



‘De schoonmaker is de meest ingewikkelde doelgroep’

ARJAN GEURTSSEN, HOOFD MARKETING
EN COMMUNICATIE ASITO

Leegloop bij X: op zoek naar goede alternatieven

‘Een stem hoort bij de stijl van het huis’

BARNIER GEERLING, STEMACTEUR EN -REGISSEUR



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
een x-odus zou wel eens aanstaande kunnen zijn
- 08 **kleiner dan tien**
streep ging van uitvoering naar productie
- 10 **handreiking**
effectief rebelleren doe je zo
- 13 **reportage**
rebel ron steenkuijl vond een medestander in zijn werkgever
- 15 **column christian burgers**
- 16 **communicatietheorie van betteke van ruler**
vertrouwen herstellen is zéér ingewikkeld
- 19 **ontwikkeling**
in gesprek over polarisatie met het polarisatie-denkkader
- 22 **achtergrond**
de stem als vast onderdeel van de stijl van je huis
- 26 **snippers**
- 28 **toonaangevend**
de herpositionering van asito is nog lang niet klaar
- 33 **column mayke van keep**
- 34 **proloog**
meer vrouwelijke experts in de media
- 37 **boeken**
- 38 **reportage**
campagnes rond de europese parlementsverkiezingen
- 40 **kennis**
het belang van je eigen identiteit
- 44 **spotlight**
nieuwjaarsreceptie logeion
- 46 **reflectie**
de voor- en nadelen van het begraven van slecht nieuws
- 50 **miskleun**
youssef eddini en de telegraafjournalist
- 52 **young**
geen stiltecoupé maar een práátcoupé
- 53 **column luisa sanchez diez**
- 54 **makers**
- 55 **column**



Jezelf blijven

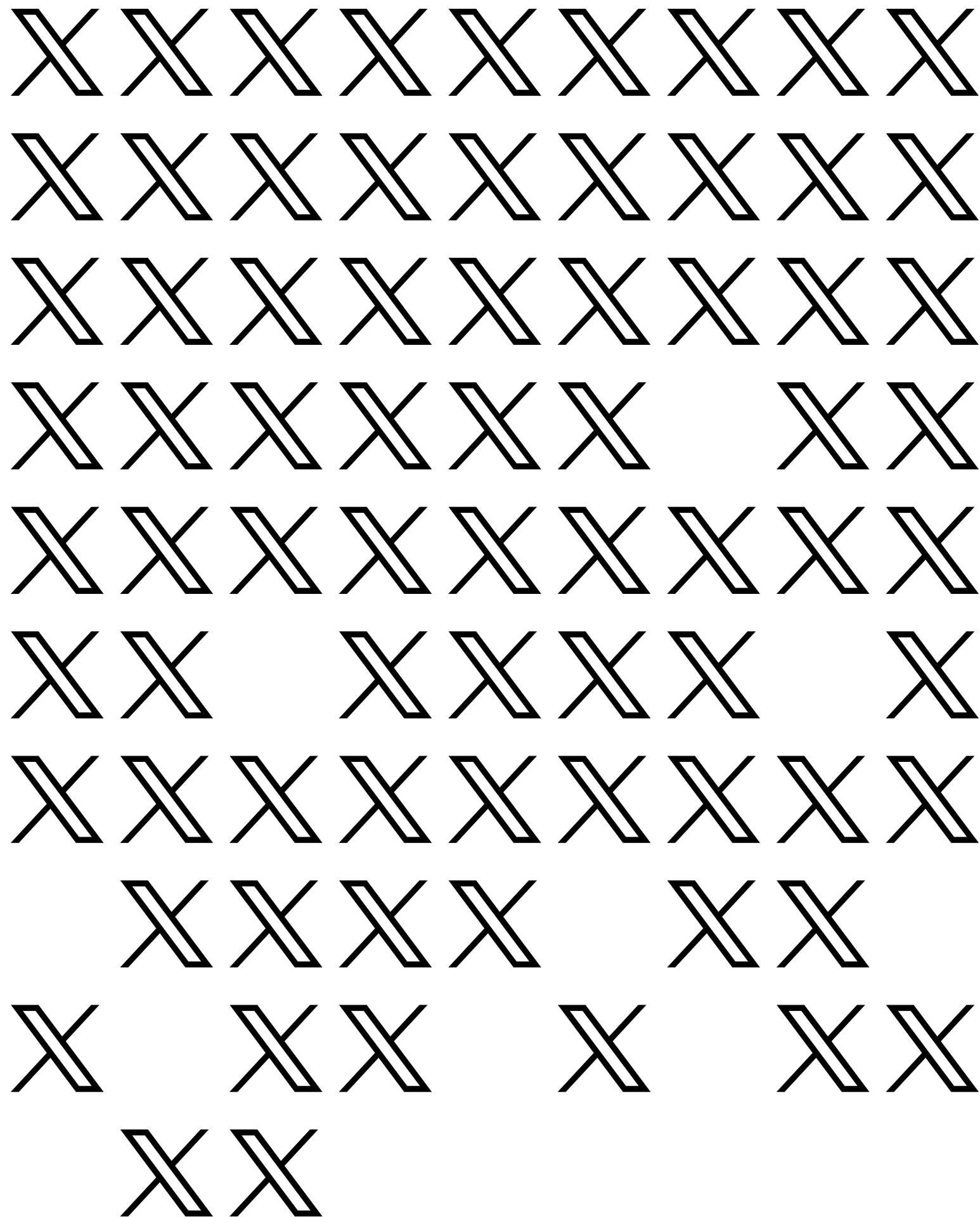
Identiteit en authenticiteit. Twee begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Wie zich bewust is van zijn of haar eigen identiteit, en wie daar bij blijft, is tegelijk authentiek. Een groot goed, al kan het ook leiden tot karaktertrekken als wispelturigheid, lomphheid en eigengereidheid.

Hoe erg is dat? Niet als je in al die authenticiteit eerlijk blijft naar je omgeving. Je bewust van je eigen identiteit, kun je aangeven wanneer jij even niet zo gezellig bent. Scheelt de mensen om je heen een hoop vertwijfeling en stress. Neem je kinderen. Als jij knorrig bent en je zegt er niks van, dan kunnen zij denken dat het aan hen ligt. Het gevolg? Zij gaan hun gedrag aanpassen aan jou. En dat schaadt de ontwikkeling van hun eigen identiteit.

Een ster in authenticiteit, is Willem van Hanegem. De bonkige Feyenoorder met zijn karakteristieke kromme houding en briljante passes met buitenkant voet. Hij werd op 20 februari 2024 tachtig. De oudste nog levende speler uit 'de verloren finale'. Lees de verhalen in de kranten, kijk de documentaires die verschenen rond zijn verjaardag en altijd weer komt naar boven hoe authentiek hij is. Of, in gewone taal, hoe hij 'zichzelf gebleven is'.

Mooie kerel. Bloedchagrijnig als hij bloedchagrijnig is, vrolijk en lief als hij het naar zijn zin heeft. Oud-Feyenoord-voorzitter Jorien van den Herik in de Volkskrant van 20 februari: "Niemand anders dan Willem zelf is in alles wat hij is en doet des Van Hanegems. Zijn en blijven zoals je bent, is weinigen gegeven." Hij is tachtig geworden, maar van De Kromme kunnen we nog steeds wat leren.

Sander Grip
hoofdredacteur



Auteur Simone Leeuwenkamp

Als het eerste X-schaap over de dam is...

Steeds meer bedrijven en beroemdheden stoppen met X, voorheen Twitter. Ze zijn het zat en durven het platform te verlaten. Spannend, want je raakt wel al je volgers en je bereik daar kwijt. Waarom doen ze dat? Is dit de voorbode van een X-odus? Of durft toch niet iedereen het aan, bij gebrek aan goede alternatieven? C sprak met Steven de Jong van Olifant Media, Claire-Marie Martis van Ecraid en Thomas van Oortmerssen, woordvoerder van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

‘Er is behoefte om bij X weg te gaan, maar ook aarzeling; het losknippen van je volgers doe je niet zomaar’

Een opvallende, recent van X vertrokken partij is KRO-NCRV: sinds 8 januari 2024 gestopt met X. Hun verklaring was helder: de aanhoudende, veelal anonieme, haatdragende en ronduit racistische uitingen. Directievoorzitter Peter Kuipers verwoordde het als volgt: “X is in mijn ogen meer en meer verworden tot een maatschappij-ontwrichtend platform. Met anonieme toetsenbordriders die vanachter hun laptop de meest weerzinwekkende bagger tikken. Dit werd nog eens extra duidelijk toen Akwasi kandidaat was in De slimste mens. Elke avond was #Akwasi trending op X door alle racistische en negatieve posts. Wij staan als KRO-NCRV voor een samenleving waarin we in harmonie samenleven, een verbonden samenleving. Een socialemidiakanaal dat aan zijn gebruikers alle ruimte lijkt te geven voor polarisatie en racisme past daar niet meer bij. Ik hoop dat andere omroepen en mediabedrijven ook de stap zetten om X niet meer te gebruiken.”

Van Huffelen

Ook de Nederlandse staatssecretaris voor Digitalisering, Alexandra van Huffelen is om dezelfde redenen gestopt met X. Nu vooral op persoonlijke gronden, maar ze wil het kabinet inspireren om hetzelfde te doen, of dan tenminste haar opvolger in het nieuwe kabinet. Van Huffelen: "Vrijheid van meningsuiting mag op ieder sociaal medium, alleen vraagt de Europese wet wel aan dit soort platforms om zich aan een aantal regels te houden. Zodat er moderatie is, dat er geen haatzaaien plaatsvindt en dat het een veilige omgeving voor iedereen is." Haar woordvoerder Thomas van Oortmerssen geeft aan dat er voorlopig geen aanwijzingen zijn dat ministeries van plan zijn X te verlaten. Wel worden steeds meer accounts op het platform Mastodon geopend. Ook Van Huffelen is daar voortaan te vinden, evenals het ministerie van BZK.

Het echte gesprek

Steven de Jong van Olifant Media – dat onder meer de webcare voor KRO-NCRV verzorgt – sluit zich volledig aan bij de besluiten om bij X te vertrekken. De Jong: “Wat ons betreft moet je soms inderdaad stevige keuzes maken, juist om het echte gesprek op een goede manier te kunnen blijven voeren. Als online marketingbureau verbinden wij mensen door search en social campagnes. Ik

vind dat wij daarmee een grote verantwoordelijkheid dragen om online media verantwoord in te zetten en te voldoen aan de maatschappelijk aanvaardbare normen. Dat betekent dat we met onze opdrachtgevers bewust keuzes maken over hoe we campagnes inrichten en op welke platformen we aanwezig willen zijn. Olifant Media helpt bedrijven groeien die de wereld beter maken. In die wereld zien we niet langer een plek voor een platform als X. Wij zijn zelf niet meer actief op X en sinds 2023 adviseren we opdrachtgevers om er geen campagne meer te voeren. Er zijn inmiddels voldoende goede alternatieven om elders hun doelstellingen te realiseren.”

Alternatieven

Nieuwe sociale media komen en gaan. Sommige redden het niet eens tot aan het grote publiek, andere hebben een dappere poging gedaan en redden het alsnog niet, zoals Google Plus, IGTV en Clubhouse. Maar bijvoorbeeld Threads, Mastodon en BlueSky lijken een goede kans te maken. En ook het bestaande LinkedIn lijkt steeds meer sociale content te bevatten. De Jong: “Onze klanten zijn hier natuurlijk mee bezig. En er is veel behoefte om bij X weg te gaan, maar momenteel ook veel aarzeling. Het losknippen van je volgers doe je toch niet zomaar. De groepsdruk, ook op sociale media, is groot. Ga jij als eerste? Gaat de rest dan ook? Ik denk dat Threads wel een goede kans maakt. Al is het alleen al, omdat daar wél een goed en omvangrijk moderatieteam op zit. Of het een tweede Twitter wordt, is afwachten. Maar qua advertentiemogelijkheden zit het goed in elkaar. Ze zijn onderdeel van Meta, waar Facebook en Instagram ook toe behoren, en die kennis gebruiken ze voor hun advertentiemogelijkheden. Adverteren was altijd al lastig op X en het wordt er daar niet beter op.”

Nuttig kan best saai zijn

Marcel Molenaar, de countrymanager Benelux van LinkedIn, geeft in de podcast BNR's Big Five aan dat LinkedIn veel waarde hecht aan het nut dat het platform moet hebben voor je arbeidsleven. En daar horen niet veel toeters en bellen bij. Of, zoals hij zelf zegt: “Nuttig kan best saai zijn.” Van de een miljard gebruikers van LinkedIn wereldwijd zijn er slechts tien miljoen in Nederland.

Maar Nederland is wél wereldkampioen wat betreft LinkedIn-gebruik. En omdat sinds de coronapandemie mensen hun werk ook mee naar huis nemen, is het gebruik zelfs nog gestegen. Mensen gebruiken het platform ook om meer persoonlijke content te delen. Daar zet LinkedIn volgens Molenaar wel de rem op. “Ons platform is niet per se voor de likes en de clicks, maar om je verder te helpen in je arbeidsleven. Zodra wij merken dat content viraal gaat, checken we de inhoud en de doelstelling. Past die niet bij LinkedIn, dan dammen we dat in. Maar LinkedIn is zeker ook een plek om je kwetsbaarheid te tonen, je onzekerheden, maar ook overwinningen in je werk.” De Jong: “We zijn positief over LinkedIn, mits je het ook inhoudelijk aanvliegt. Steeds vaker ondersteunen we merken en persoonlijke accounts op c-level. Als de content die je deelt inhoudelijk sterk is, bouw je zo een autoriteitspositie op in jouw branche. En voor de mensen die daarin actief zijn, is deze content allesbehalve saai, maar louter inspirerend en nuttig.”

Beledigingen en racisme

Claire-Marie Martis, hoofd communicatie en marketing van de non-profitorganisatie Ecraid, is met haar organisatie bezig om X te verlaten. Ecraid coördineert een groot Europees netwerk voor onderzoek naar infectieziekten. Het verlaten van X gaat in stapjes, zegt ze. “Mensen en bedrijven die impact hebben en origineel zijn, de *thought leaders* – zoals onze CEO Marc Bonten – worden toch wel gevonden. Dat is platform-onafhankelijk. Maar we hebben tijd nodig om ons te oriënteren op andere platforms en onze volgers daarin mee te nemen. Dat luistert bij ons nauw, omdat we in een internationale context werken en het gebruik van sociale media niet overal gelijk is.” In de academische wereld van infectieziekten zijn ze helaas wel wat gewend qua online bagger. Maar ook voor Ecraid was de maat vol. Martis: “Je weegt als communicatieafdeling af of een platform past bij je kernwaarden. In dit geval speelt de huidige eigenaar van X zeker mee. Het handelen van Elon Musk past niet bij het belang dat wij hechten aan inclusiviteit. De commentaren op X werden ook steeds persoonlijker en heftiger. Natuurlijk mag je zeggen wat je wilt, is de vrijheid van meningsuiting een groot goed, maar daarmee zijn beledigingen en racisme nog niet geoorloofd. Waarom zou Ecraid nog op X

blijven, als wij en dat platform zo duidelijk niet dezelfde waarden uitdragen? En er straffeloos en grenzeloos zo haatdragend wordt gecommuniceerd? De positieve en opbouwende berichten kunnen bijna niet meer opboksen tegen de stroom negativiteit. Blijven tast dan je geloofwaardigheid aan.”

Content op maat

“Daarnaast merkten wij ook dat er überhaupt meer engagement is als je richt op specifieke groepen, zoals mensen met bepaalde ziektebeelden. Als je die als groep benadert, is dat voor iedereen veel relevanter. Zij zijn oprecht geïnteresseerd in de uitslagen van bepaalde onderzoeken. En dan kun je het alsnog oneens zijn en een discussie starten, maar dat is dan wel op niveau. Daarom zijn wij nu het platform Mastodon aan het ontdekken, waar je zulke groepen kunt vormgeven. Daarnaast deelt onze CEO steeds meer inhoudelijke en persoonlijke content op LinkedIn. Op korte termijn beoordelen we wat dat heeft gedaan”, aldus Martis. Ze besluit: “Kijk, ik begrijp dat X wel heel handig is als je alleen wilt zenden en je je verder niets aantrekt van de comments. Je kunt er namelijk heel makkelijk en snel informatie mee de wereld in gooien. Ik ben aan de andere kant wel echt benieuwd hoe X er aan het eind van het jaar uit zal zien.” Vooralsnog lijkt het er in ieder geval toch echt op dat als er één (X-)schaap over de dam is, er inderdaad meer volgen. En die schapen grazen vrolijk(er) verder in een ander weiland. Dat zal even wennen zijn, maar het biedt ook weer nieuwe uitzichten en kansen.

Lees meer

Blog Steven de Jong, Olifant Media: www.olifantmedia.nl/inspiratie/waarom-stoppen-met-x-een-goed-idee-is

Staatssecretaris Digitalisering stopt met X: www.nu.nl/tech/6299220/staatssecretaris-van-huffelen-digitalisering-stopt-met-x-vanwege-wan-beleid.html

BNR-podcast, Marcel Molenaar: www.bnr.nl/podcast/thebigfive/10538387/marcel-molenaar-linkedin-je-gedraagt-je-op-linkedin-zoals-je-bent-in-het-echte-leven

Auteur Esther van Breemen

Fotograaf Sanne Romeijn

STREEP

Van uitvoering naar productie

In 2020, precies toen de pandemie Nederland bereikte, startten Sander en Laura Besems videoproductiebedrijf Streep. Sander: "Het idee om deze onderneming te starten ontstond vier jaar geleden toen we door Nieuw-Zeeland reisden. Ik ben de creatieve kant: het filmen en het fotograferen. Laura is ontzettend goed in dingen regelen."

"We droegen en kochten destijds vaak streepjeskleding. Tot we op een punt kwamen dat we vonden dat we het moesten inperken. De gedachte was: als we ons bedrijf Streep noemen, hebben we een excuus om dat niet te doen. Maar sindsdien dragen we eigenlijk nauwelijks nog streepjes."

Rijk netwerk

Laura: "In het begin waren veel van onze opdrachten verbonden met de pandemie. Online zichtbaarheid werd voor veel bedrijven opeens nog belangrijker en wij konden daar met ons aanbod mooi invulling aan geven." Zo bouwde zich een rijk netwerk op van bedrijven met enkele tientallen tot zo'n vijfhonderd medewerkers.

Sander: "Inmiddels worden we meer een mediaproductiebedrijf in plaats van een uitvoerende partij. We willen meer aan het begin van het proces betrokken zijn en creatief meedenken over de vorm die past bij het oplossen van een probleem of vraag. Dat zal in de praktijk vaak resulteren in grotere producties, maar wel nog steeds op onze manier: persoonlijk, betrokken en gebaseerd op een goede relatie met de klant." Die ambitie is ook zichtbaar in de groei van Streep, waar inmiddels een eerste medewerker in dienst is. In de toekomst wordt nog verdere groei in personeel verwacht.

Getrouwd

Kenmerkend voor Streep is de persoonlijke samenwerking met opdrachtgevers. Sander: "We hebben een kleine groep vaste klanten, die overigens wel groeit. Als we een klik hebben met een klant, doen we echt ons best die relatie te behouden. Het feit dat Laura en ik getrouwd zijn, is onderdeel van wie we zijn als Streep. We brengen het persoonlijke gevoel mee in ons werk."

Behalve dat Sander en Laura in de toekomst grotere producties en groei in medewerkers zien, bewaren ze ook hun vrijheid door niet al hun toekomstplannen vast te leggen. Sander: "We werken samen, we leven samen maar we houden ook van onze vrijheid." Laura: "We zijn harde werkers, maar we durven ook te dromen."



Auteur Loes Magnin

Effectief rebelleren

Het zijn de collega's die altijd weer kritische vragen stellen en nooit zomaar meegaan met de stroom. Ze zijn creatief en tegendraads en conformeren zich niet snel aan de norm. Deze zogenaamde organisatierebellen komen altijd met een andere kijk op zaken en veroorzaken dus ook irritatie. Hoe ga je om met zo'n rebel in je team? En wat als je er zelf eentje bent?

In de Dikke van Dale wordt de rebel omschreven als 'opstandeling' of 'muiters'. Maar Simone van Neerven, innovatie- en verandermanager voor merken als KLM en Chanel en eigenaar van reBella.la, schetst een veel positiever beeld. Rebelse medewerkers zijn de aanjagers van vernieuwing en innovatie, vindt ze. Ze zijn van grote toegevoegde waarde voor organisaties. "Rebellen in een organisatie kunnen zich enorm verwonderen en opwinden over voor hen onbegrijpelijke en bureaucratische regels en procedures. Juist

omdat ze in staat zijn om de wereld met andere ogen te bekijken, stellen rebellen deze aan de kaak. Ze zijn voortdurend op zoek naar nieuwe dingen, altijd aan het leren en stellen daarom veel vragen, soms tot het irritante aan toe", zegt ze. Van Neerven schreef een aantal handreikingen voor en over rebellen in organisaties.

Vaak worden rebelse medewerkers als vervelend ervaren. Rebelleren kan dan ook behoorlijk oncomfortabel zijn voor collega's en managers,

maar ook voor de rebel zelf. Het gaat gepaard met ongemak, want ineens komt er een tegengeluid. Bloedirritant vindt de een, dapper vindt een ander. Doodeng vindt de ene rebel, niet meer dan logisch vindt de ander. Maar binnen een organisatie is het essentieel om tot nieuwe ideeën te komen, aldus Van Neerven.

Jungs archetypes

Ook in de psychoanalyse komt de rebel veelvuldig voor. Psychiater Carl Jung bedacht begin twintigste eeuw de zogenaamde twaalf archetypes, hij vond dat elk mens was in te delen langs een set van motivaties, verlangens, angsten en talenten. Een van zijn twaalf menstypes is de rebel of outlaw – gekenmerkt door een hang naar autonomie, het schoppen tegen heilige huisjes en ingaan tegen de heersende regels. Waar Van Neerven vooral de effectiviteit en het nut van rebellen in een organisatie benadrukt, is de jungiaanse rebel minder vatbaar voor ‘aanpassing aan zijn omgeving’. Al vanaf de jaren vijftig worden Jungs archetypes gebruikt in de reclamewereld en merkpositionering. Merken als Harley Davidson maar ook Greenpeace zijn rebels, evenals RedBull en Nike. —

Ik heb een rebel in mijn team, wat nu?

- Rebellen zijn niet uit op gedoe, ze willen zaken altijd beter maken.
- Poeier een rebel niet af, daar worden ze tegen-draadsers van.
- Rebellen kijken buiten de kaders, zijn creatief en innovatief.
- Rebellen hebben lef: ze zeggen wat de rest denkt, maar niet durft te zeggen.
- Rebellen zien vaak mijlen verder dan jij. Ze zijn snel en sensitief, en dat is soms bloedirritant. Geef ze de ruimte.
- Rebellen veroorzaken chaos. Creatieve chaos. Discipline en structuur is niet hun grootste talent. Bied ze dat.
- Laat rebellen aan je grootste uitdagingen werken.
- Wees altijd eerlijk: een rebel prikt zo door onop-rechtheid heen.
- Organiseer tegenspraak, bijvoorbeeld in de vorm van een *disruption board*.

Echte rebellen

- Bodyshop > duurzaamheid en winst voor het eerst samengebracht in de jaren zeventig.
- IKEA > toen een in elkaar geschroefde tafel niet achterin zijn auto paste, bedacht een medewer-

ker het nu beroemde IKEA-concept.

- Pablo Picasso > verwierp heersende regels, routines en conformiteit in de kunst.
- Boyan Slat > startte The Ocean Cleanup met 300 euro zakgeld, heeft nu meer dan vijf miljoen kilo plastic uit de zee gevestig.
- Dick Fosbury > hoogspringer Fosbury nam een schuine aanloop en sprong ruggelings over de legger; de fosburyflop is sindsdien de meest gebruikte hoogspringtechniek.
- Banksy > maatschappijkritiek door rebelse straatkunst.

Ik ben een rebel

- Je zult soms weerstand ontmoeten: mensen houden niet van het onbekende.
- Blijf altijd nieuwsgierig.
- Werk samen met andere rebellen.
- Je bent heel snel in denken en doen, anderen hebben soms even tijd nodig.
- Jouw gevoel voor rechtvaardigheid is sterk ontwikkeld.
- Blijf niet hangen in je eigen gelijk, sta open voor de ander.
- Geduld is niet je sterkste kracht, maar wel een schone zaak.
- Wees niet bang voor afwijzing.
- Neem het nooit persoonlijk, en maak het nooit persoonlijk.
- Word niet cynisch, maar blijf positief.
- Zonder wrijving geen glans.

Tips voor effectieve rebelse communicatie

- Stel waarom-vragen.
- Sta open voor een ander perspectief.
- Prikkel door vastgeroeste aannames die niet (meer) kloppen te weerleggen.
- Verras met inzichten en weetjes die niet algemeen bekend zijn.
- Maak je idee visueel.
- Storytelling — vertel het verhaal.
- Doelgroep en merkidentiteit: hoe rebels kan je doelgroep het eigenlijk hebben?
- Praat je met experts in het veld? Leg ze uit hoe je ideeën bijdragen aan doel of missie.
- Praat je met een algemenere doelgroep? Leg dan uit *waarom* jouw idee bijdraagt aan doel of missie.

Auteur Annemarie van Oorschot

Rebel Ron Steenkuijl kreeg eerst op zijn lazer, maar daarna alle ruimte

Ron Steenkuijl is directielid bij ADG in Almelo. Het bedrijf telt 15.000 medewerkers, werkzaam in de sectoren schoonmaak & facility management en zorg & welzijn. In 2014, toen Steenkuijl nog regiodirecteur was, ontpopte hij zich tot rebel. Verwijten vielen hem ten deel, maar uiteindelijk leverde het hem, het bedrijf en de samenleving veel op.

Het begon in maart 2014 toen PVV-voorman Geert Wilders bij de uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen aan zijn aanhangers vroeg of zij in Nederland meer of minder Marokkanen wilden. ‘Minder!, scandeerden zij, waarop Wilders beloofde dat te regelen.

Die uitspraak bracht Steenkuijl, toen regiodirecteur Zuid-Nederland bij ADG, in de actiestand. “Ik was geraakt. Veel ADG-medewerkers hebben een Marokkaanse achtergrond.” Hij bedacht een sympathieke tegenaanval: een integratiediner. Maar zijn collega-directeuren reageerden negatief.

Steenkuijl: “Dan organiseer ik het wel in mijn eigen regio, dacht ik, maar ook daar wilde niemand helpen. Toen ben ik directief gaan optreden. Ik was uiteindelijk de baas. Ja, het was onbezonnen en soms bot. Je hebt lef nodig om verder te komen.”

Feest

De rebel was los. Steenkuijl betaalde vanuit ADG zonder verder overleg medewerkers die dertien diners bij klanten organiseerden, zoals het Jeroen Bosch Ziekenhuis in Den Bosch, het ministerie van Sociale Zaken en het Van der Valk Hotel in



Simone van Neerven

Dordrecht. De klanten waren enthousiast, stelden om niet hun locatie beschikbaar en betaalden de drank. De ADG-medewerkers namen het eten mee, bijzondere gerechten uit hun land van herkomst. “Ze kwamen ook in klederdracht. Het werd een feest! Maar liefst 650 mensen gingen samen eten en proefden de kracht van het verschil. Er werden filmpjes gemaakt, die op de sociale media viraal gingen.”

Op zijn lazer

Hoewel de meerwaarde voor het bedrijf direct zichtbaar was, kreeg Steenkuijl, zoals hij zelf zegt, toch op zijn lazer. Ondertussen werd hij getriggerd door een opmerking van een buitenstaander: waarom hij dit uitsluitend voor ADG organiseerde? “Zo ontstond het nationale integratiediner, op dezelfde dag multicultureel tafelen door het hele land. We streefden naar 25.000 deelnemers. Het lukte me om zestien CEO's van grote bedrijven, zoals EY en de NS, een intentieverklaring te laten tekenen waarin zij beloofden te helpen bij de organisatie. Het eerste jaar, in 2015 haalden we 6.000 gasten, in 2019 haalden we onze target: 26.000 deelnemers en honderden diners.”



Ron Steenkuijl

Schuldhulprouwe

Inmiddels is het integratiediner omgedoopt tot ‘Samen eten’ en heeft Steenkuijl vier jaar geleden afscheid genomen van het evenement. Hij wilde aan de slag met andere ideeën. Daar kreeg hij binnen ADG nu wel de ruimte voor. “De CEO zei letterlijk: Ron heeft altijd een speeltje nodig.” Hij bedacht de Nederlandse schuldhulprouwe en kreeg één miljoen euro van de ADG-aandeelhouder om dit op te zetten met andere partijen. Nu werkt hij aan RefugeeWork, een platform voor statushouders en Springplank, een platform waarop jongeren geholpen worden succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. De overheid heeft vier miljoen euro voor deze projecten uitgetrokken en ADG steekt er ruim zes ton in.

“Ik ben sinds 2019 door mijn bedrijf twee dagen per week vrijgesteld om te besteden aan nieuwe maatschappelijke projecten die landelijk schaalbaar zijn en publiek-privaat in de samenleving uitgerold kunnen worden. Ik realiseer me dat dit heel bijzonder is. Ja, je zou kunnen zeggen dat ADG uiteindelijk de rebel heeft omarmd.” —

Foto Universiteit van Amsterdam

Hoe vaak is vaak?

We staan er zelden bij stil, maar in onze communicatie gebruiken we regelmatig woorden die een waarschijnlijkheid aangeven. In de zin die je zojuist gelezen hebt, staan er al twee: *zelden* en *regelmatig*. Sommige van deze woorden geven aan dat iets vaak voorkomt (bijvoorbeeld *altijd*, *zeker*, *meestal*), terwijl andere juist aangeven dat iets zelden voorkomt (bijvoorbeeld *nooit*, *onmogelijk*, *onwaarschijnlijk*). Als we deze woorden gebruiken in onze communicatie, denken we wellicht dat we duidelijk omschrijven wat we bedoelen. Recent wetenschappelijk onderzoek laat zien dat dat lang niet altijd het geval is.

Recent hebben Sanne Willems, Casper Albers en Ionica Smeets¹ onderzocht hoe we waarschijnlijkheidswoorden interpreteren. Deelnemers aan dit onderzoek moesten aangeven in hoeveel procent van de gevallen iets voorkwam als een spreker verschillende waarschijnlijkheidswoorden als *altijd*, *misschien*, *soms*, en *vaak* gebruikte. De auteurs vonden dat deelnemers het vaak oneens waren over de interpretatie van deze woorden. Dit was met name het geval bij woorden als *misschien* waar de antwoorden varieerden tussen 17 procent en 60 procent of *waarschijnlijk* waar de antwoorden varieerden tussen 41 procent en 86 procent. Zelfs bij woorden die een extreme waarschijnlijkheid of onwaarschijnlijkheid uitdrukken, vonden de auteurs verschillende interpretaties. Zo vonden mensen dat *altijd* impliceert dat iets in 81 tot 100 procent van de gevallen gebeurt en dat *onmogelijk* inhoudt dat iets in 0 tot 21 procent van de gevallen voorkomt. Het onderzoek van Willems en collega's laat zien dat mensen woorden als *soms* en *vaak* verschillend interpreteren.

In een studie die ik samen met Camiel Beukeboom en Jesper van der Meer² uitvoerde, wilden we weten in hoeverre context van invloed is op de

interpretatie van waarschijnlijkheidswoorden. We vermoedden dat de mate waarin een specifieke situatie al dan niet overeenkwam met iemands verwachtingen, van invloed was op de interpretatie van waarschijnlijkheidswoorden.

We presenteerden onze deelnemers met verschillende gedragingen (bijvoorbeeld gedrag A: *communiceert dikwijls via Snapchat om te communiceren met familie en vrienden* / gedrag B: *schrijft dikwijls een brief om te communiceren met familie en vrienden*). We koppelden deze gedragingen aan verschillende actoren (bijvoorbeeld een puber of een opa). Gedrag (A) komt overeen met verwachtingen die mensen over pubers hebben, en juist niet met verwachtingen die mensen over opa's hebben. Voor gedrag (B) is dat omgekeerd. Ook varieerden we de waarschijnlijkheidswoorden, en gebruikten we zowel woorden die een hoge waarschijnlijkheid (bijvoorbeeld *dikwijls*, *vaak*) als die een lage waarschijnlijkheid (bijvoorbeeld *soms*, *incidenteel*) uitdrukken. Na elke zin vroegen we onze deelnemers om in te schatten in welk percentage van de gevallen de betreffende actor het beschreven gedrag vertoonde. De resultaten lieten zien dat verwachtingen de interpretatie van waarschijnlijkheidswoorden sturen: deelnemers schatten consequent in dat waarschijnlijkheidswoorden een hogere frequentie uitdrukten bij zinnen die voldeden aan hun verwachtingen (bijvoorbeeld *een puber die dikwijls Snapchat gebruikt*) dan zinnen die niet aan verwachtingen voldeden (bijvoorbeeld



Christian Burgers

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

een opa die dikwijls Snapchat gebruikt). Onze verwachtingen bepalen dus mede hoe we waarschijnlijkheidswoorden duiden. Kortom, voor communicatieprofessionals is het belangrijk om te weten dat mensen heel verschillende interpretaties kunnen geven aan waarschijnlijkheidswoorden. Als je dus schrijft dat iets vaak of juist zelden voorkomt, kan dit voor verschillende mensen in verschillende situaties iets heel anders betekenen. In situaties waarin het belangrijk is dat je ontvanger je echt precies begrijpt, is het dus aan te raden om dit soort waarschijnlijkheden concreter te specificeren.

‘Onze verwachtingen bepalen dus mede hoe we waarschijnlijkheidswoorden duiden’

- https://jcom.sissa.it/article/pubid/JCOM_1902_2020_A03/
- <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0261927X231212883>

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.

Vertrouwen herstellen in organisaties is buitengewoon ingewikkeld

Afnemend vertrouwen in onze organisaties en instituties is een *trending topic*. Ook in ons vakgebied staat het herstel ervan met stip op één. Begrijpelijk, want communicatie speelt daarin wel degelijk een rol. Maar dat is meestal niet het enige waaraan gewerkt moet worden en het is ook niet bij voorbaat duidelijk hoe communicatie in het geding is. Daarom maar eens een zoektocht in literatuur over vertrouwen in organisaties. Er blijken drie factoren in wisselende belangrijkheid een rol te spelen in de totstandkoming van vertrouwen. En er zijn drie niveaus waarop gewerkt kan worden aan vertrouwen.

Vertrouwen is van oudsher een thema in ons vakgebied. De ook door de voorloper van Logeion onderschreven officiële definitie van ons vak was en is in sommige buitenlandse nog steeds ‘het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen’. Het doel daarvan is altijd geweest om vertrouwen op te bouwen. *Goodwill* werd dat vroeger genoemd. Er werd wel altijd bij gezegd dat het begrip wederkerig moet zijn: de organisatie moet begrip hebben voor de behoeften en belangen van haar publieksgroepen en daarop inspelen om begrip te kunnen kweken bij haar publieksgroepen. Dan volgt het begrip van de ander vanzelf. *Be good and tell it*, was de platgeslagen praktijk hiervan. Over het ‘be good’ ging het management, over het vertellen gingen wij. Maar zo simpel zit het bouwen van vertrouwen niet in elkaar.

Hoe vertrouwen tot stand komt

Er zijn onnoemlijk veel studies naar de vraag waarop vertrouwen in organisaties is gebaseerd. Dat heeft geleid tot nog veel meer modellen en modelletjes over hoe vertrouwen tot stand komt. Als je er even op googelt, krijg je alleen in

het Nederlands al bijna tien miljoen hits en de ideeën hoe vertrouwen tot stand komt, buitelen over het scherm. De overzichtsstudies die ik heb bestudeerd laten echter een redelijk eenduidig en helder beeld zien. Overal worden de drie factoren geciteerd die Mayer, Davis en Schoorman vonden in hun onderzoek en die bepalen of er vertrouwen in een organisatie is: competentie, zorgzaamheid (als mijn vertaling van het lastig te vertalen *benevolence*) en integriteit. Competentie gaat over het geloof dat de ander in staat is om te doen wat er gedaan moet worden. Zorgzaamheid gaat over het geloof dat de ander bereid is om niet het eigen gewin voorop te zetten. Integriteit gaat over het geloof dat de ander eerlijk, oprecht en rechtvaardig is in zijn handelen. Welke van de drie de belangrijkste is om vertrouwen te wekken, verschilt in de tijd, per cultuur en per situatie, zo blijkt uit allerlei studies. Maar ze spelen alle drie altijd een rol, al worden ze soms net iets anders genoemd. In een studie naar vertrouwen in het leiderschap van medewerkers in hun manager, zeggen Frei en Morriss (2020) bijvoorbeeld, dat managers altijd worden beoordeeld op de echtheid van hun handelen (*authenticity* noemen zij het), hun deskundigheid om de juiste beslissingen te nemen (*logic* noemen zij dat) en op de vraag of de manager wel om hen geeft (*empathy*). Deze passen prima in de drie factoren van Mayer et al. Het is wel belangrijk om te onderzoeken welke van de factoren bij welke stakeholders met name een rol spelen.

Het management van vertrouwen

Vertrouwen hebben in iemand betekent simpel gezegd: ik vertrouw erop dat jij het goede met mij voor hebt en je best voor mij doet en kunt doen. Het lastige is dat vertrouwen de uitkomst is van een goede onderlinge verhouding en tegelijkertijd de basis ervan. Het is dus een iteratief proces dat positief kan verlopen maar ook zomaar weer

kapot kan gaan. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, zeggen economen niet voor niets. Vertrouwen is een soort geloof dat het goed zal gaan, vandaar dat veel studies zeggen dat vertrouwen in organisaties ook economisch erg nuttig is en gebrek eraan geld kost. Hoewel de een beter is van vertrouwen dan de ander en de ene cultuur daar ook anders in staat dan de andere, zijn de verwachtingen meestal gebaseerd op eigen of andermans ervaringen maar net zo goed op *hearsay*, geruchten of nepnieuws van wie dan ook. Bovendien kunnen sommige organisaties het domweg niet goed doen omdat er geen vertrouwen is in de branche waarin ze werken of omdat een soortgelijke organisatie wordt gewantrouwd. Vertrouwen in organisaties is dus een heel complex geheel dat op heel veel verschillende niveaus gemanaged moet worden waarbij niet van tevoren vaststaat welk niveau het belangrijkste is. Ik zie er drie.

Het psychologische niveau van vertrouwen

In ons communicatievak wordt – terecht, want dat is onze expertise – vooral gekeken naar de communicatiestijl in en van een organisatie om vertrouwen te winnen. Open zijn over wat je waarom doet, over wat goed en niet goed gaat, aansluiten op de behoeften van stakeholders, dat zijn basiscriteria in ons vak. Dat is ook beslist extreem belangrijk en er valt nog een wereld te winnen hierin. We zijn als vakgebied geneigd om allereerst te kijken naar de communicatie waar wij zelf over gaan, maar we bemoeien ons steeds vaker ook met de communicatiestijl van managers en medewerkers. Maar feitelijk gaat het om de perceptie van al het gedrag van managers en medewerkers. Al die gedragingen laten iets zien aan anderen, en daar gaat het om in de kwestie van vertrouwen, het gaat om perceptie. Met de kennis over hoe vertrouwen tot stand komt (zie hiervoor), gaat het dan dus over de vraag of anderen de managers en medewerkers of de organisatie als geheel percipiëren als competent, zorgzaam en integer in hun manier van doen en de sleutel tot meer vertrouwen zit in het tonen van ander gedrag van die

managers en medewerkers. Dit interpersoonlijke niveau wordt ook wel de interpersoonlijke kant van vertrouwen genoemd en is beslist dominant in de management-, verander- en communicatieliteratuur.

Het bedrijfskundige niveau van vertrouwen

In de managementliteratuur wordt echter steeds meer aandacht gevraagd voor wat genoemd wordt het ‘onpersoonlijke’ niveau van vertrouwen in organisaties. Dat betreft al die zaken die niet aan personen hangen die zich wel of niet goed gedragen, maar aan het systeem van de organisatie: alle regels, controle- en reflectiemechanismen, bedrijfsprocessen en rollen die er zijn in een organisatie en die uiteindelijk bepalen hoe (mensen in) organisaties opereren. Dat systeem wordt uiteraard door mensen gemaakt maar bestaat ook los van die makers. Sommige managementwetenschappers stellen dat dit niveau van vertrouwen steeds belangrijker wordt. Dat komt omdat er minder interpersoonlijke relaties tussen organisaties en stakeholders zijn, maar ook omdat rollen, regels

en bedrijfsprocessen het psychologische aspect van vertrouwen soms in de weg staan. Managers en medewerkers zouden best willen, maar worden tegengehouden door het systeem. We kunnen ons allemaal voorstellen wat er dan gebeurt. Volgens deze groep wetenschappers moet je daarom allereerst kijken naar het onpersoonlijke, bedrijfskundige niveau voordat je gaat sleutelen aan het interpersoonlijke, psychologische niveau van vertrouwen.

Het maatschappelijke niveau van vertrouwen

Er is een aspect dat in de managementliteratuur onderbelicht blijft, maar in de communicatieliteratuur die meer sociologisch van aard is, des te meer wordt benadrukt. Dat is de rol van de openbaarheid, in de betekenis van ‘waarover wij met z’n allen praten en hoe wij erover praten’. Ik noem dat het maatschappelijke niveau van vertrouwen of ook wel het maatschappelijk humeur over de organisatie. Dat komt nogal grillig tot stand. Soms hebben we eigen ervaringen met een bepaalde organisatie en daar praten we over, maar het meeste van wat wij weten en vinden

‘Door het afnemende vertrouwen in onze samenleving en het steeds grotere bereik van sociale media, speelt het maatschappelijk niveau van vertrouwen een steeds grotere rol’

Het complexe systeem van vertrouwen in organisaties

Vertrouwen in een organisatie wordt beïnvloed op drie niveaus:

1. **Het psychologische niveau:** het gaat om de gedragingen van alle werkenden in de organisatie, inclusief de manier waarop zij communiceren.
2. **Het bedrijfskundige niveau:** het gaat om het organisatiesysteem van regels, rollen, controle- en reflectiemechanismen en bedrijfsprocessen.
3. **Het maatschappelijke niveau:** het gaat om hoe wij met z'n allen over de organisatie praten met elkaar, ongeacht of we ervaring met de organisatie hebben of niet.

Drie factoren bepalen of een organisatie vertrouwd wordt:

- **Competentie:** ziet het er naar uit dat de organisatie in staat is om te doen wat er gedaan moet worden?
- **Zorgzaamheid:** ziet het er naar uit dat de organisatie bereid is om het eigen gewin niet voorop te stellen maar (ook) rekening te houden met stakeholders of de samenleving als geheel?
- **Integriteit:** ziet het er naar uit dat de organisatie eerlijk, oprecht en rechtvaardig is in haar handelen?

over organisaties, weten wij omdat anderen er iets over zeggen. Dat kan keurig onderbouwd zijn door eigen of anderzins ervaringen, maar ook de vorm hebben van *hearsay*, geruchten, misinformatie tot complottheorieën aan toe. Door het afnemende vertrouwen in onze samenleving in het algemeen en het steeds grotere bereik van met name de sociale media, speelt dit niveau van vertrouwen een steeds grotere rol, zeggen veel communicatiewetenschappers. Het lastige is echter dat op dit niveau vaak geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen de ene organisatie of de andere, met gevolg dat soms de hele branche of zelfs de hele institutie gezien wordt als (on) betrouwbaar. En dan kun je als organisatie nog zo je best doen, je doet het niet gauw meer goed. Evenzogoed is het soms ook gewoon terecht dat

Bronnen

- Bachmann, R., Gillespie, N. & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 1123- 1142.
- Frei, Frances X. en Anne Morriss (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, mei-juni.
- Poppo, Laura en Donald J. Schepker (2010). Repairing public trust in organizations. *Corporate Reputation Review*, 124-141.
- Rawlins, Brad L. (2015). Trust and PR practice, te downloaden¹ op Trust (instituteforpr.org)
- Mayer, Roger C., James H. Davis en F. David Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, nr. 3, 703-734.
- Mika Vanhala & Kaisu Puumalainen Blomqvist (2011). Impersonal trust, the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 485-513 (en vervolgartikel in *Journal of Information and Knowledge Management* in 2020).
- Yip, Sylvia (2007). Trust as an aspect of a relationship. *Academy of Management Review*, 244-354.
- En verder studies van o.a. Sociaal en Cultureel Planbureau en andere denktanks, een forse hoeveelheid boeken over verandermanagement, en veel blogs en artikelen op internet.
- Zie ook mijn column over vertrouwen in C #7, 2021.

1. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Rawlins-Trust-formatted-for-IPR-12-10.pdf>

er weinig vertrouwen is omdat de branche over de hele linie niet integer, competent of zorgzaam is. Dan is het zaak terug te gaan naar de andere twee niveaus en eerst daaraan te werken. Maar vaak is het ook niet terecht, en dan is het belangrijk dat je dit niveau probeert te managen.

De complexiteit van vertrouwen

Het vertrouwen herstellen doe je dus niet zomaar en het is bovendien de vraag op welk niveau van vertrouwen er een probleem is en welke factor van vertrouwen dan de grootste rol speelt. Dat moet eerst worden uitgezocht voordat je weet hoe je het herstel van vertrouwen kunt aanpakken. Dus, ja, communicatie speelt daarin een rol, en ook nog eens op twee niveaus, maar het is niet het enig belangrijke. —

Auteurs Ella Cardinaal en Guido Rijnja

Fotograaf Rick Arnold

In gesprek over polarisatie: waar sta je?

Klimaatdemonstraties, ongemak over het conflict in het Midden-Oosten en ophef over de opvang van vluchtelingen: waar polarisatie de kop opsteekt, rijst de vraag naar handelingsadvies. Op 27 maart organiseert Logeion een studiedag over het thema. Bart Brandsma bedacht een denkkader, en gaat in gesprek over toepassing ervan in wijken, scholen en bedrijven. Twee collega's vertellen over ervaringen in hun organisatie: Bart Scholten maakte er kennis mee toen hij de gemeente Zaanstad diende, en Inge Wallage, directeur communicatie bij Wageningen University & Research, vertelt over de aanpak van polarisatie binnen haar organisatie.

Misschien bereikt het woord 'gevoelsdynamiek' nog wel eens de Dikke Van Dale. Het begrip rijst als een vlam op uit gesprekken tussen Bart Brandsma, communicatiemedewerkers en andere publieke professionals over verhoudingen die op scherp komen te staan. Als ongemak zich aandient, grijpen mensen snel naar houvast. Dat zijn begrijpelijke gedachteconstructies, waarin *gut feeling* leidt naar voor-tegen, zwart-wit, goed-fout. Oftewel: naar wij/zij. Bij demonstraties verenigen vrijheidsstrijders zich bijvoorbeeld als de 'wij' tegen de 'zij' van het systeem. In deze dynamiek van gevoelens weten mensen op de uiterste polen (*pushers*) aanhangers te vinden (*joiners*). Daartussen zoekt een grote groep mensen, het

stille midden, worstelend houvast: wie hoort hen en helpt hen om woorden te vinden?

Ervaringen met het denkkader maken in ieder geval duidelijk: als de polen verder uit elkaar komen te liggen, dan moeten de leiders (burgemeesters, ministers, trainers, leraren) zich boven de discussie stellen. Zij moeten dan bruggenbouwers zijn. De praktijk leert dat zij daarmee vooral de hardste schreeuwers aandacht bezorgen. Ze

benutten dan namelijk hetzelfde repertoire als de pushers: overtuigen, verdedigen, instrueren, managen, hameren op oplossingen. Ga er niet boven, maar ertussen staan, is het devies. Help het vraagstuk zichtbaar te maken, luister het tevoorschijn, erken prestaties en vindingrijkheid. Niet sympathie maar empathie, niet management maar leiderschap. Door de keuze van je toon, je publiek en het vraagstuk ontstaan manieren om dilemma's te hanteren: wat kan wél?



Bart Brandsma (foto Janita Sassen)

BART SCHOLTEN, IN 2018 COMMUNICATIESTRATEG GEMEENTE ZAANDAM

Terug naar de kern

“Je kunt niet zoals bij Fokke en Sukke zeggen: ‘de verandering is ingepland om half twee vanmiddag’. Bij maatschappelijke verandering moet je uitgaan van het principe *trust the process*; het gaat soms sneller of juist langzamer dan je denkt.” Bart Scholten is communicatiestrateg bij de gemeente Zaanstad in een tijd dat de leus *Kick Out Zwarte Piet* overal in het nieuws te vinden is. Het jaar ná de *blokkeerfriezen* én het jaar waarin de nationale Sinterklaasintocht plaatsvindt in Zaanstad. Met zijn aanpak wordt Scholten een jaar later genomineerd

voor de titel Communicatieman van het Jaar van Logeion. Hij komt tot in de finale. Op het podium wordt hij geïnterviewd. De eerste vraag die hij krijgt: “En wat wil je zélf? Ben jij voor of tegen Zwarte Piet?” Hierop geeft Scholten een formeel antwoord.

Hij vertelt nu aan C wat hij in plaats van dat formele antwoord had willen zeggen: “In een gepolariseerde discussie zal de pers niet helpen, daar is deze vraag een voorbeeld van. De media hebben namelijk baat bij polarisatie, daar kunnen

zij over filmen en schrijven. Dat is aandacht, dat is geld. Brandsma laat dat ook duidelijk zien in zijn theorie, de praktijk bewijst het.” Je zou kunnen stellen dat polarisatie een negatieve connotatie heeft. Het wij/zij-denken komt zelden positief in het nieuws. Maar denk ook eens aan bijvoorbeeld het vrouwenkiesrecht (1919) en het homohuwelijk (2001). “Wij zijn vanuit de publieke opinie een beetje *geprimed* dat polarisatie niet goed is, maar een groot deel van de verworvenheden die wij nu zien komen juist voort uit gepolariseerde discussies”, aldus Scholten.

Gemeenschappelijk kader

De gemeente Zaanstad gaat in gesprek. Niet *en plein public* met de voor- en tegenstanders, maar in het klein, zonder olie op het vuur te gooien. “We hebben die dialogen nadrukkelijk gepositioneerd als een gesprek tussen inwoners van de gemeente. Het was niet zo dat de inwoners in gesprek gingen met de overheid. Anders wordt het armpje drukken, dan is er sprake van winnen en verliezen.” Scholten benadrukt het belang van gelijkwaardigheid. Bij de gesprekken worden persoonlijke verhalen gedeeld. Verhalen waarin men zich, ongeacht de eigen opvatting, uniform kan inleven. Er ontstaat begrip. Er ontstaat een gemeenschappelijk kader. “Zolang je geen gemeenschappelijk kader hebt van waaruit je gaat werken aan een oplossing, als je elkaar daar niet op kan vinden, blijf je gepolariseerd. Door het probleem op tafel te leggen en het met elkaar te bespreken, kwam men uiteindelijk tot een oplossingsrichting.”

Scholten: “Houd het klein en wees regisseur van de verandering. Anders ben je een spreekbuis van een van de polen. De verandering komt dan vanzelf, want mensen doen het samen.”



Bart Scholten

INGE WALLAGE, DIRECTEUR COMMUNICATIE WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH

Een stuk(je) context

“Ik zoek graag de randen op, en ga daar graag overheen om innovatie aan te drijven.” In 2020 kruiste het pad van Inge Wallage dat van Brandsma tijdens Logeion-congres PubCom. Wanneer het stikstofdossier weer actueel wordt, nodigt Wallage Brandsma uit bij de WUR, waar 25 directeuren meedoen aan een introductieworkshop over het denkkader polarisatie. Dit rollen zij vervolgens samen uit voor heel WUR. Ook creëren zij de voor iedereen toegankelijke podcast *Wetenschapper in Polarisation*.

Intern bij de WUR lopen vele onderzoeken, ideeën en discussies uiteen. Er lopen zowel ecologen als veehouders rond. Menig student is lid van *Extinction Rebellion*, of van *End Fossil* bijvoorbeeld. Kies je dan voor bestrijdingsmiddelen of doe je enkel aan bio-landbouw? We mogen volgens Wallage in ieder geval wel uitgaan van het idee: split het de samenleving, dan split het (hoogst)waarschijnlijk ook binnen de WUR. “En bij een universiteit hoort het te schuren. Bovendien: in conflict ligt wijsheid. Het lastige soms is dat je vanuit een theoretisch perspectief goed kunt stellen: ‘we richten ons niet op de uitersten’. Maar op het moment dat de polen, die uitersten, op je campus staan, moet je je wel tot hen verhouden. Je kan niet anders. Als organisatie heb je namelijk een werkelijkheid.”

Guidance

Wat kun je als professional doen? Wallage: “We kunnen er maar tot op zekere hoogte iets van vinden, daarom is onze rol er juist eentje van *guidance*.” Ze vertelt dat de polen vaak wel bekend zijn, maar het stille midden niet. En dat midden is groot. “Wij proberen ons met name op dat midden te richten, willen met hen de dialoog aangaan.” Wallage spreekt grote tevredenheid uit over het WUR-brede programma *Wageningen Dialogues*: “Dat is in mijn ogen engagement 3.0.”

Rol van de media

De rol van de media baart haar zorgen, maakt ze duidelijk. Ze verwijst naar een interview van een collega, een wolvenexpert, die aan tafel zit met de vertegenwoordigers van Nationaal Park De Hoge Veluwe: “Het is gepolariseerd vanaf de eerste minuut. Vanaf het moment dat de interviewer vraagt: ben jij kamp wolf of kamp niet-wolf?” Ze vraagt zich hardop af: “Willen ze nu bijdragen aan de sh*t op deze wereld, of kunnen ze juist een andere, een constructieve rol vervullen?” En

toch snapt Wallage dat je soms niet zo ver weg staat van de ‘roepoeters’ aan weerszijden van een gepolariseerde discussie. Ze stelt zichzelf wel openlijk de vraag of die positie past bij haar rol, maar toch: “Ik sluit ook niet uit dat ik een keer op de A10 of de A12 ga staan. Want ja, we hebben wél te maken met existentiële zaken.” Het maakt volgens haar eens te meer duidelijk wat het allerbelangrijkste is: ruimte voor dialoog want al die geluiden – van de ene pool tot de andere pool én via het (stille) midden – moeten gehoord worden. —



Inge Wallage

Auteur Carola de Vree

Fotograaf Eran Oppenheimer

De klank van jouw merk

Na bijna 17.000 uitzendingen heeft radioprogramma Met het Oog op Morgen afscheid genomen van de kenmerkende stem van Hans Hogendoorn. Vanaf 1976 sprak hij de begintune en de jingles in, maar het is mooi geweest. Zijn opvolger is al gevonden: Hanneke de Jonge is de nieuwe stem van het dagelijkse actualiteitenprogramma op Radio1. Maar wat maakt een stem nou een goede stem, die past bij je programma of je merk?

Steeds vaker maakt een vaste stem deel uit van een merk. De stijl van het huis gaat verder dan alleen de huisstijl in vormgeving, of de taal en taalniveaus die organisaties en bedrijven gebruiken. Grote merken als Jumbo, Hema, Coolblue en vele anderen gebruiken jarenlang dezelfde stem bij hun commercials. Ook zonder de beelden erbij herken je hun merk uit duizenden. De stem is een belangrijke toevoeging aan je merk.

Barnier Geerling houdt zich al vanaf zijn zestiende jaar bezig met stemmen. Wat begon als een liefhebberij groeide al snel uit tot een professie.

Zijn eerste stemklus was het inspreken van een door een familielid geproduceerde video. Dat smaakte naar meer. Hij sprak de commercial van supermarkt Dirk van den Broek in en nog wat jaren later een Disney tekenfilm. In de afgelopen jaren trainde hij met zijn bedrijf stemacteren.nl vele stemacteurs en sprak hij zelf ook veel boodschappen in als voice-over. Wat maak een stem een goede stem? "Er zijn geen uniforme regels voor. De originele klank van een stem is minder belangrijk dan vaak wordt gedacht. Natuurlijk heb je unieke stemmen die opvallen, de zogeheten signature voice, een heel eigen

‘De originele klank van een stem is minder belangrijk dan vaak wordt gedacht, het gaat vooral om inleven en beleven van een tekst en dat overbrengen’

geluid. Maar het gaat vooral om inleven en beleven van een tekst, en dat overbrengen. De op 4 februari overleden Jan van Veen, presentator van het radioprogramma Candlelight, is daar een prachtig voorbeeld van. Het gaat om de manier waarop je iets brengt. Het is echt een professie.”

Vertrouwd

Voor veel merken is het gebruik van een stem belangrijk bij het vergroten van de herkenbaarheid.

Vooral grote zichtbare merken hechten er waarde aan. De stem moet uitstralen wat het merk ook uitstraalt. De stem van Hadewych Minis past goed bij de vrolijke en enigszins chaotische winkels van Kruidvat. Frank Lammers past met zijn stem van de gemiddelde buurman goed bij supermarkt Jumbo. Vaak blijven stemmen en merken lang aan elkaar verbonden. Daarmee voelen ze vertrouwd. Zo heeft Machteld van der Gaag zestien jaar lang de spotjes van Blueband ingesproken.

“Een stem hoort bij de stijl van het huis, zeker omdat er steeds minder gelezen wordt. Niet alleen vorm en taal, maar zeker ook klank onderscheidt je merk of organisatie. Door alleen een stem te gebruiken, niet altijd gekoppeld aan hoe de persoon in kwestie eruitziet, laat je de fantasie zijn werk doen. Dat is wellicht ook de reden waarom podcasts zo populair zijn. Mensen zijn steeds meer gespist op geluid en stem”, volgens Geerling.

Stemmen maken

De opkomst van artificiële intelligentie (AI) en daarmee artificiële stemmen lijkt grote impact te hebben. “We hebben met mijn bedrijf DAISYS een technologie ontwikkeld waarmee we *text to speech* kunnen omzetten”, zegt Geerling. “We maken zo stemmen die nog niet bestaan. De meeste AI-tools gebruiken stemmen van echte mensen en gaan daarmee aan de haal. Wij maken met AI nieuwe nog niet bestaande stemmen. Hierdoor zijn ze rechtstreeks, heb je meer vrijheid om ze in te zetten

en kun je stemmen echt op maat maken voor een merk of zelfs een doelgroep. Bedrijven kunnen deze stem op grote schaal inzetten, zonder dat iemand al die teksten persoonlijk moet inspreken. Een stem uit een commercial kan daarmee dezelfde stem zijn die je hoort als je het bedrijf belt, als voice-over bij de bedrijfsvideo en als stem in de bedrijfspodcast. Het hele bedrijf dezelfde stem.”

Is dit dan geen broodroof voor de echte stemacteur? “Ik zie het als een toevoeging. Een stemregisseur heb je ook nodig als je met AI werkt. Ook dan moet je nadenken over de klank die je wilt hebben en hoe bepaalde zaken moeten worden uitgesproken. Het programmeren van een voice-over blijft een vak apart, met of zonder AI. Beiden zullen naast elkaar blijven bestaan. Wat ik wel belangrijk vind is dat je duidelijk bent over de herkomst van de stem. Als een stem kunstmatig is gemaakt, geef dat dan vooraf aan je klanten of bezoekers aan. Maak het kenbaar. Hier is wat mij betreft wel regelgeving voor nodig.” —



Samenstelling
Marjan Engelen en
Corine Havinga

1.

AI versus de media-analist

Kan een media-analist baat hebben bij de inzet van artificiële intelligentie (AI) en op welke gebieden hebben menselijke media-analisten nog een voorsprong op AI? De auteur van dit artikel van Frankwatching legde deze vragen voor aan verschillende deskundigen én aan AI. Zo kwam zij tot zeven menselijke capaciteiten waar AI nog niet aan kan tippen.



2.

Vijf communicatielessen

In het magazine van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) deelt Liesbeth van der Heide vijf lessen om in acht te nemen in tijden van polarisatie. Van der Heide is assistent professor op het thema radicalisering en terrorisme bij de universiteit Leiden. Ook is zij verantwoordelijk voor de aanpak van onder meer polarisatie bij de gemeente Den Haag.



3.

Goede voornemens

Geniet van deze Belgische, vrouwelijke versie van Erik Scherder. Een prachtige talk over onder meer de vraag hoe je brein tegenwerkt als je je goede voornemens wilt uitvoeren, over de wetmatigheid van kuddegedrag en over de helende werking van een kabbelend beekje.

<http://tinyurl.com/msc7ahvy>



‘Het onderzoek van Van Rijn richtte zich op grensoverschrijdend gedrag, maar waar liggen die grenzen en wie bepaalt dat?’

4.

Werkcultuur

Naar aanleiding van het verschijnen van het onderzoek van de Commissie-Van Rijn spreekt Coen Verbraak met redacteuren en presentatoren over de werkcultuur bij de publieke omroep. Onder meer Jeroen Pauw, Janine Abbring, Hanneke Groenteman, Mart Smeets en mensen achter de schermen geven hun mening. Kijk de uitzendingen terug:

<http://tinyurl.com/2t4z6a5p>



6.

Effect op ons brein

Het Nationale Social Media Onderzoek is het grootste trendonderzoek naar het gebruik en de verwachtingen van sociale media in Nederland, uitgevoerd door Newcom Research. Dit jaar werd het onderzoek voor de veertiende keer uitgevoerd, met 7.159 deelnemers van 15 jaar en ouder. Deze keer onder andere aandacht voor het effect van sociale media op ons mentale welzijn.

<http://tinyurl.com/4jvkrkjs>



5.

Tussenpersonen verbinden

Medewerkers die op platforms als Slack of Microsoft Teams een kartrekkersrol aannemen, zijn cruciaal in het onderling verbinden van medewerkers en het verspreiden van kennis. Dit concludeert organisatiewetenschapper Bas Reus. Hij onderzocht de interacties en rolverdelingen in deze online samenwerkingsruimtes.



Auteur Michiel Haighton
Fotograaf Germán Villafane

‘Bij Asito koesteren we de verschillen’

Een ruim zeventig jaar oud familiebedrijf afstoffen en opnieuw organiseren, positioneren en rebranden. Een complexe opgave dat met vallen en opstaan verloopt. Want hoe krijg je 10.000 schoonmakers met honderd verschillende nationaliteiten mee in je merkverhaal? En tellen ze eigenlijk wel mee? Arjan Geurtsen, verantwoordelijk voor positionering en innovatie bij schoonmaakbedrijf Asito, vertelt over zijn aanpak. En flinke worstelingen.

Bij het hoofdkantoor van Asito (Alle Stof In Twente Opruimen) is duidelijk te zien met wat voor een bedrijf we te maken hebben: een familiebedrijf met roots in Almelo. Het bedrijf is gevestigd aan het Van Riemsdijkplein, vernoemd naar de landmachtofficier Joop van Riemsdijk die in 1952 als zelfstandig schoonmaker aan de slag ging. Bij de entree staat een bronzen buste van hem. Tegenover het hoofdkantoor staat het stadion van Heracles dat ‘Erve Asito’ heet. Asito is ook de shirtsponsor van de Almelo club.

“Toch profileren we ons niet als *local hero* maar juist als een nationale speler”, zegt Arjan Geurtsen, die in 2015 werd benoemd tot hoofd marketing en communicatie bij Asito. Bij zijn benoeming had Geurtsen geen ervaring in dit vakgebied. “Ik ben een opleiding Nima C gaan volgen, wilde toch een beetje theoretische kennis hebben. Voor mijn scriptie heb ik een strategisch marketingcommunicatieplan voor Asito geschreven. Het was het allereerste in het bestaan van dit bedrijf.”

Wat zegt het over Asito dat jij de allereerste was die een strategisch marketingplan schreef?

“Asito is een heel succesvol bedrijf. Dus enerzijds relateert het de waarde van strategische marketingplannen. We konden altijd zonder, waarschijnlijk zouden we ook nog enkele decennia zonder kunnen blijven. Anderzijds wilde het bedrijf mee met de tijd. Dat is een interessant spel binnen een familiebedrijf.

Als voorbeeldje: we hebben met de nieuwe positionering ook de huisstijl een beetje aangepast. Voor mij interessant om te kijken wat binnen de marges mogelijk was. De huiskleuren oranje en rood stonden niet ter discussie. Maar toch hebben we het beeldlogo kunnen tunen naar de moderne tijd.”

In de nieuwe positionering ‘Samen & Schoon’ is samenwerking en mensgerichtheid de rode draad, vertelt Geurtsen. “We werken met 10.000 collega’s elke dag aan een betere leefomgeving.

Dat doen we als één team, samen met onze klanten.” In het merkverhaal wordt volgens hem ongelijkheid omarmd. “Er werken hier bijna 10.000 mensen met honderd verschillende nationaliteiten. Wij koesteren de verschillen.” Het bedrijf is ook opnieuw ingericht. Niet langer worden klanten vanuit een regionale indeling bediend, maar vanuit verschillende segmenten. Zoals industrie, onderwijs, zorg, mobiliteit, retail en zakelijk.

Waarom was deze herpositionering nodig?

“We hebben twee jaar terug een onderzoek laten verrichten naar de merkbeleving. Onze klanten konden niet overtuigend en eenduidig vertellen wat Asito onderscheidt van andere grote schoonmaakbedrijven. Collega’s voelden het misschien wel, maar vertelden dit verhaal niet congruent.

Samen met een strategisch adviesbureau uit Enschede hebben we de positionering en het merkverhaal opnieuw opgebouwd. Het onderscheidende bleek te zitten in een sterk samengevoel

binnen dit familiebedrijf. Onze klanten blijken dat te ervaren. Ze vinden dat wij schouder aan schouder met ze werken. En onze collega's ervaren dat samengevoel ook."

Wat is de grootste opgave voor jou en je team?

"Het verhaal van Samen & Schoon moeten we intern goed blijven activeren. Het mooiste zou zijn dat als jij straks in de lift stapt en de CEO tegenkomt, hij hetzelfde verhaal vertelt als de schoonmaker."

Wat is de elevatorpitch van de CEO en die van de schoonmaker?

"De CEO zal zeggen dat wij elke dag werken aan een betere leefomgeving. In de kern door schoonmaakdienstverlening. En dat samen met klanten en onze medewerkers. Dat samen is echt wel de kern. We willen het meest mensgerichte en door data gedreven schoonmaakbedrijf van Nederland zijn. Het mensgerichte is de kern van ons succes."

En de elevatorpitch van de schoonmaker?

Geurtsen laat een stilte vallen. Zoekt naar woorden. "Dat is wel iets...euh. De schoonmaker is de meest ingewikkelde doelgroep om dit verhaal onder de aandacht te brengen. Laat ik er eerlijk over zijn: veel schoonmakers ervaren dat ze werken voor de klant zoals Schiphol, NS of Heracles. Ze werken wel voor Asito en dragen onze bedrijfskleding, maar zo voelen ze dat niet altijd. En veel schoonmakers werken uiteindelijk toch om in hun levensonderhoud te voorzien. Dat vraagt veel en congruente communicatie om ervoor te zorgen dat deze mensen zich met Asito verbonden voelen. Daar ligt een grote uitdaging."

Maar die 10.000 schoonmakers, dat is toch het allergrootste gedeelte van het bedrijf. De kern van jullie dienstverlening.

"Jazeker, wij geloven in het principe van de *service profit chain*. Alles start bij een loyale en intrinsiek gemotiveerde werknemer. Die daardoor goede dienstverlening aanbiedt. Waardoor de klant tevreden is over de dienstverlening en daar een acceptabele vergoeding voor betaalt. Dat werkt weer terug op de schoonmaker. Het is een vici-

euze cirkel van positiviteit. Alleen daarom al zou je willen dat die schoonmakers zich prettig en gewaardeerd voelen. Dat is het verhaal van Asito niet kan vertellen, nou ja, ik denk dat we daar de lat niet te hoog moeten leggen."

Waaruit blijkt jullie waardering voor de schoonmakers?

"We proberen het zo goed mogelijk te doen, maar dat is wel een uitdaging. We doen jaarlijks mee aan de Dag van de Schoonmaker. Het idee is dat je alle schoonmakers een blijk van waardering geeft. Het is heel ingewikkeld om dan iets van een tientje te vinden wat voor dat bedrag ook nog opgestuurd moet worden en dat gewaardeerd wordt. Als je dat goed wilt doen moet je daarmee met een factor 10 overheen gaan. Dat staat ons businessmodel in de weg omdat we met heel dunne marges werken. Verder krijgen de medewerkers natuurlijk een kerstpakket. En helpen we met een initiatief als Grip op Geld waarbij we collega's met geldproblemen koppelen aan een budgetcoach. Dat is ook een blijk van waardering en betrokkenheid."

Hoe zou jij de schoonmakers omschrijven als groep?

"Het is een enorm grote groep, heel divers met verschillende achtergronden en opleidingsniveaus. Die diversiteit omarmen wij. Het is een blijft een uitdaging deze doelgroep rechtstreeks te bereiken waar we elke dag ons best voor doen. Als ik het even veralgemeniseer: het is een kwetsbare groep, laagopgeleid als ze überhaupt al opleiding hebben. Een kwetsbare sociale positie vaak, meertalig, meer dan honderd nationaliteiten. Ze spreken niet allemaal Nederlands, niet iedereen leest. Het is een hele ingewikkelde doelgroep om rechtstreeks te bereiken. Dat kun je niet via een berichtje op intranet doen. We zoeken naar manieren om ze toch te bereiken."

Hoe ervaren de schoonmakers Samen & Schoon en het mensgerichte?

Ongemakkelijk lachend. "Ja, dat blijft gewoon... het is een ingewikkeld onderwerp. Ook als je daar nog eens bijpakt dat in de cao is vastgelegd dat

als een contract van ons wordt overgenomen door een ander bedrijf, het personeel mag blijven. Dus met hetzelfde gemak trekken de schoonmakers een groenwit polootje aan van de concurrent. De verbondenheid is een stuk minder. We focussen ons op de laag boven de schoonmaker. De objectleiders en de lagen daarboven. De objectleider is de belangrijkste persoon in de organisatie. De objectleider stuurt een groep schoonmakers aan en is verantwoordelijk voor het object."



Waaruit blijkt het mensgerichte voor objectleiders?

"Laat ik een voorbeeld noemen. Na corona hadden we weer het jaarlijkse personeelsfeest. Toen was er eerst sprake van dat dat zonder de objectleiders zou zijn. Dus alleen een personeelsfeest voor de *white collars*: de klantmanagers en hoger. Toen hebben we onszelf de vraag gesteld: is dat nu samen en mensgericht? Nee dus. Dus mochten de objectleiders er ook bij komen en het werd het

feest voor 500 collega's. Dat is nu hoe ik vind dat een merk moet werken. Het moet een toetsingskader zijn voor de beslissingen die je dagelijks neemt in de organisatie."

Maar toch even. Waarom zijn de schoonmakers niet welkom op het personeelsfeestje. Jullie zijn een schoonmaakbedrijf met 10.000 werknemers. Wat zegt dat over de waarde van de merkpositionering?

"Of je een feest voor 500 mensen of 10.000 mensen geeft, dat is nogal wat.. De vragen die jij nu stelt zijn niet prettig. Maar het is ook hoe een merk moet werken: wij stellen mensgericht te werken, dan mogen wij hier ook op worden aangesproken. Dat gebeurt nu door jou, maar ook intern roeren mensen zich. Wij hebben nog werk te doen om onze ambitie te realiseren." —



CV Arjan Geurtsen

Arjan Geurtsen (43) studeerde bedrijfskunde in Groningen. Werkte eerder bij Aviko, DB Schenker en Océ. Als consultant van een logistiek adviesbureau kreeg Geurtsen een tijdelijke opdracht bij Asito. "Ik moest de herbevoorrading van de schoonmakers verbeteren. Zorgen dat iedereen de juiste mop en poetsdoekjes heeft. Alleen daarover kan ik al een uur met passie vertellen."

In 2013 werd hij Hoofd Logistiek en Projectmanager. Twee jaar later werd hij Hoofd Marketing en Communicatie. Inmiddels zit Geurtsen in de directie waar hij verantwoordelijk is voor Positionering en Innovatie. "In een familiebedrijf waar de lijnen kort zijn, kun je snel een dwarsdoorsteek maken."



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Laakbaar

Vanaf 1 juli dit jaar mogen supermarkten geen sigaretten en tabak meer verkopen. Nadat een paar jaar geleden Lidl al het moedige besluit had genomen om te stoppen met de verkoop van deze producten, gaf Jumbo aan dat ze – vooruitlopend op de introductie van deze wetgeving – al vanaf 1 januari met deze verkoop wilde stoppen. Ook Albert Heijn ging al op 1 januari overstag. Hiermee komt een einde aan het veelgehoorde argument van supermarkteigenaren rondom de verkoop van tabak: dat ze gewoon rekening willen houden met wat hun klanten willen kopen en dat ze pas stoppen met de verkoop van ongezonde producten als er een wettelijk verbod komt. Omdat er dan pas sprake is van een gelijk speelveld. Het feit dat stoppen met sigaretten verkopen voor supermarkten een fors omzetverlies betekent, zal daar zeker aan bijdragen.

Het aangekondigde verbod weerhoudt een groeiend aantal supermarkten er echter niet van om naast hun supermarkt separaat een tabakswinkel te openen. Dat het hier om franchisers gaat en niet om filialen, doet aan deze ontwikkeling niets af. Ook breiden bestaande ketens van tabakswinkels zich snel uit.

Het openen van nieuwe tabakswinkels is, als je uitgaat van de letter van de wet, niet strafbaar. Laakbaar is het wel. Het sluit niet aan bij de geest van de wet, waarbij gepoogd

wordt de verkoop aan banden te leggen en te voorkomen dat kinderen verslaafd raken. Daarom extra waardering voor de gemeente Utrecht die afkondigde dat er binnen de stad geen tabakswinkels bij mogen komen.

Een ander voorbeeld van gedrag dat weliswaar niet strafbaar is, maar wel morele vragen oproept, betreft het uitstoten van giftige stoffen door Tata Steel. Volgens de huidige wetgeving is Tata Steel niet strafbaar, maar het roept wel vragen op over de ethische normen en waarden die we hanteren in onze maatschappij.

Het sluit aan bij een opvallende ontwikkeling: veel gedrag van individuen en bedrijven valt niet onder de noemer 'strafbaar', maar verdient desondanks een kritische blik vanwege de morele implicaties. Het feit dat het niet illegaal is, betekent niet dat er vanuit ethisch oogpunt geen vragen bij gesteld kunnen worden. Het feit dat bedrijven zoeken naar mazen in de wet of de wetgeving willen oprekken betekent dat actievoerders, NGO's en andere betrokkenen steeds meer gaan kijken of er sprake is van strafbare feiten. Al was het maar in de geest van de wet. Het aantal rechtszaken tegen grote bedrijven neemt daarom ook snel toe. Het is duidelijk dat er behoefte is aan een heroverweging van onze normen en waarden, zowel op individueel als op zakelijk niveau. Bedrijven moeten zich bewust zijn van de bredere impact van hun activiteiten en streven naar balans tussen winstgevendheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit vereist een mentaliteitsverandering en een verschuiving van kortetermijnwinst naar duurzaamheid en sociale betrokkenheid.

Daarbij is ook een rol weggelegd voor de overheid om regelgeving op te stellen die dit soort gedrag aanpakt en de belangen van de samenleving beschermt.

‘Veel gedrag van individuen en bedrijven is niet 'strafbaar', maar verdient een kritische blik vanwege de morele implicaties’

‘Representatie is ontzettend belangrijk’

Vrouwelijke experts in de media: het is nog steeds de uitzondering. Van alle experts die in nieuwsmedia aan het woord komen, is slechts een op de vijf vrouw. Dat wil publiciteitsexpert Janneke van Heugten veranderen. Want media-aandacht kan veel betekenen voor iemands carrière en werkt ook door in de manier waarop wij in stereotypen denken. Daarom verscheen 1 maart het boek *Vaker in de Media*, zo kom je als vrouwelijke expert in beeld. Het boek staat vol praktische tips en interessante studies voor een sterke profilering in de media, aangevuld met persoonlijke ervaringen van vijftig vrouwelijke experts.

Van Heugten zet zich al jaren in voor meer vrouwelijke experts in de media. Toen ze in 2007 haar PR-bureau voor vrouwelijke ondernemers oprichtte lag het percentage vrouwelijke experts in nieuwsmedia rond de 12 procent. “Toen ik begon met dit onderwerp kreeg ik geregeld de vraag waarom dit nodig was. Ik kreeg zelfs naar mijn hoofd geslingerd: ‘Ga je kennis eens nuttig besteden!’ Het werd niet altijd begrepen waarom ik mij hier druk over maakte”, vertelt Van Heugten. “Daar is gelukkig verandering in gekomen.” Het percentage vrouwelijke experts in de media ligt nu rond de twintig procent en stagneert. Toch is Van Heugten optimistisch. “Het gesprek gaat nu veel meer over hoe we dit kunnen veranderen. Ik voel me niet meer een roepende in de woestijn.”

Metten is weten

Het idee voor dit boek kriebelde al een tijdje bij Van Heugten. Na vijftien jaar samen met Marga Miltenburg de *Vrouw in de Media Award* te hebben georganiseerd, draagt ze na deze editie het stokje over. Ze gaat zich meer richten op onderzoek. “Mijn hart ligt bij het verbeteren van de positie van vrouwen in de media. Onderzoek is een noodzakelijk kwaad, want als we niet met cijfers blijven komen, verslapt de aandacht voor de ongelijke situatie. Metten is weten. Het boek is daarmee een afsluiting en een begin.”

In nieuwsmedia is de vrouw in een expertrol nog steeds de uitzondering. “Dat geeft geen realistisch beeld van de maatschappij en impliceert dat vrouwelijke experts de uitzondering zijn, zegt Van Heugten. “Dat werkt gelijke behandeling en kansen tegen. Media kunnen kansengelijkheid bevorderen door vaker vrouwen aan het woord te laten en daarmee te laten zien dat de expert ook een vrouw is, waardoor de vrouwelijke expertrol genormaliseerd wordt.”

Hardnekkige stereotypen

Dat denken in stereotypen in Nederland erg hardnekkig is, wist Van Heugten al. Toch bleken schadelijke stereotypen sterker aanwezig dan ze dacht. “Sahar Yadegari is directeur-bestuurder van VHTO (Vrouwen in Hoger Technisch Onderwijs) en



Janneke van Heugten

haalde tijdens ons interview een onderzoek aan dat in 66 landen is uitgevoerd. Het gaat over de relatie die je in je hoofd maakt bij ‘de wetenschapper’ en of je daarbij denkt aan mannen of vrouwen. Nederlanders associeerden wetenschappers het meest met mannen. En de wetenschapper is bij uitstek ook het beeld wat we hebben van ‘de deskundige’. Dat we de man daarbij als de norm zien, daarin staan we dus van 66 landen op nummer één. De deskundigheid van vrouwen wordt door Nederlanders daardoor het minst snel serieus genomen. Ze past niet bij het beeld wat wij hebben van de deskundige.”

Openhartige interviews

Voor haar boek interviewde Van Heugten vijftig vrouwelijke experts uit allerlei beroepsgroepen, met verschillende achtergronden. “Om zo te zorgen voor zoveel mogelijk herkenbaarheid. Want representatie en jezelf kunnen herkennen in rolmodellen is ontzettend belangrijk.” Van Heugten sprak bijvoorbeeld met politicoloog Julia Wouters, televisiecolumnist Angela de Jong, internationaal hoofdeconoom ING Marieke Blom, longarts Wanda de Kanter, columnist Emine Uğur en hoogleraar en terrorisme-expert Beatrice de Graaf.

“Iemand adviseren hoe je in de media komt,

‘Toen ik zelf dat rolmodel werd – doordat er veel media-aandacht ontstond in 2008 omdat ik de eerste zwarte vrouw was die burgemeester werd – moest ik even slikken. Maar die herkenningfactor moeten we niet onderschatten. Representatie doet ertoe’

Joyce Sylvester

daar ben ik expert in”, vertelt Van Heugten. “Inhoudelijk zat het dus wel goed. Maar hoe ga je met zo’n mediaoptreden om? Dat is voor iedereen verschillend. Daarom laat ik vijftig vrouwen aan het woord. Ze hebben heel openhartig over hun ervaringen verteld: wat ze over zich heen kregen, hoe ze mediaoptredens afstemden op de werkvloer, maar ook wat het hen opleverde. Die openheid en de wil om andere vrouwen daarmee te helpen, daar was ik echt van onder de indruk.” Alle interviews kun je bekijken via de QR-code in het boek.

Meningenfabriek

Mediaoptredens: betekent dat alleen maar narigheid voor vrouwen? Nee hoor. Van Heugten laat ook zien hoe leuk het kan zijn en

wat die zichtbaarheid je oplevert. Tijdens de gesprekken kreeg Van Heugten steeds weer bevestigd dat vrouwen vooral die stap naar voren zetten om inhoudelijk van betekenis te zijn en maatschappelijk impact te maken. Ook als dit leidt tot weerstand. “Vrouwelijke experts schuiven niet aan voor hun ego. Ze willen mensen boeien vanuit de inhoud. Dat is lastig in een medialandschap dat draait om entertainment. Het creëert een snelle meningenfabriek. Dit ondermijnt de positie van experts. In talkshows zie je dat veel. Als de mening regeert maak je het als redactie voor vrouwelijke experts minder aantrekkelijk om aan te schuiven. En je verliest vrouwelijke mediaconsumenten omdat het vrouwelijk perspectief ontbreekt, waardoor er weinig herkenning is.”

In haar boek deelt Van Heugten hoe je ook aan de talkshowtafel aandacht voor de inhoud krijgt. Al zijn talkshows natuurlijk maar een klein deel van het medialandschap. “Er zijn zoveel meer media waar je jouw kennis en boodschap kunt delen. In mijn boek laat ik zien hoe je de media effectief benadert, hoe je een goede relatie met relevante journalisten opbouwt, hoe je meer invloed krijgt op je profilering in de media, hoe je in de juiste databases van redacties belandt en hoe je ervoor zorgt dat journalisten jou bellen als er iets speelt op jouw vakgebied. Een boek vol slimme publiciteitstips van hoofdredacteuren, journalisten, mediatrainers en vrouwelijke experts die je voorgingen.” —



VIDM

Janneke van Heugten is oprichter en directeur van Mediaplatform Vaker In De Media (VIDM), dat zich inzet voor meer diversiteit in de media. VIDM is een expertdatabase die journalisten en experts samenbrengt. Van de ruim vierduizend experts, is ruim 90 procent vrouw.

Van Heugten startte haar carrière bij Amnesty International in Sydney in 1998 en werkte vervolgens voor verschillende uitgeverijen. In 2007 richtte ze het eerste PR-bureau voor vrouwelijke ondernemers op. In 2008 kwam daar het mediaplatform VIDM bij. Vijf jaar later koos ze ervoor zich volledig te wijden aan de maatschappelijke missie van VIDM. In 2018 riep CommunicatieOnline.nl haar uit tot een van de tien jonge communicatietoppers die de toekomst van het vak bepalen.

Haar boek *Vaker in de Media*, zo kom je als vrouwelijke expert in beeld verscheen 1 maart bij uitgeverij Van Duuren.

Samenstelling Naomie Kenson



Hoe werkt dagelijkse communicatie?



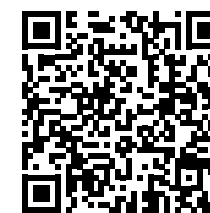
Awia Collectief (redactie Wyke Stommel & Tom Koole),
Sterck & De Vreese 2024
978-94-64711-21-9, 176 pagina's, € 22,90

De dertien auteurs van dit boek, allemaal taalwetenschappers, hebben van de studie van gesprekken hun beroep gemaakt. Zij leggen allerlei gespreksvormen onder de microscoop en schrijven daar heel toegankelijke artikelen over, doorspekt met transcripten uit tv-programma's. Met dit boek willen ze de opgedane kennis voor niet wetenschappers toegankelijk maken. Wat mij betreft is dat aardig gelukt. Voor ons vak las ik waardevolle inzichten. Vooral bij interne communicatie is er steeds meer aandacht voor de waarde van gesprekken 'in het ondertussen', in het rookhok, de koffieautomaat, de wandelgang. Maar hebben we eigenlijk wel diepgaande kennis van hoe we die gesprekken voeren? Welke principes daaraan ten grondslag liggen en hoe we die ten gunste van de communicatiedoelstellingen kunnen inzetten? Interessant vond ik de artikelen over vragen stellen. Hun stellingen: 'slechte vragen bestaan' en 'met sturing in een vraag kunnen we bijdragen aan het doel waarom we de vraag stellen' maakten me nieuwsgierig. Het laatste artikel gaat over institutionele gesprekken. De stelling: wanneer gesprekken veranderen, verandert de organisatie en andersom intrigeerde mij enorm. Antwoorden op de vraag hoe wij deze kennis kunnen inzetten in ons dagelijkse werk zullen we zelf bedenken moeten bedenken. Met deze blik onder de microscoop van de gespreksanalyse gaat dat vast lukken.

Marjan Engelen



Wat bedoel je?! Dé podcast over heldere taal



Sanne Boswinkel, Paula van Gemen & Lodewijk van Noort
Spotify, 20 afleveringen van
circa 30 minuten

Met de podcast *Wat bedoel je?!* Dé podcast over heldere taal verbreed je op een laagdrempelige manier jouw kennis over begrijpelijke, heldere taal. Deze podcast is gemaakt door drie – zelfverkleerde – taalgekke professionals: Sanne Boswinkel, Paula van Gemen en Lodewijk van Noort, met als doel hun passie voor begrijpelijke, heldere taal te delen met andere (communicatie)



Lola en de rode ballen



Dolf Weverink, Leporello 2023
978-90-79624-45-4, 224 pagina's, € 25,00

We kennen ze allemaal, collega's die in de avonduren teksten van anderen compleet herschrijven. Ze redigeren liever dan dat ze tekstschrijvers coachen. Niemand wordt beter van deze zogenaamde 'afwassers', en Weverink noemt zijn karakter in de boektitel daarom Lola, naar een merk afwasborstel. De rode ballen verwijzen naar een van de schrijftrainingen in het boek.

Een pakkende titel, waarmee Weverink meteen de eerste bouwsteen legt onder zijn imago op de achterflap: hij is een ervaren tekstschrijver. Ook legt hij goed uit hoe een coach te werk gaat door talloze (socratische) coachvragen per soort artikel te geven. De belangrijkste vraag draait om de bedoeling van de schrijver met de tekst. Voor het antwoord moet hij of zij onder meer de doelgroep en boodschap glashelder hebben, en daar schort het nogal eens aan. Een goede coach vraagt door.

Toch brengt het boek niet wat ik ervan verwacht had. Ik hoopte op een goed gestructureerd werk waar je doorheen kunt bladeren om de coachingsmodellen en trainingsprogramma's eruit te pikken die op dat moment voor jou bruikbaar zijn. Maar in de veelheid aan onderwerpen, soms te gedetailleerd, verlies ik het overzicht. Het boek leest lekker, maar praktisch in gebruik vind ik het niet. Bij dit boek had ik graag die belangrijke bedoelingsvraag aan Weverink zelf willen stellen.

Annemarie van Oorschot

professionals. De podcast is vooral inhoudelijk van hoge kwaliteit, uit de vorm is duidelijk dat de makers het medium lerenderwijs ontdekken. Het sterke aan deze podcast is dat de makers iedere aflevering een gast interviewen die zich actief bezighoudt met heldere taal. Dit varieert van een jurist bij het Juridisch Loket (#3) en ervaringsdeskundige in de schuldsanering (#5), tot de winnaar van de 'Direct Duidelijk' bokaal (#14) en een communicatiemedewerker in het 'Versimpelteam' van de gemeente Zwolle (#15). Vanuit deze verschillende disciplines en functies ontvang je belangrijke inzichten en praktische tips, waar je als communicatieprofessional gelijk mee aan de slag kunt.

Eline Pols

Het belang van Europa

In juni staat de verkiezing voor het Europees Parlement op de rol. Welke campagnes zijn er die het belang van de Europese Unie en (het stemmen voor) het Europees Parlement benadrukken? C zet ze voor je op een rijtje.

Over Europa

De Rijksoverheid is gestart met een informatiecampagne over Nederland in de EU. Het centrale doel is om te informeren over wat de EU is, wat de rol van Nederland hierin is en welk effect de EU heeft op de eigen leefomgeving. De onderliggende boodschap is dat de EU dichterbij is dan je misschien wel denkt. De EU heeft invloed op jouw leven, daarom is het belangrijk dat je je hierover informeert.

De campagne maakt gebruik van een *native concept*: informatie dicht bij de beleveniswereld van de doelgroep, op het kanaal en dicht bij de taal van de doelgroep. Dat is een nieuwe aanpak, waarbij ook letterlijk het gesprek aangegegaan wordt met Nederlanders: in twee jaar zijn er ongeveer 60 gesprekken in heel het land (online en offline). Er is net gestart met de flight voor jongeren in de leeftijd van 18 tot 28.



Elke stem telt

De landelijke publiekscampagne 'Elke stem telt' die het ministerie van Binnenlandse Zaken ontwikkelt, heeft als doel kiesgerechtigden te attenderen op de Europese Parlementsverkiezingen, te informeren over het belang en de relevantie van deze verkiezingen en te motiveren te gaan stemmen. Deze opkomst bevorderende campagne brengt het belang van stemmen over met de boodschap dat elke stem telt. De campagne laat zien dat wat in Europa wordt besloten ook invloed heeft op ons in Nederland.

De campagne loopt onder andere via televisie, (online) radio, online video's, sociale media en informatie op www.elkestemtelt.nl. Daarnaast is een toolkit beschikbaar met foto's, campagne- en communicatiemiddelen en informatie. Dit is gemaakt voor gemeenten en andere stakeholders, zodat zij de campagne op lokaal niveau kunnen verspreiden. Zij kunnen hiermee communicatie vanuit het Rijk verder versterken en gericht en meer op maat inzetten voor kiezers in, bijvoorbeeld, hun gemeente.



Stemmen overzee

Voor de kiezers op de bijzondere gemeenten Bonaire, Sint-Eustatius en Saba komt er eveneens een voorlichtingscampagne over stemmen voor de Europese Parlementsverkiezingen. Deze wordt georganiseerd door de Rijksdienst Caribisch Nederland (RCN). Het ministerie van BZK heeft voor deze voorlichtingscampagne middelen beschikbaar gesteld aan RCN en helpt waar nodig aan de totstandkoming daarvan.

Voor kiezers die buiten Nederland wonen, en voor kiezers op Aruba, Curaçao en Sint-Maarten, voert de gemeente Den Haag, samen met Buitenlandse Zaken (Nederland Wereldwijd) een voorlichtingscampagne over registratie en stemmen.

'Elke stem telt' loopt van maandag 20 mei tot en met de verkiezingsdag op donderdag 6 juni. Elementen van de campagne kunnen al eerder zichtbaar zijn. Denk hierbij aan foto's, verwijzingen naar de website elkestemtelt.nl of socialmediaberichten met #elkestemtelt.



Specifieke doelgroepen

Een deel van de kiesgerechtigden wordt de 'situatonele niet-stemmers' genoemd. Dat zijn mensen die vanwege diverse redenen – van het vergeten zijn, tot het gevoel hebben dat stemmen weinig zin heeft – niet altijd naar de stembus gaan. Door te kiezen voor deze specifieke doelgroep met zijn eigen gedragsbepalers, wordt de boodschap en communicatie veel gericht afgestemd op de behoeften, interesses en motivaties van de groep. Dit vergroot de kans dat de campagne voor hen relevant en aansprekend is, wat de effectiviteit ervan zal vergroten.

De doelgroep 18 tot 25 jaar heeft binnen de campagne speciale aandacht, zodat jongeren vroegtijdig betrokken worden in de hoop dat stemmen een gewoonte wordt en ze bij de volgende verkiezingen ook weer gaan stemmen.

Er is gekozen voor een crossmediale en gelaagde mediastrategie. Er is per communicatieboodschap bepaald op welke manier, op welk moment en via welk kanaal deze het beste verspreid kunnen worden.

Delivery en Democracy

De communicatiestrategie voor 2024 van Directoraat-Generaal Communicatie van het Europees Parlement richt zich op mensen die geïnteresseerd zijn in politieke en maatschappelijke zaken, ongeacht waar zij zichzelf plaatsen op het politieke spectrum. Het doel is mensen informeren over wat het Europees Parlement heeft gedaan en doet en waarom dat voor hen relevant is. En zo veel mogelijk mensen betrekken en engageren voor de verkiezingen.

Er is een overkoepelende, institutionele campagne bestaande uit twee luiken. Een eerste luik 'Delivery' – voornamelijk 2023, maar deze loopt door in de eerste maanden van 2024 – concentreert zich op wat de Europese Unie, en in het bijzonder het Europees Parlement, in de afgelopen termijn heeft bereikt. Dat gaat over dossiers waarover gestemd is, programma's, maatregelen in verband met de COVID-crisis, de oorlog in Oekraïne, enzovoorts. In een tweede luik – de laatste maanden naar de verkiezingen – benadrukt de campagne 'Democracy': het belang van een stem. Hoe meer mensen stemmen, hoe krachtiger de democratie.

In de maand voor de verkiezingen is deze campagne het meest zichtbaar.

Auteur Bert Pol

Identiteit

Ik ben mezelf niet of al die jaren nooit geweest

Identiteit betekent, simpel gezegd, dat je nu dezelfde persoon bent als die je bijvoorbeeld vijf jaar geleden was en tegelijkertijd dat je als persoon anders bent dan alle anderen. Dat omsluit zowel 'zó ben ik' als 'zo ben ik'. Dit impliceert dat je samenvalt met het beeld dat je van jezelf hebt. Maar waarom ben je zo? Waar is dat beeld dat je van jezelf hebt op gebaseerd? Hoe kom je aan dat beeld? Was het er altijd al?

Het is nauwelijks voor te stellen dat je vanaf je geboorte al een identiteit had. Aannemelijker is dat het beeld van jezelf is ontstaan door inprenting en conditionering door ouders die je in slaap susten als je huilde, je met lieve woordjes (of juist strenge) ertoe aanzetten om te drinken. En geleidelijk aan je te gedragen conform hun wensen van een lief kind. De groep waar je in latere jaren deel van uitmaakt, vormt je verder. Is dat erg? Niet per se. Het is waarschijnlijk een evolutionaire overlevingsstrategie. Je identiteit biedt zekerheid in de vorm van sociale steun. Een (positieve) identiteit werkt ook een positief zelfbeeld in de hand: je hoeft niet aan jezelf te twijfelen. Uitdrukkingen als 'je moet dicht bij jezelf blijven' en 'hij of zij is een authentiek mens', roepen dan weer wel de vraag op wat dat dan is waar je dicht bij wil of moet blijven? Wat is dat authentieke?¹

Gekneed of niet gekneed

Het gaat terug op wie je geworden bent doordat je door anderen gekneed bent en je hebt aangepast en ingepast. Zo beschouwd sluiten authenticiteit en identiteit elkaar meestal uit: als je dicht bij zelf blijft, blijf je bij het beeld dat gevormd en geconditioneerd is door anderen, dan wel dat je zelf hebt gevormd om bij een sociale groep te horen. Dat beeld is dus niet authentiek. Een authentiek mens hoeft ook helemaal geen prettig persoon te zijn. Wie écht authentiek is – en niet gekneed tot een sociaal mens – streeft de vervulling van zijn eigen wil en lusten na en wil winnen. Zo kan een bepaald type leider – de aap op de top van de rots – authentiek zijn. Wanneer hij 'zegt waar het op staat', betekent dat eerst en vooral: ik ben de baas, wie mijn positie in twijfel trekt, komt dat duur te staan.²

De titel van dit artikel en de laatste alinea is ontleend aan het lied Niet of nooit geweest van Acda & De Munnik, te vinden op de cd Naar huis (1998).

‘Je hebt een beeld van jezelf, en je lééft dat beeld: je draagt het uit’

Je hebt een beeld van jezelf, en je lééft dat beeld: je draagt het uit door wat je zegt en hoe je je gedraagt. In hoeverre zit je daar vervolgens aan vast in je relatie met anderen? Kun je ook veranderen, bijvoorbeeld om ook in de smaak te vallen bij een andere groep dan de vertrouwde, zonder dat degenen die je steunen zich van je afkeren? In het persoonlijk leven zal dat beter te doen zijn dan in het publieke leven. Als individu sta je immers rechtstreeks in contact met de mensen in je omgeving. Je kan met ze praten, hen proberen te overtuigen van je goede argumenten voor de bijstelling van je gedrag en opinies en van je oprechtheid. Bij een kleinere stap is het risico op een afkerende reactie kleiner. Wie als lid van een kleine geloofsgemeenschap van zijn geloof valt, zal het in eigen kring moeilijker krijgen dan wie van vleeseter flexitariër wordt.

Hoe elastisch is de identiteit van politici?

Voor politici is het een pre als ze een duidelijke identiteit en authenticiteit uitstralen. Je komt dan immers voorspelbaar en eerlijk over. Iemand die zijn beloften nakomt en ook nog geloofwaardig is in zijn uitspraken.

Maar politici moeten onvermijdelijk compromissen sluiten in een land waarin geen enkele partij de absolute meerderheid heeft. Voor een publiek persoon blijft het daardoor de vraag hoe ver je je

identiteit kan oprekken, zonder dat je je kiezers van je vervreemdt. Als het in coalitieonderhandelingen aankomt op principiële waarden (en niet op financieel-economische standpunten) is het riskant die grens te overschrijden. Bij de huidige kabinetsformatie is dat een precair punt. Als Wilders bij regeringsdeelname standpunten laat varen waar zijn PVV zich al tijden op consistente wijze mee profileert en waarom in elk geval een deel van zijn aanhang voor hem kiest, wat zijn dan de consequenties? Herkennen zijn kiezers zich nog in de partij? Voelen ze zich in de steek gelaten? Hebben zij niet het idee dat hij niet meer doet wat ‘het volk’ wil? Of vertrouwen ze hem zo dat ze hem blijven steunen wat hij ook zegt? Dat is niet ondenkbaar, zoals onderzoek suggereert.³

Kort na de verkiezingen verklaarde VVD-lijsttrekker Dilan Yesilgöz dat een coalitie met de PVV niet tot de mogelijkheden behoorde. Dat riep heel boze reacties bij de kiezers op, meldde zij op het VVD-congres. (De Volkskrant 29 januari 2024, p. 4). Toch nam zij na de verkiezingsuitslag wel samen met de PVV plaats aan de tafel van informateur Plasterk. Daar was dan weer een deel van de VVD-leden die het partijcongres bezochten niet gelukkig mee. In zijn verslag van het congres in De Volkskrant citeert journalist Arnout Brouwers congresbezoeker Floris Meijer: “Doe je niks, dan verloochenen je de kiezer, doe je wel mee, dan

verloochenen je de kiezer ook. We zijn tenslotte een liberale partij, kijk naar onze grondbeginselen.” Op het partijcongres meldde Yesilgöz: “Wij worden niet gedefinieerd door met wie we samenwerken.” Maar is dat ook zo? Definieert het je niet als partij wanneer je van te voren expliciet afstand neemt van een partij vanwege evident grote verschillen op principiële punten – de houding ten aanzien van de EU, het treffen van klimaatregelen en de opstelling tegenover de islam – en je daar binnen afzienbare tijd op terug komt? Geeft dat niet het signaal af dat je wel erg makkelijk van kleur verschieft? Was Yesilgöz zichzelf niet, of al die jaren nooit geweest?

Ik ben de gangmaker op het verkeerde feest

Omtzigt is inmiddels weer, als ‘gangmaker op het verkeerde feest’, op zijn schreden teruggekeerd. Van degenen die op NSC gestemd hebben, lijken velen er niet van gecharmeerd dat hij uit de onderhandelingen met de drie andere partijen is gestapt. Kennelijk sprak zijn zeer vasthoudende rol in de toeslagenaffaire hen aan, maar verbond men dat met een identiteit als rechts politicus met een rechtse fractie. Hier lijkt zich het feit te wreken dat op het moment van de verkiezingen de identiteit van Omtzigt en zijn NSC nog weinig genuanceerd was. Wil dat zeggen dat Omtzigt dan

niet authentiek was, in de zin dat hij niet meent wat hij zegt. Dat hoeft niet. De term twijfelbaar valt nogal eens als het over Omtzigt gaat. Dat is niet per definitie slecht: wie wikt en weegt voor hij een besluit neemt, komt in elk geval niet op een onbezonnen wijze tot keuzes. Maar het is de vraag of degenen die op hem gestemd hebben, juist dat het belangrijkste criterium vinden. Kiezers en Omtzigt vonden elkaar in wat ze niet willen: een overheid die burgers onrechtvaardig behandelt. Maar als het er vervolgens om gaat wat ze in een bredere politieke context dan wél willen, lopen de meningen nogal uit elkaar. —

1. Zie voor een inleiding over identiteit en identiteitsvorming het eerste hoofdstuk van Paul Verhaeghe, *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij, 8e dr. 2013.
2. Frans de Waal heeft daar in *Chimpanseepolitiek, macht en seks onder mensapen*. Amsterdam: Olympus, 2016, 5e dr. frappante en navrante voorbeelden van.
3. Wiegman, O. "Two Politicians in a Realistic Experiment: Attraction, Discrepancy, Intensity of Delivery, and Attitude Change 1." *Journal of Applied Social Psychology* 15.4 (1985): 673-686.



Auteur Yvonne van Vliet

NIEUWJAARSBIJENKOMST LOGEION

Als vanouds

Het is de eerste bijeenkomst van het verenigingsjaar, want we beginnen het jaar het liefst samen. Leden en relaties van Logeion kwamen op 18 januari bijeen in het sfeervolle poppodium De Vorstin in Hilversum. Klinkende glazen, schuddende handen, kreten van herkenning en het gegons van levendige gesprekken. Kortom, een nieuwjaarsbijeenkomst als vanouds.

Tussen het ontmoeten door nam Logeion-voorzitter Jos Govaart de leden kort mee in de koers van de vereniging en Saskia Schepers, expert op het gebied van neurodiversiteit, dook met de aanwezigen in de wereld van breinfunctionaliteit. Ieder brein is uniek en nergens wordt dat zo duidelijk als op ons werk. Wist je dat twintig procent van de mensen een minder gangbaar brein heeft? Een

brein dat zodanig anders werkt dat we er labels aan toekennen als hoogsensitief, beelddenker, ADHD, autisme, dyslexie of hoogbegaafdheid. Schepers vertelde dat de eerste stap het beseft is dat er allerlei voorkeuren bestaan waarmee je rekening kunt houden. Dat toffe teamuitje waarbij het een verrassing is wat je gaat doen? Voor de een gewoon een gezellig avontuur. Voor de ander uitputtend en reden voor dagenlange stress. De grootste les: leg niet de focus op het anders-zijn en op waarin iemand minder goed is, want voor alle partijen loont het om met nieuwsgierigheid juist de sterke punten van verschillende breinen te onderzoeken. Haar tips: zet jouw collega's in hun kracht. En wie weet ben jij de persoon die hen voor het eerst anders benadert. Prachtige kennis om 2024 mee te beginnen. Proost op een mooi jaar samen.

Auteur Martijn van Dorp



Slecht nieuws begraven: slim én riskant

Het communiceren van slecht nieuws: een opdracht waar weinig communicatieprofessionals om staan te springen. Soms wordt doelbewust geprobeerd het nieuws te verbergen, ook wel begraven genoemd, door te publiceren op momenten dat de aandacht is afgeleid of door het slechte nieuws te combineren met andere, wellicht positievere, nieuwsberichten. Hoe verstandig is dit?

'Een goede reputatie is als een schild voor crisissituaties, met een goede reputatie kun je een klap opvangen'

Het fenomeen vindt zijn oorsprong in de Britse politiek. Begin deze eeuw, op de dag van de aanslagen in New York, beschreef een Britse politiek adviseur de dag als 'een goede dag om slecht nieuws te begraven'. Dit resulteerde in een schandaal, publieke excuses en het uiteindelijke terugtreden van de adviseur. Er zijn sindsdien nog diverse gebeurtenissen geweest waar onderzoekers achteraf aan het licht brachten hoe slecht nieuws naar buiten werd gebracht op momenten dat de wereld met een ander onderwerp bezig was. Zoals de recente Amerikaanse presidentsverkiezingen of de publiciteit rond het overlijden van koningin Elizabeth. In mindere mate kan dit ook gebeuren in perioden dat weinig mensen met het nieuws bezig zijn, zoals tijdens de zomer- of kerstvakantie.

De media-agenda

Ook bedrijven kunnen overgaan tot het 'begraven van slecht nieuws'. Een van de belangrijkste redenen om dit te doen is de angst dat het slechte nieuws de populariteit of reputatie van het bedrijf aantast. Jos Hornikx, hoogleraar taal en communicatie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, bevestigt deze gedachtegang. "De media beïnvloeden in hoge mate waar wij aan denken. De onderwerpen die op de media-agenda staan zijn vaak ook de onderwerpen waar mensen in het dagelijks leven over spreken, de publieke agenda", stelt Hornikx.

Bedrijven kunnen een actieve rol spelen in het samenstellen van deze agenda. Hornikx: "Bedrijven hebben zelf natuurlijk ook een agenda, met daarop onderwerpen die ze graag naar buiten willen brengen. Vanuit die agenda proberen ze zelf te bepalen op welke manier ze in de media verschijnen." Hornikx noemt het delen van een persbericht als het belangrijkste voorbeeld.

Omgaan met slecht nieuws

Uiteraard zijn er ook journalisten die nieuws over bedrijven naar buiten brengen dat waarschijnlijk niet op de bedrijfsagenda staat. Bedrijven hebben tenslotte niet altijd goed nieuws op voorraad; op een gegeven moment zal er ook slecht nieuws te melden zijn, zoals een intern probleem of teleurstellende jaarcijfers. Zou het in zo'n geval lonen om het nieuws naar buiten te brengen wanneer er iets anders speelt, in een poging uit beeld te blijven?

De tijd waarop een nieuwsbericht wordt geplaatst, maakt volgens onderzoek van Dan Segal van de Universiteit van Warwick, niet uit. In zijn onderzoek concludeert hij dat het voor de koers van een bedrijf niet uitmaakt of een slecht nieuwsbericht op vrijdagmiddag of op maandagochtend verschijnt: het effect op de koersprijs blijft hetzelfde.

Wat betreft het proberen te timen van een nieuwsbericht zijn er volgens Hornikx twee kanten. Aan de ene kant is het volgens hem strategisch slim. "Zolang het bericht op tijd de wereld ingaat zou het geen probleem moeten zijn. Als bedrijf kun je soms ook gewoon geluk hebben dat het tegelijkertijd met een andere, wellicht belangrijkere gebeurtenis samenvalt."

Slecht nieuws proberen te dempen door het te combineren met een ander, positiever verhaal is een andere mogelijke strategie "Als je slecht nieuws licht kunt omvormen of tegelijk met ander nieuws kunt brengen, dan sneeuwt het slechte nieuws wellicht een beetje onder", legt Hornikx uit. Uit het onderzoek van Segal blijkt zelfs dat het combineren van goed en slecht nieuws helpt om de daling van een koersprijs te remmen. Hornikx geeft wel aan dat het erg afhangt van de legitimiteit van het verhaal en de wijze waarop het wordt

gepresenteerd. "Als je de aandacht afleidt met een verhaal dat interessant en relevant is voor de lezer, dan heeft het kans van slagen."

Risico's

Toch zitten er risico's aan deze strategie. Zo is het de vraag of timen van het verspreiden van slecht nieuws ethisch verantwoord is, een interessante, vindt Hornikx. "Het is per definitie niet helemaal fout, maar je kunt het vermengen zeker niet consequent doen." Mochten de media er namelijk achter komen dat een bedrijf ongunstig nieuws heeft proberen te verbergen, dan kan dat negatieve gevolgen hebben voor de reputatie. "Een goede reputatie is als een schild voor crisissituaties. Met een goede reputatie kun je een klap opvangen, maar vervolgens zal je die dan wel weer moeten opbouwen", zegt Hornikx.

In het geval dat een bedrijf slecht in het nieuws komt, is het vooral belangrijk om aan de voorkant eerlijk te zijn dat iets is misgegaan, zegt Hornikx. "Het is belangrijk ervoor te zorgen dat je de regie hebt. Dan kun je met de journalist

in gesprek gaan over wat er is gebeurd. Als je wacht en iemand anders komt met je nieuws naar buiten, dan ben je de regie kwijt en zijn de effecten negatiever." Dit wordt ondersteund door het onderzoek van An-Sofie Claeys van de Universiteit Gent. Uit haar onderzoek naar het fenomeen *stealing thunder*, het proactief naar buiten treden met slecht nieuws voordat de media er lucht van krijgen, komt onder meer naar voren dat een bedrijf zich beter kan verweren en minder aandacht van de media krijgt wanneer het zelf het slechte nieuws naar buiten brengt.

Doordat het mediaspeelveld dynamischer is geworden, onder meer door de opkomst van sociale media, is het nu lastiger om zaken achter te houden. Daarnaast is er door het internet ook meer ruimte bij nieuwsredacties om bepaalde onderwerpen op de agenda te zetten en zijn journalisten steeds vaker in staat misstanden binnen bedrijven aan te kaarten. Hornikx ondersteunt dat dit betekent dat je als bedrijf zowel zorgvuldig moet handelen, als goed moet nadenken over wat je naar buiten wilt brengen. "Informatie achterhouden is heel risicovol, zeker in dit digitale tijdperk." —



Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Marieke Odekerken

De pers aan de lijn

Youssef Eddini geeft trainingen over woordvoering. Daarin maakt hij rijkelijk gebruik van zijn eigen blunders. “En dat zijn er best wat, met name uit de tijd dat ik direct na mijn afstuderen woordvoerder was bij de politieregio Rotterdam-Rijnmond. Je leert het meest van je blunders. Hoe mooi is het dat ik die ervaring nu kan inzetten.”

Eddini is managing director bij Van Luyken, een communicatiebureau voor strategisch advies, crisiscommunicatie en training. Eddini: “Samen met Van der Hilst heb ik de eerste opleiding tot senior woordvoerder ontwikkeld en na de zomer introduceren we de juniorversie. Die opleiding had mij aardig wat blunders kunnen besparen. Woordvoering is een vak apart. Voor elke situatie moet je weer een aanpak op maat maken.”

Voor de casus gaan we meer dan dertig jaar terug. Eddini werkte toen bij politieregio Rotterdam-Rijnmond. “Ik was op het politiebureau in vergadering met politiemensen, rechercheurs, diverse arrestatieteams en het Openbaar Ministerie. Het was de vertrouwelijke briefing voor een grootscheepse politieactie, gepland voor de dag erna. Het ging om invallen op diverse locaties in het zware criminele circuit. Tijdens de briefing ging mijn Nokia, het was een journalist van de Telegraaf. De collega's in de kamer hielden onmiddellijk hun mond, want als Eddini wordt gebeld is vaak de pers aan de lijn. Ik handelde het telefoontje snel af met de belofte terug te bellen na de bespreking. De briefing ging door. Er werden vele geheimen uitgewisseld, denk aan tijdstippen en adressen van de invallen, namen van verdachten en de achtergrond van de aanhoudingen.

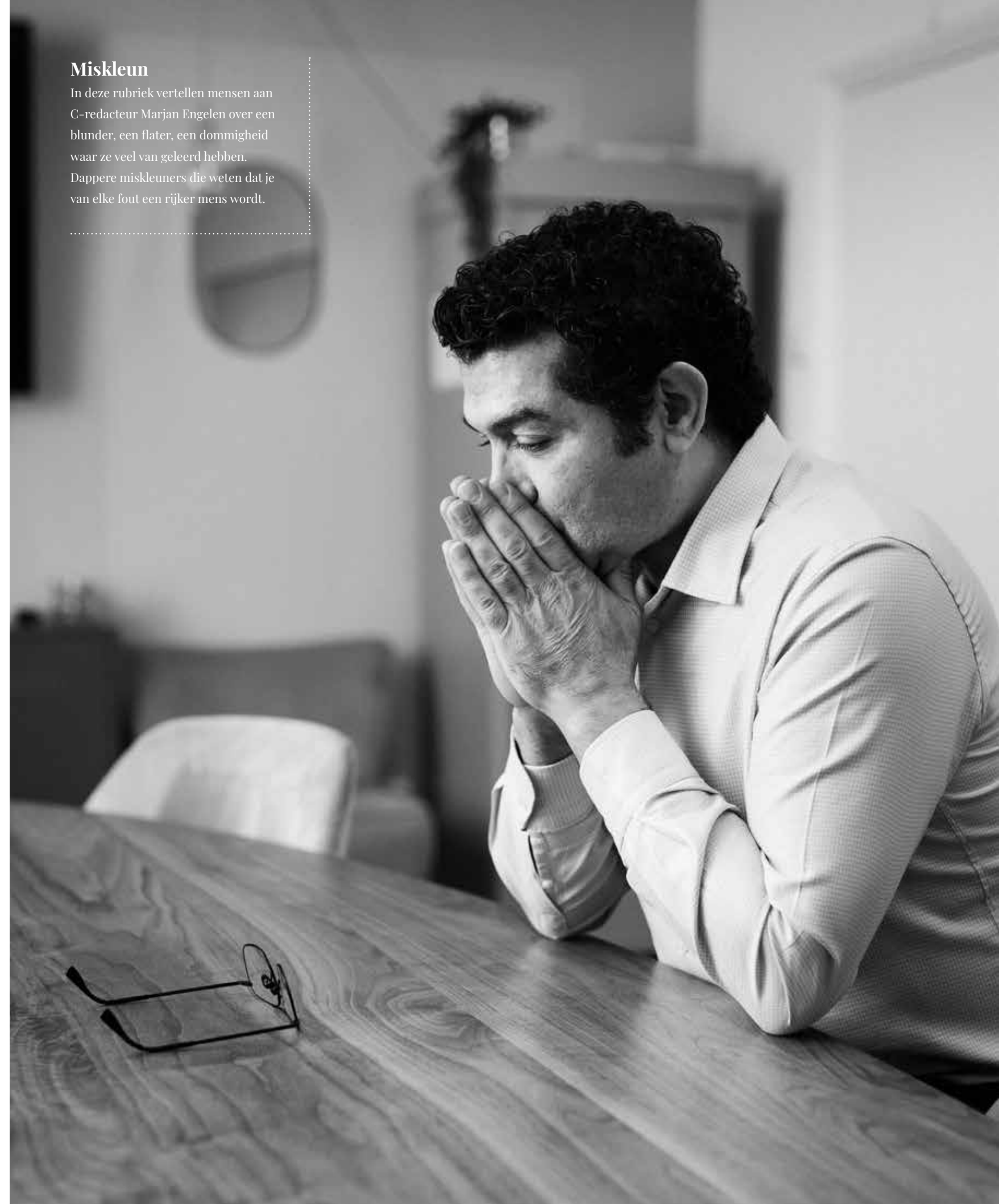
Na afloop liep ik de kamer uit en pakte mijn telefoon om de journalist terug te bellen. Tot mijn grote schrik zag ik dat de lijn nog openstond. Ik zeg: hang jij er nog? De journalist reageert direct: ‘Ja en ik heb alles gehoord en opgeschreven. Morgen is het opening krant, een mooie primeur.’ Ik was zo enorm *flabbergasted*. Ik wist direct dat niet alleen de politieactie gevaar liep, maar ook mijn eigen positie en ging meteen onderhandelen. Ik zegde hem toe dat hij de primeur zou krijgen ná de actie. Ik deed hem ook nog een tweede toezegging en dat was blunder nummer twee, want die kon ik niet waarmaken. Ik beloofde hem een uniek interview met de hoofdresearcher die leiding gaf aan de politieactie. Dat vond de journalist helemaal prachtig, hij ging mee met mijn voorstellen. Helaas moest ik terug omdat de rechercheur het interview niet wilde geven.

Uiteindelijk is het gegaan zoals afgesproken. De invallen zijn succesvol verlopen en de Telegraaf had de primeur.” Eddini krijgt nog pijn in zijn buik als hij eraan terugdenkt. Tegelijkertijd realiseert hij zich dat hij als beginner lessen heeft toegepast die hij nu met cursisten deelt. Eddini: “In de onderhandeling zocht ik naar zijn belang, de primeur en keek of ik hem daarin tegemoet kon komen zonder de actie te verstoren met publiciteit. Dat is gelukt. Dat kon mede doordat ik een goede relatie met hem had.” Eddini is intern open geweest over zijn blunder en de manier waarop hij de potentiële schade heeft gemanaged: “Dat werd gewaardeerd en het had dus geen negatieve gevolgen voor mij. Al werd er bij mijn afscheid natuurlijk wel een goeie grap over gemaakt.”

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.



Geen stiltecoupé maar een práátcoupé

Op de HAN University of Applied Sciences in Arnhem maken vierdejaarsstudenten een eindopdracht in plaats van een scriptie. Dit jaar werden de presentaties van deze eindopdrachten gehouden tijdens de colleegetour 'van student naar starter', een tour die het Young Logeion-bestuur tien keer per jaar houdt op hogescholen en universiteiten. C was aanwezig en sprak na afloop met Femke Peters (25) en Laurien Schimmer (21) over hun winnende project 'Ontspoord'.

Waar gaat Ontspoord over?

Schimmer: "Dit project hebben we opgezet om meer sociaal contact in de trein te krijgen. We pakken tegenwoordig allemaal automatisch onze telefoon in de trein. Terwijl doelloos scrollen een gevoel van eenzaamheid kan oproepen en er genoeg mensen zijn die eigenlijk best een praatje willen maken. Dus net als dat er stiltecoupés zijn leek het ons mooi om ook een aangewezen plek in de trein te hebben waar mensen met elkaar kunnen praten. Dat hebben we tijdens dit project opgezet."

Peters: "Na de avondspits kwamen er op een traject mobielvrije zones. Ook lagen er kletskaarten om het gesprek met anderen aan te gaan. We kregen enorm veel enthousiaste reacties van treinreizigers, en ook van verschillende media. We zijn onder andere geïnterviewd door Radio538, Slam FM en de Gelderlander. En in de Telegraaf was ons project aanleiding voor de stelling van de dag. Uit die stelling kwam dat 56 procent van de lezers mobielvrije zones een goed idee vindt."

Wat maakte dit project zo succesvol?

Peters: "We zijn veel in gesprek gegaan met de doelgroep om te kijken wat er onder treinreizigers speelt. In de eerste paar weken zijn we echt de trein ingegaan om mensen gewoon eens te vragen: 'Waarom zit je op je telefoon? En wat zou ervoor kunnen zorgen dat je niet op je telefoon zit?' - daar kwamen allerlei ideeën uit."

Schimmer: "Uit de gesprekken met de doelgroep kwam ook het idee om humoristische content voor sociale media te maken. Dus waarbij de boodschap van het project verpakt zat in content gericht op vermaak. Dat sloeg goed aan op TikTok en zo hebben we ook online veel mensen bereikt."

Liepen jullie ook tegen problemen aan?

Peters: "De opdracht was om in een paar maanden tijd impact te maken met een maatschappelijk vraagstuk. Je maakt je eigen project dus from scratch en daarin word je heel vrij gelaten. In het begin was het lastig om een duidelijke strategie te bepalen. Waar start je mee om mensen in beweging te krijgen en te bereiken wat je wil bereiken? Dat was best een uitdaging."

Heeft dit project bijgedragen aan jullie voorbereidingen om na je studie als communicatieprofessional aan de slag te gaan?

Schimmer: "Ja, heel veel. Het is een heel zelfstandig project zonder veel richtlijnen waardoor je het echt eigen kan maken en je veel verantwoordelijkheid voor het project voelt. Als het dan ook lukt om iets neer te zetten geeft dat enorm veel zelfvertrouwen. Voor de afstudeerstage die we nu hebben maar ook daarna."

Wat zijn jullie verwachtingen van het communicatievak, als je ook echt aan het werk gaat?

Peters: "Ik verwacht dat het best een pittig vak is waar mensen ook niet altijd de waarde van inzien. Dus je moet best wat overtuigingskracht meenemen. En daarnaast verwacht ik dat het helpt om als communicatieprofessional in je werk verschillende dingen te durven uitproberen om te kijken wat werkt en wat niet. Dat kan tot nieuwe inzichten leiden, dat zagen we zelf ook tijdens dit project. Daar kun je dan weer allerlei nieuwe uitdagingen aan koppelen."

Schimmer: "Dat denk ik inderdaad ook. De uitdagingen in communicatie zijn heel breed, omdat je werk heel divers is en je op veel verschillende dingen kan focussen. Ik verwacht daarom ook dat het werkveld heel breed is en dat je eigenlijk overal wel aan het werk kunt. En dat vind ik persoonlijk ook het allerleukste aan het vak."

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.

Het mondiale monster

Vanuit Young Logeion werden we uitgenodigd voor het symposium Practical Connections van de Rijksuniversiteit Groningen. Tijdens deze inspirerende bijeenkomst werd ik met mijn neus op de feiten gedrukt. Niet extreme weersomstandigheden, noch inflatie, maar misinformatie en desinformatie staan op de eerste plaats in de top tien van de grootste mondiale bedreigingen.

Dat blijkt uit het recent gepubliceerde Global Risk Report 2024 van het World Economic Forum. Het rapport waarschuwt dat de verspreiding van mis- en desinformatie de komende twee jaar snel zal toenemen, verkiezingsprocessen ernstig kan verstoren en gepolariseerde standpunten zal versterken.

Het liet me niet los en eenmaal thuis dook ik in het rapport. Nederland heeft het toch goed voor elkaar? Helaas. Mis- en desinformatie staat ook in Europa op de achtste plaats in de top tien. Dit raakt iedereen. De private sector. De academische wereld. De overheid. De samenleving.

De komende jaren zullen cruciaal zijn voor organisaties om doordachte en veerkrachtige strategieën te ontwikkelen. Het goed nadenken en waarborgen van de legitimiteit als organisatie, het bevorderen van transparantie en het opbouwen van een betrouwbare merkidentiteit zouden nummer één prioriteit moeten zijn.



Luisa Sanchez Diez

Vicevoorzitter Young Logeion

Desondanks lijken we nog steeds alleen maar te willen versnellen. Ik vraag me geregeld af of het niet tijd wordt om massaal op de rem te trappen, een stap terug te nemen en te reflecteren. Door de snelheid van de dag en de overvloed aan externe geluiden horen we onszelf nauwelijks meer. Zijn we voornamelijk bezig de dagelijkse dingen goed te doen, of focussen we ons écht op de goede dingen voor de lange termijn? We kunnen er niet meer omheen. Het wordt tijd om ook dit mondiale monster in de bek te kijken.

Referentie

www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024

‘Door de snelheid van de dag en de overvloed aan externe geluiden horen we onszelf nauwelijks meer’



Laurien Schimmer (links) en Femke Peters

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, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

Redactie
Bart Bakker, Esther van Breemen, Jeroen de Bruin, Ella Cardinaal, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Ronand Jansen (Logeion), Loes Magnin, Noor van Manen, Annemarie van Oorschot, Damian Peek, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Carola de Vree, Michelle de Wit, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Christian Burgers, Carola Doombos, Mayke van Keep, Eline Pols, Betteke van Ruler, Luisa Sanchez Diez, Janita Sassen

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, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 22 maart 2024.

Coverfoto
Germán Villafane



LOGEION-KALENDER

COLLEGE

7 MAART AMSTERDAM
Leiderschapscommunicatie
Erik Reijnders

VAKIMPULS

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

WORKSHOP

14 MAART BREDA
Kickstart adviesvaardigheden voor young professionals
Chris Mulder

VAKIMPULS

26 MAART AMSTERDAM
Hoe humor ons beeld van organisaties en issues kleurt
Mark Boukes, Britta Brugman, Ellen Droog e.a.

CONGRES

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

MASTERCLASS

4 APRIL AMERSFOORT
Hoe je mensen wel beweegt (in het onbewuste brein)
Genieke Hertoghs

WORKSHOP

8 APRIL DEN HAAG
Het organiseren van communicatie
Patrick Dekkers, Armijn Woudman

WORKSHOP

9 APRIL AMERSFOORT
Dagvoorzitter in één dag
Hans Etman

WORKSHOP

15 APRIL DEN HAAG
CASI: gedrag begrijpen én beïnvloeden
Anouk de Regt, Esther Holster

MASTERCLASS

24 APRIL AMERSFOORT
Crisiscommunicatie voor communicatieprofessionals
Roy Johannink

MASTERCLASS

25 APRIL AMERSFOORT
Burgerberaad - Hoe kom je in dialoog tot gedragen oplossingen?
Frithjof de Haan, Robin Koster, Aycha Kleingeld

VAKIMPULS

7 MEI ONLINE
Gelukkige en verbonden medewerkers door data
Sander Dorst, Floortje van der Hert

MASTERCLASS

14 MEI DEN HAAG
Versterk je persoonlijke communicatie en presentatie
Josanne Toussaint

MASTERCLASS

23 MEI AMERSFOORT
Transitietaal en framing
Jesse van der Wee

VAKIMPULS

29 MEI ONLINE
CSC-webinar over desinformatie
Michael Hamelaers, Maarten van Doorn

CONGRES

13 JUNI NIEUWEGEIN
C-day24
Jitske Kramer, Lotte Willemsen e.a.

WORKSHOP

24 JUNI DOORN
Tweedaagse training: systemisch werk en organisatieopstellingen
Vivien Broekman, Frithjof de Haan



Scan de code voor het actuele aanbod en om je aan te melden.

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda

