk het wetenschappelijke onderzoek over de impact van sociale normen in gedragsinterventies op een rij gezet. Hierbij keken ze naar 71 wetenschappelijke artikelen waarin 85 verschillende onderzoeken werden besproken. Chen en collega’s analyseerden deze artikelen om te achterhalen wat de succesfactoren zijn van het inzetten van sociale normen als interventiestrategie. Hierbij maakten ze een onderscheid tussen descriptieve normen, die benoemen wat de meeste mensen in een bepaalde situatie doen (bijvoorbeeld: ‘60 procent van de mensen in mijn wijk heeft zonnepanelen op hun huis’) en injunctieve normen die aangeven in hoeverre bepaald gedrag sociaal geaccepteerd is (bijvoorbeeld: ‘mensen in mijn wijk vinden het positief als ik zonnepanelen op mijn dak laat plaatsen’).

Het onderzoek van Chen en collega’s laat zien dat er verschillende succesfactoren zijn voor descriptieve en

injunctieve normen. Voor descriptieve normen spelen de volgende elementen een rol:

- Er zijn individuele verschillen tussen mensen in de mate waarop ze vatbaar zijn voor sociale druk. Een interventie die inspelt op descriptieve normen heeft over het algemeen een groter effect op mensen die meer vatbaar zijn voor sociale druk.
- Het effect van een descriptieve norm kan versterkt worden als de interventie ook een injunctieve norm benoemt die duidelijk aansluit bij de descriptieve norm.
- Descriptieve normen kunnen een sterkere invloed hebben als mensen het gevoel hebben dat het gedrag ook positieve gevolgen heeft.
- Descriptieve normen hebben een sterker effect als mensen zich nauw verbonden voelen met de groep waarmee een vergelijking wordt gemaakt. Als de descriptieve norm bijvoorbeeld ‘de mensen in mijn wijk’ benoemt, dan heeft dat een groter effect op buurtbewoners die zich sterk met hun wijk verbonden voelen.
- Chen en collega’s vonden in sommige gevallen dat descriptieve normen een groter effect hadden als ze sterker afweken van eerder gedrag, maar hier waren de resultaten niet eenduidig.

Voor injunctieve normen blijken er andere succesfactoren:

- Sommige onderwerpen zijn complexer dan andere. Het gebruik van injunctieve normen blijkt vooral overtuigend bij complexe onderwerpen wanneer het voor mensen relatief ambigu is wat de beste oplossing is.



**Christian Burgers**

Hoogleraar Communicatie en Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel) aan dezelfde universiteit.

- De overtuigingskracht van injunctieve normen neemt juist af wanneer mensen impulsief handelen.

Het onderzoek van Chen en collega’s laat zien dat descriptieve en injunctieve normen belangrijke strategieën zijn in het instrumentarium van de communicatie-professional. Tegelijkertijd zijn deze strategieën niet altijd even effectief. Als je ze wilt inzetten is het belangrijk om een goede analyse te maken van je casus, en te bepalen in hoeverre de succesfactoren op jouw casus van toepassing zijn.

1. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13412-023-00850-9>

2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959789190020T?via%3Dihub>

3. <https://academic.oup.com/hcr/advance-article-abstract/doi/10.1093/hcr/hqad043/7379808?redirectedFrom=fulltext>

**‘Vormgevers en designers hebben daar moeite mee, want die leggen de nadruk op mooi in plaats van op informatief’**

Fotograaf Marieke Odekerken



## Betteke van Ruler

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

# Verbeter de wereld, begin bij de communicatie

**We hebben een nieuwe communicatiecultuur nodig, zei de Amsterdamse wethouder Marjolein Moorman onlangs tijdens PubCom, het Nationaal Congres Publieke Communicatie. Eentje die helpt om het vertrouwen terug te brengen. Gericht op het slaan van bruggen in plaats van het optrekken van muren. Zij deed een appel op ons, communicatieprofessionals, om voor die nieuwe cultuur te zorgen. Wij zijn ervan, zei zij, om de wereld een beetje beter te maken. Wat betekent het als we deze handschoen oppakken?**

Een gangbare opvatting over cultuur is dat deze wordt gevormd door de manier waarop we over dingen praten. Cultuur wordt aan de ene kant versterkt als we op een bepaalde manier met elkaar of naar elkaar praten, maar verandert er ook door. Meestal gebeurt dat zonder dat je het in de gaten hebt. Maar je kunt er ook moeite voor doen. Als we de communicatiecultuur in onze organisatie willen veranderen, moeten we dus onze manier van praten (schrijven) veranderen. De meeste organisaties willen middenin de samenleving staan en het *samen-leven* een beetje beter maken. Dat noemen ze hun maatschappelijke impact. Maar hoe je dat doet blijft vaak vaag en de rol van taalgebruik wordt vaak over het hoofd gezien. Daardoor blijft de taal zoals die altijd al was. Wij weten beter: verbeter de wereld, begin bij de communicatie.

### Andere communicatiecultuur

Om te beginnen zou onze taal veel simpeler moeten zijn. Voor iedereen op hoogstens B1-niveau bijvoorbeeld. We doen alsof dat alleen voor lager geletterden fijn is, maar dat is helemaal niet waar. Niemand heeft tijd en aandacht voor ingewikkelde brieven of mailtjes. Iedereen heeft die graag kort en helder. Dat zou dus de basis moeten zijn. Dat noem ik de meer technische kant van taal. Gelukkig werken steeds meer

organisaties aan duidelijkheid en toegankelijkheid van hun brieven en andere uitingen. Maar er valt nog een wereld te winnen. De eerste Nationale Taalstrijd in november liet zien hoe extreem belangrijk het is dat we hier veel meer aandacht aan geven. Maar het is niet het enige aspect dat moet worden aangepakt om een andere communicatiecultuur te krijgen.

### Iedere uiting heeft twee kanten

Taal kan heel duidelijk zijn maar tegelijkertijd ook heel kwetsend. Op diezelfde Taalstrijd-dag gaf iemand een voorbeeld van taal van de Belastingdienst die uiterst duidelijk was, maar extreem kwetsend. Dat gaat niet over die technische kant van taal, maar over bejegening. Een van de wetten van goede communicatie van Watzlawick laat zien wat de consequenties zijn van slechte bejegening. Die wet luidt: zodra je iets zegt of schrijft (inhoud aanbiedt), geef je ook altijd een idee mee over hoe jij denkt over jouw relatie met degene op wie jij je richt. Hij noemt dat het betrekkingaspect van communicatie. Ik noem het de bejegening: hoe treed je de ander tegemoet? Het is bovendien niet zo dat de inhoudskant en de bejegeningkant twee aspecten zijn die naast elkaar staan. Alles behalve dat. Watzlawick liet zien dat de perceptie van de bejegening in grote mate bepaalt hoe de inhoud wordt

geïnterpreteerd. Een op zichzelf neutrale brief wordt in de hoek gesmeten als de bejegening niet wordt gepikt. Bejegening is dus als het ware een voorwaarde voor de perceptie van de inhoud.

### Verdoezelende taal

Evenzogoed is taal van organisaties vaak niet zozeer moeilijk, maar vaag en/of verdoezelend. Dat valt voor mij ook onder bejegening: de afzender vindt het kennelijk kunnen dat hij de ander met een kluitje in het riet stuurt. Veel taal van organisaties is vooral om te verbloemen dat er eigenlijk niets nieuws te melden is of dat de afzender ook wel weet dat het een vervelende boodschap is maar daar niet voor uit wil komen.

Wie een andere communicatiecultuur wil ontwikkelen, moet dus niet alleen op duidelijkheid letten maar ook op de bejegening. Welke eisen kunnen we stellen aan taal die bruggen bouwt en daarmee de wereld een beetje beter maakt?

### Eisen aan helder taalgebruik

Duidelijk schrijven loont, bleek op de Taalstrijd-dag. Er zijn minder vragen, er is minder stress, mensen komen beter hun verplichtingen na en vinden de afzender betrouwbaarder. Er is een wereldwijde vereniging van mensen die het belangrijk vinden dat organisaties heldere taal gebruiken, genaamd PLAIN (Plain Language Association International). Onze communicatiecollega van de gemeente Den Haag en aanjager van het al langer lopende nationale Direct Duidelijk programma, Lodewijk van Noort, is onlangs voorzitter van PLAIN geworden. Op instigatie van PLAIN is nu een internationale ISO standaard ontwikkeld waarin staat dat heldere taal aan vier basisprincipes moet voldoen: lezers krijgen te lezen wat ze nodig hebben, kunnen gemakkelijk vinden wat ze nodig hebben, kunnen gemakkelijk begrijpen wat ze tegenkomen en kunnen de informatie gemakkelijk gebruiken. Open deuren? Was het maar waar. Een grote vraag hierbij is natuurlijk hoe je beoordeelt of je hieraan voldoet.

### De gebruiker bepaalt

Op diezelfde Nationale Taalstrijd-dag moesten groepen taalprofessionals, IT/KI-deskundigen,

bestuurders, inhoudsdeskundigen en gebruikers ter plekke onbegrijpelijke zinnen van organisaties omzetten naar heldere taal. Dacht je dat de taalprofessionals dat het beste deden? Helaas. De gebruikers (laaggeletterden en anderen met een leeshandicap) waren de grote winnaars. Dat is het zoveelste bewijs dat we onze teksten altijd moeten testen bij gebruikers of ontwikkelen samen met hen. Want zij kunnen het beste beoordelen of het echt helder is. Er zijn inmiddels organisaties die via de Stichting ABC zelfs een gebruiker in dienst hebben hiervoor. Het testen wordt dan een natuurlijk onderdeel van alle tekstproductie. De ISO standaard is een mooie norm, die bovendien verdergaat dan alleen de taal zelf.

### Eisen aan de bejegening

En dan die andere kant van taal, de bejegening. De Global Alliance (de wereldwijde vereniging van nationale beroepsverenigingen zoals Logeion) ontwikkelde onlangs een standaard voor 'responsible communication' als onderdeel van de Sustainable Development Goals van de United Nations. In die standaard staan allerlei eisen aan de bejegeningkant van communicatie: over hoe je de ander tegemoet treedt. Volgens de Global Alliance zit verantwoordelijke communicatie vooral in constructief ingestoken en inclusieve communicatie; in respect tonen voor pluriformiteit in de meningsvorming; in de dialoog als belangrijkste gespreksvorm; in onderbouwing met feiten; in ondubbelzinnige ondersteuning

van degelijke journalistiek en vrijheid van meningsvorming en pers; in het gevecht tegen propaganda en nepnieuws.

### Uitnodigende communicatie

Al langer geleden schreven de zusters Foss een gedenkwaardig boek over een vorm van bejegening waardoor je de wereld verandert, zoals zij dat krachtig in de titel van het boek verwoordden. Zij noemden dat de benadering van *invitational rhetoric*, uitnodigende communicatie, in tegenstelling tot *persuasive rhetoric* en machtsgebruik met taal. Om uitnodigend te communiceren moet je volgens hen moeite doen om de ander echt te willen begrijpen, het betekent ook dat je open-minded luistert, dat de mensen die met elkaar communiceren elkaar communicatief gezien als gelijken mogen beschouwen; dat wil zeggen dat ze allemaal evenveel invloed hebben op het verloop van de interactie. Linda Voortman, wethouder bij de gemeente Utrecht, noemde op de Taalstrijd-dag gastvrije taal de belangrijkste voorwaarde om betrouwbaar te worden gevonden als overheid. Gastvrij gaat over hoe je anderen tegemoet treedt, over bejegening. Gastvrijheid is een houding die tot uiting komt in taal, zowel de verbale als de non-verbale. Je kunt niet niet communiceren, zei Watzlawick al. Daarmee bedoelde hij dat alles wat je doet, een indruk achterlaat bij de ander. Dat gaat over alle gedrag, over alle beslissingen. Daar zouden we veel meer aandacht voor moeten hebben.

### Wie verder wil lezen:

Sonja Foss en Karen Foss (2012). *Inviting transformation, presentational speaking for a changing world*. Uitgeverij Waveland Press.

Paul Watzlawick, Janet Beavin en Don Jackson (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Uitgeverij Van Loghum Slaterus (zie ook mijn blog in C08, 2020, te vinden op [www.logeion.nl/communicatietheorie-van-betteke-van-ruler](http://www.logeion.nl/communicatietheorie-van-betteke-van-ruler)).

Wil je meer weten over de ISO standaard: <https://directduidelijk.gebruikercentraal.nl/terugkijken-webinars/leer-alles-over-de-nieuwe-internationale-standaard-voor-heldere-taal> of kijk op [www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:24495:-1:ed-1:v1:en](http://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:24495:-1:ed-1:v1:en)

1. Gebruiker Centraal helpt organisaties bewust te maken van het belang van heldere en simpele taal. Bijvoorbeeld met een taalwedstrijd, waar van lastige zinnen heldere taal wordt gemaakt. Op 3 november organiseerden zij de eerste nationale Taalwedstrijd. Zie: [www.gebruikercentraal.nl/agenda/landelijke-taalstrijd/](http://www.gebruikercentraal.nl/agenda/landelijke-taalstrijd/)

Samenstelling  
Marjan Engelen en  
Corine Havinga

# 1.

Weten of gedragsinterventies echt werken? In een rapport zet het Behavioural Insights Netwerk Nederland 35 gedragsprojecten op een rij. Wat is de interventie? Wat is het effect? Wie kan er meer over vertellen? Het onderzoek laat zien wat de meerwaarde is van het toepassen van gedragsinzichten in beleid, uitvoering, toezicht en communicatie en hoe gedragskennis vaker kan worden ingezet. Meer: [tinyurl.com/4s3t8hmk](https://tinyurl.com/4s3t8hmk).

**bin**  
**nl**



# 2.

De Tweede Kamerverkiezingen op 22 november zouden een nek-aan-nekrace worden tussen de vier grootste partijen: VVD, GroenLinks-PvdA, PVV en NSC. Maar de PVV ging er met de winst vandoor, de overige drie partijen met open mond achterlatend. De vier grote steden waren het niet met elkaar eens: in Den Haag en Rotterdam werd de PVV de grootste partij, terwijl in Utrecht en Amsterdam de combinatie GroenLinks-PvdA veruit de meeste stemmen kreeg. Het is altijd leuk om te kijken wat het (historische) stemgedrag is geweest in jouw stad of dorp. Check: [tinyurl.com/mte8k7wr](https://tinyurl.com/mte8k7wr).

## ‘Een modern mens hoort een huiscomputer te hebben omdat je anders niet meer meetelt, niet meer van deze tijd bent’

# 3.

Een nog jonge Kees van Kooten onderzoekt wat hij kan met de hypermoderne huiscomputer die hij net heeft gekocht voor 999 gulden. Hij vindt het ei van Columbus: een briefje voor de melkboer. Kijk: [tinyurl.com/2ewmwjac](https://tinyurl.com/2ewmwjac).



# 4.

Ken je postbus 51 nog? Die is er niet meer. Maar de mensen van bureau SWIS Duurzaam Digitaal Veranderen raakten erdoor geïnspireerd en ontwikkelden postbus 42. Postbus 42 biedt burgers alle informatie van de overheid in één digitaal loket. Dankzij nieuwe zoektechnieken met kunstmatige intelligentie kan dat. Deze techniek begrijpt een vraag, kan verbanden leggen en vervolgens antwoord geven. Mooi ook dat bij alle antwoorden de herkomst staat vermeld: [www.postbus42.nl](https://www.postbus42.nl).



# 5.

Meta heeft advertenties gericht op jongeren onder de 18 jaar gepauzeerd. Dit onder invloed van Europese wetgeving. Dat betekent dat targeting op Facebook en Instagram voor deze doelgroep niet meer kan. Ook Snapchat gaat wijzigingen doorvoeren. Jong & je wil wat, bureau voor jongerencommunicatie, zet de gevolgen op een rij. Privacy beschermen is mooi, maar ook campagnes voor bijvoorbeeld de Kindertelefoon kunnen nu niet meer. Zie: [tinyurl.com/2kr2rb95](https://tinyurl.com/2kr2rb95).

**JONGEREN SUCCESVOL  
BETREKKEN & BEREIKEN**

# 6.

**UNIVERSITY  
OF TWENTE.**

Zo'n 95 procent van de Nederlandse bevolking gebruikt dagelijks het internet. Toch levert dat gebruik niet iedereen hetzelfde op. Dat staat in het Trendrapport Digitale Inclusie van Universiteit Twente. Internet is zelfs een belangrijke bron van ongelijkheid: ouderen, mensen met een lager inkomen en mensen met een beperkte geletterdheid profiteren minder van de mogelijkheden die de online wereld te bieden heeft en zijn minder in staat eventuele gevaren af te wenden. Lees: [tinyurl.com/3xc4sxha](https://tinyurl.com/3xc4sxha).

# Hoogste tijd om humor serieus te nemen

Veel organisaties monitoren de media nauwgezet: wordt er iets over ons geschreven, moeten we ergens op reageren, speelt er iets in de onderstroom? Naast de soms gevreesde onderzoeksjournalisten horen daar ook de sociale media bij en specifieke influencers per vakgebied. Maar lang niet iedereen monitort ook de humoristische websites en satirische televisieprogramma's. En juist die kunnen een nog grotere impact hebben. Hoe ga je om met deze aandacht? Wat doe je als je het mikpunt bent van spot? Hoogleraar Christian Burgers deed samen met collega's Mark Boukes, Britta Brugman en Ellen Droog jarenlang onderzoek naar de link tussen satire en communicatie.

Satirische televisieprogramma's spelen een grote rol in opinievorming rond thema's of organisaties, zegt Burgers. Hij is hoogleraar Communicatie en Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en ook bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie (Logeion-leerstoel) aan de UvA. "Lubach zet met het grootste gemak maatschappelijk complexe onderwerpen op de kaart, dat lukt organisaties niet zomaar. Met één uitzending van Lubach weet ineens een groot publiek waar je het over hebt."

Een voorbeeld daarvan is windparken op de Noordzee. Lubach maakte hier een item over en

dit hielp het beleid van de overheid op dat moment enorm. Na de uitzending verstomde het geluid van de tegenstanders meer en meer.

Mark Boukes is universitair hoofddocent op de afdeling Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam: "Vaak wordt gedacht: satire is vooral grappig. Maar onderzoek wijst uit dat dit soort televisieprogramma's echt effect hebben. Niet alleen op de publieke opinie, maar ook op de media en de politiek. Er zijn uitzendingen van bijvoorbeeld De Avondshow met Arjen Lubach die onderwerpen echt op de kaart hebben gezet. Sterker nog, het zijn vaak juist onderwerpen die niet in het NOS-journaal komen. Dan heeft het een enorme invloed." Boukes heeft ook nog een tip. "Bij positieve berichten over jouw verhaal of organisatie: profiteer van het moment, maar ga het niet te veel opblazen. Het is niet de bedoeling dat je zelf in de spotlights komt, dan kan het sentiment zo weer omslaan."

## Imago

Mooi als het goed gaat, maar de kracht van satire heeft ook een keerzijde. Het publieke imago van een organisatie wordt grotendeels in de media gevormd en wat nou als dat eens niet zo positief is?

Een bekend voorbeeld is RUMAG, dat in Zondag met Lubach ervan beschuldigd werd winst te maken met een benefietactie voor het Rode Kruis, het misleiden van consumenten en profiteren van de coronapandemie. Ze brachten een verklaring naar buiten dat ze zich niet in de beschuldiging herkenden, maar het kwaad was al geschied: het bedrijf moest noodgedwongen stoppen met de 'coronacollectie'. Boukes: "Allereerst: erken je fouten, laat schuld bewustzijn zien. En dan had ik juist van zo'n organisatie, die leeft op humor, wat anders verwacht. Waarom niet een nieuw T-shirt in hun stijl: SORRY."

Ellen Droog is universitair docent op de afdeling Communicatiewetenschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam. "Neem het mee in je crisiscommunicatie en bereid je voor op scenario's", zegt zij. "Zo kun je onderscheid maken in zwaarte van onderwerpen en de grapjes die erover worden gemaakt. Als jouw organisatie in een satirisch programma wordt beschuldigd van een grove fout of nalatigheid, kies je uiteraard niet de weg van humor of zelfspot. Satire kan echt boosheid oproepen, het gaat om emoties." Burgers vult aan: "Kijk ook uit met het soort humor. Ironie kan gevaarlijk zijn, misschien gaan mensen het wel letterlijk opvatten."



## Humor om te lachen?

Het onderzoek Humor om te lachen? Hoe satire ons beeld van organisaties en issues kleurt van Christian Burgers, Mark Boukes, Britta Brugman en Ellen Droog is de vierde publicatie in de reeks CSC Insights van het Centrum Strategische Communicatie van Logeion. Eind november resulteerde dit in een whitepaper, waarvan het voorwoord werd geschreven door Bastiaan Geleijnse, een van de cartoonisten achter Fokke en Sukke. In het whitepaper ook uitgebreide interviews met cartoonist Benjamin Kikkert, Peggy Spaapen van Centraal Beheer over de 'Even Apeldoorn Bellen'-campagne en met Jan Jelle van Hasselt, die bij de Rijksoverheid werkte tijdens de 'windparken op zee-uitzending' van Zondag met Lubach.

### Een consistent verhaal

Satirische programma's zoals De Avondshow met Arjen Lubach, maar ook Even tot Hier, Plakshot, Dit was het nieuws, of een website als De Speld en spotprenten zijn niet gebonden aan journalistieke codes, zoals onpartijdigheid en de kwestie van twee kanten belichten. Hun eerste doel is mensen entertainen en daar past nuance niet altijd bij. Boukes: "Als organisatie heb je er geen regie op. Satirici hoeven niet aan objectieve berichtgeving te doen, er hoeft geen wederhoor te worden gepleegd. Het belangrijkste is: zorg dat je verhaal geen inconsistenties bevat. De KNVB zei een halfjaar geleden nog dat het WK 2034 niet zou plaatsvinden in Saoedi-Arabië. Nu is dat ineens bespreekbaar. In het journaal zie je alleen het interview van nu, maar bij satire wordt duidelijk gemaakt dat de organisatie zichzelf zo voor schut zet."

Britta Brugman is universitair docent op de afdeling Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam: "Let ook op de eigenschappen van de programma's die verschillende effecten zullen hebben. Lubach gaat meer de diepte in en De Speld vertelt niet per se iets nieuws, maar is wel heel deelbaar."

### Grote verantwoordelijkheid

Burgers: "Satireshows nemen toe in populariteit, in kijkcijfers." Boukes: "En het ontwikkelt, is meer uitgesproken. Bij Kopspijkers werd een typetje gedaan, met een boodschap in de onderlaag. Maar Niels van der Laan en Jeroen Woe van Even tot Hier

en Arjen Lubach in de Avondshow zeggen eigenlijk gewoon wat je moet vinden. Het spreekt jongeren aan, die nog geen eigen mening hebben gevormd. Zij zien het echt als serieuze informatiebron. Ouderen kijken ook met volle aandacht, maar zien het eerder als grappig."

Er zit iets tegenstrijdigs in dit soort programma's, die het bijna niet fout kunnen doen, stellen de onderzoekers.

Brugman: "Iedereen weet dat satire grappig is bedoeld. Als je het ermee eens bent, ga je het bijvoorbeeld eerder delen op sociale media. En als je het er niet mee eens bent: ach, het was maar een stomme grap. Tegelijkertijd heeft satire wel het effect dat het kan polariseren, het vertrouwen in de politiek kan beschadigen wanneer het een eenzijdig beeld geeft van maatschappelijke ontwikkelingen." Boukes vult aan: "Die eenzijdigheid is een grote verantwoordelijkheid voor de redacties. Er zitten over het algemeen geen onwaarheden in de items, maar ze kiezen wel selectiever voor bepaalde frames." Droog: "Dat is precies het onderscheid met het reguliere nieuws."

Kortom, neem satire serieus als genre dat de publieke opinievorming of reputatie van jouw organisatie kan beïnvloeden, is het advies. Boukes: "Er bestaan grote gevaren en we weten niet altijd hoe we hier het beste mee om moeten gaan. Inmiddels zijn er voldoende voordelen. Neem het mee in de monitoring en de crisiscommunicatie, want de impact is groot." —

## **'Neem satire serieus als genre dat de publieke opinievorming of reputatie van jouw organisatie kan beïnvloeden'**



## Gedragscode grensoverschrijdend gedrag ligt ergens in een la

# ‘Niemand wil

In het boek *Spugen op de tosti van Hans* deelde Karin Bosman haar persoonlijke ervaring met grensoverschrijdend gedrag. Een verbijsterend verhaal dat in haar de drive losmaakte om zich verder inhoudelijk te verdiepen in grensoverschrijdend gedrag – en in bredere zin sociale veiligheid – binnen organisaties. Ze ging arbeidsrecht studeren en sprak met een groot aantal mensen binnen organisaties. Dat resulteerde in het boek *Stop het zwijgen* dat Bosman samen met Frank Peters schreef. Een praktische handreiking voor verschillende organisatiedisciplines om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken.



Karin Bosman

### Stop het zwijgen is niet het eerste boek over grensoverschrijdend gedrag. Waarom vond je het nodig nog een boek over dit onderwerp te schrijven?

“Mensen vragen me inderdaad of het zoveelste boek over dit onderwerp nodig is. En ja, het is het zoveelste boek, maar zeker niet het laatste. Ik hoop dat er nog veel meer over geschreven wordt. Het is hard nodig. Bovendien zitten we als samenleving in een proces, waardoor er nieuwe inzichten ontstaan en daarmee verandert ook de benadering van grensoverschrijdend gedrag. Zo zie ik heel duidelijk een beweging van een reactieve houding op dit onderwerp naar proactief.

De cijfers laten ook nog echt steeds de urgentie zien om het over grensoverschrijdend gedrag te hebben. Die gaan immers helaas nog steeds omhoog. De titel *Stop het zwijgen* is daarom ook bedoeld als oproep binnen organisaties de dialoog aan te gaan over dit onderwerp. Want het is verbazingwekkend om te zien dat in een land waar je denkt dat er geen taboes meer zijn, het zo moeilijk is om over dit onderwerp te praten. We denken dat we alles kunnen bespreken, maar dat is toch niet zo. En medewerkers weten wel dat er een gedragscode is, maar die zit diep in een digitale lade.”

### De focus in de media ligt vaak op situaties van grensoverschrijdend gedrag. Jij spreekt ook wel over sociale veiligheid. Hoe verhouden die begrippen zich tot elkaar?

“Sociale veiligheid is een breder begrip, een situatie waar je als werkgever naar toe zou moeten willen werken. Werknemers ervaren dan geen ongewenst of grensoverschrijdend gedrag en voelen zich dus sociaal veilig op hun werk. Bij ongewenst gedrag gaat het om gedrag dat door mensen als vervelend ervaren wordt, maar waarover je nog van mening kunt verschillen, dus ook over moet praten. De een ervaart het anders dan de ander. Bij grensoverschrijdend gedrag kom je echt op ander terrein, hier is gewoon een juridisch kader voor. Voor beide vormen moet je aandacht hebben om toe te werken naar sociale veiligheid. Overigens worden de termen in het boek wel door elkaar

gebruikt, omdat dit in de praktijk ook vaak gebeurt. Binnen organisaties zie je dat sociale veiligheid als een bommetje wordt doorgegeven: van de ceo naar de HR-manager, naar de HR-medewerker, naar de coördinator vertrouwenspersonen en zo door naar een externe partij. Niemand voelt zich verantwoordelijk of wil zich verantwoordelijk voelen voor sociale veiligheid. Ik begrijp dat wel een beetje: het is ook spannend, want je doet het nooit goed. Er is altijd weerstand. Maar er zitten wel 1,7 miljoen mensen per jaar thuis hierdoor. Dus ik begrijp het, maar heb tegelijk ook moeite met managers en leidinggevendenden die bang zijn om in beweging te komen.”

### Je had het over een ontwikkeling van een reactieve naar een proactieve houding. Kun je dat toelichten?

“Wat veel organisaties nog steeds denken is dat als je een plek en procedure hebt om grensoverschrijdend gedrag te melden, dat je dan een goed beleid hebt. Maar het is heel belangrijk te beseffen dat de oplossing niet in reactief handelen zit. Je moet juist de organisatie in, de dialoog aangaan over sociale veiligheid en het onderwerp continu blijven agenderen. Zo haal je de inzichten op waarmee je een aanpak ontwikkelt die werkt in

de praktijk. In plaats van nog meer focus op beleid en protocollen.

Ik zie een belangrijke rol voor HR- en vertrouwenspersonen. Met communicatieadviseurs in een ondersteunende rol – of initiërend vanuit de expertise op het vlak van dialoog en doelgroepdenken. Vertrouwenspersonen hebben in mijn optiek een stevige rol als ambassadeur in het preventiebeleid. Zij kunnen ook de onderstroom in de organisatie in kaart brengen en signaleren als ergens frictie ontstaat. Maar vertrouwenspersonen hebben wel een kwetsbare positie. Worden niet altijd als onafhankelijk gezien. Dus pas er wel voor op dat je de dialoog niet volledig ophangt aan de vertrouwenspersoon.”

### Je noemde hiervoor de gedragscode die vaak diep in een digitale lade zit. In het boek heeft de gedragscode wel een meer prominente plek.

“Dat klopt. Want in mijn ogen is de gedragscode wel het vertrekpunt om ongewenst en grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken. Ofwel sociale veiligheid binnen een organisatie te realiseren. Alleen gaat er in veel organisaties iets niet goed met de gedragscode. De meerderheid van de bedrijven – ik denk zeker 70 procent – heeft de afgelopen jaren niets gedaan

**‘Het is verbazingwekkend om te zien dat in een land waar je denkt dat geen taboes meer zijn, het zo moeilijk is over dit onderwerp te praten’**



met de gedragscode. Zelfs niet na alle aandacht in de media. Terwijl wij de gedragscode in ons boek juist het kompas noemen. Het bepaalt de koers van de organisatie en het legt een fundament voor een gezonde en respectvolle werkomgeving.

Communicatieprofessionals kunnen hier binnen hun bedrijf ook een rol in spelen. Door bijvoorbeeld mee te denken over de tone of voice, begrijpelijkheid en herkenbaarheid van de gedragscode. En kritisch sparringpartner zijn voor de afdeling die de gedragscode opstelt. Want in veel organisaties zie je een gedragscode die eigenlijk overal past. Terwijl de context van grensoverschrijdend gedrag in de horeca toch echt anders is dan bijvoorbeeld in een bedrijf met veel mensen in de buitendienst. De gedragscode moet dus geen one size fits all zijn, maar wel regelmatig geactualiseerd worden: klopt het nog?”

**In het boek worden communicatieprofessionals expliciet als doelgroep genoemd. Je hebt al een paar voorbeelden gegeven, hoe kan de communicatieprofessional nog meer bijdragen?**

“Eigenlijk gaat het hele boek over communicatie. In mijn ogen zou iedereen die bij dit onderwerp betrokken is affiniteit met communicatie moeten hebben. Maar natuurlijk heb je als communicatieprofessional extra toegevoegde waarde. Allereerst kun je de vertrouwenspersoon

helpen positioneren als ambassadeur. Zorgen voor een shift: van de gedachte dat je daarnaartoe gaat voor een melding, naar iemand waar je een gesprek mee aangaat en die zich laat zien als gids op het vlak van sociale veiligheid. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een blog.

Het is belangrijk dat medewerkers zien dat je open kunt spreken over sociale veiligheid in de organisatie. Dat schept ruimte voor dialoog. Vanuit Communicatie kun je daaraan bijdragen. Denk aan een cultuurcafé, of maak een podcast waarin iemand die iets vervelends heeft ervaren in gesprek gaat met de CEO. Je kunt ook inhaken op bijzondere momenten, zoals de Week van het pesten, Orange the World: een jaarlijkse VN-campagne tegen onder meer seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bedenk overigens dat er niet alleen zwaarte hoeft te zijn: maak ook ruimte voor positieve ervaringen. Iemand die zich bijvoorbeeld goed gehoord voelde. Wat ik ook nog wil benadrukken: disciplines kunnen veel meer in teamverband met elkaar samenwerken: HR, Communicatie, vertrouwenspersonen, Inclusie & Diversiteit. Dat draagt bij aan een sterke integrale aanpak. Neem daar als communicatieprofessional zo nodig maar het voortouw in. En als je dan samen aan de slag gaat: pas op voor windowdressing. Het moet wel kloppen, want het draait bij dit onderwerp in hoge mate om vertrouwen. Dat betekent óók dat er erkenning voor het verleden mag zijn. Ruim eerste maar eens de rotzooi op die er was.”

#### Een paar communicatietips

- Maak gebruik van positieve framing, benadruk de goede kanten van een inclusieve en respectvolle omgeving.
- Betrek medewerkers bij het maken van content. Laat ze verhalen schrijven over ervaringen met (on)gewenst gedrag.
- Zorg voor constante verbinding met de werkvloer, en moedig zelfreflectie aan.
- Maak communicatie organisatiespecifiek en sluit het goed aan op de doelgroepen.
- Geef je gedragscode een naam en ontwikkel eens een uitgebreide campagne rond de gedragscode: vier je gedragscode.

Samenstelling Naomie Kenson



Daniel Mizere, Garant 2023  
978-90-441-3932-7, 135 pagina's, € 17,00

Politieke communicatie is zo oud als de weg naar Rome. De auteur weet de verbinding te leggen tussen Aristoteles (logos, ethos en pathos) en tot slot sociale media. Om te beginnen neemt hij de lezer aan de hand mee terug naar de basis: de retorica. De kracht van de herhaling wordt tussen de regels door toegepast. Aan het credo 'woorden doen ertoe' valt nauwelijks te ontkomen. Vervolgens is het van belang om die woorden effectief over te brengen. Communicatie- en spreekvaardigheid komt een regeringsleider of toppoliticus nogal van pas waarbij metaforen en soms humor kunnen helpen. Net als het onderkennen van het belang van de doelgroep. Naast het publiek vooral ook de pers. Verlevendigd met voorbeelden uit toespraken en teksten van onder meer Macron, Rutte, Zelensky, Arden en Obama spreken de vijf hoofdstukken, delen genoemd, tot de verbeelding. Daniel Mizere richt zich eveneens tot lezers in Vlaanderen. Retorische methoden en technieken zijn nu eenmaal grenzeloos. Net als gebruik van het inclusieve voornaamwoord 'wij'. Kern bij het overbrengen van de boodschap blijft de gekozen taal. Kom nog meer te weten over taal als machtig wapen. Het is licht verteerbaar leesvoer en verplichte kost voor speechschrijvers, strategische communicatieadviseurs, persvoorlichters en woordvoerders.

Hugo Zelders



Ron Schinkelshoek, Haystack 2023  
978-94-6126-558-6, 285 pagina's, € 27,50

Ontdekken, ontwikkelen en realiseren zijn de drie dragende begrippen in dit boek over een thema waarover men maar niet uitgeschreven raakt: organisatieverandering. Maar het begint allemaal met begrijpen. In het openingshoofdstuk koppelt de auteur – verandkundige en adviseur – dit begrip aan het vermogen tot nieuwsgierigheid. Want als er iets is dat je moet voorkomen is dat: zeker weten. Veranderingen houden zich nu eenmaal niet aan stappenplannen. Wat weer niet wegneemt dat leiders die geen doel voor ogen hebben, gaan zwabberen. Schinkelshoek hint voortdurend op doorvragen en omdenken om patronen te doorgronden die maken dat de spreekwoordelijke hazen lopen zoals ze hun weg vinden. Meer dan een orde-vraagstuk en dus iets van managers, is organisatieverandering



Peter van der Horst, Garant 2023  
978-90-4413-934-1, 170 pagina's, € 18,00

Communicatieadviseurs met een liefde voor de Nederlandse taal opgelet: in Taaleigenaardigheden kun je je hart ophalen. Van der Horst neemt je mee langs bekende stijlfiguren zoals palindromen, waarbij een woord van voor naar achter en van achter naar voor precies gelijk blijft. Langs stijlfiguren die bijna kunst op zichzelf zijn: het ambigram. Een woord dat, eventueel met behulp van de juiste lettertypes, ook op de kop leesbaar is. Dat klinkt gemakkelijk en vooral een liefhebberij maar dat taal er ook echt toe doet, laat hij bijvoorbeeld zien met de functie van leestekens. Zo doet de komma er wel degelijk toe in dit voorbeeld: Ik ben niet naar zijn feestje geweest(,) om hem te kwetsen. Maar confronteert hij je ook met veelgemaakte pleonasmen. Heb jij het wel eens over aanwezige bezoekers, gemaakte afspraken of behaalde resultaten?

Van der Horst laat je spelen met de Nederlandse taal en wijst je op een plezierige manier op ingesleten gebruiken die overbodig zijn of de tekst onduidelijk maken.

Taaleigenaardigheden is een heerlijk, laagdrempelig boek voor iedere communicatieadviseur die teksten schrijft met het doel gelezen te worden. En die graag in de (lach)spiegel kijkt om eigen taalgebruik kritisch te bezien.

Eefje Nienhuis en Folkert Reith

een constructieve aangelegenheid, waarin leiders helpen de bedoeling van een omslag te ervaren. Dat vereist dat je van het (door)vragen kunt doorpakken naar wat medewerkers nodig hebben. Hoe stel je hen in staat om hun draai te vinden? Zoals de conservatoren van het Rijksmuseum begeistert raakten toen ze werden uitgedaagd om in gemengde groepen de slag te maken naar een andere, meer chronologische opstelling van kunst. 'Denk niet in termen van boot, maar van vloot' citeert de auteur een andere expert, Hans Vermaak. En durf dus te testen, vooruit te denken en te reflecteren. Voorbeelden komen uit bedrijfsleven en overheid en ook theoretisch beschikt de auteur over een rijk palet. 'Delta' noemt Schinkelshoek zijn methode en een uitleg van dat begrip sluit goed aan bij de benadering van het thema: vertakkingen van rivieren die uitmonden in een meer of zee.

Guido Rijnja



*Auteurs Diane Bergman, Els van der Pool en Guido Rijnja*

Bij ingrijpende gebeurtenissen leidt de roep om duidelijkheid al snel tot een klinkend statement.

Dat vervolgens nogal eens om correctie of nuance vraagt, omdat er wel erg snel hard stelling genomen is. Hoe komt dat toch en vooral: hoe speel je daar professioneel op in?

Neem het maatschappelijk ongemak dat ontstond toen demissionair minister-president Mark Rutte op 9 oktober van dit jaar, na de onverwachte, bloedige aanslag van Hamas op Israëlische burgers, sprak van onvoorwaardelijke steun aan Israël en de Israëlische vlag liet hijsen op het Binnenhof. Een daad richting Israël, maar deed dit wel recht aan de slachtoffers in de Palestijnse gebieden die ook al snel vielen door de tegenreactie van het Israëlische leger? Zowel de gekozen woorden als de symboliek van de vlag werden onderwerp van gesprek en riepen heftige reacties op. Hoe maak je in dit soort gevoelige en acute situaties meteen werk van uiteenlopende perspectieven?

#### De tweede slag

In een medialandschap waarin snelheid regeert, is communiceren vanuit de reflex gemeengoed, maar dit voedt – vaak onbedoeld en onbewust – verdere polarisatie. Uiterste polen op een spectrum voelen zich aangesproken. En de stille meerderheid wordt door de felle stellingnamen naar een van de polen getrokken, blijft vertwijfeld achter of zoekt op andere wijze gehoor. Misschien is die reflex en de

harde respons daarop niet te voorkomen en is niet de eerste, maar de tweede slag een daalder waard. Wat maakt de reflex zo hardnekkig? En hoe kun je die impuls ondervangen?

#### Vijf verklaringen

Wat, ten eerste, veroorzaakt communicatie vanuit de reflex? Meerdere bronnen helpen om duidelijk te maken welke mechanismen hun werk doen:

1. *Fysiologische reactie.* Emoties beginnen in je lijf: adrenaline en serotonine spelen op, je wilt iets dóen. (Frijda, 1988) Herken je – bij jezelf en bij anderen – dat dit opspeelt en heb je een manier om die energieke stroom een bedding te geven?
2. *Gedachteconstructie.* Als we in acute onduidelijkheid verkeren, maken we een snelle gedachteconstructie: wij/ zij, voor/tegen, goed/slecht. Dat miskent dieperliggende en (nog) ongeziene nuances (o.a. Brandsma, 2017). Hoe help je die tevoorschijn te luisteren?
3. *De Redder staat op.* De zogeheten

dramadriehoek uit de transactionele analyse verklaart dat een bevraagde verantwoordelijke vaak meebuigt naar de emotie van de vrager (Karpman, 1968). Onderken je de behoefte om de balans zo snel mogelijk te herstellen?

4. *Journalistieke frames.* Drie interpretatiekaders blijken voor journalisten essentieel in hun werk: conflict, human interest en verantwoordelijkheid (Boer & Brennecke, 2003). Zie je met welke bril ook de media willen duiden?
5. *Buitelende waarden.* Vier typen drijfveren strijden bij verstoringen: persoonlijke, professionele, publieke en organisationele waarden (Van Es, 2004). Weet je waar je voor staat en wat daarin kan botsen? Denk aan privé-opvatting, partijbelang en een professionele, bestuurlijke rol.

#### Uitstellen en uitstellen

Aan ervaringen geen gebrek. De reacties op de aanslag van Hamas staan niet op zichzelf. Neem het bekend worden van de fraude met de

kinderopvangtoeslag, de onverwachte escalatie bij de vestiging van een opvangvoorziening of de demonstratie van klimaatactivisten op de A12. De kunst is bij een reactie het eigen oordeel te kunnen uitstellen en te helpen bij het uitstellen, waarbij het ongemakkelijke karakter aandacht krijgt.<sup>1</sup> Hoe leerzaam is de reactie van Angela Merkel die tijdens een interview voor het weekblad Brigitte werd geconfronteerd met de vraag waarom twee mannen niet met elkaar mogen trouwen.<sup>2</sup> Zij maakte duidelijk wat opschorten van een eigen standpunt en schetsen van een bandbreedte vermag: dat je je principes niet hoeft te verlaten om een compromis te sluiten. Zij verenigde uiteenlopende en als tegenpolen gemanifesteerde perspectieven in een hoger gelegen waarde: gelijkwaardigheid.

#### Wat heb je nodig?

Bij de beschrijving van de verklaringen kwamen al reflectievragen naar voren. Vijf suggesties tot slot:

1. *Rollen in beeld:* zicht krijgen op het krachtenveld en de rollen die mensen en organisaties daarin aannemen is onontbeerlijk. Het helpt om van de dramadriehoek naar de winnaarsdriehoek te komen. Zodra mensen de rol van redder, aanklager of slachtoffer aannemen kun je helpen onderzoeken hoe ze anderen gelijkwaardig tegemoet kunnen treden (Choy, 1990).
2. *Neem de tijd:* onderken de aandrang van de reflex en durf ruimte te nemen om verschillende perspectieven uit te stallen. Breng het speelveld in kaart: wie is waarom nu zo geraakt en wat zijn waarden, verlangens en gevoelens, welke perspectieven zijn er en wat kan wél?
3. *Waardeer de worsteling:* benoem de spanningen vanuit het oogpunt van het speelveld, stal zienswijzen uit en help bronnen aan te spreken voor feiten en aannames. Help de gedeelde vraag (common ground) onder woorden te brengen: waar zijn we het eigenlijk over eens? Welke waarden kunnen fungeren als sociaal chassis? (Halte ongemak van Van der Pool & Rijnja op [www.dewaarding.com](http://www.dewaarding.com))
4. *Let op je woorden:* begrippen als gedode of



Graffiti door Banksy van twee engelen die door de grensmuur tussen Israël en de Westelijke Jordaanoever proberen te breken. (Wikicommons)

vermoorde burgers bij de aanslag van Hamas en de tegenreactie daarop van Israël, affaire of schandaal bij de kinderopvangtoeslag kunnen als slagwaarden werken. Benut de woorden en beelden die mensen gebruiken en help elkaar die taal te doorzien.

5. *Ruimte voor reflectie:* we leren het beste achteraf van aannames, keuzes en de impact ervan. Deel die lessen in eigen huis en in de beroepsvereniging. Daarom is het tijd om kritische beroepssituaties te beschrijven en binnen Logeion moresprudentie te vormen. Andere beroepsgroepen (zoals accountancy) hebben dit ook gedaan.

Zie voor praktische tips over de omgang met spanningen en polarisatie rondom het conflict in Israël en de Palestijnse gebieden ook de handreiking, die de Expertise-unit sociale stabiliteit van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid samenstelde met gemeenten op [www.socialestabiliteit.nl](http://www.socialestabiliteit.nl).

1. zie ook [www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica](http://www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica)
2. <https://nos.nl/artikel/2180674-door-eeen-vraag-van-deze-man-krijgt-duitsland-het-homohuwelijk>



*Auteur Arjen Boukema*

*Foto Teis Albers*

## REGEERAKKOORD STAAT CENTRAAL TIJDENS KABINETSFORMATIE

De verkiezingen zijn achter de rug en nu begint de (in)formatieperiode. Welke keuzes gaat de te vormen coalitie maken? Hoe zorg je ervoor dat het belang van jouw organisatie onderdeel wordt van het regeringsbeleid? Welke fases zijn daarin te onderscheiden en hoe realistisch is het dat het daadwerkelijk lukt? Vragen voor Peter ter Horst, die als managing partner van Hague Corporate Affairs de belangen van zijn cliënten vertegenwoordigt in Den Haag, Brussel en Parijs.

### **Hoe kom je in het regeerakkoord?**

“Je komt alleen in het regeerakkoord als je helpt om een politiek probleem op te lossen. Je moet heel goed de standpunten kennen, weten wat de grote issues zijn en de brug kunnen slaan naar politieke en maatschappelijke wensen. Welk zinnetje wil je het liefst in het regeerakkoord hebben staan? Check of die zin resoneert bij de politieke partijen waarvan je inschat dat die een coalitie vormen. Een regeerakkoord zet wissels om en geeft richting voor de komende vier jaar. De meeste politieke partijen

zitten niet te wachten op al die zinnetjes, maar ben je onderdeel van de oplossing voor een belangrijk issue, dan kun je best succes hebben.”

### **Hoe belangrijk is je netwerk?**

“De wereld van lobbybureaus is veranderd door al die nieuwe partijen. We zijn relaties, netwerken aan het opbouwen. Je moet die nieuwe partij leren kennen. Dat is lastig, want je weet niet wie de woordvoerders zijn en wie er in de formatieteams komen. Er is een grote informatiebehoefte bij

die partijen. Daar kunnen we helpen. We zijn nou eenmaal informatiemakelaars en brengen argumenten naar de politiek. We bieden informatie aan en ze moeten zo snel mogelijk inzien dat we niet eng zijn. Dat doe je door hoogwaardige informatie te delen in alle openheid.”

#### En richting de formatie?

“Vaak geldt dat het lopend beleid doorgaat, je let vooral op of er geen stokken in het wiel worden gestoken. Soms is er gelegenheid om zaken te agenderen. Dan vraag je aan de formatieteams om naar jouw informatie te kijken, omdat je een oplossing voor een probleem aandraagt. Politici en ambtenaren hebben behoefte aan feitelijke informatie uit de praktijk. Den Haag is een argumentenfabriek en je moet met de beste argumenten op het beste moment bij de juiste mensen terecht komen. En je verhaal moet kloppen.”

#### Brief aan de informateur. Doen of niet doen?

“Dat doe je vooral omdat je in de eigen organisatie laat zien dat je ermee bezig bent en het dwingt je ook om je eigen standpunten en doelstellingen scherp te formuleren. Een organisatie als VNO-NCW wordt niet genegeerd, maar verreweg de meeste anderen wel. Er gaan zakken vol position papers naar de informateur. Die leest hij of zij niet.”

#### Hoe belangrijk zijn de beleidsmedewerkers?

“Beleidsmedewerkers zijn de stabiele factoren bij de fracties. Zij zijn écht deskundig. Je drinkt er eens een kopje koffie mee. Of je biedt aan dat je informatie hebt over een bepaald onderwerp. Tijdens het (in) formatieproces zit iedereen opgesloten. Dan kun je weinig meer, dus je moet van tevoren inschatten wie er in de formatieteams komen. Die worden weer gevoed door expertiseteams. Het heeft zin om daar vooraf mee te praten om te kijken of er ruimte is om je punt in te brengen. Ook is er in formatietijd behoefte aan feitelijke onderbouwing van standpunten, dus wees dan ook gewoon

beschikbaar. Als je wordt gezien als partij die goede informatie brengt, gebaseerd op de feiten dan word je gevraagd. Je bent gewoon een onderdeel van de democratische besluitvorming en helpt met informatieverstrekking. Met open vizier: je zegt altijd voor wie je werkt.”

#### Wat is de rol van ambtenaren?

“Ambtenaren schrijven fiches, dat zijn korte notities over beleidsonderwerpen met mogelijke oplossingsrichtingen, voor het formatieproces. Handig als je weet wie die ambtenaren zijn. Je kunt ook kijken in de rapporten die Financiën heeft gemaakt over andere beleidsterreinen waar mogelijke bezuinigingen zitten. Daar zit munitie in voor de formatieonderhandeling. Het is nuttig om met de ambtenaar te spreken die bezig is met een onderwerp waar jij je ook op richt.”

#### Is er nog ruimte voor beïnvloeding als de regeringsverklaring er ligt?

“De regeringsverklaring is onderwerp van het eerste debat van het nieuwe kabinet in de Tweede Kamer. Daar zijn weinig beïnvloedingsmogelijkheden, want er wordt niet meteen gemorrelt aan een coalitieakkoord. Hooguit via een sympathieke motie van de oppositie. Daarvan kan de coalitie denken: als we die wat geven dan steunen ze misschien ons beleid in de Eerste Kamer of op andere punten.”

#### Klaar?

“Nee, nu komt het allesbepalende wat er niet in het akkoord is geregeld: events. Heb je alles uitgetekend, breekt er ineens een oorlog of een pandemie uit. Dan is het opletten. Je moet goed in de gaten houden wat er aan het verschuiven is door ontwikkelingen, tegenvallers en onverwachte politieke ontwikkelingen.”

#### De Europese verkiezingen komen er ook aan. Zijn daar nog mogelijkheden?

“Ja, maar dat is vele malen complexer. Daar kun je een nieuw artikel aan wijden.”

Auteur Guido Rijnja

Fotograaf Rick Arnold

# Eric Denig (1929-2023) zette het vak op de internationale agenda

**Op 19 oktober dit jaar overleed Eric Denig. Hij was erelid van Logeion sinds 1993, na een actieve periode als onder meer voorzitter van de NGPR, een voorloper van Logeion. In antwoord op de vraag wat het lidmaatschap hem heeft gebracht, zei hij in 2021 tijdens een interview voor C: “Alles eigenlijk. Het is een stuk van mijn leven. Wat ik nu ben, ben ik geworden door de beroepsvereniging.” We plaatsen het interview in deze C opnieuw, ter nagedachtenis aan de man die van grote waarde is geweest voor het communicatievak en het vak internationaal op de kaart heeft gezet.**

“Van 1983 tot 1985 was ik voorzitter van de programmacommissie voor het Wereldcongres Public Relations. Mijn belangrijkste klus, als ik terugdenk. Ik heb geprobeerd het NGPR internationaal te maken. Internationale samenwerking en uitstraling van het vak is zo belangrijk. Als je je blik beperkt tot eigen land, doe je jezelf tekort – en je vak! Ik ben altijd met grenzen beziggeweest. Toen ik lid werd, zei de toenmalige voorzitter Bram Seret: ‘Je bent de eerste uit de overheid!’ We brachten ter gelegenheid van het wereldcongres een boek uit. Leg het vast, dat is zo’n belangrijke les. Daarom is een tijdschrift belangrijk, en moet je zorgen dat je verder brengt wat je meemaakt, wat je weet en wat je bijdraagt. Dat congres was een enorme uitdaging: het vinden van de sprekers in een tijd

zonder internet, het regelen van de vluchten en dan de ontmoetingen. Want het gaat niet om het uitwisselen van theorieën, maar om de sprekers, de mensen die het vak maken.”

“Alles eigenlijk. Het is een stuk van mijn leven. Wat ik nu ben, ben ik geworden door de beroepsvereniging. Dat ik sinds 2000 niet meer over ons vak heb gepubliceerd, doet er niets aan af: ik kan steeds weer momenten aanwijzen dat ik heb genoten van het contact met andere leden en de manier waarop we iets voor elkaar kregen. Of ik een beter mens ben geworden, hm, completer, zou ik willen zeggen. Dankzij zoveel mensen. Als je namen noemt vergeet je altijd iemand, maar ik denk meteen aan Ben Warner, Paul Kok en Anne van der Meiden: mensen met wie we hebben gewerkt aan opleidingen, aan beeldvorming over het vak en over Nederland, wat ook samenhang met mijn werk voor de ministeries. Ik merk dat het steeds weer neerkomt op hoe we elkaar kunnen vinden. Ik ben een mensenmens. Contact vind ik bepalend. Communicatie is het belangrijkste bindmiddel tussen mensen. Interactie is bepalend voor de kwaliteit van het leven.”

Denig was bestuurslid, vicevoorzitter en voorzitter van de beroepsvereniging en vertegenwoordigde de beroepsgroep in IPRA en CERP. Hij publiceerde vele artikelen en boeken over de internationale dimensie van communicatie en was voorzitter van de eerste leerstoel Public Relations. Hij was onder meer directeur Voorlichting bij de

ministeries van Landbouw en Buitenlandse Zaken en sloot zijn loopbaan af als consultant, eerst bij een internationaal adviesbureau, later zelfstandig. Denig publiceerde vanaf 2000 vooral over folly’s: bijzondere bouwsels, zoals theekoepels, ook wel betiteld als ‘fantastisch erfgoed’.

“Ik lees C. Niet alles krijgt evenveel aandacht, maar elke keer blader ik met plezier door het tijdschrift. Het is echt belangrijk dat we de dingen vastleggen: anders bestaat het niet. Wat ik mis zijn de persoonlijke verhalen. Ik begrijp wel dat er ook zakelijke informatie in moet en ook dat theorieën en modellen uitgelegd moeten worden, maar ik vind het wat droog allemaal. Het is toch allemaal mensenwerk uiteindelijk? Dat mag je dan ook tonen. Dus probeer het menselijke element er in te leggen. Er zijn meer momenten waarop ik terugkijk en dan denk: dat is de kern. Zoals de minister die ik diende en zijn werk qua gezondheid niet meer aankon. ‘U moet aftreden’, zei ik hem. ‘Help je me de brief te schrijven?’, vroeg hij. Ik meldde het aan Gijs van der Wiel, de toenmalige hoofd directeur van de Rijksvoorlichtingsdienst. Die mij vroeg of ik het de koningin zelf wilde melden. Dus ik bel Soestdijk: ‘De koningin wandelt, maar als het donker is komt ze thuis’, kreeg ik te horen. Waarna een gesprek volgde. Er gebeurt van alles in ons werk dat duidelijk maakt hoe we door aandacht iets kunnen betekenen: voor elkaar, voor het vak en de organisaties waarvoor we werken.”



# Wat gebeurt er wanneer



Auteur Bert Pol

“De mens is geen baas in eigen huis.” Met deze uitspraak gaf Freud aan dat wat we zeggen over onze motivaties verzinsels zijn. We zijn lustwezens, gespitst op het bevredigen van onze lusten. Maar in onze vroegste jeugd jaren schuift een scherm tussen ons primaire verlangen en de bevrediging ervan. We nemen de taal over van opvoeders, daarna van leermeesters, naasten en de sociale omgeving. We moeten die taal leren spreken, willen we deel gaan uitmaken van een gemeenschap. Met de taal die we leren, incorporeren we normen en waarden die niet vanuit onszelf komen, maar door anderen worden overgedragen.

Tegelijkertijd leert de ervaring ons dat we niet het centrum van de wereld zijn. We krijgen niet alles wat we willen. We passen ons sluipenderwijs aan en in. Maar wel blijft er een latente spanning bestaan tussen driften en ons gedrag. Die kan ons behoorlijk opbreken, soms met psychische gevolgen als ernstige depressies.

Op collectief niveau stelt taal ons tegelijkertijd tot veel in staat. Communicatie is een van de hoekstenen van een samenleving, misschien wel de belangrijkste. Onze infrastructuur, vervoer, handel, industrie, democratie en rechtsbescherming zouden zonder taal niet bestaan. Daarvoor is – vooral verbale – communicatie een sleutelfactor.

Talige communicatie en met name waartoe ze ons op maatschappelijk niveau in staat stelt, is voor ons zo vanzelfsprekend dat we nauwelijks of geen aandacht meer schenken aan de grenzen van wat communicatie vermag. We zien vooral de mogelijkheden van er met elkaar in slagen om iets tot stand te brengen wat ons individueel niet zou lukken. Als we er niet in slagen een doel te verwezenlijken, wijten we dat aan persoonlijk onvermogen van degene die communiceert, of aan het tekortschieten van communicatieprofessionals die een boodschap niet over hebben kunnen dragen aan een beoogd publiek. Communicatieprofessionals zoeken op hun beurt naar inzichten, methoden en technieken

# 'Als belangrijke oorzaak van achterblijvende effectiviteit van communicatie wordt nogal eens naar voren gebracht dat er teveel wordt gesproken en te weinig geluisterd'

die het effect van hun werk kunnen vergroten: het zou toch nog beter moeten kunnen door het volgen van trainingen en aanvullende opleidingen? De vraag is echter of dat klopt. Of tot op welke hoogte dat klopt.

ze mij altijd mijn broer als voorbeeld stelde en mij geen liefde gaf.

Hoe vaak zeggen we niet geheel of ten dele iets anders dan wat in ons opkomt of wat we voelen. Hoe vaak beantwoorden we niet een vraag op zo'n manier dat onze uiting past bij het beeld dat we van onszelf willen hebben, of bij onze inschatting van wat de ander wil horen. We uiten onze gevoelens op een manier die niet overeenkomt met wat er in ons omgaat, omdat we onze gevoelens niet onder ogen durven of willen zien. Maar een scherpe waarnemer ziet de subtiele signalen van die incongruentie, zoals weggijken, het aanspannen van de aangezichtsspieren of op zichzelf zinloze – maar niet betekenisloze – bewegingen van handen of voeten. Deze incongruenties hebben niets met liegen te maken. Liegen komt doorgaans voort uit een bewuste keuze, terwijl de voorgaande fenomenen veelal manifestaties van onbewuste processen zijn.

Wat is dan een gesprek of dialoog waard? Wat is de status van wat de ander of anderen zeggen? Wat is gecensureerd? Wat is retoriek in de zin van effectbejag? Kun je bouwen op hun uitingen? In hoeverre voorspelt een burgerberaad het gedrag? In hoeverre voorkomt het weerstand?

Als belangrijke oorzaak van achterblijvende effectiviteit van communicatie wordt nogal eens naar voren gebracht dat er teveel wordt gesproken en te weinig geluisterd.

Frasen als 'de overheid zendt alleen' en 'er is geen dialoog' zijn bijna gemeengoed. Maar wat is op de keper beschouwd een dialoog waard als er latent en vaak op onbewust niveau altijd spanning is tussen wat we willen en wat we zeggen.

In onze talige uitingen verhullen we onze verlangens. We censureren onze eigen teksten. Ze zijn aangepast aan wat we denken dat algemeen geaccepteerd is. We zeggen niet: ik hoop dat hij een ernstige ziekte krijgt, omdat hij wel promotie krijgt en ik niet. Niet: ik zou je de kleren van het lijf willen rukken. Niet: ik haat mijn moeder, omdat



1. Over Lacan en Freud verscheen in 2019 de studie van Marc de Kesel, Het Münchhausenparadigma. Waarom Freud en Lacan ertoe doen. Nijmegen: Van Tilt.

## Identiteit

Psychiater en filosoof Jacques Lacan borduurde met zijn ideeën voort op Freud, onder meer met zijn gedachten over identiteit.<sup>1</sup> Onze identiteit is er niet meteen bij de geboorte of in het eerste levensjaar. Eerst is er de taal, dan de identiteit. Omdat onze gedachten over onszelf door onszelf gecensureerd zijn, is onze identiteit een artefact, een wensbeeld. Wat ik over mezelf zeg, is een constructie, een bouwwerk van verhalen over mezelf. We fantaseren ons kortom een zelfbeeld, een identiteit, een ego.

informatie verstrekken. Zijn er wel persoonlijke consequenties voor het door de betrokkenen gecreëerde zelfbeeld, dan wordt de uitkomst ongewis. Wellicht is dat ook de reden waarom zoveel fusies en overnames teleurstellende resultaten laten zien. Het idee achter een fusie is mooi, er is sprake van voor beide partijen evidente voordelen. Maar het proces loopt spaak wanneer personen de eerste barsten in hun zelfbeeld zien ontstaan, of wanneer ze vrezen dat die zullen ontstaan. In het ultieme geval kan dat in het eindspel plaatsvinden, bij het bepalen wie de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur wordt. —

Effectief communiceren heeft de meeste kans op succes wanneer er geen directe persoonlijke consequenties voor het zelfbeeld van betrokkenen in het spel zijn: afspraken maken, plannings,

De titel van dit artikel is ontleend aan de gelijknamige ondertitel van de studie van Samuel IJsseling, *Retoriek en filosofie*. (Bilthoven: Ambo, 1975).

WIL JIJ JE VERDER ONTWIKKELEN IN COMMUNICATIE?  
KOM NAAR DE SRM COMMUNICATIE OPEN DAG OP 16 JANUARI.

KOSTELOOS AANMELDEN

# Beluister alle afleveringen van comm.Talk!

OnlyHuman en Logeion hebben samen een serie van vijf podcasts ontwikkeld waarin communicatievraagstukken worden besproken met verschillende interessante gasten.

**comm.Talk**

by OnlyHuman | LOGEION

**#5** Als statushouder aan het werk in het communicatievak

Met Anne-Marie Dingemans & Ies Roos, Moderator Charisa Chotoe en spoken word artiest Atta de Tolck

**#4** Geloof in het olievlek-effect én zoek naar het ontbrekende talent!  
Met Madhu Mathoera & Léonie Hazebroek

**#3** Automatisering versus de menselijke maat  
Met Lisette Kaptein & Natascha van Kesteren

**#2** Krapte op de arbeidsmarkt: wat moet je doen om relevant te blijven?  
Met Kirsten de Roo & Martin Staats

**#1** Woordvoering ten tijde van crisis  
Met Robin Middel & Keesjan Steverink

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



**Mayke van Keep**  
 Oprichter en managing director  
 Issuemakers

## ‘De vraag wordt zelfs gesteld of bedrijven die geen maatschappelijke relevantie hebben, wel recht van bestaan hebben in Nederland’

### Bestaansrecht

Alhoewel het vertrouwen in het bedrijfsleven momenteel groter is dan het vertrouwen in media en overheden, staat ook in Nederland het vertrouwen in bedrijven onder druk. Dit wordt mede veroorzaakt doordat platforms voor onderzoeksjournalistiek, zoals Follow the Money en Investico steeds vaker feiten naar boven halen waaruit blijkt dat bedrijven de laatste decennia de nodige steken hebben laten vallen op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, milieu en het omgaan met medewerkers. En ook documentaires weten deze problemen – vaak nog extra gedramatiseerd – scherp over het voetlicht te brengen. Waar vroeger geen vragen werden gesteld bij uitstoot van CO<sub>2</sub>, het laten weglekken van giftige stoffen in het afvalwater of bij grensoverschrijdend gedrag, is dat nu eerder regel dan uitzondering. Veelal geïnitieerd of versterkt door actiegroepen die steeds meer van zich laten horen.

Bedrijven van hun kant geven in hun lobbyactiviteiten en communicatie vaak niet thuis als het om rekenschap afleggen aan de samenleving gaat en dreigen Nederland te verlaten. Of verschuilen zich achter het ondersteunen van oppervlakkige maatschappelijke initiatieven zonder echt de pijnpunten op te lossen waar ze wel invloed op kunnen uitoefenen. Je kunt hier heel genuanceerd naar kijken. Het gaat om wat we als samenleving van bedrijven verwachten. Aan de ene kant genereren bedrijven werkgelegenheid, zijn ze de motor achter onze economie, zorgen ze voor innovatie en creëren ze producten die we graag kopen. En daarmee creëren ze welvaart. Dit is een belangrijk gegeven. Aan de andere kant maken ze ook gebruik van onze spaarzame grond en infrastructuur, onze talenten en onze productiegoederen. Allemaal kapitaalgoederen die in Nederland maar beperkt aanwezig zijn.

Bedrijven zullen steeds vaker afgerekend gaan worden op hoe ze deze spaarzame kapitaalgoederen inzetten, wat de negatieve

impact van hun bedrijfsvoering is op samenleving en milieu en wat ze doen met de winst die ze daarbij maken. Het feit dat de meeste winst afvloeit naar aandeelhouders, helpt daarbij niet voor het creëren van maatschappelijk draagvlak. Veelal wordt daarbij de schuld gelegd bij consumenten en burgers die de vraag creëren en hun gedrag aan moeten passen. Dit is echter te kortzichtig en impliceert dat consumenten kunnen overzien hoe en met welke impact producten gemaakt of ontwikkeld worden. Bedrijven zijn hierbij de belangrijkste actoren. Zij kunnen dit wel overzien en kunnen hun beleid hierin aanpassen. De kritiek op bedrijven zal de komende jaren alleen maar toenemen, door nieuwe wetgeving uit Europa en door het steeds zichtbaarder worden van klimaatverandering en door het feit dat problemen via media en sociale media steeds sneller gedeeld worden. De vraag wordt zelfs gesteld – onder andere door bestuurder Feike Sybesma – of bedrijven die geen maatschappelijke relevantie hebben, wel recht van bestaan hebben in Nederland.

Bedrijven die enkel gefocust zijn op winst-maximalisatie kunnen, en moeten, evolueren naar een meer inclusieve visie op hun rol in de maatschappij. Dit betekent niet dat ze volledig af moeten stappen van winst maken, maar eerder dat ze zich bewust moeten worden van hun maatschappelijke impact. Wanneer bedrijven investeren in de gemeenschappen waarin ze opereren, duurzame praktijken omarmen en ethische normen handhaven, creëren ze indirect maatschappelijke waarde, zelfs als dat niet hun primaire doel is. Bedrijven die daar nog niet aan kunnen voldoen, moeten de ruimte krijgen om te veranderen.

Het maatschappelijk veld, bestaande uit politiek, overheid, burgers, consumenten en actiegroepen moet in overleg met bedrijven een license to change formuleren, waarbij in een duidelijk plan wordt aangegeven welke stappen het bedrijf gaat nemen om de gewenste situatie te verbeteren.

Esther Ouwehand (PvdD) tijdens het partijcongres in september dit jaar.



*Auteur Martijn van Dorp*

*Foto ANP*

Onoverzichtelijke ontwikkelingen, uitgelekte berichtgeving en een hoop discussies. Afgelopen zomer waren voetbalclub Ajax en de Partij voor de Dieren volop in het nieuws: zij verkeerden in chaotische crisissituaties die hun reputaties flink op de proef stelden. De communicatietheorie leert dat goede crisiscommunicatie chaos kan beteugelen, of in ieder geval een belangrijke rol hierin kan spelen. Is het mogelijk een crisis op te lossen met communicatie? Wat zijn de valkuilen in dergelijke situaties?

Eerst is het belangrijk om vast te stellen wanneer iets daadwerkelijk bestempeld kan worden als een crisis. "In mijn beleving is er sprake van een crisis als een situatie uitzonderlijk, kortdurend en levensbedreigend is", stelt Rob Huisman, die al meer dan twintig jaar optreedt als zelfstandig bestuursadviseur. Hij benadrukt dat het belangrijk is onderscheid te maken tussen een incident of een probleem en een crisis, zeker omdat hij merkt dat deze begrippen de laatste jaren in een adem worden gebruikt. De definitie van Frank Peters, oprichter van communicatiebureau Virtus Communications, is vergelijkbaar. Volgens hem is het alleen mogelijk om over een crisis te

spreken als deze een acute dreiging bevat voor de continuïteit of veiligheid van een organisatie of slachtoffers van de crisis.

In de loop der jaren hebben veel academici het onderwerp crisiscommunicatie behandeld en zijn er vele theorieën tot stand gekomen over wat de beste manier is om zo'n situatie te bestrijden. Een van de bekendere methodes is de Situationele Crisis Communicatie Theorie (SCCT), bedacht door de Amerikaanse professor Timothy Coombs. Volgens zijn theorie is het belangrijk om te begrijpen hoe de buitenwereld kijkt naar de crisis en op basis daarvan proportioneel in te grijpen,



dus niet volledig op basis van hoe de organisatie zelf naar de crisis kijkt. Met zijn theorie biedt Coombs enkele handvaten voor crisismanagers die zij kunnen gebruiken om te bepalen op welke manier zij op een crisis moeten reageren.

#### Beleid en gedrag

Waar theorieën als die van Coombs handig zijn, zou het te ver gaan om te zeggen dat een crisis opgelost kan worden met communicatie, meent Peters: “Een crisis kan enkel worden opgelost met beleid en gedrag. Communicatie speelt wel een belangrijke rol, namelijk dat het laat zien dat en hoe je een crisis aan het oplossen bent.” Hij merkt op dat mensen nog te vaak denken dat communicatieprofessionals enkel door middel van framing een situatie minder erg kunnen laten lijken, ervoor kunnen zorgen dat het bedrijf onder diens problemen kan uitkomen of de reputatieschade kan verminderen.

Waar communicatie een crisis dus niet helemaal kan oplossen kan slechte communicatie een crisis daarentegen wel een stuk erger maken, weet Huisman, die dat onder meer zag gebeuren bij Ajax en bij de Partij voor de Dieren. In deze situaties slaagden de partijen er niet in om de regie te nemen in de communicatie, waardoor ze de hele tijd achter de feiten aanliepen. Huisman: “Bij Ajax lekte een hoop informatie uit, wat betekende dat die informatiebronnen de regie in handen hadden. Als je eenmaal in die reactieve modus zit, is het moeilijk om daaruit te komen.”

#### Kop in het zand

Wat gaat er dan precies mis zodra een crisis uitbreekt? TNO deed enkele jaren geleden onderzoek naar driehonderd verschillende crisissituaties, waar werd gekeken naar de

eerste reactie van het bestuur op de crisis. Over de gehele breedte waren er twee zichtbare strategieën: de ontkenning of de oplossing. In negen van de tien gevallen koos het bestuur ervoor om het probleem te ontkennen. Van die gevallen moest de overgrote meerderheid na enkele dagen wel degelijk bekennen dat er een crisissituatie was ontstaan die ze moesten oplossen. Volgens Peters is dit een veelvoorkomende reflex: “Het is heel natuurlijk om de kop in het zand te steken en weg te kijken, in de hoop dat de crisis zo overwaait.”

Toch is dit zeker geen goede aanpak, stellen zowel Huisman als Peters. “Wij leven nu in een tijd waarin, als je niet open en eerlijk communiceert, je vroeg of laat de rekening krijgt gepresenteerd”, stelt Huisman. Veel mensen houden ook nog steeds vast aan zogenaamde communicatieclichés als ‘stilzitten als je geschoren wordt’ en ‘niet wrijven in een vlek’, wat er volgens Huisman zelfs voor heeft gezorgd dat bestuurders minder vertrouwen hebben gekregen in de adviezen van communicatieprofessionals. “Stilzitten kan gewoon echt niet meer. Als je nu stilzit, heeft de buitenwereld de framing van het bestuur en de organisatie al volledig gedaan en loop je als bedrijf zelfs enorme risico’s”, onderstreept Peters.

Huisman vermoedt dat dit gepaard gaat met de trend dat juridische aansprakelijkheid een steeds grotere rol begint te spelen. Uit angst om een rechtszaak tegen te krijgen is men terughoudender in het vertellen wat er werkelijk aan de hand is. Hierdoor wordt er niet of te laat gecommuniceerd. “Een jurist wil vaak pas



Rob Huisman

## ‘Het is heel natuurlijk om de kop in het zand te steken in de hoop dat de crisis overwaait’

communiceren over belangrijke beslissingen als alle feiten bekend zijn, maar dat betekent niet dat je niet al over het proces kunt communiceren, dus over wat je op dit moment ziet en wat je aan het doen bent om de crisis te verhelpen,” voegt Peters toe.

#### Hypertransparantie

Hoe kunnen bestuurders en communicatieprofessionals dan het beste omgaan met een crisis en chaotische situaties? Peters: “In een crisissituatie is hypertransparantie een absolute vereiste.” Soms kan het lastig zijn om alle informatie gelijk te communiceren, wat betekent dat het belangrijk is om goed te communiceren over het proces en uitleg te verschaffen over welke afwegingen er zijn gemaakt. “Voordat een besluit wordt genomen vinden er uitvoerige discussies plaats in de bestuurskamer”, zegt Huisman, die vaststelt dat communicatie nog te vaak gefocust is op de maatregelen die genomen moeten worden. “Als je mensen deelgenoot maakt van jouw afwegingen in de analyse merk je dat ze veel beter gaan begrijpen waarom je die maatregelen neemt. Veel communicatieprofessionals denken dat dit leidt tot discussies over waarom de maatregelen niet goed zouden zijn, maar dat is niet terecht. Uiteindelijk moet je gewoon kunnen aantonen dat dit de minst slechte oplossing is.”

Ten slotte is het belangrijk om de leiding te nemen in de communicatie rondom jouw probleem. Peters merkt dat organisaties, zelfs in het tijdperk van sociale media nog te lang doen over de eerste reactie: “Dertig jaar geleden was de responstijd die je had 24 uur – tot de volgende krant uitkwam. Nu is dat eerder 24 minuten, waarschijnlijk zelfs minder. Gemiddeld hebben bedrijven toch nog steeds 21 uur nodig om te reageren.”

Een goede voorbereiding door middel van het opstellen van scenario’s voor verschillende situaties stelt organisaties in staat om snel te reageren. Huisman: “In een crisis geldt sterk: de eerste slag is een daalder waard. Als je de regie kunt nemen in de communicatie, dan bepaal je waar de discussies over gaan.” Op die manier kan een bedrijf ook laten zien hoe zij het probleem gaat oplossen, wat de gedupeerden kunnen verwachten en hoe deze situatie in de toekomst voorkomen gaat worden.

Peters concludeert: “Als je dit netjes communiceert en het probleem oplost, kun je de reputatieschade beperkt houden of kan de reputatie zelfs verbeteren.”

Frank Peters



Auteur Marjan Engelen  
Fotograaf Marieke Odekerken

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Marjan Engelen over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Dappere miskleuners die weten dat je van elke fout een rijker mens wordt.

## Jij gaat van dit dossier af

'Jij gaat van dit dossier af.' Petra Borsboom kreeg deze mededeling van haar directie bij terugkomst van vakantie. "Ik heb daar veel pijn van gehad en natuurlijk ook veel van geleerd. Als woordvoerder is je relatie met de gedeputeerde een groot goed. Er was in mijn vakantie iets gebeurd waardoor zij geen vertrouwen meer in mij had. Echt heel pijnlijk. Gelukkig is de relatie later wel hersteld."

Borsboom is woordvoerder bij de provincie Gelderland. De casus waar ze het over heeft, dateert van zo'n vijf jaar geleden. "Ik was adviseur van de gedeputeerde met milieu in haar portefeuille. In Barneveld werd een nieuwe wijk gebouwd en zoals dat gaat wordt er dan grond gestort, gecertificeerde grond. Die grond is de inzet geweest van een complexe casus waarbij we voor het eerst te maken kregen met gedegen onderzoeksjournalistiek, van Zembla in dit geval. Zij beten zich vast in de herkomst van de grond. Er zou mee geknoeid zijn, vervuild. En als het frame gif er eenmaal is, dan wordt dat de bron van angst en maatschappelijke onrust. De vragen vanuit de journalist volgden elkaar op in een continue stroom. Dat duurde maanden en onze organisatie reageerde traag doordat er veel mensen en diensten bij betrokken waren. Het duurt dan lang voordat je als woordvoerder alles compleet hebt. En inmiddels werd de zaak steeds politieker, tot vragen in de Tweede Kamer aan toe."

Borsboom is ervan overtuigd dat je als woordvoerder in zo'n zaak drie doelen te dienen hebt: "Als eerste de pers informeren, ten tweede je bestuurder en organisatie behoeden voor reputatieschade en tot slot het informeren van bezorgde bewoners. Deze doelen zijn alle drie even belangrijk. Daar verschil ik nog wel eens van mening over met collega's. Uiteindelijk waren er al veel vragen beantwoord, maar Zembla wilde de gedeputeerde voor de camera interviewen. Dat vond plaats in mijn vakantie

in aanwezigheid van een andere woordvoerder. Op zich ging dat interview inhoudelijk best goed. Maar vervolgens zag je wat beeld doet. Op enig moment keek ze een beetje verschrikt in de camera. Juist dat beeld heeft als still alle media gehaald, compleet met uitvergroten eh's en ah's. Het riep het beeld op dat ze de kwestie niet in de hand had."

Daarna ging er nog iets mis. "Wij hadden een bewonersinformatieavond gepland om de resultaten van alle onderzoeken te presenteren. Er was afgesproken om tot die dag een radiostilte te betrachten omdat we eerst de inwoners wilden informeren. De journalist had iets opgevangen en belde mij: is er een bewonersavond? Ik zweeg even in innerlijk gesprek met mezelf. Ik vind het niet ethisch om te liegen, maar ik wilde niet dat bewoners via de pers iets te horen kregen. Maar ik zweeg zo lang, toen was het antwoord al duidelijk. Zembla bracht haar aankondiging een dag voor de informatieavond. Het effect: voor bewoners niet prettig én intern waren de rapen gaar natuurlijk. Uiteindelijk leidde het tot een motie van wantrouwen in de Provinciale Staten met een debat. En dus ook tot een vertrouwensbreuk tussen de gedeputeerde en mij."

De les zit wat Borsboom betreft in het begin: "Zodra onderzoeksjournalisten zich vastbijten moet je gelijk opschalen en in een projectteam alles in kaart brengen. Dan kun je als woordvoerder ook veel beter je rol als regisseur vervullen. Iets anders is dat ik een betere antenne heb ontwikkeld voor bestuurlijke zwaktes. Als er nog niks aan de hand is kun je daaraan werken. Ik zeg niet dat we alles hadden kunnen voorkomen hoor. Maar deze casus heeft ons wel aan het denken gezet over het samenspel van pers en woordvoerders. Volgens mij is dat wel toe aan een herijking in deze polariserende tijd. En beeldvorming, dus ook welke beelden de pers gebruikt doen ertoe."

Auteurs Esther Durenkamp en Luisa Sanchez Diez

**Vrolijk getijlpt vult de zaal als ruim driehonderd communicatieprofessionals uit de publieke sector op een stormachtige donderdag binnenstappen in Spant! in Bussum. Ieder met haar of zijn eigen beweegredenen rondom het thema Stil eens... luister! Het plenaire programma brengt een zwerm aan gedachten en inzichten van veelzijdige experts, gericht op het versterken van verbindingen in een wereld waar de overheid soms als onzichtbaar wordt ervaren door delen van onze samenleving.**

Goed luisteren is topsport, zegt dagvoorzitter Inge Diepman. Karen van Oudenhoven, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), belicht het veranderende landschap van communicatie en de groeiende kloof tussen overheid en samenleving. Rens Vliegenthart, hoogleraar Strategische Communicatie aan de Wageningen Universiteit, opent deuren naar innovatieve benaderingen om deze kloof te overbruggen. En Marjolein Moorman, wethouder Onderwijs, Jeugd(zorg) en Armoedebestrijding van Amsterdam, deelt haar praktische ervaringen over effectieve communicatie bij de lokale overheid.

Het is een mooie combinatie: de dynamiek van de sprekers met de subtiele achtergrond van vogelgeluiden in de vorm van een luistersessie door vogelaar Jesse Zwart. Dit weerspiegelt de veelzijdigheid van ons vakgebied: het vermogen actief te luisteren naar diverse geluiden en tegelijkertijd harmonie te creëren. Het geeft niet alleen stof tot nadenken over effectieve communicatie, maar ook een positieve herinnering dat echte verbinding begint met aandachtig

luisteren naar de geluiden om ons heen. Daarna is het tijd voor kleinere, maar niet minder inspirerende kennissessies. Van alles komt voorbij, waaronder ook de presentaties van de genomineerden van de Galjaardprijs. Een prijs die jaarlijks wordt uitgereikt aan een initiatief op het gebied van publieke communicatie. De prijs gaat dit jaar naar Operation Cookiemonster van de politie van Rotterdam. Zij winnen ook de publieksprijs met hun #checkjehack-

campagne, duizenden mensen zijn geholpen met het virusvrij maken van hun computer. De jury benadrukt de indrukwekkende aanpak van de politie en hun leidende rol op internationaal niveau in de communicatie.

Afsluitend is het tijd voor de netwerkborrel waar wordt geproost op een geslaagde dag. PubCom23, een bruisend feest van inzichten en verbinding.



## **‘De veelzijdigheid van ons toffe vakgebied: het vermogen actief te luisteren naar diverse geluiden en tegelijkertijd harmonie te creëren’**

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

## Ik krijg al jeuk als ik eraan denk

‘Invasie van bedwantsen in Parijs: blijf hier weg’, ‘Bedwants ruikt op in Parijs, stad vraagt hulp aan overheid’, ‘Bloedzuigende bedwantsen terroriseren Franse hoofdstad’. Begin oktober werden de media gedomineerd door koppen over bedwantsen in Parijs. Mensen annuleerden massaal hun weekendjes weg, Franse scholen gingen uit voorzorg dicht en de commissie van de Young Logeion studiereis wist niet of ze het jaarlijkse internationale uitje nog wel door kon laten gaan. Die zou namelijk begin oktober plaatsvinden in oui oui Paris!

De studiereiscommissie was verdeeld: bedwantsen vond niemand prettig. Of het de reis ging verpesten, stond ter discussie. Die beestjes zijn toch in elke stad te vinden? En als er een paar anti-insecten spuitbussen werden ingekocht, konden we toch prima gaan? Maar hoe meer TikTok reels er langskwamen van kruipende insecten in metro’s en treinen, hoe meer mensen begonnen te twijfelen: ‘Ik krijg er nu al jeuk van!’

Dat bedwantsen jeuk geven, is een feit. Het vervelende daaraan is, dat ons brein alleen al door dat feit een signaal afgeeft aan ons lichaam. Als je aan jeuk denkt zijn je hersenen actief in hetzelfde gebied als dat er een jeukprikkel naar je lichaam wordt verstuurd. Oftewel: je krijgt jeuk, als je denkt aan jeuk. En probeer dan nog maar eens mensen te overtuigen dat er in Parijs vast geen problemen komen van de bedwantsen.



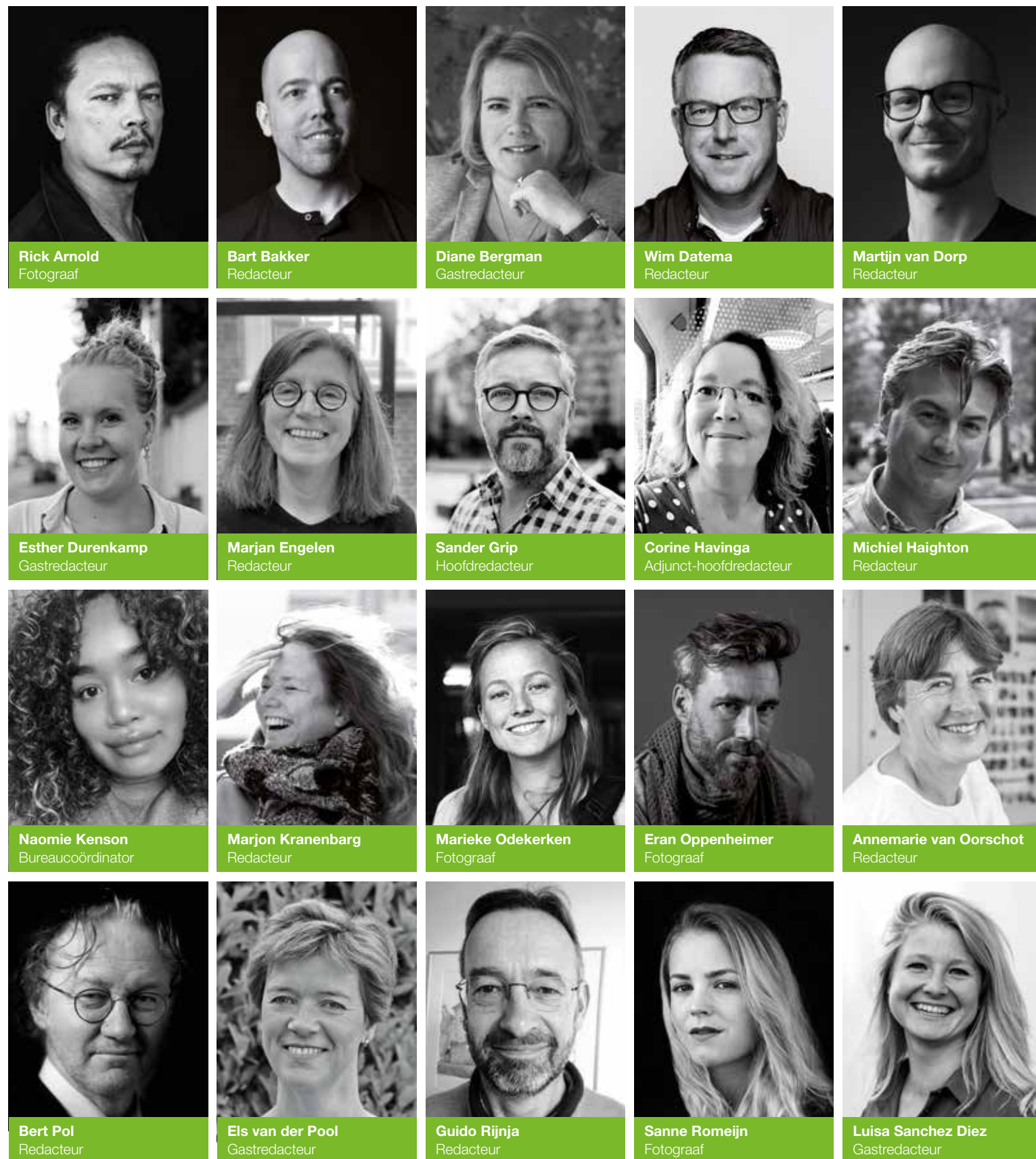
**Emma Kemperman**  
Programmamanager Young  
Logeion

Gelukkig werd het probleem nét op tijd opgelost. Want wat bleek? Alle bedwantsverhalen waren een klassiek voorbeeld van nepnieuws. En de filmpjes op sociale media? Dat waren andere beestjes, maar zeker geen bedwantsen. NOS, NU.nl en andere grote nieuwssites waren er allemaal voor gevallen. En wij ook. In het kader van communicatie werden we er weer aan herinnerd hoe belangrijk factchecking is. Zelfs als je nieuws leest uit ‘betrouwbare’ bronnen.

Uiteindelijk zijn we toch met een groep van tien Young Logeion leden naar Parijs geweest, zonder ook maar een beestje te zien. Alleen de jeuk, die bleef.

## **‘We werden er weer eens aan herinnerd hoe belangrijk factchecking is’**

# Wij maakten deze C



\*wij willen graag met jou brainstormen over nieuwe huisstijlen, magazines, brochures, campagnes, websites en social media. [carezza.nl](http://carezza.nl)

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

**Hoofredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Adjunct-hoofredacteur en eindredactie**  
Corine Havinga

**Kernredactie**  
Arjen Boukema, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

**Redactie**  
Bart Bakker, Esther van Breemen, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Ronand Jansen (Logeion), Marjon Kranenborg, Annemarie van Oorschot, Damian Peek, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Hugo Zelders

**Met bijdragen van**  
Teis Albers, ANP, Christian Burgers, Mayke van Keep, Emma Kemperman, Eefje Nienhuis, Folkert Reith, Betteke van Ruler

**Concept en vormgeving**  
carezza\*, [www.carezza.nl](http://www.carezza.nl)

**Druk**



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

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

**Advertenties**  
Logeion (Naomie Kenson)  
070 346 70 49  
[nkenson@logeion.nl](mailto:nkenson@logeion.nl)

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 12 januari 2024.

**Coverfoto**  
Eran Oppenheimer



# LOGEION-KALENDER

## SEMINAR

**14 DECEMBER DOORN**  
(Gedrags)verandering als  
communicatieopgave  
Arend Ardon, Genieke Hertoghs,  
Klaas Dijkhoff e.a

## EINDEJAARSCOLLEGE

**19 DECEMBER AMSTERDAM**  
De grote uitdagingen voor  
ons vak in 2024  
Betteke van Ruler

## NETWERKBORREL

**18 JANUARI HILVERSUM**  
Nieuwjaarsbijeenkomst  
(exclusief en gratis voor leden)  
Saskia Schepers

## MASTERCLASS

**25 JANUARI AMERSFOORT**  
Het Communicatie Model  
Wil Michels

## MASTERCLASS

**31 JANUARI AMERSFOORT**  
Draagvlak al geregeld?  
Monica Wigman

## VAKIMPULS

**1 FEBRUARI ONLINE**  
Onderhandelen over arbeidsvoor-  
waarden voor young professionals  
Margriet Joosten

## MASTERCLASS

**6 FEBRUARI AMERSFOORT**  
Hoe je mensen wel beweegt (in het  
onbewuste brein)  
Genieke Hertoghs

## ENTER-THE-FIRM

**8 FEBRUARI AMERSFOORT**  
De positie van de afdeling  
communicatie in zorgorganisaties  
i.s.m. Philadelphia Zorg

## MASTERCLASS

**8 FEBRUARI AMERSFOORT**  
Crisiscommunicatie voor communi-  
catieprofessionals  
Roy Johannink

## VAKIMPULS

**26 FEBRUARI ONLINE**  
Werken aan diversiteit & inclusie: rol  
van de communicatieprofessional  
Huib Koeleman

## WORKSHOP

**29 FEBRUARI UTRECHT**  
Goede woordvoering: hoe doe je  
dat?  
Youssef Eddini

## WORKSHOP

**5 MAART UTRECHT LUNETTEN**  
Situationeel adviseren  
Edi van Gelder en Lilian van den  
Berg

## COLLEGE

**7 MAART AMSTERDAM**  
Leiderschapscommunicatie  
Erik Reijnders

## WORKSHOP

**14 MAART BREDA**  
Kickstart adviesvaardigheden -  
voor young professionals  
Chris Mulder

## CONGRES

**27 MAART ARNHEM**  
Polarisatie en leiderschap  
Bart Brandsma, Guido Rijnja,  
Pacelle van Goethem e.a.  
i.s.m. Verhaal met impact



Scan de code voor het actuele  
aanbod en om je aan te melden.  
Of kijk op: [www.logeion.nl/  
agenda](http://www.logeion.nl/agenda)

**SchaalX**  
groeien door expertise

**Zoek je een  
communicatie  
specialist?**

Van junior tot en met executive niveau

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

1. De beste gekwalificeerde  
markt voor jouw  
team.