



‘Focus op het midden, niet op de uitersten’

RONALD VOORN, PROFESSOR SOCIALE MARKETING
EN GEDRAGSVERANDERING UNIVERSITEIT TWENTE

‘Ik pleit voor een meer empathische overheid’

KAREN VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE,
DIRECTEUR SCP EN KEYNOTE SPREKER PUBCOM23

Online strijd om de kiezer barst los



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
inclusie en diversiteit is meer dan een vinkje zetten
- 10 **toonaangevend**
karen van oudenhoven-van der zee wil meer empathie van de overheid
- 14 **kleiner dan tien**
polycentric maakt impact door te focussen
- 16 **reportage**
ronald voorn en het belang van weerstand
- 20 **snippers**
- 22 **communicatietheorie van betteke van ruler**
hoe laat de communicatieadviseur zien wat 'ie waard is?
- 24 **spotlight**
de online strijd om de kiezer is losgebarsten
- 28 **reportage**
de energietransitie, zo doe je dat
- 32 **ontwikkeling**
het schurende slavernijverleden moet bespreekbaar zijn
- 38 **handreiking**
sollicitanten vinden in een overspannen arbeidsmarkt
- 41 **column mayke van keep**
- 42 **achtergrond**
het stoplicht van het anp
- 44 **kennis**
communiceren is interpreteren
- 48 **boeken**
- 49 **column christian burgers**
- 50 **miskleun**
voor sabine funneman is irritatie ook informatie
- 52 **young**
korte krachtige powerpointslides
- 54 **column esther durenkamp**
- 55 **makers**



Vieze koffiemokken en de plastic-heffing

Het einde van de zomervakantie is een van die momenten om de balans op te maken. En die is in dit geval niet positief. Hagelstenen als tennisballen in Italië. Overstromingen in meer gebieden dan je kunt tellen. En van Hawaï tot Griekenland, de halve wereld stond in brand. Intussen vliegen we als argeloze lemmingen vrolijk door naar de afgrond. Na twee weken regen schoten de prijzen voor last minute vliegvakanties naar de zon door het plafond. Klassiek gevalletje vraag en aanbod.

Natuurlijk klinkt het steeds luider dat die klimaatverandering nauwelijks nog te ontkennen valt. Maar in de dagelijkse realiteit vinden we verandering lastig. Want wie neemt er een herbruikbare bak mee als hij naar de snackbar gaat? Wie staat er echt met zijn vieze koffiemok in de rij voor een bakkie leut op het station? En wie slaat het voorverpakte voedsel in de supermarkt over omdat er een plastic-heffing is ingevoerd?

Toch gebeurt er ook al veel. We gaan heus wel inzien dat we niet meer kunnen weggijken. Dus zijn er campagnes om te laten zien hoe makkelijk je je energiedrag kunt veranderen en staan er bedrijven op die serieus werk maken van de energietransitie.

Ik doe graag mee aan die transitie. Want het is nodig. Maar die vliegtickets voor dat weekendje weg met mijn voetbalteam waren ook wel heerlijk goedkoop...

Sander Grip
hoofdredacteur

‘Inclusie en diversiteit vink je niet even af’

Een diversiteitsmanifest. Check. Een inclusieplan. Check. Een d&i-medewerker. Check. Allemaal goed. Maar niet goed genoeg. Diversiteit en inclusie is geen checklist. Het hoort in het DNA van organisaties. En het hoort zéker in het hart van de culturele sector in Utrecht, vinden Iris Loos, Aram Eduati, Sewan Mumcuyan en Halima el Ghamarti. Vanuit verschillende perspectieven delen zij hun ervaringen, visies en tips voor een diverse en inclusieve culturele sector. Alle vier vinden ze: de tijd van afvinklijstjes is voorbij.

Dabke: een populaire muziek- en dansstijl die geliefd is in onder meer Syrië, Jordanië, Palestina en Libanon



Naast haar werk als zelfstandig communicatieadviseur is Iris Loos medeoprichter van de Stichting Dabke Night. Ze vertelt over het ontstaan van dit project. “In 2016 hoorde je in het nieuws verhalen over ‘vluchtelingenstromen’ uit Syrië. De containerbegrippen vlogen je om de oren. Het ging allemaal om politiek, macht en geld. In die tijd startte ik samen met mede-Utrechters New Neighbours – een informeel netwerk om nieuwkomers wegwijs te maken in Utrecht. Ik raakte geïnspireerd door de verhalen van mensen die pas in Nederland waren aangekomen. Over cultuur, het dagelijks leven, familie en religie. Persoonlijke verhalen waar in de media geen ruimte voor was. Dat was de aanleiding om – samen met een groep Syriërs – een cultureel aanbod te ontwikkelen waarbij mensen zich weer even ‘thuis’ voelen. En mensen hier een andere kant van het Midden-Oosten konden zien.”

Uitwisseling

Loos organiseerde in 2016 in Utrecht samen met medeoprichter van Dabke Night, Tamer Alalouh (toen net zelf in Nederland aangekomen) en zo’n veertig vrijwilligers een festival over die andere kant. Een avond vol muziek, eten, verhalen en film. “Het was in no-time uitverkocht. Er was één maar: in de zaal zaten vooral Nederlanders, op het podium stonden mensen met een vluchtachtergrond. Ik miste de echte uitwisseling. Totdat de dj dabke begon te draaien; een populaire muziek- en dansstijl die geliefd is in onder meer Syrië, Jordanië, Palestina en Libanon. Mensen begonnen spontaan te dansen. De Nederlanders die toekeken, werden uitgenodigd mee te doen. De dabke dans je namelijk samen, hand in hand. En zo ontstond een gezamenlijke activiteit. Geen eenrichtingsverkeer of verplichte integratie. Dit was de motor om tot gelijkwaardige uitwisseling te komen. Dabke Nights zijn nog steeds populair. Het team geeft dabke-workshops door het hele land en organiseert uitgaansavonden in TivoliVredenburg in Utrecht en Paard in Den Haag. Vorig jaar stonden ze op Lowlands. Het is een verhaal over verbinding en intercultureel samenwerken om samen tot nieuwe inzichten te komen.”

Ruimte maken

Loos doet graag haar verhaal, maar vindt eigenlijk dat anderen dat zouden moeten doen. “Beleidsstukken, manifesten, projectplannen. De vinkjes zijn gezet. Maar het schort aan daadkracht. Er verandert niets, tenzij je radicaal ruimte maakt voor de mensen die nooit de ruimte kregen. Maak ruimte in je programma, je aanpak, je communicatie. Vraag aan de mensen die niet komen, waarom niet. Ga via panels in gesprek met nieuwe doelgroepen. Durf te analyseren en zet een stapje opzij. De bewustwording is er. Nu is het tijd om door te pakken en resultaten te meten. Zodat je straks ziet: de mensen die de ruimte niet hadden, hebben die nu wel. Er zijn nieuwe perspectieven en er klinkt een nieuw geluid.”

Hokjes

Ook Aram Eduati zou het liefst zien dat we het niet meer hebben over diversiteit en inclusie. Simpelweg omdat het vanzelfsprekend is. Eduati is danser, hoewel hij zich liever niet in hokjes laat plaatsnemen. Hij is ook oprichter van into the blue en marketeer. “Ik dans sinds mijn elfde. Alles komt voor mij voort uit dansen. Met Utrecht Connaisseurs CREW doe ik breaking- en hiphopwedstrijden en shows in binnen- en buitenland. En we doen educatieprojecten. Onze missie: alle jongeren moeten op z’n minst één keer in hun leven gedanst hebben.” Inclusie – of juist het ontbreken daarvan – is voor Eduati voelbaar. Als leerling op het Christelijk Gymnasium Utrecht voelde hij zich er niet echt tussen passen. “Dat out-of-place-gevoel heb ik soms nog. Dat ik op een feest of meeting ben en dat ik uit de toon val. Door mijn afkomst, mijn

leeftijd of hoe ik me kleeed. Door de energie, de gewoontes of de taal die gesproken wordt. Dat gevoel buitengesloten te zijn maakt eenzaam. Ik ben daarom mijn eigen bubbel ingegaan. Ik lééf de hiphopcultuur – mijn werk is daar en mijn vrienden ook. Ik kan er mezelf zijn.”

Allemaal gelijk

Dat Eduati zich juist in de hiphopcultuur zo thuis voelt is niet verwonderlijk. “Ook al is hiphop best groot in Nederland, het is ons-kent-ons. De wortels van de hiphop – muziek, rap, dans en graffiti – liggen in de Afro-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse diaspora’s. Die geschiedenis is enorm divers. Dat merk je nog steeds. Je afkomst maakt niet uit, als je maar komt dansen. Op de dansvloer is iedereen gelijk. Vanuit de hiphopcultuur ben ik verbonden aan PACT, een netwerk van cultuurmakers die samen de Utrechtse cultuursector diverser en inclusiever willen maken. Soms zit ik aan tafel met een directeur, marketeer en programmeur en zie ik hetzelfde type mens: wit, hoog opgeleid, uit de welgestelde buurten. Allemaal competent hoor. Maar ik zie niet mijn hiphopvrienden of burens uit mijn wijk. Net als in de politiek is het geen afspiegeling van de samenleving. Juist daarom ben ik blij dat ik mijn mening kan geven en dat er naar me geluisterd wordt. Utrecht staat ervoor open en onderneemt serieus stappen. Ik kan niet alles veranderen, maar blijf zeggen wat ik vind. Stukje bij beetje begint de verandering.”

Pionier

Sewan Mumcuyan is directeur van de Stadsschouwburg Utrecht. Na een studie

**‘Dat het soms schuurt,
hoort erbij als je de
wereld gelijkwaardiger
wilt maken’**



Een breaking-show: op de dansvloer is iedereen gelijk

Fotograaf Koko EXG

‘Na het decennialang over diversiteit en inclusie te hebben gehad, zijn we nu bij een kantelpunt aanbeland’

International Management ruim 25 jaar geleden wilde hij de creatieve sector in. Een stage bracht hem bij een productie in New York. Terug in Nederland begon hij bij Cosmic theater in Amsterdam. “John Leerdam, destijds directeur, was pionier in multicultureel theater, zoals dat toen nog heette. Ondanks mijn Armeense en Turkse roots, had ik geen idee wat zo’n multiculturele achtergrond in de context van kunst en cultuur betekende. Bij Cosmic theater kreeg ik daarin een stoomcursus. Het vormt nu de basis voor alles wat ik doe.”

Fluide

“Het thema diversiteit en inclusie is fluide. Twintig jaar geleden lag de focus vooral op culturele diversiteit. Nu is er ook aandacht voor onder meer genderdiversiteit en mensen met een beperking. Ik vind het belangrijk om het hele spectrum mee te nemen”, zegt Mumcuyan. “Na het decennialang over diversiteit en inclusie te hebben gehad, zijn we nu echt bij een kantelpunt aanbeland. Dat stemt mij optimistisch. Zo zitten mensen die verschil willen maken op posities waarin ze dat echt kunnen. Er ontstaan netwerken, formeel en informeel. Veel instellingen zijn al goed bezig. Maar soms hoor ik nog steeds: ze zijn er niet, ze reageren niet. Dan denk ik: daar gaan we weer.”

Afvinklijstje

“Ik maakte zelf ooit de fout iemand op diversiteit en inclusie aan te nemen die op een eilandje opereerde. Dat pakte natuurlijk niet goed uit. Bij de Stadsschouwburg werken we nu met een integrale aanpak, met de inzet en inbreng vanuit diverse medewerkers en afdelingen. Zelf zoek ik actief organisaties op. Culturele instellingen, maar ook maatschappelijke organisaties. Als hét stadstheater van Utrecht wil ik onze scope verbreden. Open en toegankelijk zijn, midden in

de samenleving staan. Ruimte maken voor nieuwe perspectieven. Ook door letterlijk ruimte in onze planning te maken. In maart is normaal gesproken 95 procent van de programmering al rond. En is er nauwelijks ruimte voor de actualiteit of nieuwe projecten en programma’s. Dat moet anders.”

Huis voor iedereen

Mumcuyan schetst zijn theater van de toekomst, waarin diversiteit en inclusie geen checklist is maar iets vanzelfsprekends. “De schouwburg is een open huis voor iedereen. Hier krijgt iedereen de kans iets te komen doen of te bezoeken. Daarom moeten we tijd en energie investeren in talentontwikkeling van jongeren die opgroeien in een omgeving waarin kunst en cultuur minder vanzelfsprekend zijn.”

Each one teach one

Halima el Ghamarti is directeur van Bokscultuurhuis in Kanaleneiland, Overvecht en Leidsche Rijn. Het programma is bedoeld om jong talent te ondersteunen en gemaakt op basis van de behoeften van de jongeren. El Ghamarti: “Tegen de jongeren zeggen we: kom zoals je bent en leer zoals je wilt. Hier geldt het motto uit de hiphopcultuur ‘Each one teach one’. Je hoeft niet te betalen, maar deelt wél je kennis. Ons team is heel divers: jonge mensen die aansluiting hebben met de leefwereld van de jongeren hier. Een opleiding is niet nodig, maar wel vakkennis – als autodidact of uit het informele leercircuit – en de juiste karaktereigenschappen.”

Representatie

“Toen ik opgroeide in Kanaleneiland, miste ik de representatie van mijn wijk en de bewoners. Mijn rugzak zat vol boeken, maar nooit herkende ik daarin iets uit mijn leefwereld. Herkenning, aangebracht op een respectvolle manier, is zó belangrijk. En dan

bedoel ik niet vanuit de witte, normatieve wereld, als een hype of afvinklijst. Het gaat om integere, eigen verhalen: het narratief van de mensen die minder gezien en gehoord worden. Met mijn kinderboek over Kanaleneiland dat ik zelf volgend jaar wil uitbrengen, wil ik daaraan bijdragen.”

Diversiteit is een feit, vindt El Ghamarti. “We moeten vieren dat iedereen anders is. Er is plek voor iedereen, je hoeft alleen plaats te maken. Mensen aannemen en ze vervolgens vragen om hun culturele of andere eigenschappen thuis te laten, noem ik niet het vieren van diversiteit. Mensen moet je niet willen kopiëren. Het gaat erom dat iedereen zich gezien en gehoord voelt. En weet dat je welkom bent zoals je bent. Mensen die eigenzinnig zijn, brengen de verandering teweeg die nodig is voor innovatie en nieuw perspectief. Verandering is ongemak. Ga dat niet uit de weg. Dat het soms schuurt, hoort erbij als je de wereld gelijkwaardiger wilt maken.”

Plaats maken

De directeur van het Bokscultuurhuis ziet veel mooie dingen gebeuren in de culturele sector. Bijvoorbeeld in het Bijlmer Parktheater, Theater Rotterdam en Schouwburg Concertzaal Tilburg. “Voor de zomer was ik bij SOUK van het Concertgebouw in Amsterdam. Het hele concertgebouw was overgenomen door makers uit het Midden-Oosten: met groot muzikaal talent uit Libanon, een markt, streetwear, kunst, eten. Het zat bomvol mensen met allemaal verschillende achtergronden. Hier was het duidelijk gelukt: er was plaats gemaakt”, aldus El Ghamarti. —

Tip: Lees het boek ‘Je mag ook niets meer zeggen’ van Mounir Samuel. Zie ook de recensierubriek in C#5.

Tips voor communicatieadviseurs



Halima el Ghamarti:

- Check of je nog actueel en relevant bent en waarde toevoegt. Zo niet, maak plaats.
- Praat mét – niet over – de mensen die je wilt bedienen.
- Kom met je communicatiebril bijdragen aan een inclusieve sector: mail halima@bokscultuurhuis.nl.



Sewan Mumcuyan:

- Zoek binnen jouw context sleutelfiguren en bouw aan duurzame relaties.
- Sta open voor experimenten, durf je werkwijze los te laten en accepteer dat het soms maar een zesje oplevert.

Iris Loos:

- Ga niet voor de quick wins, maak gebruik van panels.
- Staar je niet blind op wat je deed, maak ruimte voor nieuwe perspectieven.



Aram Eduati:

- Verdiep je in de culturele context en taal, bezoek dansbattles, bijvoorbeeld tijdens Freedom City (22-24 september 2023 in Utrecht).
- Geef vertrouwen: wie vertrouwen krijgt, gaat bewijzen dat waard te zijn.

PUBCOM23

‘Stil eens... Luister!’

Steeds meer mensen voelen zich niet gehoord of gezien door de (semi-)overheid. PubCom23, het Nationaal Congres Publieke Communicatie, staat daarom in het teken van luisteren. Hoe kan publieke communicatie bijdragen aan beter luisteren, erkennen en perspectief bieden? Voorafgaand aan het congres op 2 november 2023 geven drie inspirerende sprekers hun visie. In het volgende nummer van C komen Marjolein Moorman, wethouder in Amsterdam en Rens Vliegthart, hoogleraar strategische communicatie aan de Wageningen Universiteit aan het woord. Voor deze editie spraken we met prof. dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Van Oudenhoven roept op tot een meer empathische overheid die burgers meer betreft. “Ik vind dat de overheid bij het uitdenken van vraagstukken veel meer gebruik moet maken van de denkkracht en de wijsheid van burgers. Gezien de complexiteit van de actuele vraagstukken heb je draagvlak nodig, maar dat is niet het enige. Die vraagstukken zijn alleen maar goed te doorgronden als je weet wat er in de samenleving speelt. En wie weten dat beter dan burgers? Zij zijn immers de samenleving. Die kracht en creativiteit wordt veel te weinig benut.”

De overheid luistert niet goed?

“Ik heb in het kader van het vijftigjarig bestaan van het SCP een essay geschreven waarin ik pleit voor een meer empathische overheid. Een empathische overheid doet één ding heel goed en dat is luisteren. Wij doen bij het SCP continu onderzoek naar vertrouwen van burgers in de overheid. Uit de afgelopen metingen blijkt toch steeds weer dat dat vertrouwen in de overheid laag is. Als we doorvragen, dan is het gevoel van veel burgers dat het kabinet en de politiek niet goed weten wat hen dagelijks bezighoudt, soms zelfs dat het hen niet eens in-

teresseert. We hebben voor de zomer een rapport gepubliceerd over mensen die corona-sceptisch zijn. Hoe kijken zij nou naar hoe de overheid met hen is omgegaan? Dan zie je dat hun sceptische houding deels voortkomt uit de manier waarop de overheid onvoldoende effectief heeft gecommuniceerd richting burgers, daarmee ook die scepsis voedend. Bijvoorbeeld als inconsistente maatregelen soms onvoldoende goed werden uitgelegd. “De overheid zou nieuwsgieriger kunnen zijn naar de argumenten van mensen die een sterk afwijkende mening hebben. Dit omdat er vaak begrijpelijke



Over 'Luisteren'

Het ene protest na het andere, schokkende krantenkoppen en een toenemend aantal rechtszaken tegen de overheid. Het zijn veelal uitingen van onmacht en wantrouwen. Terwijl de roep om verbinding groeit, lijkt de overheid steeds minder zichtbaar en aanspreekbaar voor steeds meer delen van onze samenleving.

PubCom23 wil de kracht van communicatie benutten voor verandering. Welke rollen wij, als publieke communicatieprofessionals, daarin spelen? Tot welke rol moeten we worden uitgedaagd? Wat is goede publieke communicatie die weer zorgt voor verbinding in de samenleving? Hoe zorgen we dat we elkaar weer zien en verstaan – en er ook gevolg aan geven? Want luisteren alleen is onvoldoende.

Inzichten zijn er voldoende. De afgelopen jaren verschenen talloze rapporten, beschouwingen en analyses. Hoe komt het dat beleidsmakers en bestuurders onvoldoende in staat lijken om hiernaar te luisteren en te handelen? Zo heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau recent diverse relevante rapporten gepubliceerd, zoals 'Stand van Nederland 2023', 'Eigenlijk ongelijkheid' en 'Sceptische visies in het coronadebat'.

Hoe geef je mensen die niet gehoord worden steviger een plek? Ook als het zoveel verschillende stemmen zijn? Hoe moet de (semi-)overheid zich tot hen verhouden?

www.pubcom.nl

vragen en zorgen aan ten grondslag liggen.” Uit het onderzoek bleek ook dat deze mensen niet van de ene op de andere dag wantrouwend werden. Zij ervoeren uitsluiting door de overheid, de media en de maatschappij en dat versterkte hun wantrouwen.¹

Het communicatievak en communicatieprofessionals zijn enorm belangrijk in het helpen met de communicatie van de overheid. Want deze scepsis dreigt ook bij andere dossiers dan corona. Zeker nu uit een ander SCP-rapport over misinformatie blijkt dat mensen zich zorgen maken of zij in de toekomst in staat zijn om goede informatie van niet goede informatie te onderscheiden. Belangrijk punt daarbij is dat kwetsbare groepen veel wantrouwendder kijken naar de overheid. Zij hebben het sterkst het gevoel dat de overheid hun situatie niet goed begrijpt en er niet voor hen is. Het is daarom belangrijk om informatie ook specifiek op hen te richten. Hoe communiceer je effectief naar die groepen die je niet zo makkelijk bereikt via de krant of via andere media, omdat hun leefwereld er anders uitziet dan datgene wat ambtenaren zich misschien goed kunnen voorstellen?”

Wat is nodig om goed te kunnen luisteren?

“Je kunt alleen maar goed luisteren als je nieuwsgierig bent naar kennis of perspectieven van een ander die je zelf niet hebt en dat je daar ook nog iets van te leren hebt. Ik denk dat het in het luisteren heel vaak fout gaat doordat we vaste kaders hebben van waaruit we luisteren en daar moet wat iemand zegt inpassen. En doordat we eigenlijk niet de open bereidheid hebben om iets te leren van een ander zonder dat we die kaders al ontwikkeld hebben. Ambtenaren organiseren veel sessies met burgers, maar vaak op een moment dat die kaders eigenlijk al zijn uitgedacht. Terwijl je eigenlijk eerst maar eens open moet gaan luisteren. Je ziet geleidelijk dat in de samenleving mensen met nieuwe perspectieven komen en dat je er niet komt met overtuigen vanuit je eigen standpunt. Mensen voelen zich niet serieus genomen.

In het begin van de coronacrisis heeft demissionair premier Rutte het uitstekend gedaan door te zeg-

gen: we weten het niet helemaal, maar we zitten in een crisis en we denken op dit moment met de kennis van nu dat dit het beste is om te doen; dus daar koersen we op. Later in het proces is door het kabinet minder vanuit twijfel gesproken. Toen mensen die al sceptisch waren vervolgens negatieve ervaringen met de overheid hadden, bijvoorbeeld op sociale media of tijdens demonstraties, heeft dat hun scepsis alleen maar vergroot. Met al die onzekerheden en verschillende waarheden, die in de media ook nog breed werden uitgemeten, terwijl mensen een kwetsbare gezondheid hebben of bezorgd zijn over de wereld, heb je een cocktail waardoor dit soort dingen makkelijker kunnen ontstaan. Als mensen zich niet herkennen in de manier waarop de overheid met hen communiceert en als ze dan andere mensen vinden in wie zij zich wel kunnen herkennen, en die hen ook een nieuwe positieve identiteit oplevert, dan versterken dit soort processen zich.

Dat zag je ook wel tijdens de coronademonstraties. Daar kwamen mensen samen die boos waren dan met elkaar een groep. Het is immers fijn om dan ergens bij te horen. Op het moment dat je als overheid het open, nieuwsgierige gesprek met hen aangaat, kom je erachter wat iemand drijft, wat iemand dwarszit, waar iemand angstig voor is en kun je iemand veel makkelijker bereiken. Dan hoeft de einduitkomst niet onmiddellijk te zijn dat je het met elkaar eens bent, maar is die verwijdering minder aan de orde.”

Dus dat zou de overheid meer moeten doen?

“Vaak zijn beleidsmakers bang dat mensen allerlei verschillende dingen gaan roepen. Hoe smeed je dat weer aan elkaar? Wat ik weet vanuit de psychologie is dat je mensen met hele verschillende perspectieven heel goed tot een gemeenschappelijke oplossing kunt krijgen. Namelijk door ze bij elkaar te brengen en ze aan elkaar te laten vertellen vanuit welke waarde of insteek ze aan tafel zitten. Dan zie je al dat er veel empathie ontstaat. Want mensen hebben het dan niet alleen maar over opvattingen maar ook over waarden die vaak gekoppeld zijn

‘Je kunt alleen maar goed luisteren als je nieuwsgierig bent naar kennis of perspectieven van een ander’

aan hun eigen leefsituatie. Dat roept vaak meer begrip op dan wanneer je vanuit argumenten begint, en dan ontstaan er ook veel sneller hele creatieve ideeën. Je moet zorgen dat je mensen benadert op een manier die aansluit bij hun werkelijkheid en het gevoel geeft: jij bent nu de expert. Niet als een heel grootschalig, kostbaar project, maar als een dagelijkse manier van werken. Dan zul je versted staan wat voor energie en ideeën er naar voren komen.”

De overheid spreekt al jaren over participatie en het betrekken van burgers. Waarom is dit zo moeilijk?

“De overheid is niet ingericht om maximale creativiteit en verbinding met burgers te genereren. Ik heb ooit met een promovendus onderzoek gedaan naar hoe je diversiteit in organisaties krijgt. Mensen bij de overheid die we interviewden, zeiden dat diversiteit kan helpen om dichterbij de burger te staan. Maar bij het berekenen van de waarde werd het belang toch heel laag ingeschat. Dus er wordt wel gezegd dat die verbinding met die burger belangrijk is, maar als je kijkt naar hoe de dynamiek is, hoe je carrière maakt, dan staat het niet het hoogst op de agenda en is de organisatiestructuur niet ingericht op het faciliteren of een

plek geven van die creativiteit en de verbinding met wat er in de samenleving leeft.”

Welke tip heb je voor communicatieadviseurs?

“Blijf als communicatieadviseur altijd de vraag stellen of het behalen van een doelstelling uiteindelijk iets oplevert voor het echte vraagstuk. Niet meteen aannemen: dit is de concrete opdracht dus daar gaan we een communicatieplan voor maken. Maar eerst even kritisch nagaan: als je daar van mij een antwoord op hebt, heb je dan het probleem opgelost? Een andere tip is: zoek als je geen ruimte voelt om uitgebreid met burgers in gesprek te gaan toch naar een geitenpaadje om een paar mensen uit de doelgroep uit te nodigen om hun verhaal aan de bestuurder of beleidsmaker te vertellen. Dat helpt al. Want dat betekent dat iemand emotioneel op een andere manier betrokken raakt bij het vraagstuk.

Als organisatiepsycholoog weet ik dat vivid informatie enorme impact heeft. Dus daar iets mee doen is volgens mij heel belangrijk. We hebben vele filmpjes gemaakt waarin we verschillende type burgers portretteerden om over te brengen hoe beleid neerslaat in hun specifieke leefsituatie. Je zegt dan

vaak met zo'n filmpje meer. En als je echte mensen voor je hebt, heeft dat nog meer impact. Als SCP houden we politiek en beleid een spiegel van de samenleving voor. We laten aan hen zien: kijk, zo kijken mensen ernaar. Eigenlijk is dat ook een rol als communicatieadviseur: dit is de doelgroep die je wil bereiken en zo kijkt die ernaar.”

Literatuur

Essay 50 jaar Sociaal en Cultureel Planbureau. Op weg naar een veerkrachtige en empathische overheid: tinyurl.com/2avtfwpm.

Karen van Oudenhoven-van der Zee is sinds 1 oktober 2022 directeur van het SCP. Daarvoor was zij conrector van de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam en decaan van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan die universiteit. Eerder werkte zij als decaan aan de Universiteit Twente en als hoogleraar Organisatiepsychologie en directeur van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid aan de Rijksuniversiteit Groningen.

¹ www.scp.nl/publicaties/publicaties/2023/06/23/hoofdrapport-sceptische-visies-in-het-coronadebat

Auteur Esther van Breemen

Fotograaf Sander Nagel

POLYCENTRIC

Impact door scherpe focus

Serge Santoo, directeur en oprichter van Polycentric en Janne Dequeker, adviseur en eerste medewerker van Polycentric, ondersteunen met hun (nu nog) zes collega's, organisaties in de energietransitie. Ze geven strategisch advies en ondersteunen bij de realisatie van stakeholderengagement, communicatiemanagement en sociale innovaties.

“We onderscheiden ons en maken impact door een scherpe focus op maatschappelijke betrokkenheid. Ons onderscheidend vermogen zit in onze werkwijze, verhaal en keuzes die daarbij horen. Het maken van verbinding is ons belangrijkste doel, want wij geloven dat vanuit verbinding duurzame impact ontstaat. Onze missie is de energietransitie duurzaam en rechtvaardig te maken, en die te versnellen. In onze aanpak focussen we op het (er)kennen van de verschillende perspectieven en behoeften van alle betrokkenen in de energietransitie. En we brengen dit in de praktijk”, aldus Santoo.

“We verdiepen ons in de complexe omgeving waarin onze opdrachtgevers zich bevinden. Die omgeving bestaat uit zeer verschillende partijen zoals lokale politici, protestgroepen, burgers en ondernemers. We onderzoeken welke barrières er bij hen liggen om de transitie te maken en baseren daar onze strategie op. Ook zorgen we voor intern draagvlak bij een opdrachtgever. Zo wordt de uiteindelijke boodschap een stuk krachtiger en authentiek.”

Het vormgeven van de boodschap verloopt via cocreatie met stakeholders van de opdrachtgever, zegt Santoo. “Daar is lef voor nodig, de opdrachtgever moet bereid zijn de stakeholders oprecht te betrekken bij het vormen van de boodschap. Maar dat is volgens ons de enige manier om deze energietransitie voor elkaar te krijgen.”

Dequeker vult aan: “Daarom is het belangrijk bij projecten vroeg aangesloten te worden. Dus niet pas op het einde wanneer het alleen over het uitzenden van een al vastgestelde boodschap gaat. De sleutel tot succes is echt met elkaar in verbinding komen.”

Santoo: “Wij hebben een duidelijke visie op ons vak, op de energietransitie en op de wijze waarop innovatie, communicatie en stakeholderengagement daaraan bijdragen. We brengen bij opdrachten ook altijd onze eigen visie in en toetsen ook al onze opdrachten eraan.”

Dequeker: “Dat is ook precies waarom opdrachtgevers specifiek bij ons komen aankloppen. Omdat ze zich herkennen in onze visie en werkwijze. En omdat ze de bereidheid hebben écht samen te werken aan een energietransitie die duurzaam en rechtvaardig is.”



Janne Dequeker en Serge Santoo

Auteur Martijn van Dorp
Fotograaf Eran Oppenheimer

Weerstand is cruciale en onderbelichte component bij gedragsbeïnvloeding

Wellicht is het de belangrijkste doelstelling van communicatie: het beïnvloeden van gedrag. Maar van welke factoren hangt dit af, hoe uit zich dit en hoe kun je het beïnvloeden? Het gedrag van mensen beïnvloeden is ingewikkelder dan het lijkt, zegt Ronald Voorn, professor sociale marketing en gedragsverandering aan de Universiteit Twente. “Niets is zo complex als de mens, dus ook niets is zo complex als ons gedrag.”

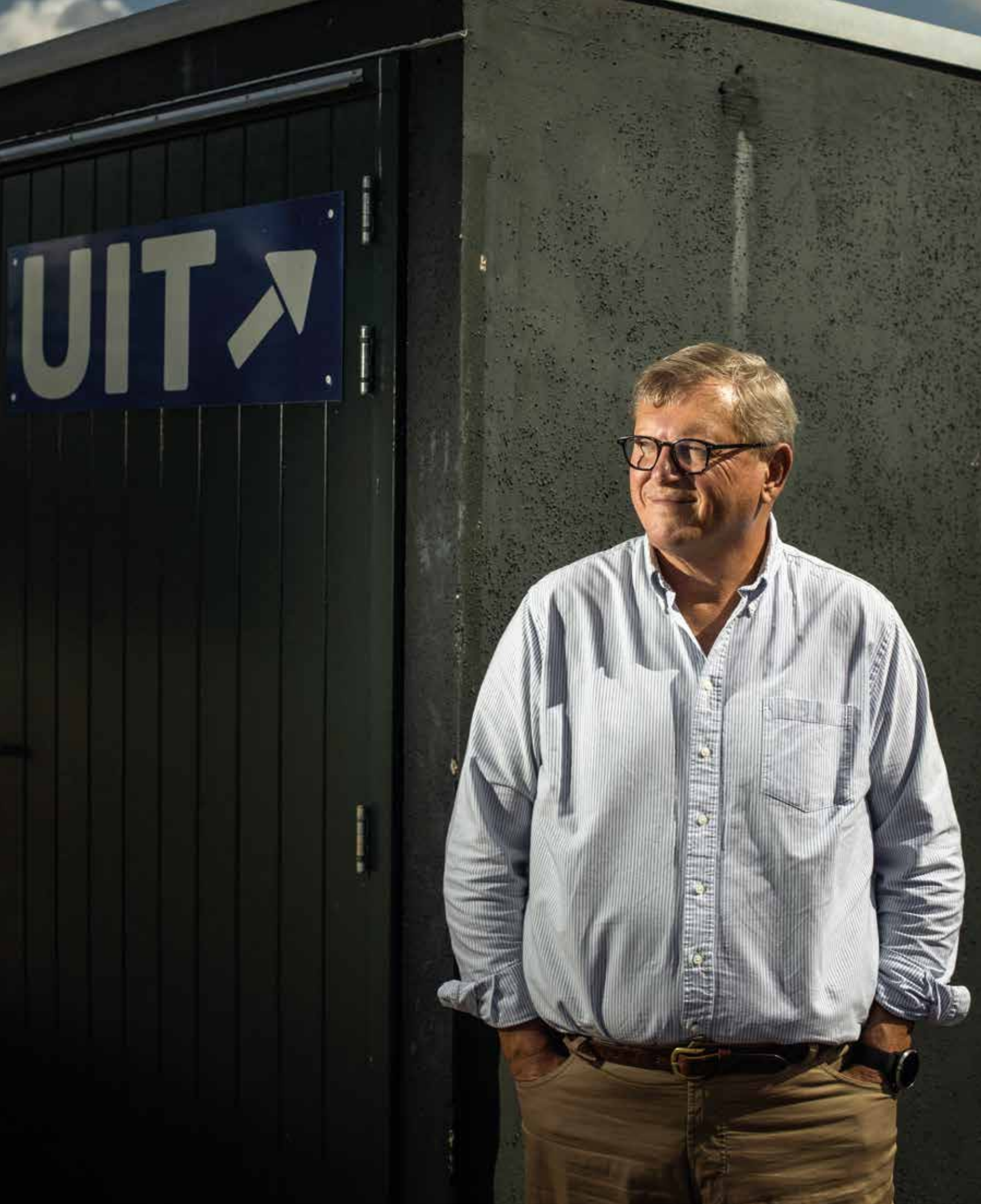
Persuasieve communicatie, of gedragsbeïnvloeding door middel van communicatie, draait doorgaans om een persoon of een partij die er belang bij heeft dat mensen hun gedrag veranderen en dat door middel van communicatie probeert te bewerkstelligen. Dit kan een commercieel belang zijn, zoals het aanschaffen van een nieuw product, of een maatschappelijk belang, zoals de aansporing om niet te drinken als je nog moet rijden.

Voorn is gespecialiseerd in consumentengedrag en duurzaamheid en weet dat er veel factoren zijn die invloed kunnen hebben op de mate waarin iemand bereid is zijn of haar gedrag te veranderen.

“Het gedrag dat men probeert te beïnvloeden is vaak al bestaand gedrag. De vraag is dan ook: hoe belangrijk is dat gedrag voor mensen? De mate waarin iets automatisch is en in hoeverre anderen hetzelfde gedrag vertonen (de norm) speelt hier een belangrijke rol.” Een cruciale – en onderbelichte – component in het beïnvloeden van gedrag is dan ook weerstand, zegt Voorn. “Hoe belangrijker iemand iets vindt, hoe meer weerstand je kunt verwachten wanneer je dit gedrag wil veranderen.”

Meatshaming

Als voorbeeld haalt Voorn een recent onderzoek aan over de impact van labels op de verpakking



‘Bij het beïnvloeden loont het om te focussen op het middenveld, niet op de uitersten’

van vlees. Hier bestudeerden de onderzoekers hoe het toevoegen van een ‘beschamende’ boodschap op een vleesverpakking effect kan hebben op het consumptiegedrag. Uit het onderzoek bleek dat het toevoegen van de sticker met een beschamende boodschap een emotionele reactie oproep en leidde tot een lagere intentie om vlees te kopen. Maar de sticker leidde ook tot beschermingsgedrag: mensen schaamden zich zo voor hun gedrag dat zij niet blootgesteld wilden worden aan kritische opmerkingen van anderen en waarschijnlijk vegetariërs uit de weg gingen.

Voorn benadrukt het belang van meer onderzoek en onderstreept de complexiteit van gedrag. “Het hangt er natuurlijk vanaf in welke mate mensen dit label wel lezen. Het gros van ons gedrag is automatisch, dus tenzij dat jouw gewoonte is, ligt het niet voor de hand dat je uitvoerig gaat bestuderen wat er op een verpakking staat.” Toch denkt Voorn dat labels wel degelijk een effect hebben, mits de persoon geïnteresseerd is in die informatie.

De terechte vervolgvraag is dan, is dat label genoeg om telaten blijken dat het product een goede of slechte keuze is? Voorn: “Communicatieprofessionals denken vaak dat iedereen rationele keuzes maakt en dat als zij informatie verschaffen of kennis overdragen, men dan hun gedrag verandert. Dat blijkt dus vaak niet zo te werken.” Voorn oppert dat het wellicht beter is om andere milieuvriendelijke alternatieven aantrekkelijker te maken als je wil dat mensen minder vlees gaan eten. “Kijk maar naar melk: we hebben nu een generatie die inmiddels gewend is aan haver melk.”

Verbod

Met het oog op de weerstand die het opwekt, wat zou het effect zijn van een verbod op reclame voor ‘controversiële’ zaken, zoals bijvoorbeeld online casino’s of fossiele brandstoffen? Zou dat het gedrag beïnvloeden? Voorn denkt van wel: “Als je continu reclame voor iets ziet, dan lijkt het sociaal geaccepteerd en wekt dat de verleiding op. Als je het gaat verbieden, maak je het minder aantrekkelijk, minder vanzelfsprekend en minder normaal.”

Toch zal het altijd moeilijk zijn om echt iedereen te overtuigen. Volgens Voorn zullen er altijd mensen zijn die zoveel weerstand voelen, dat ze hun gedrag niet zullen aanpassen, zelfs al worden die producten verboden. Deze mensen gaan in verzet omdat ze zich aangetast voelen in hun persoonlijke vrijheid.

“Je ziet een heel scala aan houdingen. Sommigen willen niet veranderen, anderen hebben hun gedrag al veranderd. Tussen die groepen in heb je ook een groep mensen die het nog niet zeker weet en mensen die hun gedrag best graag zouden willen veranderen, maar niet weten hoe.”

Juist bij die laatste groep, ongeveer driekwart van de bevolking, ligt de grootste kans op gedragsverandering, meent Voorn. “Als er steeds meer mensen zijn die het gewenste gedrag vertonen, dan wordt het steeds makkelijker om andere mensen te overtuigen hetzelfde te doen. Met andere woorden: bij het beïnvloeden loont het om te focussen op het middenveld, niet per se op de uitersten.” —



Samenstelling
Marjan Engelen en
Corine Havinga



2.

Reputatieschade

Rivaliteit is een mooi fenomeen in de sportwereld. Ook in de Formule1. De steekjes onder water moeten concurrenten onder de huid kruipen. Maar loze opmerkingen om prestaties van een ander te devalueren, schaden vooral de eigen reputatie. En toch doen teambaas Toto Wolff en coureur Lewis Hamilton van Mercedes daaraan. Maar Mercedes heeft veel sponsors die belang hechten aan positieve aandacht. Het rechtvaardigt de vraag of het een bewuste communicatiestrategie is of dat de frustraties zo diep zitten, dat er maar wat wordt geroepen als Red Bull en Max Verstappen ter sprake komen. Lees de analyse op nu.nl: tinyurl.com/5n87kemr.

3.

Wetten

Per 1 juli zijn een paar belangrijke wetten op HR-gebied ingegaan, zoals over waardering en beloning en re-integratie. Er volgen nog meer, zoals het wettelijk recht op thuiswerken. Relevante info als je je met interne communicatie bezighoudt. Orange Otters zette ze overzichtelijk op een rij. Bron: tinyurl.com/5acj25z7



1.

Checklist

De Hogeschool Arnhem Nijmegen, de HAN, publiceerde een handige checklist voor begrijpelijke teksten. Met de checklist kun je nagaan of je tekst doelgericht is, een duidelijke opbouw heeft, de juiste toon en heldere zinnen. Kijk op: tinyurl.com/bdzes8yk

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

4.

Zorgen over misinformatie

Bijna de helft van de Nederlanders maakt zich zorgen over foutieve en misleidende informatie op sociale media. Het gaat dan vooral om zorgen over het gevaar dat mensen beïnvloed worden door misinformatie, onder meer bij verkiezingen. Daarnaast zijn er zorgen over vervelende omgangsvormen online, zoals bedreigingen en beledigingen. Dit blijkt uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau: tinyurl.com/mryvvev2.



5.

Particippodcast

Deze podcast is een samenwerking van Bureau voor Gebiedscommunicatie, Mett en Citisens. Een feest van herkenning voor omgevingsmanagers en communicatieadviseurs die ook iets vinden van al die klankbordgroepen, mwoah-denkers en inspraakavonden. De podcast verschijnt op onregelmatige basis.

Frankwatching

6.

Leestips

Frankwatching zet de meeste trends en ontwikkelingen op het gebied van communicatie op een rij. Artificial intelligence, overheidscommunicatie, interne communicatie, arbeidsmarktcommunicatie en zo meer. Ze relateren relevante trends in de samenleving aan uitdagingen in ons vak. Lees: tinyurl.com/ynnzz246

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.

Hoe laat je zien wat je waard bent als communicatieprofessional?

Op internet zie ik allerlei kwesties voorbij komen over de accountability van ons vak. In C#5 besprak ik de vraag hoe het zit met onze morele verantwoordelijkheid. Ik zie dat als een aspect van accountability. Daarom in deze aflevering het grotere plaatje over wat algemeen gezien wordt als invulling van accountability.

We zijn vaak geneigd om accountability te zien als 'achteraf verantwoording afleggen'. Ron van der Jagt legde in een blog op LinkedIn onlangs echter de nadruk op 'je verantwoordelijkheid nemen'. Al in de jaren tachtig kwamen Roberts en Scapens met de gedachte dat accountability over allebei gaat: verantwoording afleggen en je verantwoordelijkheid nemen. Maar daarmee zijn we er nog niet, want wat valt dan onder die twee dimensies van accountability?

Performative accountability

De meest gebruikte vorm van accountability is: achteraf laten zien wat de resultaten zijn van wat je hebt gedaan. Het klassieke communicatieplan waar de meeste communicatieprofessionals mee zijn opgegroeid, legt op dat je aan het einde van de planningsperiode laat zien of je je doelstellingen hebt gehaald. Dan moet je SMART doelstellingen maken die dienen als maatstaf voor succes, en uiteraard van tevoren een nulmeting doen om je resultaten daar tegen af te zetten. Dat gebeurt weinig als ik zo om mij heen kijk, maar zonder dat zegt de meting achteraf natuurlijk niets. Je kunt je bovendien afvragen of doelstellingen wel altijd de juiste maatstaf zijn. Is het soms niet reëler om een benchmark als maatstaf te nemen? Of veranderende omstandigheden als uitgangspunt te nemen, en dan meer dan alleen als verzachtende omstandigheid waardoor je je doelstellingen niet kon halen?

Output of outcome

In de Barcelona principles (ontwikkeld door AMEC, the international Association for the

Measurement and Evaluation of Communication), wordt bovendien geadviseerd om niet naar output maar naar outcome te kijken, naar effect dus. Wie daar niet aan voldoet, zeiden de AMEC-leden op hun congres in Amsterdam in 2014, doet aan SOS-communicatie: Sending Out Stuff. Het meten van vierkante centimeters in de pers hebben ze ook in de ban gedaan: van nul en generlei waarde. Neemt niet weg dat ik dat toch nog regelmatig tegenkom, met name bij bureaus. Maar dan, wat heb je als je de effecten weet?

Outflow

Wat heb je eraan als je wel je communicatiedoelstellingen hebt gehaald maar niet weet of je activiteiten iets hebben bijgedragen aan de waarde van de organisatie, of aan bepaald beleid? Dat wordt ook wel de outflow genoemd. In de jaren negentig is geprobeerd dat meetbaar te maken in de aanpak van communicatie als beleidsinstrument, maar ik heb er nooit een overtuigend model voor gezien. Het is iets beter geprobeerd in de hele discussie over reputatie van organisaties, maar nog steeds blijft de vraag: wat draagt communicatie (en de communicatieprofessional) eigenlijk bij aan reputatie? Is dat niet iets van de hele organisatie? Misschien is goede communicatie ook wel vaak gericht op het tegengaan van waardevernietiging. Maar ja, daar trekt geen directeur of bestuurder de portemonnee echt voor open, ben ik bang. Performative accountability blijft dus een lastig thema. Alles wat je aan kunt tonen moet je vooral doen, maar als dit het enige is waarop je vaart (zoals in het klassieke communicatieplan), is het mager.

Decisional accountability

In 2011 organiseerde Logeion een congres over accountability. Noelle Aarts introduceerde daar een alternatief voor het achteraf verantwoorden: 'We doen graag alsof we alles onder controle hebben in het communicatievak, maar niets is minder waar. Want wat als je gaande de rit je doel moet bijstellen omdat de omstandigheden zijn veranderd? De communicatieprofessional moet zijn rol verbreden, niet alleen informeren en beïnvloeden maar ook bruggen bouwen, grenzen slechten, en zinvolle verbindingen organiseren', zei Aarts destijds. Daarvoor kun je beter de nadruk leggen op goede beslissingen nemen. Dat doe je door vooraf goed onderzoek te doen en je te baseren op wetenschappelijke inzichten. Decisional accountability, noemde zij dat. Dat wil zeggen: kunnen uitleggen waarom je welke communicatieactiviteiten kiest, je keuzes rechtvaardigen dus. Ook de AMEC stelt de performative accountability tegenwoordig ter discussie. Natuurlijk moet de meting betrouwbaar zijn en goed worden uitgevoerd, maar waar het echt om gaat is welke nieuwe inzichten je dankzij die data krijgt en wat dat betekent voor je acties. Je moet zorgen voor heldere inzichten over wat je moet gaan doen. Hoogleraar Jim MacNamara laat in allerlei artikelen zien hoe je tot inzichten komt: dat is niet alleen een kwestie van nauwkeurige analyse van je data. Het vraagt om een creatieve manier van vermenging van die analyses met kennis van de theorie, eerder onderzoek, eigen ervaring en vervolgens durven kiezen. Dan gaat de accountability dus vooraf aan de actie in plaats van achteraf, zoals bij de performative accountability.

Professional accountability

In de hele discussie over performative en decisional accountability wordt iets belangrijks overgeslagen. Er wordt gedaan alsof het volstrekt duidelijk is wat een communicatieprofessional doet. Peuter je echter de schillen ervan af, dan blijkt dat de een vindt dat het gaat om de perscontacten, de ander om gedragsbeïnvloeding, de derde om regie over de totale communicatie van/in een organisatie, de vierde om de reputatie, de vijfde om het gecommuniceer van managers met medewerkers, de zesde om interactie met

klanten of burgers, de zevende om... Het is ook erg verwarrend: iedereen communiceert, wat voegt 'de communicatie' dan toe? Gaat de afdeling Communicatie wel over alle gecommuniceer? En zo niet, over welke delen dan wel? Wat dat betreft hebben we onszelf aardig wat op de hals gehaald toen we in de jaren tachtig besloten dat we onze afdelingen Afdeling Communicatie zijn gaan noemen. Ten eerste had dat tot gevolg dat er vaak werd gezegd: oh, dat is communicatie, daar hebben we een afdeling voor. Ten tweede had dat tot gevolg dat steeds onduidelijker werd waar die afdeling dan hoe voor verantwoordelijk is.

Type verantwoordelijkheid

In het communicatievak is het bovendien zo dat je bij sommige activiteiten verantwoordelijk bent voor het resultaat, maar bij andere alleen voor het advies, voor de organisatie van een proces, of voor de training van anderen. Een resultaatverantwoordelijkheid of een inspanningsverantwoordelijkheid. Wil je je afrekenbaar op kunnen stellen in je organisatie of voor je klant, dan zul je helder moeten hebben waarvoor je wel of niet verantwoordelijk bent en hoe, en daar afspraken over moeten maken met je opdrachtgever. Dat gaat dus over visie op je vak en ik zie in al mijn masterclasses en workshops hoezeer daarmee wordt geworsteld, niet alleen door opdrachtgevers maar ook door communicatieprofessionals zelf. Visie op je vak levert op dat je weet wie waarvoor verantwoordelijk kan zijn en waarover je dus verantwoording aflegt.

Social accountability

Maar er is nog een aspect van accountability en dat gaat over wat kan, ook mag, of liever gezegd:

gezien zal worden als moreel verantwoord (zie C#5). Dat wordt ook wel social accountability genoemd. In de snoepindustrie is bijvoorbeeld een aantal jaren geleden besloten dat de leden terughoudend moeten zijn met reclame voor snoep en chips op de uren dat jonge kinderen televisie kijken. 'De snoepfabrikanten tonen zich eindelijk accountable' las ik hierover op internet. Dan gaat accountability dus over wat maatschappelijk goed is, dus als legitiem wordt ervaren. Daarover praten we veel te weinig. Zijn er wel eens discussies over de ingezette communicatiestijl bij reorganisaties? Over de toonzetting van persberichten? Over de (on)juistheid van informatie in bepaalde campagnes? Over de adviezen aan het management om op een bepaalde manier juist wel of juist niet naar buiten te treden? Natuurlijk wel. Maar we zijn er ook huiverig voor. Experts op het gebied van professioneel werken noemen dat de normatieve kant van professionaliteit, om dat af te zetten tegenover de sociaalwetenschappelijke, de meer technische, bewijsbare, kant ervan. De normatieve kant gaat over integriteit, openheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid, voor wie je het doet, en dat soort dingen. Natuurlijk hebben we het er met elkaar af en toe over. Maar openlijk praten we over deze 'sociale accountability' nooit. Terwijl die zich wel steeds meer opdringt.

Hoe nu verder?

We moeten oppassen dat accountability niet een 'plastic word' blijft, zoals Cees van Woerkum zei op het Logeion-congres over accountability in 2011. Dat is iets wat iedereen belangrijk vindt maar waarvan niemand het nodig vindt om uit te leggen wat hij ermee bedoelt. We moeten er nu echt serieus werk van maken en alle aspecten van accountability meenemen.

‘Openlijk praten we niet over sociale accountability, terwijl die zich wel steeds meer opdringt’

TWEEDE KAMERVERKIEZINGEN IN NOVEMBER

De online strijd om de kiezer

Dit artikel over de wijze waarop politieke partijen komende verkiezingen online stemmen willen werven, begint met een winstwaarschuwing: het is een beetje een eenzijdig verhaal. Met uitzondering van Volt en Partij voor de Dieren wilde geen enkele politieke partij meewerken. We benaderden zestien partijen met de vraag op welke wijze zij online campagne voeren voor de komende Tweede Kamerverkiezingen. Maken zij gebruik van microtargeting waarbij gerichte boodschappen en advertenties op specifieke doelgroepen worden afgevuurd? En op welke platforms doen ze dat? En met gebruikmaking van welke datasets? “Over de manier waarop we campagne voeren en het gebruik van data doen we geen uitspraak”, zo liet Rik Rovers, persvoorlichter van de VVD, weten. Daarmee vertolkt hij ook de opinie van vrijwel alle andere partijen.

Volt is dus een uitzondering en laat weten dat bij de komende campagne flink wordt ingezet op de online kiezer. Daarbij maakt de partij gebruik van microtargeting. “We gaan daar wel zeer terughoudend mee om. We maken tot nu toe

alleen gebruik van heel basale demografische data, zoals woonplaats, leeftijd en geslacht”, zegt Voltwoordvoerder Martijn Goosensen.

De partij target geen kiezers op basis van zogenaamde psychografische data (zoals interesses) of gedragsmatige data (het gedrag dat iemands profiel vertoont). Ook maakt de partij geen gebruik van trackers op de website.

Uit recent onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat Volt daarmee een grote uitzondering is. Politiek communicatiewetenschapper Fabio Votta keek bij de Provinciale Statenverkiezingen afgelopen maart hoe politieke partijen en politici hun advertenties targeten op Google, YouTube, Facebook, Instagram en Snapchat, hoeveel geld ze daaraan uitgaven en welke gegevens de partijen gebruiken om kiezers te profileren.

Boer zoekt vrouw

De meeste van deze doelgroepen zijn zogenaamde ‘interest audiences’, dat wil zeggen mensen die door

partijen worden getarget op basis van hun interesses in bepaalde onderwerpen. We zien bijvoorbeeld targeting langskomen op interesses als Boer zoekt vrouw en André Hazes (BBB), Topgear (FvD), VPRO, 3FM, Master’s degree (GroenLinks), Voetbalfans (PVV), Drake, Fenerbahçe fc en Royal Air Maroc (DENK), Vegetarisme, Veganisme, Dierenwelzijn en Duurzame kleding (Partij voor de Dieren).

Niek Brunninkhuis, woordvoerder van de Partij voor de Dieren, zegt dat de partij inderdaad gebruikmaakt van microtargeting. “Maar in beperkte mate. Alleen op Meta, niet op Google/YouTube. We hebben als partij privacy hoog in het vaandel staan. Onze lokale afdelingen bepalen hun eigen advertentiebeleid. Wij richten onze advertenties op mensen die lijken op volgers van onze pagina’s. Een functie van Meta. We hebben geen inzicht in de kenmerken van de mensen bij wie deze advertenties terechtkomen.” Volt zegt uit ethische overwegingen veel minder ver te gaan. “Als partij maken wij ons sterk voor online privacy en data-eigenaarschap. Dan geldt natuurlijk: practice what you preach. Ook al wordt het hierdoor voor ons veel moeilijker om online de

juiste doelgroepen te vinden dan de partijen die dit wel doen”, aldus Volt-woordvoerder Goosensen. De partij maakt zich niet alleen zorgen over privacy-schendingen. “Door diepgaand microtargeten wordt de tendens versterkt dat mensen steeds meer in hun eigen online bubbel terecht komen. Dat ze alleen nog maar informatie krijgen die past bij hun eigen politieke overtuiging, interesses of wereldbeeld. Dat vinden wij zorgelijk”, aldus Goosensen.

Ondermijnend

Privacywaakhond Bits of Freedom deelt deze zorgen volledig. “De inzet van gepersonaliseerde politieke advertenties in Nederland in campagnetijd op de online platforms zoals Google, Facebook en X (voorheen Twitter) kan de democratie ondermijnen. Dat is soms nogal in strijd met hun eigen idealen en verkiezingsprogramma’s”, zegt Bér Engels, hoofd communicatie bij Bits of Freedom.

Volgens Bits of Freedom worden we als kiezer gemanipuleerd door online platformen. “Online platformen houden ons online gedrag permanent in de gaten door tracking. Op basis daarvan profileren ze ons en stoppen ze ons in een hokje. Met die informatie weten de platforms precies wanneer en hoe ze welke boodschap aan ons moeten tonen, om ons iets te doen geloven. Zonder dat je er ook maar enige invloed op hebt in welk hokje jij bent geplaatst”, aldus Engels.

“Dat geldt voor alle advertenties, en dus ook voor politieke. Wanneer een politieke partij adverteert via zo'n platform krijg jij advertenties te zien op

basis van die profilering. Je krijgt maar een deel van de informatie te zien, en dat deel is ook nog eens gebaseerd op wat algoritmen van platformen denken dat bij jou werkt. Bij politieke advertenties lopen we het risico dat het systeem de uitslag van verkiezingen beïnvloedt.”

Effect wordt overschat

Iemand die wat minder bezorgd is over het effect van online politieke campagnes, is prof. dr. Sanne Kruijkemeier. Als hoogleraar Digitale Media en Samenleving bij de groep Strategische Communicatie van Wageningen University & Research (WUR) onderzoekt zij de gevolgen en implicaties van online communicatie voor individuen en de samenleving. Recent werkte ze mee aan onderzoek naar het effect van data-driven campaigning in de Verenigde Staten, Canada, Duitsland, Nederland, Australië en het Verenigd Koninkrijk.

“De angst voor manipulatie van verkiezingen waarbij democratieën in gevaar kunnen worden gebracht, wil ik niet bagatelliseren. Net zomin als de privacy-issues die hierbij komen kijken. Maar ik pleit wel voor meer nuance. Het effect van data-driven campaigning door Nederlandse politieke partijen wordt vaak overschat.”

De honderdduizenden euro's die de grote partijen in Nederland uitgeven aan online campagnes hebben volgens Kruijkemeier vooral het effect dat kiezers worden bevestigd in hun keuze voor een partij. “Als je als GroenLinks-stemmer allemaal advertenties van GroenLinks krijgt over het klimaat,

dan ben je voornamelijk nog iets meer geneigd op die partij te stemmen. Vergelijkbaar met het effect van traditionele advertenties op televisie, billboards en in kranten. Het heeft dus enig effect om je eigen achterban online te motiveren. Maar het is niet zo dat politieke online advertenties grote invloed hebben en mensen op basis daarvan geheel ander stemgedrag gaan vertonen.”

Volgens Kruijkemeier gaat het om het geheel aan politieke realiteit en mediadynamiek die de uitkomst van Nederlandse verkiezingen beïnvloeden. Debatten op televisie, de mening van opiniemakers, belangrijke maatschappelijke thema's die op dat moment spelen, de authenticiteit van lijsttrekkers, politieke advertenties, online berichten van politici: het is allemaal van invloed op de verkiezingen.

Kruijkemeier: “Wie wilde ideeën heeft over het mogelijke gevaar van microtargeting van Nederlandse campagne teams voor de democratie komt denk ik wat bedrogen uit. Uit ons onderzoek blijkt dat het allemaal niet zo strategisch en sophisticated is als we denken. Ten eerste omdat Nederlandse partijen de middelen en de menskracht niet hebben voor ingewikkelde datagestuurde technieken, zeker niet in vergelijking met de Verenigde Staten. Maar ook omdat we zien dat campagnevoeren ook reageren is op de waan van de dag. Natuurlijk hebben partijen vooraf uitgewerkte plannen en boodschappen. Maar uiteindelijk is de politieke realiteit ook dat er gereageerd moet worden op die waan van de dag. Dan gaat het opeens over andere thema's dan die jijzelf bedacht had en belangrijk vindt.”

Handen op de rug

Goosensen van Volt denkt dat het effect van online politieke campagnes juist wel enorm groot is. “Voor ons als Volt althans. Het overgrote deel van onze kiezers zit online. We zijn de jongste partij van Nederland, wat betreft de leeftijd van onze aanhang. Veel van onze kiezers kijken niet naar het achtuurjournaal of Nieuwsuur en lezen ook niet 's ochtends bij een kop koffie de krant. Zij zitten op Instagram. Voor ons is daar dus heel veel te winnen. En daarom stoppen wij veel tijd en geld in online aanwezigheid. Alleen wel bewust met de handen op de rug in vergelijking met de andere partijen.” —

PUBCOM23

Nationaal Congres Publieke Communicatie

2 november 2023
Spant! Bussum



Karen van Oudenhoven
Directeur SCP



Rens Vliegthart
Hoogleraar Strategische
Communicatie
Wageningen Universiteit



Marjolein Moorman
Wethouder Amsterdam

Met dit jaar als dagvoorzitter:
Inge Diepman

‘Bij politieke advertenties lopen we het risico dat het systeem de uitslag van verkiezingen beïnvloedt’

4 redenen waarom jij deze dag niet mag missen:

- Grootste jaarlijkse nationale congres voor de communicatieprofessional in het publieke domein;
- Uitreiking Publieksprijs en Galjaardprijs aan het meest inspirerende communicatieproject van 2023;
 - Plenair programma en keuze uit diverse kennissessies;
 - Dé ontmoetingsplek voor communicatieprofessionals



Van Hoe naar Zo

Nederland is onderverdeeld in dertig energieregio's, samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, provincies, waterschappen, netbeheerders, energiebedrijven en andere stakeholders. Met elkaar werken de regio's aan het opwekken van duurzame energie op land, een van de maatregelen uit het Klimaatakkoord. Zo beogen zij in 2030 ten minste 35 TWh grootschalige duurzame elektriciteit op te wekken. Daarvoor worden zon- en windprojecten uitgevoerd.

‘De ambities vragen om een gedragsverandering van ons allemaal en communicatieprofessionals weten hoe moeilijk die te realiseren is’

Elke energieregio heeft een eigen Regionale Energiestrategie opgesteld, de zogenaamde RES. De ambities van de RES'en zijn groot. Ze vragen om een gedragsverandering van ons allemaal en communicatieprofessionals weten hoe moeilijk die te realiseren is. "Daarom zijn we drie jaar geleden begonnen met een breed behoeftenonderzoek", zegt Willemijn Wesselink. Zij werkt voor het Utrechtse bureau Future

Communication en is als communicatiestrategeg gedetacheerd bij het Programmabureau RES Noord-Holland. Dit programmabureau ondersteunt de twee energieregio's van de provincie Noord-Holland (Noord en Zuid) bij de uitvoering van hun RES'en.

"We hebben vijftien diepte-interviews afgenomen met experts, zoals gedragswetenschappers en klimaatactivisten, we zijn met de partners van de twee energieregio's, vijftig in totaal, het designlab ingegaan en we hebben straatinterviews afgenomen. Daaruit kwam de grote behoefte aan een nieuw verhaal over de energietransitie naar voren. De boodschap kreeg andere accenten. Dat schone energie geen doel op zich is, maar een voorwaarde voor een veilig en gezond leven. Dat echt iedereen iets moet doen om de energietransitie mogelijk te maken, maar er ook van kan profiteren. En vooral dat het niet makkelijk is, het eerlijke verhaal, maar te doen is het wel."

Uitrol over het land

Renske van der Woerd, communicatiestrategeg Nationaal Programma RES, geeft aan dat de behoefte aan een nieuw verhaal ook in veel

andere energieregio's werd gesignaleerd. "Op nationaal niveau zijn we daarom aan de slag gegaan met een brede klimaatcampagne. Het is heel fijn dat Noord-Holland al in een vroeg stadium een reclamebureau in de arm heeft genomen en met de uitwerking is begonnen. Alle regio's lopen er warm voor, want de campagnestrategie en het materiaal is bruikbaar in het hele land. Vanuit het nationaal programma ondersteunen we de regio's in de uitrol. Ook zijn we in gesprek met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) om te kijken hoe we de campagne 'Van Hoe naar Zo' onderdeel van de nieuwe klimaatcampagne kunnen maken."

Eerlijk

De doelgroep: de mensen in het stille midden die gematigd positief zijn over de energietransitie. Mensen die welwillend zijn om stappen te zetten binnen de energietransitie, maar hulp of financiële ondersteuning nodig hebben, dit is pakweg 70 procent van de Nederlandse bevolking. De campagne bestaat uit praktische voorbeelden, gepresenteerd door die mensen. Zo vertelt de eigenaar van een zorgboerderij over zijn

Willemijn Wesselink



zonnepanelen die energie leveren aan de buurt. De rode draad van het verhaal draait altijd om de hoe-vraag. De hoofdpersoon vertelt hoe hij of zij concreet bijdraagt aan de energietransitie, met een praktisch handelingsperspectief. Een verhaal of casus bestaat uit een video van twintig seconden en een verdiepende blog van zevenhonderd woorden. Wesselink: "We laten met de uiteenlopende casussen zien dat de energietransitie veelomvattend is. Er zijn duizenden vragen en duizenden antwoorden. Een mooi voorbeeld vind ik de casus van Elvis, een jongen in Amsterdam Zuid-Oost. Hij vraagt om een windmolen in dat gebied. Hij weet dat dat niet haalbaar is, maar hij wil de discussie over duurzame energie op gang brengen, want niemand in zijn omgeving was daarmee bezig."

In januari 2023 is de eerste content gemaakt. Wesselink stuurt nu het proces aan waarin gemeenten en andere stakeholders in Noord-Holland gevraagd worden de casussen uit te dragen. Ondertussen worden nieuwe verhalen gemaakt en in mei start een pilot van vier weken met zeven casussen. Het communicatiemateriaal is kosteloos te downloaden.¹ "We hebben zelfs

¹ www.energieregionh.nl/vanhoenaarzo-toolkit



geen disclaimer geplaatst", aldus Wesselink. "Daar is bewust voor gekozen. Als de casussen van andere afzenders komen dan de overheid, neemt het vertrouwen in de boodschap toe."

Schaalbaar

Van der Woerd: "Energie regio's in andere provincies mogen de verhalen uit Noord-Holland eveneens inzetten. Eigen verhalen laten maken kan natuurlijk ook. Dit is zo goed aan de campagne, die is schaalbaar. Een kleine gemeente zonder budget kan verhalen selecteren


die door anderen gemaakt zijn en inhoudelijk aansluiten bij de eigen omstandigheden. Die kan de verhalen onder eigen naam organisch inzetten."

Over het effect van de campagne is nog weinig te zeggen, maar alle betrokken stakeholders zijn enthousiast, benadrukt Wesselink. "Je moet ook echt even naar de video van negentig seconden* kijken. Dan weet je dat dit gaat werken." —

* Zie <https://youtu.be/EPU3DZJXkXY>

Hoe gaan we in gesprek over een schurend verleden?





Met publieke excuses en een verzoek om vergiffenis gaf de koning op 1 juli 2023 op bijzondere wijze het startsein voor een herdenkingsjaar. Het slavernijverleden snijdt diep, en daarom komen er vele activiteiten. Wat roept de herdenking op, bestaat er wel zoiets als ‘witte schuld’ en hoe kan (overheids)communicatie hieraan bijdragen?

Auteur Cor Vos

Ethiek begint bij ontmoeting

Als transcultureel psychiater Glenn Helberg door Het Parool wordt gevraagd wat hij ervan vindt dat het kabinet excuses heeft gemaakt, antwoordt hij: “Dat is op koloniale wijze gegaan. Een paar weken ervoor werd ik door de staatssecretaris uitgenodigd om te komen praten over de stappen die nodig waren om excuses voor te bereiden. Ik dacht: wat geweldig. Laten we het volk erbij betrekken, laten we in Suriname en op de eilanden townhallsessies houden en vragen: wat vinden jullie ervan, wat betekenen excuses? Een maand later was door Mark Rutte eenzijdig bepaald dat ze op 19 december gemaakt werden. En dat er een komma moest komen. Het meest koloniale vond ik nog wel dat hij er allemaal woorden bij gebruikte om de harten van de zwartjes te laten smelten. [...] Hij wist precies de juiste emotionele knopjes in te drukken. Dat doet het witte systeem heel knap.”

In deze reactie van Helberg liggen enkele wezenlijke sleutels besloten. Zoals: je moet mensen niet piepelen, wees oprecht. Ga de inhoudelijke discussie niet uit de weg. Geef ruimte aan de belanghebbenden om uit te zoeken wat

ze belangrijk vinden en precies nodig hebben. En vooral: wees je bewust van je fundamentele gelijkwaardigheid en gedraag je ernaar.

Helberg zegt ook dat het witte systeem heel knap opereert. Het is natuurlijk maar zeer de vraag of ‘het systeem’ zich ergens van bewust is. Tegelijkertijd kan dit als een beschuldiging worden opgevat. Er zijn dan ook mensen die zich ergeren aan de felheid waarmee het debat op scherp wordt gesteld. Zij voelen zich aangetast in hun zelfbeeld van goedwillende, deugende mensen en aangevallen door zoiets als ‘witte schuld’ van Gloria Wekker. Maar als je Wekkers boek leest, snap je veel meer van waar de Nederlandse bevolking met een slavernijverleden vandaan komt als ze de discussie aangaan. “Juist omdat institutioneel racisme verweven is met zo veel onderdelen van de Nederlandse samenleving, ontspoord het gesprek erover gemakkelijk”, schrijven Vera Mulder en Riffy Bol van De Correspondent. “Want als die processen zo onbewust zijn, op welk punt begin je ze dan racisme te noemen? Wie heeft waar schuld aan? Hoe relevant is die vraag om tot een

oplossing te komen? Is het de intentie die iets al dan niet racistisch maakt? En hoe erken en bestrijd je discriminatie die deels hard te maken, maar deels ook een persoonlijke, subjectieve ervaring is?”

Het begint dus bij willen begrijpen wat de ander beweegt en oog hebben voor een goede, inhoudelijke discussie. Hierbij gaat het om zoiets als ‘positieve’ polarisatie: het inhoudelijke debat. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) wees er recent ook op: vermijd een harde en vijandige toon tegenover andersdenkenden en stel de inhoud centraal; over veel onderwerpen bestaat meer overeenstemming dan mensen denken. Een gezonde democratie kan niet zonder zulke positieve polarisatie. Het kan zelfs gevaarlijk worden als je het te lang uit de weg gaat. Leven en laten leven is niet alleen maar goed, het werkt verwaarlozing en onverschilligheid in de hand. Als je de kunst van het goede debat verliest, kunnen negatieve emoties en driften harder gaan klinken. Dat is iets om voor te waken, leert de geschiedenis. Ethiek begint in het contact met de ander, schreef de filosoof Emmanuel Levinas.

Auteur Diane Bergman

‘Witte schuld’ en boete: hoe dan?

De gemaakte excuses zijn een erkenning van schuld. Het vereffenen daarvan voelt ingewikkeld. Er zijn geen directe slachtoffers meer in leven. Het stoppen van de slavernij is al gebeurd. Individueel is er geen schuld aan de gedragingen van voorouders. Terwijl de gevolgen van het slavernijverleden en hoe die doorwerken in de maatschappij directe aanleiding zijn voor de excuses.

Met het maken van excuses nemen we als samenleving schuld op ons en daarmee verantwoordelijkheid voor de gevolgen. Door de slavernij is een diepgeworteld gevoel van ongelijkwaardigheid ontstaan. Er zijn slachtoffers van discriminatie en de samenleving worstelt met het schuldgevoel over wat hun voorouders deden. Hoe we ook ons best doen om inclusief te zijn: de wortels van ongelijkheid en discriminatie zitten diep in het systeem van onze samenleving en de beleving ervan. Het antwoord ligt in het samen onderzoeken hoe we komen tot nieuwe waarden.

Voorkomen moet worden dat het herstel de schuld in stand houdt. Herstelbetalingen aan landen en regimes garanderen niet dat de diepgewortelde ongelijk(waardig)heid die ontstaan is door de slavernij wordt gerooid. Voor de ene pool is het herstel nooit groot genoeg omdat de diepe ongelijkwaardigheid in stand blijft. En de reactie

vanuit de andere pool zal zijn: maar ik heb niets gedaan. Daar moeten we uit komen: de relatie herstellen door samen op zoek te gaan naar de waarden die ongelijkheid in stand houden en door de keten van schuld te verbreken. Op weg naar gevoelde gelijkwaardigheid kijken we daarvoor vooral naar het systeem.

Systemisch kijken is een manier om inzicht te krijgen in je plek in een systeem, welk systeem dan ook, en je verhouding met de anderen in het systeem. De grondleggers van systemisch werk gaan ervan uit dat veel van onze (onbewuste) overtuigingen, patronen en gedragingen hun oorsprong vinden in de systemen waarin we zijn opgegroeid, waarin we leven en werken. Geven en nemen speelt in het slavernijverleden een rol. Dat moet in balans zijn. Nemen maakt schuldig. Schuld geeft macht aan de gever. Beiden nemen daarin deel. Hoe nemen we met zijn allen vervolgens ook deel aan het oplossen van die onbalans? Dat is een belangrijke waarde om over te brengen in het publieke debat als het gaat om de ‘witte schuld’. Het is niet van één van de groepen, het is van alle groepen in het systeem. Alleen door het gesprek aan te gaan, maken we samen taal om in dit vraagstuk te kunnen helen. Het delen van perspectieven, vertellen om te luisteren, geeft de kans de onbalans in geven en nemen te helen.

Auteur Guido Rijnja

Aan de slag met een gedeeld verleden

Herdenken, vieren en kennis delen zijn de drie kernbegrippen in wat het kabinet tot herdenkingsjaar doopte. We hebben onmiskenbaar een gedeeld verleden, aldus het kabinet, en willen niet heen om de doorwerking daarvan in racisme en discriminatie vandaag. De aanpak van de Rijksoverheid richt zich zowel op de behoefte aan erkenning bij nazaten van toetslaafgemaakten als op de vraag om een goede dialoog en betrokkenheid bij een breed publiek. Onderzoek leert dat veel burgers zeggen over te weinig kennis te beschikken over wat er is gebeurd en wat dat vandaag betekent. Oproepen

hebben geleid tot een keur aan initiatieven, waaronder podcasts, films, toneelvoorstellingen en stadswandelingen. Het is de bedoeling dat een herdenkingscomité en een fonds gaan helpen om blijvende afspraken te maken om met elkaar in gesprek te blijven. Hiervoor is 200 miljoen euro beschikbaar voor activiteiten in heel Nederland, en dus ook de Caribische eilanden, alsmede Suriname. Op heel veel plekken bieden gemeenten, departementen en maatschappelijke organisaties informatie aan. Zie ook www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/discriminatie-en-racisme/slavernijverleden. —

Een oefening

Op individueel niveau kun je de balans van geven en nemen onderzoeken. Bijvoorbeeld met de volgende vragen. Dan doorgrond je het systeem en hoe je daar zelf in opereert.

- Welke schuld heb je onlangs op je genomen?
- Welke schaamte heb je daarmee toegelaten?
- Wat is er daardoor onthuld?
- Welke macht heb je daarmee afgestaan?

Gevolgd door het antwoord op de vraag: Welke kracht leverde je dat op?

Misschien kun je ervaren dat wanneer je macht uit handen geeft, ook al is dat heel spannend, je het collectief kracht geeft. Daarmee los je dus veel op en dat voelt goed. Dit kan een start vormen voor gesprekken over het slavernijverleden.

JOUW VIDEO VANDAAG NOG ONLINE



WEBSITE

Bel ons vandaag nog op
035-69 89 538

Bliksemsnelle levering: onze opnameploeg gaat vandaag nog voor je op pad, of lever zelf filmmateriaal aan. Wij zorgen voor een professionele montage, klaar voor publicatie.

Journalistieke expertise: met onze journalistieke achtergrond komen we snel tot de kern van jouw verhaal en vertalen dat naar een inhoudelijk sterk en geloofwaardige video.

Strategische samenwerking: samen vertalen we jouw communicatiestrategie naar video's en formats. En bieden hands-on training voor de uitvoering.

VIDEOPRODUCTIE & MONTAGE, WEBCAST & PODCAST
DIGITOE GANKELIJKE VIDEO, TRAINING & ADVIES

VIDEONIEUWSBERICHT



Afwisselende opdrachten, maar ook alle voordelen van een vast contract

Meer weten?



www.communicatiemensen.nu



Jouw bureau voor de beste, gekwalificeerde professionals in communicatie

Van junior tot en met eXecutive niveau.

schaalx.nl

Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Studio Sprankel

Sollicitanten vinden in een overspannen arbeidsmarkt



Inge Beckers is heel uitgesproken: “Zo jammer dat arbeidsmarktcommunicatie voor menig communicatie-professional enkel bestaat uit het posten van vacatures op sociale media.” Hoe moet het dan wel? Hoe kunnen organisaties de juiste mensen vinden en hun vacatures vervullen in deze overspannen arbeidsmarkt? Moet het steeds creatiever en opvallender? Ook hierover is Beckers duidelijk: “Een goede creatieve uitwerking is zeker waardevol, maar het proces daarvóór is het meest belangrijk. Dan onderzoekt een organisatie wat er nodig is om de ambities waar te maken, wat maakt dat mensen juist bij hen moeten komen werken en welke criteria potentiële medewerkers hebben.”

Beckers houdt zich bijna twintig jaar bezig met arbeidsmarktcommunicatie. Ze is gecertificeerd als employer branding professional en helpt organisaties met de vraag waarmee zij als werkgever aantrekkelijk kunnen zijn voor de arbeidsmarkt. Beckers gebruikt daarbij een door haarzelf ontworpen aanpak om EVP (Employee Value Proposition) te maken.

Beckers: “Een EVP is de ‘deal’ tussen werkgever en werknemer. Een EVP biedt een duidelijke reden waarom de kandidaat zich wil aansluiten bij een bedrijf. Daarmee kom je in het hart van de organisatie want een EVP doet een concreet beroep op de waarden. Zo raakt deze aanpak langetermijnkeuzes van de top, strategische personeelsplanning en het in- en externe (arbeidsmarkt-)com-

municatiebeleid. Ik pleit er dan ook voor dat HR en communicatie samen strategische arbeidsmarktcommunicatiedoelen opstellen. Hierdoor ben je slim bezig op vraagstukken als werving, medewerkersbetrokkenheid en vooral op goed werkgeverschap.”

Hoe pak je dat aan, en hoe zorg je ervoor dat van jouw organisatie een magnetische werking uitgaat naar de mensen die je nodig hebt? Beckers deelt een aantal praktische tips.

Tip 1: Onderzoek zorgvuldig

Weet waarom mensen voor je organisatie kiezen. Deze informatie haal je uit medewerkeronderzoeken, maar meer nog uit gesprekken met blijvers, vertrekkers en met nieuwe medewerkers. Je leert veel

van je collega's die het afgelopen jaar zijn binnengekomen. Zij hebben recent de keuze voor deze werkgever gemaakt. Check ook hun verwachtingen: maakt de organisatie het waar? Kregen ze wat werd beloofd? Zo kom je erachter wat medewerkers en kandidaten waardevol en belangrijk vinden. En je komt ook op verbeterpunten voor je organisatie. Luister goed en vraag door. Met onderzoek kom je achter de kwaliteiten waarmee je als werkgever graag geassocieerd wordt. Blijkt de werksfeer de grootste drijfveer? Dan kan dat een drager in je arbeidsmarktcommunicatie worden. Althans, als je organisatie dat ook waarmaakt.

Tip 2: Begin met het management

Ga met leidinggevenden in gesprek over de strategische koers van de organisatie en wat dat

EVP positioneringsgebieden

PRESTIGE

Deze organisatie vindt aanzien en status belangrijk. De grootste zijn, de slimste, de beste binnen de branche, financieel de gezondste; deze organisatie wil een alles-bepalende factor spelen. Vanuit deze reputatie wil de organisatie mensen aan te trekken.

PRESTATIE

In deze organisatie heerst een ambitieuze sfeer waarbij het boeken van resultaten centraal staan. Hun excellente mensen presteren er op topniveau. Uitmuntendheid is de regel, niet de uitzondering.

PERSPECTIEF

Deze organisatie focust op carrièreperspectief en mobiliteit binnen de eigen muren. Het rijke aanbod van verschillende functies en opleidingsmogelijkheden bieden daartoe een veelzijdigheid aan mogelijkheden.

ONTWIKKELING

Deze organisatie legt de nadruk op leren en ontwikkelen. Er is veel aandacht voor individuele loopbaanplanning. Medewerkers kunnen hier voortreffelijk groeien: persoonlijke en professionele ontwikkeling staat voorop.



Bron: Inge Beekers, EVP Maker*

PURPOSE

Deze organisatie heeft een missie: ze wil bijdragen aan een betere wereld. Dat is geen verhaal voor de Bühne maar het kompas waarop iedereen vaart. Deze organisatie koppelt datgene waarin ze goed is aan waarde voor de samenleving, en geeft op die manier mede vorm aan de toekomst.

TEAMWORK

In deze organisatie ligt de nadruk op mensen. Alles draait om de kracht van samenwerken. Deze organisatie hecht grote waarde aan medewerkers met verschillende achtergronden omdat ze overtuigd is van de meerwaarde daarvan. Alle medewerkers zijn zo benaderbaar dat ze elkaar binnen de organisatie gemakkelijk weten te vinden.

AUTONOMIE

In deze organisatie mogen mensen zichzelf zijn. Er is ruimte voor eigen initiatief, ze mogen hun werk(dag) zelf inrichten en eigen keuzes maken. Bij deze organisatie krijg je alle vertrouwen en er is weinig controle. Tegelijkertijd is er oog voor een gezonde balans tussen werk- en privéleven.

INNOVATIE

Deze organisatie biedt een stimulerende, creatieve werk-omgeving. Nieuwe ideeën worden met enthousiasme onthaald, medewerkers worden aangemoedigd hun ondernemerschap verder te ontwikkelen.

vervolgens vraagt van (nieuwe) medewerkers. Wil men nieuwe markten aanboren? Welke specifieke skills vraagt dit? Wat voor een werkgever wil je zijn en waar sta je voor? Je hebt het dan over de visie, de missie en de kernwaarden. Niet alle organisaties hebben dit op orde. Soms is er wel een strategie uitgedacht, maar nooit geladen of gedeeld in de organisatie. Dan moet je drie stappen terug doen en daar beginnen. Want hoe kun je nou weten welke competenties je vraagt van nieuwe mensen, als je niet scherp hebt waar de organisatie naartoe wil groeien?

Tip 3: Medewerkers als ambassadeurs

Zodra medewerkers vertellen waar het werkgeversmerk voor staat creëer je fans. Maak altijd samen met je collega's 'bewijsmateriaal' en doe dat concreet en overtuigend. Zoek je mensen die geen 9-tot-5-mentaliteit hebben, die ook buiten de lijntjes kunnen kleuren, die met

leef hun werk doen? Gebruik dan vooral input en voorbeelden van collega's die precies dit laten zien. Zo komen we richting creatieve concepten. Daar gaat wel een proces aan vooraf, namelijk dat de eigen medewerkers hebben kunnen meedenken over de waarden die ze willen uitdragen en dat ze dat ook echt voelen. Zo werk je aan trots. Ik heb een traject voor de gemeente Gooise Meren begeleid. Kijk op hun website www.werkenbijgooisemeren.nl om te zien hoe dat eruitziet.

Tip 4: Ga gluren bij de burens

Met andere woorden: doe een benchmark én een positioneringsonderzoek. Wat doen vergelijkbare organisaties? Op welke thema's positioneren zij hun werkgeversmerk? En wat betekent dit voor jullie? Is autonomie bij jouw organisatie het uitgangspunt of bied je vooral veel ontwikkelingsmogelijkheden? Door

een enorm aantal werkgevers te bestuderen identificeerde Universum (wereldwijd specialist op het gebied van employer branding) acht positioneringsgebieden voor werkgeversmerken. Ik heb het vertaald naar de Nederlandse markt (zie afbeelding). Dit kan helpen in gesprek met het management als je na alle onderzoek gaat kiezen voor een passende positionering. Op basis van alle informatie wordt het dan tijd voor een creatieve vertaling.

Tip 5: Ontwikkel creatieve content

Zorg tot slot dat je als communicatieadviseur weet hoe je een (werkgevers)merk bouwt. In je communicatiestrategie zit een briefing voor de broodnodige creatieve uitwerking. Verdiep je in de kracht van de verschillende sociale media. Stel in een activeringsplan ambitieuze maar haalbare doelen vast. En check geregeld of je de juiste snaren weet te raken. —



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Verkiezingen

Dit najaar zal waarschijnlijk volledig in het teken staan van de verkiezingen op 22 november. Het zal dit jaar extra spannend zijn, omdat een groot aantal fractievoorzitters en Kamerleden heeft aangegeven niet meer in de Kamer te willen terugkeren. Het hele politieke strijdtoneel zal er anders uit gaan zien met nieuwe gezichten en nieuwe verkiezingsthema's. Het zal niet alleen gaan over bekende onderwerpen als klimaatverandering en asielzoekers, maar ook over een nieuwe bestuurscultuur en een garantie van bestaanszekerheid voor iedereen.

Terwijl de nieuwe verkiezingsthema's de aandacht trekken, blijft de interesse van de kiezers voornamelijk geworteld in zaken die hen direct raken. De stijgende kosten van levensonderhoud en het toenemende geweld staan hoog op de lijst. Pas daarna volgen de gevolgen van klimaatverandering en de toenemende instroom van asielzoekers. Deze bevindingen komen voort uit een recente Issue-monitor, die we afgelopen zomer in samenwerking met Direct Research hebben uitgevoerd.

Opmerkelijk is dat dit onderzoek ook blootlegt hoe uitgesproken Nederlanders zijn over wie zij verantwoordelijk achten voor de hedendaagse problemen. De betaalbaarheid van zorg, de beschikbaarheid van woningen, het asielvraagstuk, het personeelstekort in zorg en onderwijs en de hoge energieprijzen worden

voornamelijk toegeschreven aan de overheid en het politieke bestel. Een meerderheid is van mening dat zij deze problemen niet alleen hebben veroorzaakt, maar ook moeten oplossen. Helaas blijkt tot op heden hun vermogen daartoe tekort te schieten.

Opvallend is echter de opvatting over de oorzaken van tanend vertrouwen in politiek en overheid. Terwijl men zou verwachten dat de publieke onvrede zich zou uiten als een gebrek aan vertrouwen in overheid en politiek, wijst een meerderheid van de Nederlanders naar de media als de schuldige. Het afgenomen vertrouwen wordt vooral toegeschreven aan mediakanalen, waardoor de media ook de verantwoordelijkheid krijgen om dit probleem op te lossen. Dit standpunt is des te opmerkelijker gezien de afname in traditionele nieuwsconsumptie via kranten, radio en televisie.

Dit is een zorgwekkende ontwikkeling. De media spelen immers een cruciale rol in het informeren en betrekken van Nederlanders bij politiek en maatschappij. Het is hun taak de politiek kritisch te volgen en te bevragen. Het is echt te simpel om de volledige verantwoordelijkheid voor dit fenomeen bij de media en journalisten neer te leggen. Politici dragen hier eveneens aan bij door de manier waarop ze media inzetten om hun achterban te bereiken.

In de aanloop naar de verkiezingen is het van vitaal belang dat we de diepere mechanismen begrijpen die onze maatschappij beïnvloeden. De verkiezingen van dit jaar zijn niet alleen een verschuiving in de politieke macht, maar ook een spiegel die ons confronteert met onze percepties en verwachtingen. Het is een kans om te reflecteren op de rol van media, politici en burgers in het vormgeven van ons democratisch landschap. Laten we niet vergeten dat de verkiezingen niet alleen een keuze zijn tussen partijen, maar ook een oefening in collectieve verantwoordelijkheid.

'De verkiezingen zijn niet alleen een keuze tussen partijen, maar ook een oefening in collectieve verantwoordelijkheid'

Auteur Hugo Zelders

ANP introduceert stoplicht voor meer bewustzijn op de nieuwsredactie



‘Zonde als ondeugdelijk onderzoek als waarheid wordt gepresenteerd en onnodige opschudding veroorzaakt’

Begin met de feiten, zo luidt de slogan van het Algemeen Nederlands Persbureau (ANP). Sinds 1934 staat het persbureau, zoals ze zelf zeggen, aan de basis van het nieuws. Het doel? Onafhankelijk en op feiten gecheckt nieuws leveren. Het ANP wordt net als andere nieuwsredacties bestookt met persberichten, vaak vermomd als poll, enquête, onderzoek of peiling. Al snel heet een onderwerp onderzocht te zijn en worden conclusies getrokken. Met grote koppen en reuring tot gevolg.

In 2021 ontwikkelde het ANP het verkeerslicht om vast te stellen of de onderzoeksmethode voldoende betrouwbaar is om over de uitkomsten te publiceren. Ze noemen het ‘enquête-stoplicht’, al heeft het geen formele titel. “Het doel is op een overzichtelijke manier aan collega's duidelijk maken waar ze op moeten letten bij het beoordelen van enquêteresultaten”, zegt Yordi Dam, chef van de redactie Data en Graphics en datajournalist bij het ANP/LocalFocus. “Uiteindelijk moet iedereen een onderzoek kunnen beoordelen op betrouwbaarheid, methodologie, steekproefgrootte en dergelijke, en niet alleen de dataredacteuren.”

Leidraad

Aan de hand van de beschreven criteria vindt een toetsing plaats. Dam noemt het meer een leidraad. “Voordat het enquête-stoplicht er was, werden de afwegingen ook al gemaakt. Verder helpt het als basis voor een goed gesprek over onze bevindingen.” Aan aanbod van onderzoeken geen gebrek bij de redactie van het ANP. “We krijgen er vrijwel dagelijks een of meerdere binnen bij onze nieuwdienst. Daarom is het zo belangrijk dat wij die als ANP checken en uitpluizen”, aldus Dam.

Aannames en onjuistheden worden in de huidige maatschappij steeds vaker gebruikt als bron voor nieuws, zo schrijft het ANP op de eigen website. Dam en zijn collega's willen dit juist voorkomen. “Het is zonde wanneer ondeugdelijk onderzoek als harde waarheid wordt gepresenteerd en onnodige opschudding veroorzaakt.”

De drie kleuren van het verkeerslicht hebben een eigen betekenis. Rood staat voor ‘afleggen’, oranje betekent ‘let op’ en groen is ‘ok’. In dat laatste geval voldoet het onderzoek aan een aantal criteria: 1. Er is geen belang van de onderzoekers bij een bepaalde uitkomst. 2. Onderzoek doen

is kernactiviteit. 3. Onderzoekers delen alle resultaten. 4. Details over de onderzoeksmethode zijn bekend. 5. De vragen zijn duidelijk en maar voor één uitleg vatbaar. 6. De vragen zijn, indien nodig, goed vertaald.

Veel organisaties maken steeds meer werk van onderzoek en data-analyse, zegt Dam. “We maken daar een visualisatie van, of grafieken. Samen met andere journalisten beoordelen we de wijze van onderzoek, bijvoorbeeld met een collega van de redactie Binnenland aan de hand van die zes criteria. Het verkeerslicht wakkert het gesprek aan.”

Bewuster

Soms merken we dat bepaalde conclusies goed passen bij een campagne, zegt Dam. “Als het qua methode lijkt te rammelen, leggen we het opzij.” Het effect van het enquête-stoplicht is dat er meer bewustzijn op de redactie van het ANP is voor de achterkant van een onderzoek. “Veel resultaten zien er mooi uit, zeker in een flitsend persbericht met fraaie vormgeving, maar ik zie collega's nu onder de motorkap kijken naar de minder sexy, maar wel heel belangrijke kant van een onderzoek.”



Waarom communicatie nooit goed genoeg kan zijn

Communiceren is interpreteren

Communicatie is een basisvoorwaarde voor een samenleving. Zonder communicatie is er geen rechtssysteem, geen industrie, geen handel, geen scholing en geen overheid die tot stand brengt en regelt wat individuen alleen niet kunnen regelen en tot stand brengen. Een wereld zonder communicatie is een wereld waarin individuen ieder voor zich proberen in leven te blijven. De toegevoegde waarde van communicatieprofessionals daarbij is dat ze namens anderen uitingen de wereld in sturen die erop gericht zijn om bij weer anderen iets teweeg te brengen. Bekendmaking van iets wat ze nog niet wisten, toelichting op iets wat van hen verwacht wordt, bijdragen aan hun attitudevorming of aan gedrag dat de lezer – of meer in het algemeen: degene die de boodschap verwerkt – tot een bepaald gedrag aanzet. Of de door communicatieprofessionals geproduceerde uitingen het gewenste effect hebben, hangt ten dele af van hun kennis. Voldoende kennis van relevante psychologische inzichten over de manier waarop mensen informatie verwerken, elkaar beïnvloeden en besluiten nemen, is een belangrijke vaardigheid. Kennis van de specifieke mogelijkheden en beperkingen en van de organisatie van media, is een andere.

Maar de onvervreembare kern van de communicatieprofessie is taalvaardigheid. Er zijn mensen die goed kunnen schrijven en er zijn mensen die daar niet zo goed of helemaal niet goed in zijn. Het helpt ook als de communicatieprofessional een goed stel hersens heeft, want het aangeleverde inhoudelijke materiaal moet meestal gereduceerd en herschreven worden tot een voor een publiek van leken begrijpelijke en toch inhoudelijk correcte tekst. Maar als aan bovenstaande voorwaarden

is voldaan, wil dat nóg niet zeggen dat de communicatie dan ook succesvol is.¹

Fundamenteel probleem

De oorzaak van haperende en mislukkende communicatie is van fundamentele aard. Namelijk dat we nooit volkomen zeker zijn of we doorgronden wat gezegd en geschreven wordt. En dat we daar ook nooit volkomen zeker van zullen en kunnen zijn. De betekenis die anderen aan onze teksten (en uitspraken) geven, is altijd verbonden met de specifieke context waar iemand zich bevindt en met de vooroordelen die ieder heeft: oordelen die je zonder dat je je ervan bewust bent opdoet en die je kijk op de wereld bepalen. Niemand staat blanco in het leven: je bent het product van je opvoeding, je opleiding, je levensloop, je sociale omstandigheden, je omgeving, je psychische en lichamelijke toestand. Als we communiceren zijn we ook geen meester over onze woorden. Hoe vaak schrijven of zeggen we wat we werkelijk vinden of voelen? Er zijn gebeurtenissen, denkbeelden en gevoelens die we niet willen of durven benoemen, omdat ze te pijnlijk of te bedreigend zijn of omdat ze niet stroken met hoe we ons willen voelen of presenteren. Het is vergelijkbaar met de situatie van iemand wiens verhaal bij de psychotherapeut niet strookt met de gespannenheid van zijn aangezichtsspieren of zijn gebalde vuisten.

Fluïditeit

Gedoe over een column van Thomas Hogeling in de Volkskrant van 21 augustus dit jaar biedt een mooie demonstratie van de fluïditeit van zowel de bedoeling van de schrijver als van de interpretatie van de tekst. Hogeling zet Pieter Omtzigt daar neer als 'een zeurende nerd, een stumperd die zich laat

‘Er zijn zaken die we niet willen of durven benoemen, omdat ze te pijnlijk of bedreigend zijn of omdat ze niet stroken met hoe we ons willen voelen of presenteren’

wegpesten door zijn collega's, een drammer die steeds maar weer over de regeltjes begint, een politicus die elk moment in huilen lijkt te kunnen uitbarsten, waarschijnlijk omdat hij op het punt staat om in huilen uit te barsten, een wandelende burn-out in wording die dan ook tot niemands verbazing een burn-out kreeg'.

Tegen de verwachting in toont Hogeling zich aan het slot van zijn tekst blij met de populariteit van de 'stumperd die zich liet wegpesten': 'Omtzigt is bepaald niet van mijn politieke kleur, maar toch geeft zijn opkomst me enige hoop. Hij zeurt wél over regeltjes, afspraken en statuten. Daarmee geeft hij in de Tweede Kamer het goede voorbeeld. We kunnen ons niet nog tien jaar nonchalant bestuur veroorloven, dat soort politiek maakt slachtoffers. Want met te veel regeltjes winnen weliswaar de mierenneukers, maar met te weinig regeltjes winnen de klootzakken.'

Hoofdredacteur Pieter Klok meldt op 25 augustus in de rubriek De week van de hoofdredacteur dat de column veel negatieve reacties van lezers opriep. In een betoog dat getuigt van een flexibele geest legt hij uit wat Hogeling bedoelt: 'De column was een compliment voor Omtzigt verpakt als een belediging'. De lezer had dat kunnen weten als hij bekend was met de columns

van Hogeling op de achterpagina van de krant: 'Wie zijn stukken daar heeft gelezen, weet dat hij vaak het tegenovergestelde beweert van wat hij vindt. Wat Hogeling [...] wil betogen, is dat losers in werkelijkheid winnaars zijn. Het is daarom de hoogste tijd voor een verliezer als premier'. Over de burn-out van Omtzigt meldt Klok het met Hogeling 'een pre te vinden als iemand ook in zijn persoonlijke leven tegenslag heeft gekend en tegen zijn eigen grenzen is aangelopen'.

Het gaat mij hier niet om de inhoud van de column en de mening van Pieter Klok, maar om de vraag of Klok hier nu weergeeft – kan weergeven – wat Hogeling écht heeft willen zeggen. Hij heeft het Hogeling ongetwijfeld gevraagd. Maar wat zegt dat? Laat Hogeling het achterste van zijn tong zien? Is zijn verklaring in lijn met wat hem bewogen heeft toen hij zijn column schreef? We weten het niet. En Klok kan het ook niet zeker weten. Het is interpretatie. Als Hogeling wilde laten weten dat het volgens hem goed zou zijn als een verliezer premier wordt, waarom zegt hij dat dan niet? 'Omdat hij dat niet spannend vindt', zegt Klok. Het is mogelijk. Maar misschien was Hogeling achteraf niet zo gelukkig met zijn stuk en heeft hij zijn werkwijze daarom deze uitleg gegeven. Misschien gelooft hij dat ook zelf wel, maar dat wil niet zeggen dat een lezer dat ook zo opvat.

Context

De betekenis van een tekst staat kortom nooit vast. De context van de spreker of schrijver en die van de recipiënt bepalen de betekenis, die daardoor dus van persoon tot persoon en van moment tot moment kan veranderen. En ook daadwerkelijk verandert.

Dat is het onoplosbare probleem van communicatie. Voor de communicatieprofessional heeft dat als consequentie dat hij nooit baas is over het effect van de tekst. Communiceren is onlosmakelijk verbonden met interpreteren. De communicatieprofessional interpreteert wat zijn opdrachtgever aanlevert. De interpretatie van de recipiënt hangt af van de context waarin hij zich bevindt. Communiceren betekent proberen, ook voor professionals. Als daarom de constatering over tafel gaat dat 'de communicatie' niet goed was, dan zal dat ongetwijfeld vaak kloppen, maar met dien verstande dat de communicatie per definitie nooit goed kán zijn. Tenzij bij toeval. Zoals wanneer in de gokhal alle drie de symbooltjes van de fruitautomaat op een rij staan en de speler de jackpot wint. Er is dus een grens aan wat de communicatieprofessional vermog om het gewenste effect te bereiken.

Goed schrijven valt – in beperkte mate – te leren. Kennis van media, mediagebruik en mediabereik ook, net als relevante psychologische inzichten. Maar meer lijkt er niet in te zitten.

Een interessante vraag is of ChatGPT dat gat tussen communicatie-uitingen en het begrip ervan kan oplossen. Kan ChatGPT bijvoorbeeld zorgen voor een tekst over energietransitie of welk onderwerp dan ook die door iedereen die tot de doelgroep behoort op dezelfde manier uitgelegd wordt? Dat lijkt me onmogelijk, omdat ChatGPT nooit kan achterhalen hoe de leden van de doelgroep met hun enorme verscheidenheid aan vooroordelen een tekst interpreteren. De beperking van menselijke communicatie is ook voor ChatGPT te moeilijk. —

1 Ik doel daarbij niet op die situaties waarin een deel van de doelgroep simpelweg iets niet wil, omdat het tegen hun belang indruist, omdat ze niks willen, omdat ze overal lak aan hebben, omdat hun gebrek aan medewerking een uiting van protest is etc. Ook niet op het gegeven dat er 2,5 miljoen laaggeletterde Nederlanders zijn en miljoenen mensen met beperkte digitale vaardigheden terwijl zeker overheidscommunicatie vergaand gedigitaliseerd is. Zowel laaggeletterden als digitaal beperkten zou je met voldoende mankracht en budget kunnen bereiken, respectievelijk door de inzet van persoonlijke communicatie en het sturen van brieven.



Samenstelling Naomie Kenson



Daarom doen ze dat



Danny Mullenders, Van Duuren Management 2023
978-9-08-965690-2, 208 pagina's, € 25,99

Kijk voorbij gedrag en begrijp waarom mensen doen wat ze doen. Dat is de belangrijkste boodschap van ontwikkelingspsycholoog Danny Mullenders. Hij nodigt zijn lezers uit om voorbij de oppervlakte te kijken. Daarbij moeten we ons bewust zijn van onze eigen bril waar we door kijken. We luisteren beter en leren meer als we een houding kiezen van 'perspectivistische lenigheid'. Dat is buiten onze eigen kaders denken, nieuwsgierig zijn, het perspectief van anderen nieuwsgierig en zonder oordeel verkennen. Dat leidt tot meer begrip of acceptatie van zienswijzen.

Een positieve houding maakt dat mensen pragmatisch en flexibel zijn. Ze kunnen verschillende waarheden naast elkaar laten bestaan. Dit is een mooi inspiratieboek om je eigen oordelen ter discussie te stellen. Met talloze voorbeelden en anekdotes voor wat er tussen mensen speelt, de mens in de medewerker. Interessant ook voor professionals die zich bezighouden met dilemmaloga.

Peter van den Besselaar



Zo bedenk je de perfecte post op LinkedIn



Ina Boer, Sequoia Uitgevers 2023
978-9-09-036576-3, 208 pagina's, € 25

Dit is geen boek om nu eens samen te gaan lezen in de bedrijfsboekenclub. Dit boekje moet je gewoon toepassen. Het boek staat namelijk bomvol tips en trucs voor LinkedIn.

Schrijfster Ina Boer weet met twintig jaar uitgeefervaring precies hoe je een goed boek maakt. Dat merk je natuurlijk als je het leest. Het heeft een goede structuur, is lekker geschreven en heeft relevante inhoud. Kortom: waar voor je geld. Ze richt zich in het boek op ondernemers die zich in



Destructieve Dynamieken



Hans van Dijk en Stefan Cloudt, Boom 2023
978-9-02-445586-7, 215 pagina's, € 29,50

Als je je bezighoudt met leiderschapscommunicatie kan dit boek je erg van dienst zijn. De auteurs hebben problematische patronen in organisaties gedetecteerd en behandelen ze systematisch. Wat is het, hoe identificeer je de oorzaken en onderliggende patronen? De negen dynamieken komen heel bekend voor, bijvoorbeeld kritisch gedrag, dominantie en verstarde rollen. Als je iets weet over intermenselijke verhoudingen en de patronen daarachter kom je aardig wat open deuren tegen in dit boek. De meerwaarde zit naar mijn idee in het feit dat het de leiders als doelgroep heeft en juist hen praktische handvaten wil bieden. Dat dat vaak open deuren zijn ('creëer een cultuur van psychologische veiligheid') die vooral de vraag 'Hoe dan?' oproept, tja, het is de auteurs vergeven wat mij betreft. Mooi vond ik dat de negen dynamieken op de Roos van Leary worden geplott, een model dat veel managers wel kennen. Dat geeft stof tot duiden in je coaching. In het laatste hoofdstuk komt beeldvorming aan bod. Hoe komt het dat het beeld dat je van een ander hebt vastroest en haast niet meer verandert? Zelfs niet als er bewijs is van het tegendeel? De les is: wees je bewust van de momenten waarop je een te eenzijdig en negatief beeld hebt van de ander.

Marjan Engelen

de kijker willen spelen bij potentiële klanten. Handig dus als je zelfstandig communicatieadviseur bent. Maar ook voor niet-zelfstandigen is er genoeg te vinden in dit boek. Inhoudelijk draait het dus om de vraag hoe je LinkedIn succesvol kunt inzetten. Je leert over het medium zelf, over de formats (ook over filmpjes, podcasts en sliders) en over hoe je aan ideeën komt. Na het lezen had ik overal ezelsoren in het boek bij pagina's met van die handige lijstjes zoals 'tien ingrediënten voor de perfecte post' en 'powerwoorden', woorden die mensen sneller aanklikken. En naast al die tips krijg je aan het eind van het boek ook nog eens vijftig invalshoeken om je content snackable te maken. Deze invalshoek sprak mij aan: 'Review iets op het gebied waar jij expert bent'. Ik ga deze recensie eens op LinkedIn zetten.

Teunis van Hoffen

Verzoek

Stel je voor dat je de leiding hebt over een team en dat jullie binnenkort een belangrijke deadline hebben. Eigenlijk komt de deadline te vroeg en het team gaat het niet redden om de opdracht op tijd op te leveren. Er is geen andere collega beschikbaar om te helpen en ook geen budget voor overuren. Wat doe je? Ga je je team vragen om onbetaald over te werken? En zo ja, wie zou je daarvoor dan vragen?

In een recent onderzoeksproject¹ legden de Amerikaanse organisatiepsychologen Matthew L. Stanley, Christopher P. Neck en Christopher B. Neck¹ het bovenstaande scenario voor aan een groot aantal Amerikaanse managers. Toen ze deze managers vroegen om het scenario te beoordelen, vond een zeer grote meerderheid het verzoek van onbetaald overwerk onethisch. Andere werksituaties die door managers ook als onethisch werden beoordeeld waren bijvoorbeeld om je medewerkers te vragen om onbetaald door te werken tijdens hun lunchpauze, of – als een medewerker uitvalt – om een ander teamlid te vragen de taken van deze medewerker over te nemen zonder daarbij extra ondersteuning of compensatie aan te bieden. De onderzoekers gaven aan dat managers met dit soort verzoeken in feite misbruik maken van hun machtspositie.

Ondanks dat managers het eigenlijk niet ethisch vonden om dit soort verzoeken bij hun medewerkers neer te leggen, bleken ze dit in de praktijk toch te doen. Het viel de onderzoekers hierbij ook op dat sommige medewerkers dit soort verzoeken vaker kregen dan andere. Als managers specifieke medewerkers aardig en vrijgevig vonden, dan benaderden ze hen vaker met een onethisch verzoek dan wanneer dat niet het geval was. Onaardige medewerkers kregen juist het minst van dit soort verzoeken. Toen de onderzoekers verder wilden uitzoeken waarom vrijgevig en onaardige

medewerkers zo anders behandeld werden, bleek dat managers dachten dat aardige medewerkers sowieso al eerder geneigd zouden zijn om – als deze de kans hadden – de taak vrijwillig op zich te nemen, en dat onaardige medewerkers dit juist niet zouden doen. Daarom legden ze dit soort verzoeken maar meteen bij de eerste groep neer, die hierdoor veel meer van dit soort verzoeken kreeg dan de tweede groep.

Als je zelf leidinggevende bent, dan heb je waarschijnlijk het liefst teamleden die aardig en vrijgevig zijn. Onderzoek laat zien dat dit soort collega's ook het meest productief zijn en het beste in de groep liggen. Het is wel belangrijk om je hierbij bewust te zijn van het bovenstaande mechanisme, en ervoor te waken om dit soort verzoeken bij je team in het algemeen en deze groep medewerkers in het bijzonder neer te leggen.

Als je zelf geen manager bent (maar wel een leidinggevende hebt), dan is het goed om te weten dat de onderzoekers ook een manier ontdekten om dit mechanisme bij managers af te zwakken. Als een leidinggevende namelijk eerst gevraagd werd om stil te staan bij de moraliteit van de situatie, deden ze daarna minder vaak onethische verzoeken aan hun medewerkers. Het moreel kompas is hier dus een belangrijke leidraad, en het is effectief om je leidinggevende in dit soort situaties expliciet aan hun kompas te herinneren.

'Als managers medewerkers aardig vinden, benaderen ze hen vaker met een onethisch verzoek'

Foto Universiteit van Amsterdam



Christian Burgers

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

¹ www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103123000604?via%3Dihub

*Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Marieke Odekerken*

Irritatie is informatie

“Ik heb nog steeds moeite met het positiespel.” Sabine Funneman heeft haar leergeld betaald als het gaat om hiërarchie en hoe je daar als communicatieadviseur mee dealt. Nu is zij gesprekspartner voor leiders: “Als er echt iets op het spel staat, is het nodig goed na te denken over wat je zegt of schrijft. Het juiste verhaal is dan het belangwekkende verhaal wat jij wil vertellen en wat de ander begrijpt en raakt. In die zoektocht mag ik dicht bij mensen komen, doorvragen en spiegels voorhouden. Ik vind het fijn om dicht bij bestuurders te staan en samen met hen te zoeken naar ‘het juiste verhaal’.”

Funneman begon in 2020 met haar bedrijf ‘Het juiste verhaal’. “Eigenlijk is dit wat ik altijd al deed als communicatieadviseur. Ik had er veel last van dat ons brede vak zo horizontaal wordt ingestoken: je bent van de ene rol of de andere en niet allemaal tegelijk. Ik heb daar ernstig bezwaar tegen. Wie kan er nou beter ordenen, analyseren, nadenken als een goede schrijver? Maar een strategisch adviseur kan dat ook. Ik deed alles en dat heeft me danig parten gespeeld. Als ik op de ene rol was aangenomen, mocht ik me niet met de andere bemoeien. Ik vind het daarom ook schandalig dat de betaling zo verschilt van die verschillende rollen.”

Funnemans miskleun gaat over hiërarchie: “Ik heb het altijd lastig gevonden om daar gevoel voor te hebben, ik heb dat echt moeten aanleren. Ik zeg veel te snel ‘je en jij’ en als ik een goede klik met iemand voel, ga ik al snel persoonlijke vragen stellen. Dat moet je dus lang niet altijd doen, zeker niet als iemand hiërarchisch boven je staat. Ik heb dat op pijnlijke wijze geleerd toen ik bij een grote

zorginstelling werkte als communicatieadviseur. De bestuurder was iemand, laten we zeggen, met een heel groot ego. Hij wilde benaderbaar zijn maar was het niet echt. Zo iemand. Een keer per maand stond hij op de zeepkist voor het personeel. Na zo’n sessie liepen we een keer samen richting de wc. Ik zei: ‘Zo, nu even lekker samen plassen’. Hij deinsde terug en lachte als een boer met kiespijn. Ik wist gelijk: oei, dit was niet gepast. Niet lang daarna maakte ik het nog bonter. De bestuurder had een freelancer ingehuurd voor een klus die eigenlijk in mijn takenpakket zat. Ik was furieus en liep gelijk naar boven naar zijn kamer en vroeg waarom hij die freelancer die klus had gegeven. Ai. Die middag kwam mijn afdelingshoofd wit weggetrokken naar me toe: ‘Dat mag je nooit meer doen! Een bestuurder ter verantwoording roepen kan echt niet!’ Dat voorval is me altijd bijgebleven.”

In de loop der jaren leerde Funneman om te dealen met haar gebrek aan gevoel voor posities: “Nu zou ik denken, oh, wat interessant. Blijkbaar is er een reden waarom hij graag die freelancer inzet. Wat doet die wat ik niet doe? En ik had het natuurlijk eerst met mijn afdelingshoofd moeten bespreken om vervolgens samen te bedenken hoe we omgaan met dit gegeven. Irritatie is altijd informatie. Over de situatie, over de ander en vooral over mezelf. Ik heb het als een bevrijding ervaren om zo naar situaties te kunnen kijken. En om altijd ook te kijken naar mezelf: wat in mij is zo geraakt? We zijn als communicatieadviseurs foutenmachines. In elk adviesgesprek kan iets misgaan, het grootste effect komt immers van jou persoonlijk. Daarom is het zo belangrijk om altijd open te staan voor informatie over je eigen drijfveren.”

Miskleun

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.

‘Opdrachtgevers willen vaak een paar korte, krachtige powerpointslides’

Nu de zomervakantie net voorbij is, staan talloze net afgestudeerden klaar om hun eerste stappen op de arbeidsmarkt te zetten. Maar wat kun je verwachten als beginnende communicatieprofessional? En is het vak net zoals je uit de boeken hebt geleerd? De 22-jarige Tjitske Groenveld rondde vorig jaar haar opleiding Communicatie af aan de Hogeschool Utrecht. Ondertussen werkt zij al bijna een jaar als communicatieconsultant bij Future Communication.

Door een adviesvak in haar bachelor ontdekte Groenveld dat zij graag bij een bureau wilde werken. “Als communicatieconsultant bij Future werk ik op interimbasis of projectbasis voor verschillende opdrachtgevers. Zo ben ik bijvoorbeeld bij een zorginstelling betrokken geweest bij de adoptiestrategie van het nieuwe intranet en houd ik mij bij Fontys bezig met interne communicatie. Wat ik zo leuk vind aan mijn werk is dat er veel variatie in zit en ik bij verschillende bedrijven kan leren en ontwikkelen. Daarnaast ben ik vaak bij alle onderdelen van een adviestraject betrokken. Dus zowel het onderzoek als het advies én de uitvoering.”

Tijdens je studie word je zo goed mogelijk klaargestoomd voor het werkende leven als

communicatieprofessional. Toch gaan sommige zaken nét even anders dan je in de studieboeken hebt gelezen. “Wat mij opviel is dat je tijdens je bachelor leert hoe je uitgebreide adviesverslagen moet schrijven. Helemaal compleet met uitgebreid deskresearch naar literatuur, een doelgroepanalyse, marktverkenning, kortom alles erop en eraan. In de praktijk merk ik dat opdrachtgevers vaak een paar korte, krachtige powerpointslides willen met het advies daarin geformuleerd. De traditionele adviesrapporten zoals je ze tijdens je studie moet inleveren zie ik zelden voorbijkomen in het bedrijfsleven”, zegt Groenveld.

Tijdens je studie hoor je vaak dat organisaties de frisse blik, die jij als net afgestudeerde professional komt brengen, erg kunnen waarderen. Ook Groenveld ervaart dat zo: “Ik kan enorm veel leren van de seniors waar ik mee samenwerk, maar het is ook zeker een wisselwerking. Als jonge professional heb ik het idee dat ik ook waardevolle nieuwe inzichten kan bieden. Bijvoorbeeld tijdens mijn opdracht bij Fontys. Hier zit ik zelf ook nog echt in de belevingswereld van de studenten. Dat maakt mijn advies juist extra krachtig.”

De meeste afstudeerders zijn net begonnen, of beginnen aankomende weken aan hun eerste

‘De traditionele adviesrapporten die je tijdens je studie moet maken zie ik zelden voorbijkomen in het bedrijfsleven’



Tjitske Groenveld

baan. Voor hen heeft Groenveld nog een tip: “Het vak is zo breed. Ga ontdekken wat het vak je allemaal te bieden heeft en wat bij jou past. Door te kijken bij verschillende bedrijven die werken aan verschillende opgaven kun je echt ontdekken waar jij het beste tot je recht komt. Het belangrijkste is dat je energie krijgt van je werk, bij een bedrijf waar jij je goed op je plek voelt.”

Benieuwd naar meer tips en learnings van Tjitske Groenveld? In haar blog ‘Dagboek van een starter’ vertelt ze nog meer over haar ervaringen als startende communicatieprofessional. Haar blog vind je op <https://futurecommunication.nl/inspiratie>.

Young Logeion

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

De alleskunner

Op 15 augustus vierde ik mijn eerste jaar als communicatieprofessional. Het afgelopen jaar bracht een wervelwind aan veranderingen en groei. Elke dag sta ik voor nieuwe uitdagingen, waarbij ik mijn vaardigheden moet aanpassen aan voortdurend veranderende eisen van ons vak én mijn functie. Te midden van dit dynamische landschap doemt een fenomeen op dat ik, met een knipoog, de ‘specialistische alleskunner’ noem en waarmee ik een complexe haat-liefdeverhouding ben aangegaan. Als young professional sta je voor de uitdaging specialist én een duizendpoot te zijn.



Esther Durenkamp
Voorzitter Young Logeion

Aan de ene kant snap ik waarom werkgevers zoeken naar iemand met vele vaardigheden. Wanneer (digitale) trends je als organisatie bijna inhalen, wil je een communicatieprofessional die strategieën ontwikkelt, boeiende content creëert, sociale media beheert en meer. Als ‘broekie’ vers van de opleiding word ik hier enthousiast van. Het idee dat ik een specialistische alleskunner kan worden, klinkt geweldig.

Terwijl ik dieper in de materie duik en mijn eerste stappen in het werkveld zet, besef ik dat dit ideaal ook nadelen heeft. Ik belast mezelf te veel, wil alles beheersen en voel dat collega’s dit ook verwachten. Voorzichtig geef ik toe dat ik niet alles kan weten, maar het ‘imposter syndroom’ laat me niet los. Eerst

dacht ik dat deze innerlijke strijd enkel in mijn hoofd speelde. Maar de beroepspraktijk, vacatures en het brede profiel vanuit de opleiding tonen dat velen dezelfde strijd doormaken. Het is eigenlijk wat suf, want in teams liggen al zoveel talenten. Dus massaal willen uitblinken in alle facetten van het vak is natuurlijk onzin.

Dus ja, de specialistische alleskunner trekt aan en voedt onze potentie, maar zelfreflectie is cruciaal. Voor mede-communicatieprofessionals: het is oké om niet alles te weten. Richt je op je passies, omring je met een geweldig team en groei. Zo voegen we waarde toe in onze veranderende wereld.

‘Voorzichtig geef ik toe dat ik niet alles kan weten, maar het ‘imposter syndroom’ laat me niet los’

Wij maakten deze C



*wij willen graag met jou brainstormen over nieuwe huisstijlen, magazines, brochures, campagnes, websites en social media. carenza.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.

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Anouk Ophorst, 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, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschoot, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Sanne Wijers, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Esther Durenkamp, Teunis van Hoffen, Mayke van Keep, Koko EXG, Betteke van Ruler, Megan Jane Simons, Studio Sprankel

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
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 vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 29 september 2023.

Coverfoto
Eran Oppenheimer



LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

2 OKTOBER ONLINE

Het organiseren van de communicatie
Patrick Dekkers

VAKIMPULS

3 OKTOBER ONLINE

Datagedreven communicatie
& smart content
Paul Gremmen

VAKIMPULS

10 OKTOBER ONLINE

Effectieve tools voor
overheidscommunicatie
Corine Hoppenbrouwers

WORKSHOP

12 OKTOBER ONLINE

Datagedreven werken met
Business Intelligence
Sirous Kavehercy

MASTERCLASS

31 OKTOBER AMERSFOORT

De beleidsbubbel
Marije van den Berg

CONGRES

2 NOVEMBER BUSSUM

PubCom23
Karen van Oudenhoven, Rens
Vliegenthart, Marjolein Moorman, e.a.

VAKIMPULS

7 NOVEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken
Rick Hunink

VAKIMPULS

8 NOVEMBER ONLINE

Persbericht schrijven,
hoe doe je dat?
Luna van der Waarde

VAKIMPULS

9 NOVEMBER ONLINE

Polarisatie en online media
Jordy Nijenhuis

MASTERCLASS

14 NOVEMBER AMERSFOORT

Burgerberaad – Hoe kom je in
dialoog tot gedragen oplossingen?
Frithjof de Haan,
Remmert van Haaften, e.a.

WORKSHOP

16 NOVEMBER ONLINE

De illusie van communicatie
Sirous Kavehercy

VAKIMPULS

20 NOVEMBER ONLINE

Uit je comfortzone met AI
Sjoerd de Kreij

VAKIMPULS

21 NOVEMBER AMSTERDAM

Satire en humor in communicatie
Britta Brugman, Ellen Droog, Mark
Boukes

MASTERCLASS

23 NOVEMBER AMERSFOORT

Crisiscommunicatie voor
communicatieprofessionals
Roy Johannink

AVONDSSESSIE

27 NOVEMBER ROTTERDAM

Hart voor zaken
Cor Hospes i.s.m. Platform
Communicatie en Marketing
Rotterdam

VAKIMPULS

28 NOVEMBER ONLINE

Gelukkige en verbonden
medewerkers door data
Sander Dorst

CONGRES

14 DECEMBER DOORN

Gedragsverandering
& Communicatie
Arend Ardon, Ilse van Ravenstein,
Klaas Dijkhoff, e.a.



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)

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals