



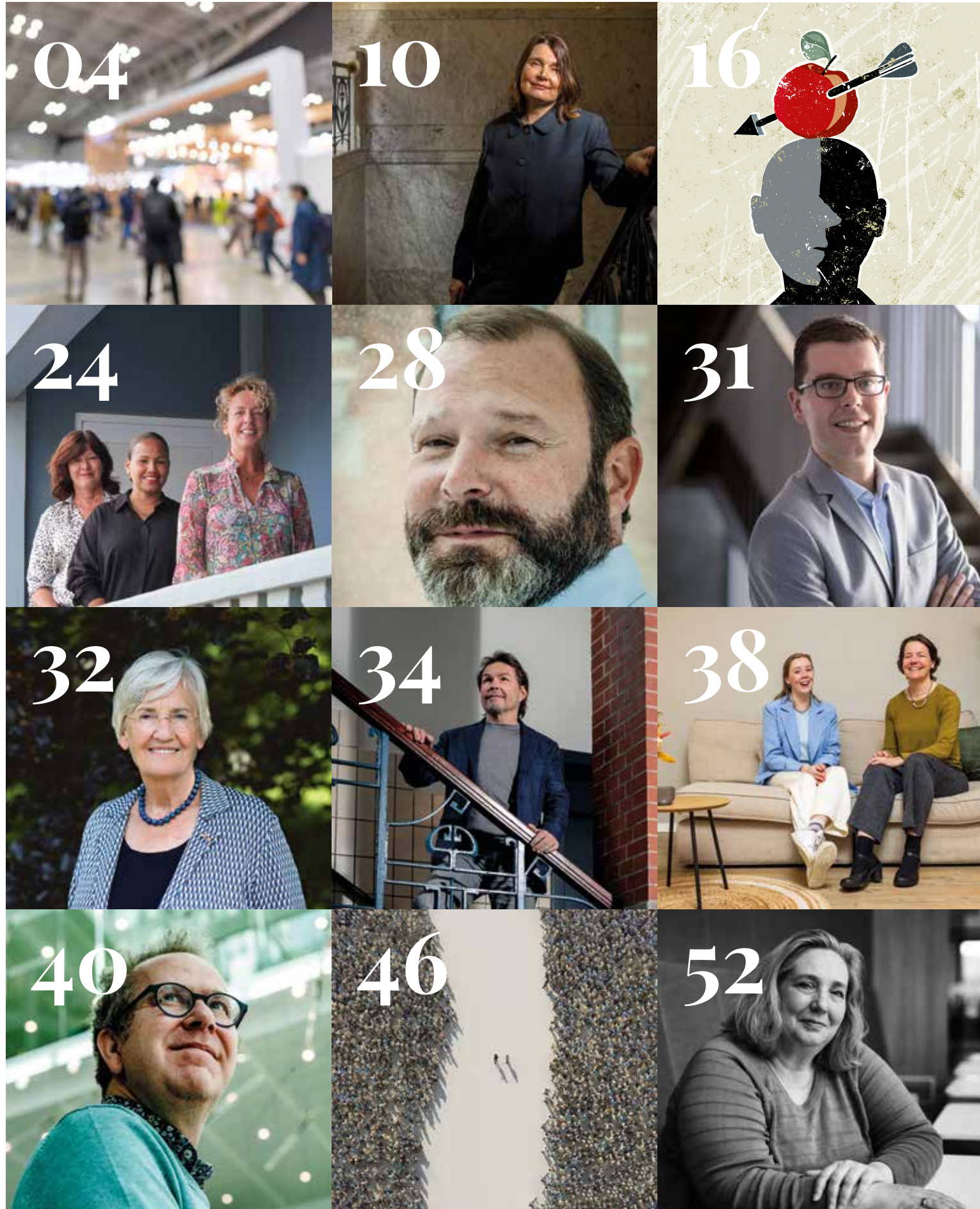
‘Als er geen oorlog is, is economie het enige verhaal’

MARINA MILLINGTON-WARD, BUREAU STAMPA

‘Door te vertragen zie je de patronen’

AREND ARDON (THE CHANGE STUDIO), KEYNOTESPEAKER C-DAY23

Communicatieafdelingen houden vrijwel geen rekening met blinden en slechtzienden



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
toegankelijke communicatie voor blinden en slechtzienden
- 10 **ontwikkeling**
financiële communicatie volgens marina millington-ward (stampa)
- 14 **snippers**
- 16 **kennis**
zorg dat je (de door jou uitgezette) onderzoeken kunt beoordelen
- 20 **reportage**
ledenraden zijn een oefening in democratie
- 22 **handreiking**
we willen het liefst contact van mens tot mens
- 24 **spotlight**
de afdeling communicatie van de rijksdienst caribisch nederland
- 27 **column mayke van keep**
- 28 **reportage**
druk de waarde van medewerkers uit in cijfers
- 31 **column christian burgers**
- 32 **communicatietheorie van betteke van ruler**
een band opbouwen met je stakeholders via het co-oriëntatiemodel
- 34 **toonaangevend**
arend ardon (c-day23): patronen zien door te vertragen
- 38 **kleiner dan 10**
naar integrale klimaatcommunicatie
- 40 **reportage**
harrie van rooij promoveerde op het luisteren naar ruis
- 45 **boeken**
- 46 **reportage**
trust barometer toont sterke verdeeldheid en economisch pessimisme
- 50 **young**
taal mee laten veranderen met de samenleving vinden we moeilijk
- 51 **column marjolein snellink**
- 52 **miskleun**
de favoriete fout van yvette neuschwanger
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Foto Marieke Odekerken

Mensenwerk

Mijn buurvrouw wordt dit jaar negentig. Dat betekent dat ze uit een tijd komt dat de telefoon nog een hoorn had. Een hoorn aan een draadje. Dat afspreken met vrienden betekende naar buiten lopen en daar wel zien wie er was. Dat een bericht sturen naar iemand erop neerkwam dat je een brief schreef en op de post deed. Om daarna dagenlang te wachten op antwoord. Zonder te weten of de postbode zijn werk wel goed gedaan had. Dat je je bankzaken regelde door naar een winkel van je eigen bank te gaan. Die op elke straathoek zat en waar ze je bij je voornaam kenden. En dat de kruidenier op de hoek een briefje had waar hij je boodschappen op bijhield zodat je maar een keer in de maand hoefde af te rekenen.

Mijn buurvrouw is opvallend goed meegegaan met de tijd. Dat vergt wel wat speciale huisregels voor de mensen om haar heen. Als we bijvoorbeeld gaan borrelen in de straat appen we haar en weten we twee dingen zeker: we krijgen zeker geen antwoord en ze komt zeker wel borrelen. Maar appen voor een borrel is heel wat anders dan allerlei essentiële zaken moeten regelen. Die borrel kun je missen. En als ze niet op komt dagen, bellen wij heus wel aan. Net zoals we elke ochtend even naar binnen kijken of ze wel uit bed gekomen is. Maar voor veel andere zaken geldt: als je het een keer mist, zit je daarna in de penarie.

Natuurlijk regelen haar kinderen en kleinkinderen veel voor haar, zoals belastingaangifte, bankzaken en verzekeringszaken. Die dingen die zo typisch gedigitaliseerd zijn en waar zo veel mensen in onze samenleving inmiddels moeite mee hebben. Terwijl het toch echt anders kan. Natuurlijk snap ik heus wel dat een server laten draaien een stuk goedkoper is dan zes dagen in de week een paar mensen ergens in een winkel zetten. Maar communicatie is en blijft toch ook gewoon mensenwerk?

Sander Grip
hoofdredacteur

**Toegankelijke
communicatie
voor blinden en
slechtzienden**



Auteur Jorinde van der Velde

Met mensen die blind of slechtziend zijn wordt lang niet altijd rekening gehouden. Ook veel communicatieafdelingen staan er nauwelijks bij stil dat mensen met een visuele beperking onderdeel (kunnen) uitmaken van hun doelgroep. Wat dat in de praktijk betekent en welke kansen er liggen, vertellen Willemijn Kloosterman en Twan Emonts-Schumer, ieder vanuit eigen ervaring. Zij is vrijwel helemaal blind en hij is consultant op het gebied van toegankelijkheid.

“Om heel eerlijk te zijn: ik denk dat het met de toegankelijkheid voor blinden en slechtzienden nog dramatisch gesteld is. Dat is misschien kort door de bocht, maar ik zie dat er nog een wereld te winnen is.” Twan Emonts-Schumer is heel duidelijk over hoe hij vindt dat we ervoor staan. Als business consultant bij Stichting Accessibility begeleidt hij bedrijven en organisaties in het vergroten van hun toegankelijkheid.

Willemijn Kloosterman ervaart de dagelijkse praktijk van (on)toegankelijke communicatie niet alleen in haar werk, maar in alle aspecten van haar dagelijks leven: “Ik zie eigenlijk nijs, alleen een heel klein beetje licht en donker.” Met hulpmiddelen als haar geleidehond, stok, voorleessoftware en brailleleesregel navigeert zij door de online en offline wereld. Ze is freelance tekstschrijver en redacteur, auteur van prentenboek ‘De fantastische slurf’ en moeder van twee kinderen. En al komt Kloosterman veel situaties tegen die wat te wensen overlaten, ze benadrukt dat er vooral ook veel wél kan.

Aannames

“Als je het goed regelt, kunnen wij gewoon meedoen”, stelt Kloosterman. Maar de ervaring leert dat veel mensen geen idee hebben waar

iemand die blind is wel of niet mee uit de voeten kan. En dus worden dingen niet standaard goed geregeld. “Als ik echt iets voor elkaar wil krijgen, moet ik het elke keer weer gaan uitleggen. Mensen gaan er vaak gewoon vanuit dat ik wel mee kan doen, terwijl hun app of website dan helemaal niet toegankelijk is.” Of ze onderschatten juist haar mogelijkheden. “Niet iedereen lijkt zich ervan bewust dat blinde mensen ook gewoon kunnen lezen en typen. En dan denk ik: hoezo zou ik dat niet kunnen?”

Voor het lezen en typen zonder zicht is er steeds meer mogelijk dankzij technologische ontwikkelingen. Kloosterman: “Er zijn meerdere softwareprogramma’s die tekst omzetten naar spraak of braille, of beide.” Om te lezen op de computer bijvoorbeeld. “Jullie zien dan een heel scherm in een keer en ik lees dan steeds veertig tekens, dus een half regeltje ongeveer. Grotere stukken tekst laat ik heel snel voorlezen en ik zoek vaak dingen via Google zodat ik niet de hele website over hoeft te gaan. En ik werk veel via apps.” Voor het lezen van papier heeft Kloosterman ook een manier: “De iPhone. Daar doe ik bijna alles mee. Soms neemt mijn dochter iets op papier mee uit school. ‘Wil je het even scannen mama?’ vraagt ze dan. Dan maken we er

Willemijn Kloosterman



een foto van met de Seeing AI-app en die leest het voor.” Maar dan moeten de materialen wel geschikt zijn voor deze hulpmiddelen. En dan helpt het als communicatieprofessionals weten welke details het verschil maken.

Nooit bij stilgestaan

Stichting Accessibility biedt bedrijven en organisaties in heel Nederland ondersteuning in het verbeteren van hun digitale, fysieke en sociale toegankelijkheid. Voor mensen met een visuele beperking, maar ook andere vormen van beperkingen. Emonts-Schumer: “Mijn expertisegebied is vooral digitale toegankelijkheid. Ik ga met grote regelmaat met collega’s bij organisaties langs om ze bewust te maken van digitale toegankelijkheid. Een ervaringsdeskundige laat dan ook zien waar hij of zij zoal tegenaan loopt als de website van de opdrachtgever wordt bezocht. Dan zie ik deelnemers met licht schaamrood op de kaken zitten te kijken van ‘jeetje, daar heb ik nooit bij stilgestaan’.”

Die laatste reactie is Kloosterman erg bekend. Er wordt in communicatie lang niet altijd rekening gehouden met visuele beperkingen, merkt ze. “Scholen, kinderopvang en zwembaden gaan er bijvoorbeeld niet zo gauw vanuit dat ouders niet kunnen zien.” Ze noemt een app die gebruikt wordt voor alle communicatie met de ouders, die niet geschikt is voor de spraak- of braillesoftware. “Als je kunt zien, kun je daarin op allemaal icoontjes

klikken. Bij mij doet die app het op dit moment nog helemaal niet goed. Maar als ouder wil ik ook meelesen.” Dus stuurt ze maar een apart mailtje naar de leerkracht wanneer ze iets wil weten of mededelen. “Het gaat nu allemaal wel, maar het kan nog best wat toegankelijker.”

Meer dan een communicatietaak

Wat wil je als eerste doen wanneer je je realiseert dat je communicatiemiddelen niet toegankelijk zijn? Snel aanpassen ligt voor de hand. Daarbij heeft Emonts-Schumer wel een kanttekening. “We zien dat er heel veel achteraf gerepareerd wordt. Met als gevolg dat je een half jaar later weer tot de constatering komt dat er elementen op een website of elders geplaatst zijn die niet toegankelijk zijn. Dan kun je weer van voren af aan beginnen. Wil je echt toegankelijker communiceren, dan zul je dus structureel iets moeten veranderen. Niet alleen binnen je eigen team, maar binnen je hele organisatie.”

Hij heeft vrij veel te maken met communicatieafdelingen, want daar wordt als eerste naar gewezen op het moment dat iets niet toegankelijk is. Zijn voornaamste aanbeveling is dieper de organisatie in te kijken. “Maak je organisatie er bewust van dat dit een organisatorische verantwoordelijkheid is en

‘We gaan toch niet voor die paar blinde mensen in Nederland zo’n heel circus optuigen?’

niet alleen die van jullie. Repareer niet alles zelf. Voed je collega's op om mee te werken aan die toegankelijkheid, bijvoorbeeld door documenten in de basis al toegankelijk te maken voordat ze naar de webredactie gaan. Dan krijg je toegankelijkheid langzamerhand in het DNA van je organisatie."

Intrinsieke motivatie en commerciële belangen

Het is natuurlijk niet gezegd dat de hele organisatie hier direct voor openstaat. Dat merkt Emonts-Schumer ook: "We hebben wel eens de reactie gekregen: 'we gaan toch niet voor die paar blinde mensen in Nederland zo'n heel circus optuigen?' Dus ja, daar zit soms nog wel weerstand. Of twijfels: Hoeveel gaat het me kosten? Hoeveel inspanning moet ik daarvoor doen? En wat levert het me op?" Zoals met eigenlijk ieder communicatievraagstuk, is het dus zaak om goed scherp te krijgen wie je precies wil kunnen bereiken, wat daarvoor nodig is, en waarom je dat wil.

Emonts-Schumer stelt voorop: "Wij doen vooral een beroep op de intrinsieke motivatie. Daarnaast speelt imago ook een steeds grotere rol voor organisaties: dat je kunt laten zien dat je maatschappelijk betrokken bent. We hebben wat dat betreft het maatschappelijk thema mee. Inclusie, diversiteit en toegankelijkheid hebben gelukkig steeds meer de aandacht. Verder laat je potentiële omzet liggen op het moment dat je

een groep niet kunt bereiken en scoort een betere websitestructuur ook beter in Google. Dus we geven er ook een commerciële prikkel aan mee. En er komt wet- en regelgeving aan, waardoor de toegankelijkheid van websites voor het mkb vanaf 2025 verplicht wordt." Al met al durft Emonts-Schumer wel te stellen: "Organisaties worden wakker."

Eigenlijk voor iedereen

Meer dan 300.000 Nederlanders hebben een visuele beperking, rapporteert het Oogfonds. Om een paar varianten te noemen: mensen met een glaucoom hebben kokervisie, mensen met maculadegeneratie zien middenin hun blikveld een zwarte vlek, mensen met diabetische retinopathie zien dalmatiërvlekken over hun hele blikveld en volledige blindheid, en kleurenblindheid spreken voor zich. Iedere vorm heeft eigen toegankelijkheidseisen.

Het mooie is dat er veel aanpassingen zijn waarbij je meerdere groepen in een keer bedient, vertelt Emonts-Schumer. Het gebruik van een muis kan bijvoorbeeld bemoeilijkt worden door een visuele beperking, maar ook door een motorische beperking. "En je kunt zelf ook tegen een situationele beperking aanlopen. Een simpel voorbeeld daarvan is wanneer je met je laptop buiten werkt en de zon schijnt, dan zie je het beter wanneer de contrastwaarden in orde zijn dan wanneer dat niet het geval is. Toegankelijkheid doen we eigenlijk gewoon voor iedereen. Dat realiseren we ons niet altijd." —



Twan Emonts-Schumer

Aan de slag

Toegankelijkheid voor mensen met een visuele beperking heeft dus veel aspecten, die je niet allemaal binnen de afdeling communicatie moet willen oplossen. Dat betekent natuurlijk niet dat we achterover kunnen leunen. Emonts-Schumer geeft een aantal tips voor digitale toegankelijkheid mee. Met basisregels als deze vier is nog alle ruimte voor creatieve vrijheid, huisstijlkenmerken en persoonlijke voorkeuren, belooft hij.

1. "Gooi die muis eens aan de kant en kijk of je met een toetsenbord door je hele website kunt navigeren. Op het moment dat je dat lukt is je website voor een behoorlijk deel toegankelijk", zegt Emonts-Schumer. Voor Kloosterman zou dit al heel wat frustraties schelen: "Ik moet alles op een website langsgaan om te zien wat er op staat. Dan ben ik dus al veel tijd kwijt. En dan lukt net die laatste stap niet, zoals de verzendknop. Dat is vaak zo, dat het gewoon niet werkt met spraak en braille."

2. Gebruik opmaakelementen zoals ze bedoeld zijn. Voorleessoftware herkent die en heeft sneltoetsen om er gemakkelijk doorheen te gaan. Emonts-Schumer geeft voorbeelden: "Zorg op je pagina's voor een duidelijke koppenstructuur die chronologisch gebruikt wordt. Dus begin met kopniveau 1, dan 2, dan 3 en sla geen niveaus over. Gebruik opsommingstekens voor opsommingen. En een tabel kun je toegankelijk maken door die daadwerkelijk in tabelvorm op een website op te nemen, dus niet als afbeelding."

3. Zorg voor duidelijke doorverwijzingen. Emonts-Schumer: "Verwijzingen naar kleuren zoals 'klik op het rode vlakje' werken niet. En als je zes 'lees meer' knoppen op een pagina hebt staan, en iemand wil alleen even snel de linkjes voorgelezen hebben, dan krijgt die zes keer 'lees meer' te horen zonder dat daar context aan verbonden is. Dat is eenvoudig aan te passen naar betekenisvolle links zoals 'lees meer over toegankelijkheid'."

4. Voorzie belangrijk beeld van omschrijvingen. Emonts-Schumer: "Een afbeelding kun je voorzien van een alternatieve tekst. Plaats je een video, zorg dan dat er ondertiteling bij zit. Dat is helemaal niet moeilijk." Doe je dat niet? "Dan hoor ik in spraak allerlei cijfertjes achter elkaar en tekens en dingen. Daar word ik niet veel wijzer van", legt Kloosterman uit. "En het is soms best moeilijk om een filmpje af te laten spelen. Dan heb ik hem eindelijk af laten spelen en dan is het alleen muziek..."

Auteur Wim Datema
Fotograaf Eran Oppenheimer

‘Als er geen oorlog is, is economie het enige verhaal’

Het Franse IT-bedrijf Sopra Steria neemt voor € 518 miljoen het Nederlandse Ordina over. Het aandeel Pharming maakte een koerssprong van 33 procent, omdat een tweede medicijn van dit Leidse biotechbedrijf de Amerikaanse markt op mag. De Europese Commissie schiet de Europese consument te hulp met een aanval op greenwashing. Het zijn zomaar een paar koppen uit het Financieel Dagblad van maart 2023. Ze raken het vak van financiële communicatie. Een wereld waarin Marina Millington-Ward zich als een vis in het water voelt. Met haar spreken we over wat voor veel vakgenoten nog onontgonnen terrein is.

Millington-Ward is medeoprichter en mede-eigenaar van bureau Stampa, gespecialiseerd in financiële en bedrijfscommunicatie en met ruim twintig mensen gevestigd in Amsterdam, Londen en Brussel. Haar carrière staat al vanaf het begin volledig in het teken van financiële communicatie. Met een afgeronde studie Rechten – aangevuld met een topstudie Economie – op zak, lukte het haar in 1995 een droom waar te maken en startte zij als financial reporter bij Bloomberg. Het bedrijf dat wereldwijd gerenommeerd is vanwege haar economische verslaggeving en informatievoorziening. Daarna was Millington-Ward onder meer hoofd Investor Relations bij Buhrmann, financieel analist bij Deutsche Bank en journalist/ coördinator Economie voor het NOS-journaal.

Zijn waar de actie is

Gevraagd naar waarom zij zo aangetrokken wordt door financiële communicatie haalt Millington-Ward een uitspraak van Mike Bloomberg aan: 'Als er geen oorlog is, is economie het enige verhaal'.

Het klinkt misschien wat gechargeerd zegt ze, maar: "Ik heb bij de NOS gezien dat het ook echt zo is. En ik mag graag zijn waar de actie is, dus met mijn economische en journalistieke achtergrond en analytische instelling is een loopbaan in financiële communicatie dan best logisch. *Follow the numbers*, als je echt wilt weten hoe dingen zitten. Dat is wat ik doe." Nog even terugkomend op de start van haar carrière benadrukt Millington-Ward hoe belangrijk een goede mentor voor haar is geweest. In haar geval was dat James Ludden van Bloomberg London. "Bij Bloomberg ben ik voor de wolven gegooid. Maar James wist veel van financieel technische onderwerpen en ik kon veel samen met hem optrekken, dat was goud waard."

Benoemen van pijnpunten

Met Stampa helpt Millington-Ward bedrijven communiceren over hun financieel-economische ontwikkeling en ontwikkelingen met financiële impact. De vier oprichters werden gedreven door hun ervaring in de financiële journalistiek toen ze vijftien jaar geleden het bureau begonnen. "We zagen dat de financiële communicatie beter kon. Minder focus op output, zoals persberichten en presentaties, maar meer op het proces daaraan voorafgaand. De grootste meerwaarde die je als adviseur in dit vak kunt bieden, is het eerder dan anderen zien en benoemen van pijnpunten. Daarvoor moet je dan wel de juiste vragen durven stellen." Overigens viel Millington-Ward met haar collega's bij de start wel met de neus in de spreekwoordelijke boter. Het was november 2008, Lehman Brothers was net failliet gegaan en de kredietcrisis brak in volle omvang uit. "Het was een bizarre tijd, waarin hele afdelingen bij klanten eruit vlogen. Die tijd hoeft van mij echt niet terug te komen."

‘Te vaak krijgen mensen in het hogere management de gewone zorgen niet meer te horen’

Amsterdam, Londen en Brussel

Er zijn weinig bureaus in Nederland die een focus op financiële communicatie hebben. Stampa noemt zichzelf het leidende onafhankelijke bureau in Nederland. Andere bureaus vallen doorgaans onder een grotere internationale groep. Vaak gaat het om Londense bedrijven, die hier ook een bureau hebben. Stampa begon zelf met drie partners in Amsterdam en een partner in het financiële hart van Londen. Later kwam daar Brussel bij, vanwege het toenemende belang van de Europese Unie. De klanten zijn vooral grote internationale bedrijven, waarvan het hoofdkantoor ook vaak buiten Nederland zit. “Dat vraagt wel extra aandacht”, zegt Millington-Ward. “Als we bijvoorbeeld voor de landenmanager Benelux werken, willen we ook de *global strategy* inzien. Wijkt de *messaging* voor de Benelux daarvan af, dan gaan we daar het gesprek over aan.”

Duurzame, lange relaties

Voor Millington-Ward is een duurzame, lange relatie met de opdrachtgever een belangrijke basis om goed werk te kunnen leveren. “Als adviseur op strategisch niveau moet je goed snappen waar het om gaat bij een bedrijf. Dan is het een groot voordeel als je er al langer rondloopt en er een hoge mate van betrokkenheid is. Dat borgen we door een aanpak, waarin we intensief samenwerken. We doorlopen samen met onze klant een jaarcyclus. Dat begint met een kick-off, waarin de communicatiestrategie voor het jaar wordt vastgelegd. Daarna zitten we

iedere twee weken of maand met het team van de klant om tafel. We bereiden dan ook de jaarlijkse en halfjaarlijkse presentaties van de cijfers voor.”

Investor relations

Financiële communicatie wordt soms in een adem genoemd met investor relations. Toch zijn het echt twee verschillende disciplines, legt ze uit. “Investor relations richt zich puur op de relatie met investeerders, en valt vaak onder de chief financial officer (CFO). Financiële communicatie is breder en raakt alle stakeholders van een bedrijf. Bij investor relations gaat het ook wel om *messaging*, maar dan in cijfers. Toch zie ik niet hoe je het een los van het ander kunt zien. Dus in de praktijk moet je zorgen voor een goede samenwerking, zodat de uitingen ook samenhangen.”

Journalistieke mindset belangrijk

Met haar bijna drie decennia ervaring in het vak moet Millington-Ward wel een goed beeld hebben van wat iemand een goede adviseur financiële communicatie maakt. Kan ze een profiel schetsen? “Je hoeft niet uit de journalistiek te komen, maar een journalistieke mindset is wel belangrijk. Onafhankelijk zijn en moeilijke vragen durven stellen aan de CEO. Daar is een Engelse uitdrukking voor: ‘speaking truth to power’. Te vaak krijgen mensen in het hogere management de gewone zorgen niet meer te horen. Om de goede vragen te kunnen stellen, moet je overigens ook analytisch sterk zijn. En ook wel echt financieel onderlegd. Ik doe soms

meer met spreadsheets dan met woorden. Je moet snappen waarom een analist een bepaalde som heeft gemaakt. In ons vak is het volgen van een opleiding op financieel vlak dan ook heel normaal. Ook ontwikkelen we bij Stampa zelf trainingen, zoals communiceren rond financiële markten.”

ESG en greenwash-ellende

Millington-Ward spreekt gepassioneerd over haar vakgebied en over de ontwikkelingen die ze daarin ziet. Zoals de toenemende inzet van sociale media, en daarmee ook visualisatie van boodschappen. Maar de ontwikkeling die haar ook persoonlijk het meest na aan het hart ligt is het groter wordende gewicht dat ESG¹ krijgt. “ESG wordt meer en meer de norm, waar bedrijven op worden beoordeeld. Je ziet het aan grote vermogensbeheerders die niet meer beleggen in bedrijven die slecht presteren op ESG. En ook de EU wordt steeds stringenter, met als laatste ontwikkeling de aanpak van greenwashing. Persoonlijk ben ik blij met de opkomst van ESG, maar het is vakmatig ook moeilijk. Bedrijven moeten oppassen dat ze niet in de greenwash-ellende terechtkomen, met zelfs het risico op rechtszaken. De feiten en cijfers moeten daarom kloppen. Dat maakt dat ESG inmiddels onderdeel is van de ‘harde’ kant van het bedrijf en vanuit het principe van *integrated reporting* ook in de jaarverslagen terugkomt. Daarmee is het ook logisch dat we als specialisten in financiële communicatie ons hiermee bezighouden. Het vraagt om dezelfde houding en aanpak.” —

1. Environmental, Social & Governance (milieu, maatschappij en behoorlijk bestuur)





1.

Tips van de burens

Onze Belgische collega's deelden een aantal superfijne tips over AI-toepassingen die we in ons vak goed kunnen gebruiken. Bijvoorbeeld een virtuele schrijffassistent, die je wijst op onduidelijkheden in je taalgebruik of een programma dat naar je kijkt en luistert tijdens je presentatie en meteen feedback geeft.

bit.ly/3z6yEze

2.

Omgaan met polarisatie



De spanningen tussen overheid en burgers nemen toe. Hoe om te gaan met deze verticale polarisatie? Experts Annemarie van Hinsberg en Ron van Wonderen van KIS (Kennissplatform Inclusief Samenleven) waarschuwen voor gevaarlijke labels en pleiten voor meer empathie voor zorgen van burgers. Zij maakten er een online animatie over met uitleg en praktische tips.

bit.ly/3Zd8rK5

3.

Dag van de coach

Steeds meer communicatiecollega's bekwamen zich in coaching. Logisch want die skills heb je hard nodig als je wethouder/ CEO/ projectleider/ manager begeleidt. Wil je je een dag laten inspireren op dat gebied? Ga dan naar de Dag van

Dag van de Coach

de Coach op 6 juni. Uitgeverij Kloosterhof, waar veel collega-beroepsverenigingen hun domicilie hebben met hun magazines, organiseert de dag, samen met beroepsverenigingen en opleiders. dagvandecoach.nl

'Voor iedereen die zelf op zoek is naar creativiteit en vitaliteit in het thuishkantoor'

4.

De gelukkige thuiswerker

Als corona ons iets positiefs gebracht heeft, is het wel het thuiswerken. Maar ook dat brengt uitdagingen met zich mee. Jasmijn Mioch maakt een podcast met in elke aflevering praktische tips. En die overstijgen echt het

niveau van 'maak dagelijks een ommetje'. Hoewel dat ook nuttig is natuurlijk. Ook deelt zij een waaier met werkvormen voor een levendige online dagstart.

spoti.fi/3z8ZUwY



5.

Hoor ik dat goed?

Onze Taal-congres 2023

Hoor ik dat goed?

In de Philharmonie in Haarlem wordt 17 juni het Onze Taal-congres gehouden. Het thema is: 'Hoor ik dat goed? – over gehoorde en ongehoorde taal'. Via wetenschap, cabaret en praktische workshops verken je het allemaal: van het kletsen met je kat tot de betekenis van 'eh'. Een taaldag die je niet mag missen.



6.

Lastige vragen

'Zwijgen is geen optie' is een Belgische website en bijbehorende podcast waar je inspirerende artikelen en interviews kunt

vinden over lastige vragen van deze tijd: Is innovatie goed? Kunnen we polarisering fixen? Kan televisie iets veranderen? Wat mag ik nog zeggen? Zijn traditionele media het probleem? Een vaak filosofische en beschouwende inslag. Stof tot nadenken! zwijgenisgeenoptie.be/moeilijke-vragen/

Auteur Bert Pol



De wereld is groter dan je eigen achtertuin: Onderzoeksstrategie

Iedere communicatieprofessional krijgt te maken met onderzoek, bijvoorbeeld naar doelgroepen en hun gedrag, attitudes of kennis. Of experimenteel onderzoek naar gedragsinterventies, onderzoek in de wetenschappelijke literatuur, etc. Dat voeren communicatieprofessionals meestal niet zelf uit, veelal wordt het uitbesteed aan onderzoeks-bureaus. Dat betekent zeker niet dat je volkomen op anderen kunt verlaten, want zowel de opzet en uitvoering van onderzoeken, als de onderzoeksstrategie moet je kunnen beoordelen. Dat laatste houdt in welk type of welke typen onderzoek worden ingezet en in welke volgorde en waarom juist die en geen andere.

Zijn de onderzoeksstrategie en/of de onderzoeks-uitvoering niet deugdelijk, dan heeft dat onmiddellijk consequenties voor de communicatiestrategie en de daaruit voortvloeiende acties. Als je bijvoorbeeld niet te weten bent gekomen waarom mensen doen wat ze doen, dan is de kans bijzonder groot dat je op grond van niet-relevante informatie inadequate interventies inzet.

Het voorgaande wil niet zeggen dat onderzoekers of onderzoeksbureaus niet vakbekwaam zouden zijn. Het ligt genuanceerder: het betekent vooral dat mensen – ook professionals – al snel terugvallen op wat vertrouwd is. Op wat ze geleerd hebben of wat in hun specialisatie gebruikelijk is.

Sturende werking

Bij de kwaliteit van onderzoek wordt al gauw gedacht aan een uitvoering van een onderzoek volgens de normen die daarvoor in de desbetreffende disciplines gelden. In het geval van grootschalige vragenlijstonderzoeken zijn dat bijvoorbeeld het hanteren van steekgroottes van voldoende

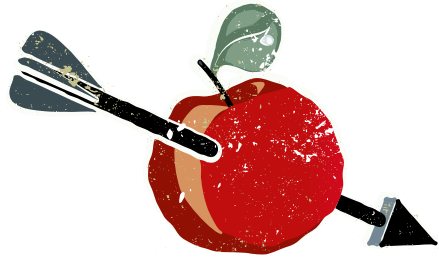
omvang en ervoor zorgen dat de respondenten representatief zijn voor de onderzoekspopulatie. In het geval van experimenteel onderzoek is zo'n norm dat hetzelfde onderzoek zowel wordt uitgevoerd in een groep die blootgesteld wordt aan interventie, als in een vergelijkbare groep die niet aan de interventie wordt blootgesteld.

Bij kwalitatief onderzoek met open interviews is het bijvoorbeeld uit den boze als de onderzoeker bewust of onbewust een sturende werking op het gesprek uitoefent. Natuurlijk is deze interne kwaliteit van de onderzoeksopzet en -uitvoering van wezenlijk belang: anders zijn de uitkomsten onbruikbaar. Ze weerspiegelen dan niet de realiteit van de doelgroep, in casu wat mensen van een onderwerp vinden, hoe ze handelen en welke drijfveren aan dat gedrag ten grondslag liggen. Er is dan een heel grote kans dat een daarop gebaseerde communicatiestrategie en -uitvoering het beoogde effect missen. De kwaliteit van de opzet en uitvoering van een onderzoek is nog relatief eenvoudig te borgen, omdat de normen die

binnen de disciplines gelden bekend zijn en degene die een onderzoek opzet en uitvoert vaak binnen de desbetreffende discipline is opgeleid.

Buiten het vertrouwde kader denken

Maar de interne kwaliteit van onderzoek is niet het enige criterium voor de kwaliteit van onderzoek. Het andere criterium is de onderzoeksstrategie: het samenstellen van de optimale mix en volgorde van onderzoekstypen die antwoord moeten geven op de vraag die cruciaal is voor het vaststellen van een communicatiestrategie. De onderzoeksstrategie is in de communicatiepraktijk echter het minst verantwoorde kwaliteitscriterium, terwijl ze een belangrijk aandachtspunt zou moeten zijn. Waarom? Omdat een onderzoek een venster op de werkelijkheid is. Wat je ziet, is wat binnen de kaders van dat venster waarneembaar is, wat zich buiten die kaders afspeelt zie je niet. Alsof je door het venster een kudde schapen vredig ziet grazen, terwijl de wolf die aan de bosrand verschijnt buiten het kader van het venster en daarmee buiten je blikveld valt.



‘Je moet de dingen niet alleen goed doen, maar je moet ook de goede dingen doen’

Nu is de onderzoeksstrategie op het punt van een keuze tussen een kwantitatieve survey en een kwalitatief onderzoek nog vrij eenvoudig. Als je een beeld wil krijgen van wat een groep mensen in de supermarkt koopt, is een kwantitatieve survey een goede optie. Maar ben je geïnteresseerd in de diepere drijfveren waarom ze juist dat kopen en niet een vergelijkbaar product, dan is dat niet het geval. Ook niet als hen gevraagd wordt waarom ze dat artikel kochten. Je weet wat ze zéppen, maar representeert dat ook hun echte drijfveren? Kiezen ze voor in plastic verpakte etenswaren omdat ze, zoals ze aangeven, dat hygiënisch vinden, of omdat ze bijvoorbeeld geen zin hebben om losse groenten zelf te moeten pakken, afwegen en beprijzen. Richt je je communicatie op het gegeven dat niet verpakte groenten wel degelijk hygiënisch zijn, zeker als je ze goed wast, dan sla je de plank mis als gemak de werkelijke motivatie van de keuze was. Maar er zijn ook allerlei vragen waarbij onderzoekstypen te overwegen zijn die zelden of nooit een rol blijken te spelen.

Laddering is zo'n weinig ingezet onderzoekstype. Het is echter een uitstekende manier om te achter-

halen welke waarden van belang zijn. De essentie van deze methode is dat de onderzoekers in open interviews, dus zonder inhoudelijke sturing, steeds verder doorvragen naar waarom de geïnterviewde iets belangrijk vindt. In de hoogtijdagen van het 'wonen in de wijk' voerde ik met collega's en de Erasmus Universiteit een onderzoek uit naar wat nu eigenlijk de wensen van ouderen zélf waren als zij als oudere niet meer (goed) tot zelfstandig wonen in staat zouden zijn. Wilden zij zelfstandig in een woonwijk wonen, in een aanleunwoning in de buurt van een grotere organisatie voor ouderenzorg, of in een appartement onder het dak van zo'n grotere organisatie. De stellige overtuiging van de beleidsmakers en overheidsbestuurders was dat iedereen zelfstandig zou willen wonen. 'Wonen onder het dak van een zorgorganisatie of in de buurt van een zorgorganisatie was immers niet meer van deze tijd. Dat waren bejaardengetto's waar iedere dag de lijkwagen voor de deur stond. In de wijk heb je contact met de buurt, sta je midden in het leven.' Uit het ladderingonderzoek bleek echter dat slechts 10 procent van de ouderen met wie we spraken voor wonen in de wijk opteerde. 90 procent koos voor wonen onder het

dak, of in de nabijheid van een zorgorganisatie. Het ladderingonderzoek leerde dat de redenen teruggingen op 'instrumentele waarden', zoals de mogelijkheid om altijd hulp te kunnen krijgen als dat nodig was en je in een beschermde omgeving buiten je eigen woning te kunnen begeven. Ook zelf boodschappen kunnen doen in de winkel in het gebouw van de zorgorganisatie, er naar de kapper kunnen gaan, deel kunnen nemen aan activiteiten, aanspraak te hebben en last but not least een grotere kans dat kinderen en kleinkinderen op bezoek komen omdat er dan iets gezelligs gedaan kan worden in een levendige omgeving, zoals samen iets drinken of eten in de brasserie. Deze 'instrumentele waarden' waren te herleiden tot eindwaarden als gezelligheid en veiligheid. De beleidsmakers en overheidsbestuurders baseerden hun stellige mening op hun eigen perspectief van een persoon die in de kracht van het leven staat en niet nadenkt over hoe het leven is als je 85 jaar bent en welke behoeften dat met zich meebrengt. Daar bleek dus een behoorlijk groot verschil tussen te zitten.

Een andere in ons vak zelden of nooit ingezette onderzoeksmethode is de Interpretative Pheno-

menological Analysis (IPA). Als het gaat om de beleving van individuele personen van een interventie of een gebeurtenis die diep kan ingrijpen in hun existentie, biedt IPA zeer goede mogelijkheden. Daarbij gaat het om het relaas van de manier waarop de respondent zijn omstandigheden beleeft, bijvoorbeeld als dialysepatiënt. De interviewtekst schrijf je integraal uit, met inbegrip van pauzes, versprekingen, aarzelingen en verbeteringen. Het interpretatieve deel is dat je de tekst(en) vervolgens een aantal keren leest en herleest waarbij je aantekeningen in de marge maakt en vervolgens aantekeningen bij die aantekeningen. Zo raak je tot een steeds hoger aggregatieniveau binnen een relaas. De volgende stap is de interpretaties van interviews met andere geïnterviewden te vergelijken om na te gaan of er sprake is van een gemeenschappelijke teneur. (De interpretaties voeren twee onderzoekers individueel uit.) Een onderzoek met die methode leerde dat bij hoger opgeleide moeders die worstelden met de vraag of zij hun kind wel of niet zouden laten vaccineren de ernstige twijfel er vooral uit voortkwam dat ze op hun vragen geen afdoende antwoord bleken te kunnen krijgen van medici. Er was geen tijd voor maatwerk in de voorlichting.

Monocultuur

Academische disciplines zijn van elkaar gescheiden door schotten, waar het voor onderzoekers en professionals in de praktijk niet gemakkelijk is overheen te kijken, laat staan overheen te klimmen. Daaraan liggen allerlei oorzaken ten grondslag; het voert te ver daar hier op in te gaan. Het gevolg is dat die hyperspecialisatie mensen vormt en huiverig maakt voor methoden die niet gebruikelijk zijn binnen het eigen specialistische vakgebied. Of basaler nog, dat in het geheel niet bekend is welke andere methoden überhaupt bestaan dan die in de eigen 'school' gebruikte. Dat werkt door in de vakuitoefening van professionals: je

doet wat je geleerd hebt, zoals het je geleerd is en zoals je collega's het doen (die vaak ook uit dezelfde discipline komen). Vernieuwing vindt dan plaats in de zin van verdere verdieping, niet van blikverbreding.

Tekenend is het onderscheid tussen wetenschappers en geleerden (dat in de negentiende eeuw ontstaan is). Wetenschap staat daarbij voor onderzoek dat resulteert in meetbare resultaten waarbij een voorwaarde is dat die resultaten ook gevonden worden als andere onderzoekers het onderzoek herhalen met dezelfde onderzoeksopzet en onder dezelfde condities. Een dergelijke toetssteen is alleen mogelijk in natuurwetenschappen als scheikunde en natuurkunde. Bij de geesteswetenschappen zoals filosofie, de letterenstudies en geschiedenis is dat niet mogelijk. Het is niet zo dat geesteswetenschappen alleen beschrijven en niet tot verklaringen proberen te komen. Men houdt zich bezig met de vraag naar het waarom en waardoor. Bijvoorbeeld waarom en waardoor zich een compleet nieuwe manier van schrijven en het denken daarover ontwikkelde gedurende de achttiende eeuw, ruwweg de overgang van Verlichting naar Romantiek. De verklaringen zijn niet toetsbaar met experimenten en statistische analyses. Het zijn interpretaties die voortdurend

worden heroverwogen en bijgesteld als nieuwe gegevens worden gevonden of zich nieuwe inzichten voordoen. Dat deze interpretatieve benadering ook bij het ontwikkelen van communicatiestrategie noodzakelijk kan zijn voor een goed begrip van de motivaties van menselijk gedrag – en dus overwogen zou moeten worden in een onderzoeksstrategie – laten de hiervoor besproken voorbeelden van de ladderingmethode en de Interpretative Phenomenological Analysis zien. Een monocultuur leidt tot blikvernaauwing en beperkt begrip.

Tot besluit: een open geest

Als je onderzoek doet of laat doen, dan moet het natuurlijk goed onderzoek zijn. Dat snapt iedereen. Maar net zo belangrijk, of nog belangrijker, is de fase die aan het uitvoeren van het onderzoek voorafgaat: het vaststellen van de onderzoeksstrategie. Anders gezegd, je moet de dingen niet alleen goed doen, maar je moet ook de goede dingen doen. Als je niet de goede dingen doet – hier: het meest geëigende onderzoekstype of onderzoekstypen bepalen – dan krijg je geen adequaat antwoord op wat je wil weten.

Daarvoor is het nodig dat je over de grenzen van je eigen discipline durft heen te kijken. De wereld is groter dan je eigen achtertuin. —

‘Het is nodig dat je over de grenzen van je eigen discipline durft heen te kijken’

Auteur Bart Bakker

RABOBANK, NATUURMONUMENTEN, DE KNVB EN UNIVÉ OVER HUN LEDENRADEN

‘Een ledenraad is een oefening in democratie’

Na een spannende verkiezingsstrijd, heeft Logeion sinds 21 maart haar eigen ledenraad. De ledenraad komt in de plaats van de algemene ledenvergadering en heeft een toezichhoudende, sturende en adviserende rol richting het bestuur. In april komt de Logeion-ledenraad voor het eerst bij elkaar. Dat is voor iedereen waarschijnlijk even wennen. Hoe verloopt zo'n ledenraadsvergadering, wat wordt er verwacht en welke hulp wordt er geboden? Tijd om eens in de keuken te kijken bij andere organisaties met een ledenraad.

Rabobank: Via de ledenraad komen systeemwereld en leefwereld bij elkaar

De Rabobank is een van de grootste coöperaties van Nederland. De Rabobank heeft dus geen aandeelhouders, maar leden. Ruim 2 miljoen leden zelfs. Beleidsmedewerker Servaas van Schijndel legt uit dat de Rabobank twee soorten ledenraden kent. “Iedereen die klant is en 12 jaar of ouder, kan lid worden van een van de circa 75 lokale ledenraden. Vervolgens benoemt de lokale ledenraad iemand in de algemene ledenraad.”

Volgens Van Schijndel varieert de tijdsbesteding per lid. “Het is afhankelijk van de interesse en betrokkenheid van lokale ledenraadsleden, maar gemiddeld een aantal uren per maand. Leden van de Algemene Ledenraad ongeveer twee dagen per maand en dat kan bij participatie in commissies zelfs flink oplopen. Alle leden krijgen ondersteuning met een introductiemodule, een 100-dagen leergang en verschillende thema-webinars.”

Van Schijndel: “Via de ledenraad kun je de werelden van de organisatie (systeemwereld) en de belanghebbenden (leefwereld) bij elkaar brengen. Dat gaat niet vanzelf en is voor de bestuurders en medewerkers soms een forse opgave. Neem ledenraadsleden serieus door heel goed te luisteren en te willen begrijpen wat zij wensen. Een ledenraad is een oefening in democratie. Dat is kijkend naar de wereld om ons heen, geen vanzelfsprekendheid meer.”

Natuurmonumenten: Belangrijk dat de ledenraad weet wat er leeft

Natuurmomenten heeft plek voor negentig ledenraadsleden, verdeeld over twaalf ledencommissies door het hele land. Volgens verenigingsmanager Willemijn Prast is het belangrijk dat de ledenraad zelf in contact staat met de leden en weet wat er leeft. “Dit doet de ledenraad onder meer door het organiseren van activiteiten, inhoudelijke themabijeenkomsten en enquêtes.”

Bij grote maatschappelijke thema's betrekken wij onze leden en ledencommissies, zegt Prast. “Op thema's als bomenkap en faunabeheer werken we met een achterbanraadpleging.” Het beleid is daarmee volgens haar een combinatie van inhoudelijke kennis en de wensen van de leden. “De ledenraad heeft bijvoorbeeld de vereniging aangezet om meer als ‘beweging’ te opereren. Zo is de vereniging beter verankerd in de maatschappij en kan ze haar werk doen door leden en achterban meer te betrekken en te activeren.”

“Bied ledenraadsleden helderheid over hun rol. Ze zijn heel belangrijk om kritisch mee te kijken, maar sturen medewerkers niet aan”, waarschuwt Prast. Ze heeft ook tips: “Een ledenraad functioneert het beste als de leden goed weten wat er speelt en goed geïnformeerd zijn over lopende trajecten en inhoudelijke dossiers. Wij doen dat sinds een tijdje door het aanbieden van GroenColleges. Deze inhoudelijke webinars worden hoog gewaardeerd.”

KNVB: Ledenraad nauw betrokken bij opzet nieuwe competitiestructuur

Voor de KNVB is het ondoenlijk om de ongeveer 1,2 miljoen leden te mobiliseren voor een algemene vergadering. In 2015 is daarom gekozen voor het ledenraadsmodel. De invloed van de ledenraad is volgens bestuurssecretaris amateurvoetbal Mark van Berkum duidelijk zichtbaar. “In aanloop naar de besluitvorming in juni 2022 is de ledenraad op meerdere momenten betrokken bij de plannen voor een nieuwe competitiestructuur in het amateurvoetbal. In een van de voorbereidende sessies bleken er onder de ledenraad nog veel vragen te leven over de voorstellen. Na een inventarisatie onder de verenigingen zijn de plannen op een aantal punten alsnog aangepast. Ook is op verzoek van de ledenraad ruimte in de plannen voor een aantal maatwerkoplossingen”, zegt Van Berkum.

De ledenraad is in de laatste jaren betrokken geweest bij nog een aantal grote dossiers, zoals

het strategisch plan, nieuwe wedstrijdvormen voor pupillen, diversiteit en vrouwenvoetbal. Van Berkum: “Ook tijdens de coronaperiode is de ledenraad nadrukkelijk betrokken. Er moesten door het bestuur vaak op korte termijn ingrijpende beslissingen worden genomen. Rondom het stopzetten van de competities en het weer hervatten daarvan is de ledenraad als klankbord gebruikt. Daarnaast is over de financiële consequenties voor de KNVB en de verenigingen met de ledenraad overlegd. Zo speelt de ledenraad ook een rol bij besluitvorming, het goed informeren en ondersteunen van clubs in crisistijden.”

Van Berkum heeft ook tips voor Logeion: “Zorg voor een voorspelbare overlegstructuur. Bespreek met elkaar wat er besproken moet worden en op welke wijze. Doorloop bij elk onderwerp de fasen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Belangrijk is ook dat iedereen zich rolvast gedraagt. Het is een samenspel waarin ieder zijn eigen taak heeft en niet zonder de ander kan. Wanneer partijen op elkaars stoel gaan zitten ontstaan problemen. Dat betekent uiteindelijk minder goede besluitvorming.”

Univé: Leg de gemeenschappelijke ledenbehoefte vast

Univé-woordvoerder Wouter Meijering geeft aan hoe belangrijk het is om samen met de organisatie te werken vanuit een gemeenschappelijk kader. Meijering: “De ledenraad heeft als centrale taak om het gemeenschappelijk belang van de leden te bewaken. Met dat uitgangspunt doet een ledenraad er goed aan om de gemeenschappelijke ledenbehoefte vast te leggen.”

De ledenraad heeft daarvoor samen met de organisatie een kompas gemaakt, zegt Meijering. “Je kunt dan teruggrijpen op een gedragen document wanneer discussie ontstaat over de rol van de ledenraad. Door de vastlegging beschikt de ledenraad over een kader dat richting geeft aan voorstellen.”

Het liefst hebben mensen contact met mensen

Het klinkt zo simpel en logisch: iedereen doet mee in de samenleving. Maar voor veel mensen is dat niet zo simpel. Omdat ze niet weten hoe dat moet, omdat ze niet begrijpen wat de bedoeling is, omdat ze niets met technologie hebben, omdat ze al meer dan genoeg hebben aan hun dagelijkse zorgen, omdat ze zich schamen voor hun laaggeletterdheid... Er zijn ontelbare redenen. De vraag is wat communicatieadviseurs (anders) kunnen doen om meer mensen in staat te stellen zelfstandig te leven. Is daar andere uitleg voor nodig? Ander contact? Andere oplossingen?

Mensen die niet zo makkelijk 'mee kunnen doen', kunnen op veel plekken terecht voor hulp. Elke gemeente heeft wel een welzijnsorganisatie waar allerlei diensten worden aangeboden. Van taalcafé tot opvoedspreekuur, van jongerenwerk tot mantelzorgondersteuning, van knoppencursus totzheimercafé. Veel van deze diensten kunnen alleen geboden worden dankzij de inzet van vele vrijwilligers. Er zijn ruim 600 sociaalwerkorganisaties in Nederland. Een daarvan is Fundament in Losser, een gemeente in Twente met zo'n 22.500 inwoners. Met twintig professionals en meer dan tweehonderd vrijwilligers staat Fundament elke dag klaar voor

haar inwoners. Twee van die professionals zijn Jannet Huisman, mantelzorgconsulent en Marian Vervelde, taalpuntmedewerker.

Mitsen en maren maken de boel onbegrijpelijk

Vervelde begon jaren geleden als vrijwilliger bij het Taalpunt. Nu zet ze zich professioneel in voor onder meer laaggeletterden: "We hebben maar half in de gaten hoe enorm veel mensen er laaggeletterd zijn. Ook mensen die de lagere school doorlopen hebben en die geboren en getogen zijn in Nederland. Twee en een half miljoen mensen van 16 jaar en ouder hebben moeite met lezen, schrijven en/of rekenen! Dat is 18 procent, ongeveer een op de zes mensen dus. In Losser zitten we op dat gemiddelde denk ik. Vaak hebben ze allerlei manieren om zich eruit te bluffen. Zo kreeg ik van een inwoner altijd gesproken WhatsAppberichten. Dan weet je het wel. Wat enorm kan helpen is als instanties hun taalgebruik versimpelen. Je wilt niet weten wat banken, verzekeraars maar ook de gemeente ervan bakken. Laatst nog las ik in een brief die bedoeld was om mensen een toets voor laaggeletterdheid aan te bieden: 'wellicht weet u dat'. Dat kan echt anders met simpel taalgebruik, kortere zinnen, gebruik van plaatjes en pictogrammen, minder bijzinnen. Ook mogen brieven veel directiever zijn, zodat mensen

gelijk lezen wat er van hen wordt verwacht. Mitsen en maren maken de boel onbegrijpelijk."

Brieven zijn te duur

Huisman organiseert activiteiten voor mantelzorgers en mensen metzheimer. Het gaat om de ontmoeting, maar ook om informatie te geven en hulpvragen te beantwoorden. Huisman vertelt hoe belangrijk het is om bij de organisatie van deze ontmoetingen goed aan te sluiten bij de belevingswereld: "Hetzheimercafé bijvoorbeeld. We merkten dat de drempel om van De Lutte of Overdinkel voor zo'n activiteit naar Losser te gaan groot was. Nu organiseren we een reizendzheimercafé in de dorpen. Het is nu drukker dan ooit. Ook wij letten erg op de taal in de uitnodigingen. Ouderen zijn gevoelig voor gezelligheid en vinden het fijn om zich welkom te voelen. Dat soort taal gebruiken we dan ook. Ook merken we dat we ouderen beter bereiken met een echte brief. Als ze al een e-mailadres hebben, dan kijken ze er soms maar een keer in de week naar. Maar ja, brieven sturen is een stevige kostenpost. Vroeger stond dat gewoon in je begroting. Nu niet meer. We hebben nu een aantal vrijwilligers gevonden die de brieven rondbrengen. Zij komen aan hun broodnodige beweging en wij kunnen zo toch persoonlijk communiceren."

'Instanties moeten zich realiseren dat ze er voor de mensen zijn'

Klik en Tik

"De gedachte dat over een aantal jaren iedereen wel digitaal bereikt kan worden is een denkfout", zegt Vervelde. "Ook laaggeletterden hebben vaak moeite met digitaal meekomen en vergeet niet de vele buitenlanders die hier wonen." Vervelde geeft voor deze groepen de Klik en Tik-cursus. Hierin komen de meest basale vaardigheden op de computer aan bod. Vervelde: "We beginnen bij de 'aan' knop." Deelnemers zijn bijvoorbeeld ouderen wiens overleden partner altijd de bankzaken deed. Als de kinderen het uitleggen gaat het veel te snel. Vervelde: "Het tempo in deze cursus ligt heel erg laag. Dat is nodig om het goed te laten landen. En nog lukt dat lang niet altijd." Vervelde maakt in de cursus veel gebruik van filmpjes, bijvoorbeeld van www.steffie.nl.

Liefst een mens

Huisman en Vervelde zien het aantal mensen dat verstrikt raakt in systemen — en daarmee de hulpvragen bij Fundament — toenemen. Huisman: "De systeemwereld is zo ingewikkeld geworden. Vroeger was er het Groene Kruis. Zij kwamen aan huis en hielpen met alles wat nodig was. Nu is er voor elke handeling weer iemand anders. Van steunkousen aantrekken tot maaltijd bezorgen. Voor elke dienst is weer een indicatie met bijbehorende formulieren nodig. Wij hebben hier een FIT, Formulieren Informatie Team. Allemaal vrijwilligers die mensen helpen met formulieren invullen. Zij hebben steeds meer aanloop. Mede omdat banken de loketten sluiten. Eigenlijk lossen wij hier veel van het systeemfalen op." Op de vraag wat er dan anders moet, zijn de dames het eens: instanties moeten zich realiseren dat ze er voor de mensen zijn. En als ze doorgaan met loketten sluiten en processen digitaliseren en 'chatbottiseren' zijn ze er niet meer voor de mensen. Huisman: "Het liefst hebben mensen contact met een mens. Voor onze doelgroep, mensen die minder zelfredzaam zijn, geldt dat zeker."



JANNET HUISMAN



MARIAN VERVELDE

COMMUNICEREN OP DE CARIBEN

‘Hier vraag je niet eerst: wat voor werk doe je?’

Zeventien mannen en vrouwen telt de afdeling Communicatie van de Rijksdienst Caribisch Nederland. Vanaf Bonaire bedienen ze ook de inwoners op Sint Eustatius en Saba. “Het is hier in alle opzichten warmer”, zeggen Carla de Konink, Cora Knopper en Caroll-Ann Soliano. Een gesprek over drietalig communiceren, het belang van gesprekken en inspelen op schaamte. En tips voor Nederlandse collega’s die communiceren met de Cariben: ‘Wees je alsjeblieft bewust van de filters waarmee je luistert en vertelt’.

Het viel Carla de Konink weer op toen ze laatst in het Haagse ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de lift stond. “Mensen zeiden niets tegen elkaar. Op Bonaire kan ik me zoiets nauwelijks voorstellen. Men is zo betrokken, op zoek, in gesprek.” Ze trad als strategisch communicatieadviseur twaalf jaar geleden in dienst bij de Rijksdienst. Die ontstond op 10 oktober 2010, de dag waarop de drie landsdelen – die wel als BES-eilanden worden afgekort – bijzondere gemeenten van Nederland werden. De Rijksdienst verbindt de ministeries op Bonaire, Sint Eustatius en Saba, vaak aan de hand van bestuurlijke overeenkomsten over specifieke opgaven. Met 23.000 van de 26.000 inwoners is Bonaire de grootste van de drie eilanden.

Radio

Toen De Konink aantrad, trof ze een team aan van vier allesdoeners, generalisten. Caroll-Ann Soliano was een van hen. Tot op de dag van vandaag is zij voor veel mensen een bekende stem van de

overheid: ze presenteert radioprogramma’s zoals Keda Informá in het Papiaments en Stay Informed in het Engels. “We schakelen voortdurend van Nederlands, naar Papiaments, Engels en soms zelfs Spaans. Dat is een van de voorwaarden om elkaar hier te kunnen verstaan.” Soliano draait ook piketdiensten als politievoorlichter. Vanuit de Rijksdienst worden immers alle ministeries en diensten communicatief ondersteund. Maar het radiowerk is gebleven. Omdat radio zo’n prominente rol vervult in een gebied waar mensen nog de tijd nemen om naar (lange) praatprogramma’s op de radio te luisteren. Ook Facebook heeft grote betekenis voor berichtgeving – en reactiemogelijkheden.

Specialisten

Van de drie collega’s is Cora Knopper het kortst in dienst, maar ook alweer zeven jaar van de partij. Eerst als freelancer en vervolgens als Rijksambtenaar maakte ze de enorme professionaliseringsslag mee van het communicatieteam in de afgelopen

jaren. “We zijn vooral een team van specialisten. We kunnen alles zelf: media-analyse, videovlogjes maken die je zelf edit, teksten schrijven, wat heel logisch is hier. Externe mensen snappen je gauw minder goed”, zegt Knopper.

“Een eigen grafisch ontwerper is handiger”, vult De Konink aan. “Je hebt de kwaliteit beter in de hand, je kunt snel schakelen. We werken écht als team. De communicatieadviseur kan naast de grafisch ontwerper zitten. Die weet wat je nodig hebt.” Soliano: “Op basis van de behoefte vliegen we uit: naar de andere eilanden, van onderwerp naar onderwerp. Vijf Europese Nederlanders telt het team, waar volgens Knopper geen policy achter zit: “We zoeken de beste. Waar ligt je hart, dat is belangrijk.”

Schaamte

De aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling illustreert hoe het team alle kennis en vaardigheden uit de kast haalt. “In 2018 was





DE VOLLEDIGE AFDELING COMMUNICATIE
VAN DE RIJKSDIENST CARIBISCH NEDERLAND

er een campagne op voorzet van het ministerie van Justitie en Veiligheid”, vertelt Knopper. “En toen werd het na zes maanden ineens stil. Geen budget meer, terwijl in Nederland soms jarenlange campagnes draaien. We hebben gepleit voor een lange campagne en vanuit een bestuursakkoord van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport werd dat mogelijk. Na veel gesprekken werd er een werkgroep geformeerd. Er werd een overkoepelende communicatiecampagne uitgewerkt: Tei p’abo. Dat is Papiaments en betekent ‘er voor je zijn’. Een succesvolle samenwerking tussen de verschillende organisaties van de Rijksdienst en het Openbaar Lichaam. Een mooi voorbeeld ook van hoe ministeries en gemeenten elkaar kunnen versterken. Partners vertellen, afhankelijk van het thema, wat ze zelf doen en wat anderen doen. Zo hebben we veel aandacht gegeven aan het thema schaamte die er op het onderwerp huiselijk geweld en kindermishandeling rust. Met onder meer een film in vier delen. Ik denk dat we erin zijn geslaagd heel aanschouwelijk te maken hoe het is om gepest te worden en lelijk te doen tegen elkaar. En vooral ook: hoe je bij elkaar verhaal haalt en hoe je leert zien wat de impact van een situatie kan zijn. De aanval op de ander, de aanval op jezelf en het vluchten voor het ongemak, zijn signalen die alles met schaamte te maken hebben. Doordat we tussen de mensen staan kunnen we

die ervaringen koppelen aan een meldpunt en andere organisaties”, aldus De Knopper.

Luister

“Jij schreef het script”, weet De Konink nog. Knopper knikt en grinnikt bij de herinnering aan de filmopnamen bij haar thuis. Vervolgt: “Carla is zo goed in persberichten. Caroll-Ann interviewde medewerkers van het meldpunt voor het radioprogramma Keda Informá. Op de website staat de film en zijn meer verhalen te vinden, zodat mensen ook op een laag dieper steun vinden. Bereik de luisteraar met de radio en de beeldmensen met de film.”

Hoe weten de collega’s dat ze goed zitten, hoe meet je impact? Een keer in de paar jaar is er media-onderzoek, maar de beste feedback schuilt in direct contact, maken de dames duidelijk. De Konink: “We maken hier goed beluisterde radiopraatprogramma’s van wel een half uur. Dat weten we uit de reacties die we op Facebook krijgen en uit gesprekken na een uitzending.” Knopper: “In het kader van aandacht voor vechten en vluchten hebben we op een goed moment vier mannen bij elkaar gezet en gesproken over hun rol als vader. Dat ging ook over pijn en kwetsbaarheid. Caroll-Ann leidde dat gesprek. Toen we dit op de sociale media zetten, waren er veel views, er zijn snaren geraakt.”

“Luister op straat”, zegt Soliano. “En je weet of het goed is wat je doet. Je hebt geen onderzoeksbureau nodig als erover wordt gesproken.”

Direct ontkennen is niet beleefd

Wat leert het collegiale contact over de samenwerking overzee? Knopper: “Ik ben gewend kort door de bocht te gaan en snel ter zake te komen. Mijn belangrijkste tip is: wees je bewust van de filters waarmee je luistert en vertelt.” De Konink: “Hier vraag je eerst hoe het weekend was, dan pas kom je ter zake. Begin bij een kennismaking niet met een vraag als: ‘wat voor werk doe je?’ Het gaat om de relatie.”

“De gunfactor”, vult Knopper aan. “Je moet wat je wil zeggen inpassen. Dan krijg je meer voor elkaar.” Soliano: “De meesten hier hebben de gewoonte om ‘ja’ te zeggen en ‘nee’ te schudden. Direct ontkennen is niet beleefd. Dat heeft met de relatie te maken. Je moet een ander sausje gebruiken. Wees je bewust van je wereldbeeld als je vanuit Den Haag contact maakt. Hoe sluit je aan, dat moet je echt leren. Het is dubbel gevoelig, als je kijkt naar het verleden. Nederland komt in de ogen van de mensen hier gauw iets opleggen.”

En dat begint met taal, benadrukt Knopper. “Ik had laatst iemand aan de telefoon van een ministerie dat hier een conferentie wil organiseren. Als ik vraag naar de voertaal, is het antwoord: Nederlands natuurlijk. Ga je iets uitdelen, vraag ik. Ja, folders, en nee, niet in meer talen. Dat is jammer. Want je wil toch dat je boodschap overkomt. Vanuit onze afdeling bedienen we 21 verschillende rijksdiensten. En al zijn we een klein gebied, we hebben een luchthaven, een zeehaven en een ziekenhuis. En je vindt hier enorm veel inhoud en expertise. En wij zijn er om je hierbij te helpen.” “Maar wees vooral welkom”, vult Soliano aan. “Kom hier open naartoe, ervaar wat je ziet.” —

Meer weten over communiceren op
Caribisch Nederland: rijksdienstcn.com.



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

‘Fouten eerlijk toegeven en niet hopen dat het wel overwaait of dat het niet gesignaleerd wordt’

Vertrouwen

De provinciale verkiezingen en de grote winst van de BoerBurgerBeweging hebben een ding duidelijk gemaakt: het vertrouwen van een grote groep Nederlanders in de politiek en de politieke leiders is de laatste jaren tot een dieptepunt gedaald. Er is sprake van een groot aantal proteststemmers die vooral duidelijk willen maken dat ze de huidige politici en de politieke keuzes die gemaakt worden, niet meer vertrouwen.

Dit speelt niet alleen bij politici, maar ook bij andere autoriteiten zoals wetenschappers, artsen, advocaten, rechters, directeuren etc. Ook zij worden steeds vaker niet meer geloofd. Veel Nederlanders zijn teleurgesteld. Ze voelen zich niet veilig waardoor hun wantrouwen alleen maar versterkt wordt.

Er zijn ongetwijfeld tal van oorzaken voor het afnemende vertrouwen aan te wijzen. Deels zijn die veroorzaakt door externe oorzaken, zoals de pandemie, economische onrust en de oorlog in Oekraïne, factoren waar we geen invloed op hebben. Maar er zijn ook factoren aan te wijzen waar we wel invloed op hebben. Denk bijvoorbeeld aan de groeiende ongelijkheid in de samenleving, aan de bloeiende economie waar veel Nederlanders niet van kunnen profiteren en aan het feit dat veel Nederlanders zich niet daadwerkelijk gehoord voelen. Maar ook de opkomst van sociale media en internet, waardoor nepnieuws en desinformatie gemakkelijk verspreid kan worden en het feit dat we elkaars visie en mening niet meer respecteren en vooral geïnteresseerd zijn in juicy verhalen, zijn zeker van invloed.

Duidelijk is dat Nederlanders niet meer snappen waarom overheid, politiek en bedrijfsleven bepaalde keuzes maken. Keuzes die volgens hen ook niet in hun belang en dat van andere burgers is. Ze

missen context en uitleg om ingewikkelde keuzes te begrijpen. Leiders waarvan verwacht wordt dat ze voor het algemeen belang opkomen, blijken in een aantal gevallen toch vooral gericht op hun eigen – vaak financiële – voordeel. Ook krijgen tegenstanders in het publieke debat en in de media evenveel aandacht, ook als hun mening of visie evident onjuist of discutabel is.

Het vertrouwen terugwinnen zal ingewikkeld worden. Vooral omdat er steeds meer partijen zijn die gebaat zijn bij toenemende polarisatie. Dat neemt niet weg dat we als communicatiespecialisten daar wel een belangrijke rol in kunnen en moeten gaan spelen. En ook de anderen – namens wie wij communiceren – hierin ook moeten aansporen, coachen en begeleiden. Het lijken doodoeners, maar de factoren die hierbij van belang zijn, zijn duidelijk: open, eerlijke en transparante communicatie, ook als het ons even niet uitkomt. Fouten eerlijk toegeven en niet hopen dat het wel overwaait of dat het niet gesignaleerd wordt. Openstaan voor meningen van anderen ook als die ons minder welgevallig zijn. Verantwoordelijkheid nemen voor wat we doen, ook als er kritiek is. Beloften die we doen ook daadwerkelijk nakomen. Ons aan afspraken houden en niet achteraf zeggen dat we niet meer weten wat we toegezegd hebben of dat de ander ons verkeerd begrepen heeft. Respect voor andermans mening, ook als het ons niet uitkomt. Snappen dat anderen andere belangen kunnen hebben en dat deze belangen even belangrijk en legitiem zijn als die van ons.

Juist in deze onrustige tijd is het terugwinnen van vertrouwen belangrijk. Zelfs belangrijker dan ooit. Alleen dan kunnen we voorkomen dat polarisatie de overhand gaat nemen en we ons steeds minder veilig gaan voelen in ons eigen land.



Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Nyenrode (foto Leen Paape), Germán Villafane (foto Sascha Becker)

Human Capital Value Creator: ‘Waarde van medewerkers in cijfers uitdrukken’

“In veel boardrooms ziet de leiding medewerkers vooral als een kostenpost. Gaat het slecht met het bedrijf dan gaat het opleidingsbudget omlaag en vallen er ontslagen, zonder enig inzicht in de werkelijke waarde van het personeel. De leiding neemt maatregelen terwijl ze geen benul heeft of ze zinnig zijn.” Leen Paape, emeritus hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business University, neemt geen blad meer voor de mond. Samen met het communicatiebureau PROOF en softwareontwikkelaar Deepler werkt hij aan een *Human Capital Value Creator*. “Die zal tot veel humaner personeelsbeleid leiden.”



‘We hopen dat het gewoon wordt om de onbetwistbare waarde van medewerkers en hun kennis en ervaring zichtbaar te maken én in cijfers uit te drukken’

“De HR-directeur heeft zelden een zetel in het bestuur of het algemene directieteam. De CEO ziet de HR-afdeling daardoor negen van de tien keer als instrumenteel onderdeel van zijn bedrijf, nuttig voor de ziekteverzuimregistratie, de loonstrookjes en de personeelsuitjes”, legt Paape uit. “Voor de continuïteit en bloei van een bedrijf is dit heel schadelijk. De HR-directeur kan dit veranderen door te laten zien welke waarde zijn afdeling creëert. Gewoon in harde cijfers, want in de boardroom *money talks*.”

Gemeenschappelijke focus

Goed personeelsbeleid stoelt volgens de emeritus hoogleraar op vijf v's: visie, veiligheid, vertrouwen, verbinden en verantwoordelijkheid nemen. De visie zorgt voor een gemeenschappelijke focus en heeft een verbindende kracht, mits deze simpel is, inspireert en bij herhaling ter sprake komt. Hier is het werk van een communicatieprofessional onontbeerlijk, zegt Paape. Hij illustreert: “Aan de man die bij de ingang van de Hollywood filmstudio mijn ID checkt, vraag ik: ‘Wat doet u hier?’ Hij antwoordt: ‘Ik werk mee aan Oscarwinnende films’. Kijk, dan heb je het als leidinggevende goed gedaan.”

Human Capital

Bij de andere v's is het personeelsbeleid cruciaal. Dat moet zorgen voor een veilige werkomgeving, waarin mensen elkaar en de directie vertrouwen, waardoor zij verbindingen durven aan te gaan en verantwoordelijkheid durven nemen. Paape: “Pas als aan de vijf v's voldaan is, kun je samenwerken,

leren en innoveren. Daar hangt het voortbestaan van een bedrijf vanaf, zeker in deze turbulente tijd. De vijf v's zorgen ervoor dat werknemers tevreden zijn en hun productiviteit hoog is. Geen leidinggevende zal dit tegenspreken, maar voor het bijpassende beleid is weinig oog. Dat zal pas veranderen als de waarde van de medewerkers, hun kennis en ervaring, inzichtelijk wordt gemaakt. Personeel moet als activum op de balans van een bedrijf, als *human capital*.”

Financieel object

Lang niet iedereen staat hier positief tegenover, in de eerste plaats medewerkers zelf niet. Zij willen geen bezit van een onderneming zijn. Ook zijn zij bang dat de directie hen slechts als financieel object gaat zien. Paape is er echter van overtuigd dat het tegenovergestelde zal gebeuren. “De directie gaat investeren in personeelsbeleid, gericht op het voorkomen van willekeurige beslissingen, bezuinigingen en ontslag. De werkomstandigheden en cultuur zullen aanzienlijk verbeteren. De productiviteit schiet omhoog.”

Samen met het Amsterdamse communicatiebureau PROOF, gespecialiseerd in *employee alignment* en *employer branding*, en softwareontwikkelaar Deepler werkt Paape nu aan een *Human Capital Value Creator*. Geen sinecure, want hoe taxeer je de waarde van iemand als bijvoorbeeld een gesprek bij het koffiezetapparaat een bedrijf meer kan brengen dan het opleveren van een beleidsstuk. Of hoe meet je in welke mate een HR-maatregel bijdraagt aan betere prestaties in een complexe privé- en werkomgeving.

Pilot

“Binnenkort start een pilot”, licht Sascha Becker toe, managing partner bij PROOF. Hij is auteur van het boek *Employee Journey* en in 2020 was hij Communicatieman van het Jaar van Logeion. “Drie bedrijven uit verschillende sectoren doen naar alle waarschijnlijkheid mee. Die bedrijven staan open voor intensieve samenwerking tussen de CEO, CFO, Communicatie- en HR-manager. Dat is namelijk cruciaal om inzicht te krijgen in de kosten en investeringen van onderdelen van de employee journey.”

Het door PROOF ontwikkelde employee-journeymodel ligt aan de basis van de nieuwe softwaretool, waarmee medewerkers van de pilotorganisaties wekelijks of tweewekelijks kort naar hun mening wordt gevraagd. De vragen zijn gerelateerd aan de onderdelen van de employee journey en bronnen van waardecreatie. Becker: “De *Human Capital Value Creator* past trouwens goed naast jaarlijkse metingen. De frequentie maakt het mogelijk om bij te sturen. Goede communicatie is wel een vereiste.”

Paape: “De resultaten willen we koppelen aan de data die er al zijn, uit andere onderzoeken naar personeelsbeleid en medewerkerstevredenheid. Het zal nog wel een paar jaar duren voordat we een betrouwbaar en praktisch hanteerbaar meetinstrumentarium hebben, maar we hopen dat het gewoon wordt om de onbetwistbare waarde van medewerkers en hun kennis en ervaring zichtbaar te maken én in cijfers uit te drukken.” —

Foto Universiteit van Amsterdam



Christian Burgers

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

‘Nieuwe technologie biedt ons niet alleen kansen, maar stelt ons ook voor uitdagingen’

1 <https://doi.org/10.1093/joc/jqac051>

2 <https://doi.org/10.51685/jqd.2021.006>

Visuele misinformatie

Een van onze nieuwe Logeion-trends stelt dat we (communicatie)technologie zoals kunstmatige intelligentie, algoritmen en sociale media als nieuwe taal kunnen zien. De trend roept communicatieprofessionals op om te experimenteren met dit soort technologie zodat deze uiteindelijk voor alle vakgenoten een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de communicatiemix. Hiermee belicht onze vereniging vooral de positieve kanten van deze ontwikkeling. Hoewel het natuurlijk goed is om te kijken welke kansen nieuwe ontwikkelingen aan ons vakgebied bieden, is het tegelijkertijd belangrijk om ook een kritische houding aan te nemen. De nieuwe technologie heeft namelijk ook een aantal schaduwkanten waarvan we ons bewust moeten zijn. Een van de negatieve kanten van nieuwe technologie is dat onwaarheden makkelijker een groter publiek kunnen bereiken en het publiek debat over een organisatie of maatschappelijk issue kunnen vertroebelen.

In de communicatiewetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar misinformatie. Het meeste van dit onderzoek richt zich op tekstuele misinformatie. Recent voerden de Amerikaanse communicatiewetenschappers Yunkang Yang, Trevor Davis en Matthew Hindman een onderzoek¹ uit waarbij ze juist keken naar de rol die afbeeldingen spelen bij misinformatie. De onderzoekers richtten zich hierbij specifiek op Facebook, omdat eerder onderzoek liet zien dat ongeveer 40 procent van de Facebookberichten over politieke onderwerpen grotendeels of volledig uit een afbeelding (zoals een meme of een screenshot) bestaat. De Amerikaanse onderzoekers legden een database aan van Facebookberichten die over de Amerikaanse politiek gingen. Ze keken specifiek in de periode van augustus t/m oktober 2020, de drie maanden voor de recentste presidentsverkiezingen. Deze database bleek meer dan 13,5 miljoen berichten

te bevatten. De onderzoekers trokken daarom een willekeurige steekproef om verder te onderzoeken.

Om te bepalen of een bericht misinformatie bevatte, keken de onderzoekers of het bericht gecontroleerd was door bekende Amerikaanse factcheckers zoals Snopes.com en Factcheck.org. Ook voerden ze een Reverse Image Search uit om te zien of de specifieke afbeelding eerder geëvalueerd was. Als bleek dat de afbeelding een standpunt innam dat door deze bronnen ontkracht was, werd het als misinformatie beschouwd. Het onderzoek van Yang en collega's laat zien dat 23 procent van de Facebookberichten met afbeeldingen over politieke issues (bv. COVID-19; stemmen per post) en 20 procent van de berichten met afbeeldingen over politieke personen (bv. Joe Biden, Donald Trump) misinformatie bevatten. Dit percentage is hoger dan resultaten van eerder onderzoek² dat vooral naar tekst keek, waar dit percentage op 15 procent lag. Yang en collega's vonden dat er vier hoofdvormen van visuele misinformatie waren: (1) afbeeldingen die met beeldbewerking gemanipuleerd waren, (2) memes met misleidende teksten, (3) niet-gemanipuleerde afbeeldingen met onjuiste of misleidende onderschriften en (4) screenshots van andere socialemediaberichten met onjuiste informatie.

De studie van Yang en collega's laat dus zien dat het belangrijk is om je bewust te zijn van visuele misinformatie. De snelle technologische ontwikkelingen maken het steeds eenvoudiger voor iedereen om dit soort afbeeldingen met misinformatie te maken en op grote schaal te verspreiden. Nieuwe technologie biedt ons dus niet alleen kansen, maar stelt ons ook voor uitdagingen. Om deze uitdagingen op effectieve wijze het hoofd te kunnen bieden, is het daarom essentieel dat je team minimaal enkele collega's bevat die de taal van de nieuwe technologie goed beheersen.



Betteke van Ruler

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

Het co-oriëntatiemodel: zo bouw je een band op met stakeholders

In het communicatievak wordt vaak gezegd dat communicatieprofessionals willen verbinden. Je kunt dat zien als de ander aan de organisatie binden, maar het wordt steeds vaker bedoeld als verbinden met elkaar, een band opbouwen dus. Of anders gezegd: goede relaties opbouwen en onderhouden tussen organisatie en omgeving. Het co-oriëntatiemodel is daarvoor een goed en beproefd hulpmiddel. Dat kijkt namelijk naar de vraag hoe alle partijen denken over elkaar en hoe accuraat hun vooronderstellingen over elkaars percepties zijn.

De gedachte dat communicatieprofessionals partijen met elkaar willen verbinden is allesbehalve nieuw. In de klassieke definities van public relations werd altijd gesproken over 'stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip'. Dit was lange tijd zelfs de officiële definitie van het NGPR, een van de voorlopers van Logeion. Wij hebben geen officiële omschrijving meer maar veel andere landen wel. De Public Relations Society of America zegt bijvoorbeeld: 'Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.'

Symmetrische communicatie

Ons vak is volgens de PRSA de 'professional discipline that ethically fosters mutually beneficial relationships among social entities'. Zij leggen daarbij nadruk op het feit dat die verbindingen voor alle partijen bevorderlijk moeten zijn, niet alleen voor de organisatie. Beide partijen moeten voor elkaar open willen staan. James Grunig is wereldwijd de grote motor geweest in het wetenschappelijk denken over hoe je zulke relaties tot stand brengt. Hij noemde dat symmetrische communicatie en leunde daarbij sterk op de visie op communicatie als co-oriëntatie.

Communicatie als co-oriëntatie

In de eerste helft van de vorige eeuw was de aanname in de communicatiewetenschap dat communicatie gaat over: A zegt iets tegen B en dat heeft X tot gevolg (AtoB=X). Impliciet zat daarin de vooronderstelling dat je X kunt voorspellen als je weet wat A zegt. Al in 1953 kwam Newcomb met een andere visie: het gaat bij communicatie niet over de voorspelbaarheid van het effect van A op B maar over de oriëntatie van A en B op elkaar en op het thema waarover je communiceert (X). Dat noemde hij AtoBreX. Een woordgrapje met een serieuze achtergrond: het effect van communicatie is niet zo voorspelbaar, je kunt daarom beter naar andere dingen in dat proces kijken. Want als A en B verschillende attitudes hebben tegenover onderwerp X, dan voelen mensen psychologische onbalans en ligt misverstand en onbegrip op de loer. Je moet dus niet zomaar beginnen met praten over X maar eerst onderzoeken hoe de ander denkt over onderwerp X. Dat denken is gaan leven als 'het co-oriëntatiemodel'.

Co-oriëntatiemodel uitgebreid

In 1973 breidden McLeod en Chaffee dit model uit. Zij vonden dat mensen die in een communicatiesituatie zitten, niet alleen moeten

uitzoeken of ze wel hetzelfde denken over onderwerp X maar dat ze ook moeten uitzoeken hoe je allebei denkt over de ander én hoe de ander in het thema staat. Het gaat dus niet alleen over de percepties over onderwerp X maar ook over de percepties van A en B over elkaar en over de perceptie over andermans percepties. Op de omslag van het boek Geluk is ook niet alles van Watzlawick (1983) staat mooi beschreven hoe valse percepties kunnen uitwerken. Ik geef het verkort weer hieronder.

De gevolgen van valse percepties

Het verhaal gaat als volgt. Iemand wil een hamer lenen van de buurman, maar vraagt zich af of de buurman deze wel wil uitlenen, hij groette gisteren al zo vluchtig, heeft hij iets tegen mij? Ik heb hem toch nooit iets misdaan? Wat denkt hij wel. Ik zou mijn hamer meteen aan hem uitlenen, waarom hij niet aan mij? Mensen zoals hij maken je het leven zuur. Hij moet niet denken dat ik afhankelijk van hem ben hoor. Wat denkt ie wel. De man stormt vervolgens naar de burens, belt aan, maar nog voor de buurman goedendag kan zeggen, zegt hij: 'Je mag je hamer houden, pummel!' Herkenbaar?

Toepassing op het communicatievak

Grunig en Hunt (1984, p.127) gebruiken het model van McLeod en Chaffee om te onderzoeken hoe je wederzijds begrip tussen organisatie en haar publieken tot stand kunt brengen. In hun versie van het model gaat het niet meer om persoon A en persoon B en hun percepties maar om aan de ene kant de organisatie en aan de andere kant

diens publieken (stakeholders). Als je verbinding tussen organisatie en buitenwereld tot stand wilt brengen, zul je moeten uitzoeken welke percepties ze hebben over elkaar (dat is de horizontale lijn in het model), maar ook wat hun veronderstellingen zijn over hoe de ander denkt en de accuraatheid van de ideeën over en weer (dat zijn de diagonale lijnen in het model). Als je dat niet weet, sla je met de beste bedoelingen de plank heel snel mis in het contact en ligt misverstand en boosheid op de loer. En dan zal het wederzijdse begrip nooit tot stand komen. Bronn en Bronn (2003) geven een nog iets andere draai aan het oorspronkelijke model door niet te kijken naar de percepties van organisatie en publieken over elkaar zoals Grunig, maar te richten op percepties van organisatie en stakeholders over bepaalde issues. Allebei kan interessant zijn.

Het co-oriëntatiemodel voor het communicatievak, Bronn en Bronn



Literatuur

Bronn, Peggy en Bronn, Carl (2003). A reflective approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, pp. 291-303. Grunig, James en Hunt, Todd (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. McLeod, Jack en Chaffee, Steven H. (1973). *Interpersonal approaches to communication research*, *American Behavioral Scientist*, 16, no. 4, pp. 483-488. Watzlawick, Paul (1983). *Geluk is ook niet alles, een handleiding voor ongelukzoekers*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

‘Als je verbinding tussen organisatie en buitenwereld tot stand wilt brengen, zul je moeten uitzoeken welke percepties ze hebben over elkaar’

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Rick Arnold

Arend Ardon is sociaal psycholoog en bedrijfskundige. Vanuit zijn onderneming The Change Studio werkt hij met collega's en opdrachtgevers aan moderne wegen naar vernieuwing. Op C-day op 22 juni 2023 in Spant te Bussum is hij keynotespeaker. Hij maakt het publiek deelgenoot van zijn ervaring en inzichten op het gebied van veranderprocessen en leiderschapsontwikkeling. Niet te missen kernbegrippen in zijn betoog zijn: patronen en onderstroom.

“Typische vragen die bij ons, The Change Studio, binnenkomen gaan over leiderschap, gedrag en cultuur in een organisatie. Gaandeweg ben ik interesse gaan ontwikkelen voor ingesleten patronen. Daar heb ik promotieonderzoek naar gedaan en ik vind het nog steeds fascinerend: hoe we allerlei gedrag vertonen waar we ons niet bewust van zijn”, zegt Ardon.

“Ingesleten patronen kunnen inconsistent zijn met de ambities die we uitspreken. Zoals: we willen in onze organisatie veel meer vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Maar als we gaan hollen, volgen we allerlei patronen die precies daarmee in strijd zijn, trekken we juist de touwtjes aan, geven we geen vertrouwen en stimuleren we geen eigen verantwoordelijkheid. Die inconsistentie tussen wat we zeggen en wat we doen legt feilloos bloot dat we patronen hanteren die we in de loop van de tijd hebben ontwikkeld. Dan kan je structuren, procedures en beleid maken wat je wilt, maar dat implementeer je dan in oude groeven. Ik ben een groot voorstander van vertragen. Dan zie je die patronen.”

Hoe vertraag je?

“Door reflectief te evalueren. Een voorbeeld: een managementteam vroeg ons om hen te helpen begrijpen hoe het komt dat verandering steeds weer stagneert. Dan kan je gaan rennen met de

opdrachtdefinitie, maar als je het reflectief benadert stel je de vraag: hoe produceren we met *ons* gedrag stagnatie? We gaan niet weg voordat we hier een antwoord op hebben. Dan voer je andere gesprekken dan wanneer je meteen de vraag oppakt hoe het kan *dat* het stagneert.”

Het fascinerende is dat als je die patronen hebt besproken en doorbroken, er nog steeds iets kan zitten waar je de vinger niet goed achter krijgt. Dat noemen we de onderstroom. De onderstroom is een vergaarbak van allerlei ongrijpbare dingen in de categorie ‘daar kunnen we niks mee, het is nu eenmaal zo’. Waarom blijven mensen tegengedrag vertonen, of hangen in het verleden? Vaak weten ze het zelf niet precies. In het boek ‘Wat speelt hier? – Laat de onderstroom spreken’ dat ik samen met Cynthia van der Zwan schreef, gaan we in op wetmatigheden die ook in de onderstroom zitten.”

Hoe kom je erachter?

“We hebben vaak de neiging om in te zoomen. Om de onderstroom te begrijpen, is het de kunst om juist uit te zoomen en te ontdekken waar de bron van dit gedrag ligt. De aanname – gevoed door de theorie – is dat mensen vaak niet willen veranderen. Maar dat is vaak niet het belangrijkste motief. Belangrijker is dat ze iets koesteren uit het verleden en dit gaat hen zo aan het hart dat ze het maar



Arend Ardon is

keynotespeaker tijdens C-day23

‘Door te vertragen zie
je de patronen’



Boeken van Arend Ardon

Doorbreek de cirkel

Hoe managers onbewust
verandering blokkeren

Ontketen vernieuwing!

Blokkades wegnemen en
beweging creëren

Traag versnellen

Reflectief en krachtig
veranderen in het NU

Wat speelt hier?

Laat de onderstroom spreken

‘Ingesleten patronen kunnen inconsistent zijn met de ambities die we uitspreken’

moeilijk kunnen loslaten. Een wetmatigheid is: wat je buitensluit, of onbespreekbaar maakt, juist dát gaat zich meer manifesteren. De paradox is dat je het aandacht moet geven als je ervan af wilt. Stilstaan bij datgene wat de mensen zo waardevol vinden en moeilijk kunnen loslaten. Een andere wetmatigheid is dat we constant allerlei gevoelens van trouw ontwikkelen. Als we van een bepaalde werkwijze af gaan, voelt dat als ontrouw aan iets of iemand en dat doet iets met je. Door hier samen heel bewust bij stil te staan, kun je hier invloed op uitoefenen.”

Wanneer kom jij communicatiemensen tegen?

“Vooral bij grotere trajecten. Ik merk dat de communicatieprofessie zich de laatste decennia enorm heeft ontwikkeld. Daarmee is ook de toegevoegde waarde in ontwikkelingstrajecten en leiderschapsontwikkeling flink toegenomen. Er is meer interesse en kennis van hoe gedrag werkt. De communicatieprofessional is steeds vaker een professionele gesprekspartner van het management bij veranderings- en leiderschapsvraagstukken. Meer dan alleen een uitvoerder van de opdracht.”

Hoe kunnen wij ons verder ontwikkelen?

“Die ingezette trend kan nog intensiever. Communicatieprofessionals, zeker waar het gaat om interne communicatie, kunnen meer aan de ontwikkeling van de organisatie bijdragen. Natuurlijk is de uitvoering belangrijk, maar de communicatieprofessional als gesprekspartner in de ontwikkeling van de organisatie maakt zich

relevant door vragen te stellen, bijvoorbeeld bij weerstand. Waar komt het vandaan? Is dit in het verleden ontstaan, kunnen we dit onderzoeken? Dat levert betere oplossingen dan alleen maar meer te communiceren over de verandering.” —

Ardons tips voor communicatieprofessionals

1. Organiseer doelbewust vertraging als je betrokken bent bij veranderingsprocessen. Voor jezelf en voor de mensen met wie je werkt. Allereerst om te zien welke patronen je zelf herhaalt wanneer je aan het hollen bent. Op C-day23 geef ik handvatten hoe je kunt vertragen.
2. Onderzoek of er zaken zijn die in de onderstroom spelen. Hier ga ik ook op in tijdens C-day23.
3. Ga op zoek naar inconsistentie tussen onze verlangens en ons daadwerkelijke gedrag.
4. Als je inconsistentie ontdekt bij een ander, verwoord het dan zo dat je de ander niet in het defensief duwt. Schrijf de ander positieve intenties toe, want: de meeste mensen deugen.
5. Bedenk dat ook patronen hun functie hebben. Geautomatiseerd gedrag kost minder energie en is vaak heel functioneel.

Auteur Marjon Kranenborg

Fotograaf Maartje ter Horst

Van losse eilandjes naar integrale klimaatcommunicatie

Nee, meer dan een dag per week kunnen ze er allebei helaas niet aan besteden. Hoewel er genoeg te doen is. Eveline du Perron en Evy Jansen vormen de harde kern van het Landelijk Communicatie Netwerk Klimaat (LCNK). “De dagelijkse dingen doen we samen, maar eigenlijk werken we in het grootste team van Nederland: we zien onze leden en volgers ook als communicatiecollega’s.”

Het LCNK is ontstaan vanuit diverse klimaatgerelateerde overheidsprogramma’s, zoals het Nationaal Programma RES en Programma Aardgasvrije Wijken. Kortom: een communicatieve samenwerking tussen de klimaatprogramma’s. Du Perron: “Zo rond 2019 werden meerdere van dit soort programma’s opgestart. We zijn met de verschillende communicatieadviseurs bij elkaar gaan zitten om – toen nog – praktische zaken te bespreken: er komt veel op ons af, hoe gaan we dat aanpakken, wat kunnen we samen doen of delen. We moesten immers allemaal een website bouwen, een community opstarten, congressen organiseren. Dat ontwikkelde verder en zo is het LCNK geboren.”

De doelgroep van het LCNK bestaat uit communicatieadviseurs die communiceren over de klimaatopgave. Dat kan zijn bij een gemeente of provincie, maar ook bij partijen als Milieu Centraal of Stichting Klimaatgesprekken. Jansen: “Al die partijen maken zelf al veel mooie communicatiemiddelen. Wij zijn de verbinder, we verzamelen praktijkverhalen, podcasts en campagnetoolkits zoals ‘Zet ook de knop om’.” Du Perron vult aan: “Wij maken dus zelf weinig content. Alleen als we ergens een gat zien, en merken dat onze doelgroep behoefte heeft aan iets specifiek. Inmiddels haken we ook aan bij strategische vraagstukken, zoals polarisatie, desinformatie en het vertellen van het ‘grotere klimaatverhaal’.”

De dames zijn altijd op zoek naar interessante partijen die het leuk vinden om een netwerkbijeenkomst te hosten. Jansen: “Dat is de kern van ons bestaan: zo kunnen de leden van het netwerk het beste kennis met elkaar delen.” Dat netwerk groeit intussen flink, naar inmiddels ruim vijfhonderd leden. Du Perron: “We benaderen mensen persoonlijk, en die halen weer anderen erbij. Er is veel behoefte aan die verbinding.”



EVY JANSEN (LINKS) EN EVELINE DU PERRON



Auteur Guido Rijnja
Fotograaf Germán Villafane

Harrie van Rooij en de kracht van ruis

‘Voor je het weet benader je een beleidsprobleem als een communicatieprobleem’

‘Luisteren naar ruis’ heet het proefschrift dat Harrie van Rooij afgelopen februari met succes verdedigde. Op het grensvlak van psychologie, filosofie en organisatieleer fileert de communicatieadviseur van de Belastingdienst de wijze waarop mensen in organisaties communiceren bij spanningen. Leidinggevenden, beleidsmakers en communicatieadviseurs scheppen voortdurend een werkelijkheid, die zowel comfort biedt als uitsluit. Met taal in de hoofdrol.

Tijdens de zomervakantie van de familie Van Rooij in 2021 viel het spreekwoordelijke kwartje. In de warme stilte van de Franse Cevennen zat de promovendus gebogen over de onderzoeken die zijn proefschrift schragen. “Karl Weick hielp me een handje”, vertelt de jonge doctor. “De psycholoog vertelt het verhaal van zestien brandweerlieden die in de zomer van 1949 ingesloten raken in een bos in het Amerikaanse Mann Gulch. Ze zijn gedropt met parachutes om een enorme brand te blussen. Als ze ingesloten raken, roept de brandweercommandant ‘Drop your tools!’. Hij draagt hen op om in een open afgebrand stuk op de grond te gaan liggen. De mannen negeren het bevel en rennen alle kanten op. De commandant zal het overleven, twee andere smokejumpers vinden

door het vuur een veilige weg, maar dertien mannen komen om. Hoe komt het toch dat zo’n team ervaren professionals uit elkaar valt? Ze houden vast aan vertrouwde benaderingen, zegt Weick. Een van de mogelijke redenen is dat de brandweercommandant nog maar kort deze mannen leidt. Wat mij raakt in de vertelling is hoe belangrijk het is om in je werk niet steeds weer blindelings op je instrumenten te vertrouwen, en meer zorg te besteden aan interactie. Kun je vakmatig reflecteren: wat vraagt deze situatie, waar ben ik mee bezig?”

Kernboodschap

Overheidscommunicatie moet van een instrumentele benadering overschakelen naar een interactionele

benadering, heet het in het slothoofdstuk van het proefschrift. Drie onderzoeken in de periode 2014-2022 bij de Belastingdienst ontbloten de moeite van publieke organisaties om met spanningen om te gaan. Waarin enkele hardnekkige patronen hun werk doen. Van Rooij kon niet bevroeden dat de studie door de problemen met de kinderopvangtoeslag zo’n zware lading zou krijgen. “Sommige collega’s noemen de studie gedurfd, maar wat overheerst is herkenning van wat complexe systemen met je doen: als iets ingewikkeld is, wordt er een enorm beroep op je gedaan. Bij communicatiemensen is dat vaak een beroep om het eenvoudiger te maken: heb je een kernboodschap, een plaatje dat de samenhang duidelijk maakt? Ambtenaren proberen



Download 'Luisteren naar ruis: een onderzoek naar communicatie als spanningsreductie' via de website van Harrie van Rooij: <https://harrievanrooij.wordpress.com>. Je vindt hier meer artikelen en columns met reflecties op actuele gebeurtenissen.

'Contact met de samenleving is niet zozeer onderzoek doen, maar echt in verbinding zijn met mensen'

eigenlijk voortdurend om spanningen hanteerbaar te maken en communicatiemensen spelen daarbij een dankbare rol – dankbaar in de ogen van die worstelende bestuurders en medewerkers.

Communicatieadviseurs worstelen op hun beurt met het beroep dat op hen wordt gedaan. Er is een pragmatische school, die zegt: als ik niets doe wordt het nóg erger. Dan ga je een onuitvoerbaar toeslagenstelsel toch maar proberen uit te leggen. Iemand noemde dit eens 'beleidsreparatie'. Hoe beter we leren communiceren, hoe beter de beleidsreparatie wordt. Voor je het weet benader je een beleidsprobleem als een communicatieprobleem. Omgekeerd zien we soms over het hoofd dat bepaalde beleidsproblemen in de kern over communicatie gaan. Dat zag ook stikstofbemiddelaar Johan Remkes enkele maanden geleden heel scherp. De stikstofopgave is voor een belangrijk deel een communicatieprobleem, behandel het dan ook als zodanig. Knap: hij had eigenlijk geen ruimte, maar liet het toch open."

Morele kant

"Ik zie een krachtige tegenbeweging opkomen", zegt hij dan. "Professionals die zeggen: zoek de openheid en vooral de verbinding – en heb het er met elkaar over! Reflecteer op je vak. Dat appel komt uit de eerste reacties op mijn proefschrift ook het sterkste naar voren. Collega's nodigen me uit om over de morele kant van hun werk te praten. Wat gebeurt er als je je vertrouwde gereedschap laat vallen? Met een knipoog naar het verhaal van de brandweerlieden: de relatie tussen rampzalige consequenties en wat daaraan voorafgaat is fascinerend. Dat kun je op de kinderopvangtoeslag betrekken, maar ook op de aardgasproblematiek of stikstofproblemen natuurlijk. Weick zegt daarover: 'We praten de dingen tot bestaan': in al mijn studies heb ik dat zien gebeuren. Enerzijds is het heel logisch – we zoeken naar

duiding voor wat er gebeurt – en tegelijk ontstaan daarbij patronen die vergaande gevolgen kunnen hebben."

De geholpen zelfredzame burger

Taal heeft een hoofdrol bij de manier waarop we betekenis geven aan complexe opgaven, zo maakt Van Rooij duidelijk. Hij beschrijft hoe pakweg zeven jaar geleden het begrip 'zelfredzame burger' in zwang raakte. "Een plastic woord", klinkt het beslist. "Daar kun je alle kanten mee op. Ik zag dat mensen in de organisatie en in de samenleving het helemaal niet eens waren met wat er gebeurde, maar ondertussen.. Het begrip 'zelfredzaamheid' werd gebruikt om bezuinigingen te realiseren. Balies werden gesloten, mensen werden naar digitale loketten verwezen. Op een wetenschappelijk en politiek niveau werd gezegd: mensen moeten het zelf kunnen doen. In organisaties zie je dan een discussie ontstaan over hoe mensen het beste geholpen kunnen worden. Uit beleidsdocumenten rijst het beeld op dat het allemaal geen probleem is, en dan komt ineens het begrip 'geholpen zelfredzaamheid' naar voren. Dat gaat ook weer een eigen leven leiden. Je neutraliseert hiermee een tegenstelling; via taal creëer je een bepaalde werkelijkheid die tegelijk comfort verschaft én versluiert. Daarbij worden bepaalde betekenissen telkens geselecteerd en verdwijnen andere naar de achtergrond. De vraag is: zien we die selectie en reductie nog? In dit geval: zien we hoe kwetsbaar mensen écht zijn?"

Zelfreferentialiteit

"Ik adresseer iedereen in de organisatie", zegt Van Rooij in antwoord op de vraag wie hij met zijn studie wil aanspreken. "Om te beginnen het leiderschap. Juist als het om communicatie gaat. Leiders moeten aan de ene kant duidelijk zijn over wat ze willen en anderzijds ontvankelijk zijn, mensen helpen taal te

vinden. Zij zijn in de eerste plaats aanspreekbaar als organisaties teveel naar binnen gekeerd zijn en meer naar eigen ideeën kijken dan naar de werkelijkheid. Zelfreferentialiteit noemt de socioloog Luhman dat: onbedoeld leg je je eigen kijk op aan anderen. Als medewerker van de Belastingdienst vraag ik hier natuurlijk aandacht voor, en neem van mij aan dat velen met mij ongelooflijk hun best doen om te voorkomen dat je met de rug naar de samenleving komt te staan. Daar wordt veel onderzoek naar gedaan, maar contact met de samenleving is niet zozeer onderzoek doen, maar echt in verbinding zijn met mensen. Het is geen geheim dat professionals in heel veel disciplines afgelopen jaren ervoor hebben gekozen om bij het management aan tafel te komen. In het hart van het beleid functioneren werd een ideaal. Je bent succesvoller als je de taal van het management spreekt, heet het. Waarom schieten we in de managementmodus? Zie de gevolgen.."

Radicaler

Wat doet zo'n intensieve studie met je? "Ik word radicaler", klinkt het bedachtzaam. "Sommige patronen worden wel hardnekkiger, de overheid kan soms hardvochtig zijn, terwijl ik vooral ambtenaren zie die niet willen dat het de verkeerde kant op gaat. Hoe hardnekkig het is maakt ook radicaal. We willen van A naar B via de principes van B, noemt men dat zo mooi bij de beweging Dialoog en Ethiek die het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in gang heeft gezet: laten we met behulp van nieuwe regels en manieren van gesprek ervoor zorgen dat we in verbinding zijn. En dan bedenkt toch weer iemand een aanpak op de oude wijze, vaak heet zo iets 'programma', en knippen we bijvoorbeeld de complexiteit weer op in stukjes. Denken we dat we de boel beheersen. Je moet soms accepteren dat communicatie een proces is met een open einde." —

COMMUNICATIEADVISEUR COMMUNICATIEMEDEWERKER
 WC CA SF TJP SC
LOGEION
 de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals
 COMMUNICATIESPECIALIST SOCIAL MEDIA
 INTERNE COMMUNICATIE MARKE-
 TINGSPECIALIST CONTENT CRE-
 ATOR KLANTDATA ANALIST SPECIALIST EXTERNE COMMU-
 NICATIE CONTENTSPECIALIST SERVICE DESIGNER DIGITAL
 MARKETEEER COPYWRITER ADVISEUR STAKEHOLDER MA-
 NAGEMENT CORPORATE COMMUNICATIESPECIALIST CRE-
 ATIVE MARKETEEER MANAGER COMMUNICATIE MARKETING
 EN COMMUNICATIESPECIALIST ADVISEUR VERANDERMA-
 NAGEMENT MEDEWERKER COMMUNICATIE & EVENTS
 COMMUNICATIEADVISEUR COMMUNICATIEMEDEWERKER
 WOORDVOERDER REDACTEUR STRATEGISCH COMMUNI-
 CATIEADVISEUR COMMUNICATIESPECIALIST SOCIAL MEDIA
 SPECIALIST ADVISEUR INTERNE COMMUNICATIE MARKE-
 TINGSPECIALIST BELEIDSCOMMUNICATIEADVISEUR TEKST-
 SCHRIJVER PUBLIC
 ATOR KLANTDATA
 NICATIE CONTENT
 MARKETEEER COP
 NAGEMENT CORP
 ATIVE MARKETEEER
 EN COMMUNICAT
 NAGEMENT MED
 COMMUNICATIEAD
 WOORDVOERDER REDACTEUR STRATEGISCH COMMUNI-
 CATIEADVISEUR COMMUNICATIESPECIALIST SOCIAL MEDIA
 SPECIALIST ADVISEUR INTERNE COM SERVICE DESIGNER
 DIGITAL MARKETEEER COPYWRITER ADVISEUR MANAGER C

Vind de baan die bij je past.

Diverse vacatures binnen het communicatievak op één plek.



Scan de code naar de vacaturebank of ga naar www.logeion.nl/vacatures

Samenstelling Naomie Kenson



Handboek voor onderzoeksjournalisten



Luuk Senbers (redactie), Bertram + de Leeuw Uitgevers 2022
9-789-4615-630-5-7, 511 pagina's, € 39,95

Wat een fantastisch naslagwerk, uitgebracht door de Vereniging van Onderzoeksjournalisten. Ruim dertig professionals schreven eraan mee, ieder met een hoop ervaring en gespecialiseerde kennis, van onderzoeksjournalist tot advocaat. De opbouw van het handboek deed me denken aan 'Zoeken en schrijven, handleiding bij het maken van een historisch werkstuk' dat verplichte kost was voor geschiedenisstudenten begin jaren tachtig. Slechts 95 bladzijden in plaats van 510, wel veel kleinere letters. De kaartenbak uit dat boekje is vervangen door de masterfile, waaraan heel hoofdstuk 8 wordt gewijd, maar de uitgangspunten zijn in al die jaren natuurlijk hetzelfde gebleven. Zonder een goede hypothese kom je nergens, zonder een tijdplanning ook niet en een zorgvuldige selectie van betrouwbare bronnen blijft van cruciaal belang. Het handboek gaat op al die aspecten op overzichtelijke wijze in, nieuw is de informatie over online research en datajournalistiek. Ook de hoofdstukken over veiligheid, bedreigingen en digitale aanvallen en over juridische valkuilen en rechtszaken krijgen de aandacht die bij deze tijd past. Voor studenten aan de School voor de Journalistiek is dit boek verplichte kost.

Annemarie van Oorschot



Hét marketing kookboek



Marketing Queens, S2 Uitgevers 2023
9-789-4932-820-9-4, 327 pagina's, € 24,00

Hét marketing kookboek. De titel zegt het precies, want door de authentieke manier waarop dit boek geschreven is, krijg je voldoende recepten om je marketingskills te verrijken. Ben je nieuw op het gebied van marketing? Dan word je met de eerste logische stappen aan de hand meegenomen. Voor de meer ervaren marketeer is het een interessante benadering en daarom ook zeker leerzaam. In het boek komen vele aspecten van communicatie terug en daarom is dit boek een mooie aanvulling op je kennis. De verfrissende manier van schrijven met korte en krachtige verhalen, maakt het boek prettig leesbaar. Er staan handige voorbeelden in van succesvolle organisaties en campagnes, do's en don'ts beschreven. Je vindt elf recepten voor een goede aanpak of strategie voor campagnes, proposities en plannen. Kortom, een praktisch boek dat je er bij kunt pakken als je snel wil checken of je aan alles hebt gedacht als je aan de slag gaat met je marketingplannen.

Eveline Waterreus



Politieke overheidscommunicatie



Tjebbe Geldof, Uitgeverij Boom, 2022
9-789-4621-275-1-7, 344 pagina's, € 63,00

Mag de overheid publieke middelen inzetten om een minister, partij of politieke visie in de schijnwerpers te zetten? Tjebbe Geldof promoveerde op een onderzoek naar de rechtmatigheid van overheidscommunicatie aan de Tilburgse universiteit. Slotsom is een bevestiging van wat ook in de Uitgangspunten Overheidscommunicatie staat: niet de bewindspersoon staat voorop maar diens beleid, en partijpolitiek en beleidscommunicatie dienen gescheiden te worden. Dat mag wat minder vrijblijvend, aldus Geldof. Hij introduceert een toetsingskader. Daarvoor bestudeerde hij wetgeving en zienswijzen van staatscommissies (Biesheuvel en Wallage) en ervaringen in Ierland en Duitsland.

Vervolgens legt hij drie casussen op de grill: de publiekscampagne waar het kabinet bepleitte om vóór te stemmen bij het EU-referendum (2005), de uitgave van de glossy Gerda door het ministerie van LNV (2010) en de toespraak van (toen nog) wethouder Ollongren waarin ze de PVV hekelde. In het toetsingskader haalt Geldof meerdere indicatoren naar voren: feitelijke onjuistheid, reclameachtige boventoon, uitgesproken negatieve opvatting over andere politieke partijen, publicatie op eigen websites van de overheid en inzet van speechschrijvers voor politieke bijeenkomsten. Ook wijst hij op timing: rechtvaardigheid komt in het geding als met overheidscommunicatie politieke doeleinden worden bekostigd. Een onafhankelijke organisatie zou kunnen helpen het toetsingskader te beperken, en te voorkomen dat gemorrelt wordt aan basale principes als gelijke kansen en pluralisme in het publieke debat. Interessant is de vraag of en hoe de communicatiediscipline en het parlement op deze voorzet zullen reageren.

Guido Rijnja

Edelman Trust Barometer 2023: van polderland naar polarisatie

Sterke verdeeldheid, economisch pessimisme en een stevige opdracht voor de overheid

Over de barometer

De Edelman Trust Barometer is een jaarlijks wereldwijd uitgevoerd vertrouwens- en geloofwaardigheidsonderzoek van Edelman Trust Institute en bestond uit online interviews van dertig minuten die werden afgenomen tussen 1 november en 28 november 2022. Voor het online onderzoek werden meer dan 32.000 respondenten uit 28 landen ondervraagd. Het rapport bestrijkt actuele en belangrijke maatschappelijke indicatoren van vertrouwen in bedrijfsleven, media, overheid en ngo's, en bepaalt de discussie en de agenda voor het komende jaar. Ga voor meer informatie naar www.edelman.com/trust-barometer

Het ooit zo beroemde poldermodel lijkt zijn langste tijd te hebben gehad in Nederland. Ooit werden maatschappelijke tegenstellingen aan tafel met elkaar besproken. En zelfs met de grootste tegenstanders aan tafel kwamen ondernemingen, overheid en vakbonden uiteindelijk wel tot een oplossing. Er was respect voor en vertrouwen in elkaar. Anno 2023 lijkt hier geen sprake meer van. De Nederlandse samenleving lijkt meer verdeeld dan ooit en er is weinig vertrouwen in het oplossen van deze verdeeldheid.

De overheid heeft ook dit jaar te maken met een daling van het vertrouwen in de samenleving. En omdat het bedrijfsleven het enige instituut is dat nog wordt vertrouwd ligt daar een stevige opdracht om bij te dragen aan het oplossen van diverse maatschappelijke vraagstukken.

Dit zijn de belangrijkste uitkomsten van de Trust Barometer van Edelman, het jaarlijkse vertrouwens- en geloofwaardigheidsonderzoek van het bureau dat dit jaar voor de 23ste keer is uitgevoerd.

'We bevinden ons in een periode van enorme systeemveranderingen, met verdeeldheid zaaiende krachten die economische grieven aanwakkeren'

Uit de Edelman Trust Barometer blijkt dat vier op de vijf Nederlanders ons land nu meer verdeeld vindt dan in het verleden. Nederland bevindt zich in de gevarenzone als het gaat om een gepolariseerde samenleving en het vermogen hiervoor een oplossing te vinden. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn het wantrouwen in de overheid, een gebrek aan gedeelde identiteit en systemische ongelijkheid. Naast deze verdeeldheid zien we in Nederland de toekomst economisch gezien niet positief in. Slechts een op de vijf Nederlanders zegt, in vergelijking met nu, te geloven in een betere toekomst over vijf jaar, voor zichzelf en zijn of haar gezin. In deze maatschappelijke context wordt veel verwacht van het bedrijfsleven. Van de vier onderzochte kerninstellingen (bedrijfsleven, media, ngo's en overheid) vertrouwen Nederlanders namelijk alleen het bedrijfsleven. Het is het enige instituut dat zowel competent als ethisch wordt beoordeeld.

"Nederland was ooit het land dat het polderen heeft uitgevonden", aldus Steven Heywood, General Manager van Edelman in Amsterdam. "Dit polderen maakt nu snel plaats voor polarisatie, voor een samenleving die verdeeld is en waar een oplossing

niet direct voorhanden is. CEO's, en de bedrijven die zij leiden, moeten een centrale rol spelen bij het aanpakken van deze problemen en het herstellen van het economisch optimisme."

Gebrek aan wederzijds respect

Een sterk gepolariseerde samenleving leidt tot een gebrek aan wederzijds respect en bereidheid om elkaar te helpen. Nederland bevindt zich wat polarisatie betreft dus in de gevarenzone, omdat er een aanzienlijke verdeeldheid in de samenleving bestaat en een gevoel dat we dit niet direct kunnen oplossen. Een gevaarlijke cocktail, omdat ook blijkt dat een grote meerderheid van de Nederlandse bevolking onze samenleving nu meer verdeeld vindt dan de afgelopen jaren. Dit heeft een aanzienlijke invloed op het wederzijds respect voor elkaar en hoe we met elkaar omgaan. Van degenen in Nederland die een uitgesproken mening hebben over een bepaalde kwestie, zegt iets minder dan een kwart van de respondenten iemand te willen helpen mocht iemand in nood zijn. Een op de vijf zou met iemand in dezelfde buurt willen wonen en slechts 6 procent zou willen samenwerken met iemand die het volledig oneens is met het eigen standpunt.

Uit het onderzoek blijkt dat in Nederland het bedrijfsleven momenteel als enige instituut vertrouwd wordt, omdat het positief wordt beoordeeld op zowel competentie (het vermogen om het goede te doen) als ethiek (de intentie om het goede te doen). Dit geeft het bedrijfsleven een enorme voorsprong op de overheid wat betreft competentie, van maar liefst 62 punten en 31 punten voorsprong wat betreft ethisch handelen. De overheid scoort op beide waarden negatief, ngo's en de media alleen op de waarde competent negatief. Nederlanders verwachten juist nu meer maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven.

Bedrijven moeten voortouw nemen

Omdat alleen het bedrijfsleven wordt vertrouwd, brengt dit hoge verwachtingen met zich mee. "Meer dan ooit moeten CEO's het voortouw nemen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken", aldus Heywood. "Nederlanders geven aan dat zij vooral meer maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven verwachten bij vraagstukken als energietekorten en energiekosten, kli-

maatverandering, economische ongelijkheid en de omscholing van werknemers." Bedrijven moeten hierbij overigens voorzichtig zijn: 38 procent van de Nederlandse respondenten vindt dat het bedrijfsleven zich niet politiek mag opstellen wanneer het controversiële maatschappelijke kwesties aanpakt.

"We bevinden ons in een periode van enorme systeemveranderingen, met verdeeldheid zaaiende krachten die economische grieven aanwakkeren", aldus Heywood. "Dit negeren zal leiden tot meer polarisatie, vertragende economische groei, meer discriminatie en een inherent onvermogen om problemen op te lossen. CEO's en de bedrijven die zij leiden, moeten een centrale rol spelen bij het aanpakken van deze problemen en het herstellen van economisch optimisme." Voor het bedrijfsleven is in dit verband een belangrijke, maar niet unieke rol weggelegd: bijna de helft van de respondenten in ons land gelooft dat samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven de aanpak is die de meeste kans biedt op constructieve maatregelen om maatschappelijke problemen aan te pakken. ■

De belangrijkste bevindingen uit het 2023 Trust Barometer onderzoek in Nederland

- De Nederlandse samenleving is sterk verdeeld. Vier op de vijf Nederlanders vindt ons land nu meer verdeeld dan in het verleden.
- Er is sprake van economisch pessimisme, weinig geloof in een betere toekomst.
- Van de vier instellingen (bedrijfsleven, overheid, media, ngo's) is het bedrijfsleven het enige instituut waar Nederlanders (61 procent) vertrouwen in hebben. Het bedrijfsleven wordt als enige instituut gezien dat zowel competent (het vermogen om het goede te doen) als ethisch (de intentie om het goede te doen) is.
- De opdracht aan het bedrijfsleven om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken is groot.
- Nederlanders geven aan dat zij vooral meer maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven verwachten bij vraagstukken als energietekorten, klimaatverandering, het delen van betrouwbare informatie, economische ongelijkheid en de omscholing van werknemers.

‘De samenleving verandert, maar mensen vinden het moeilijk taal mee te laten veranderen’

Amy Cheung (28) werkt als adviseur bij Diversity Recruitment. Daarnaast is ze voorzitter van Asian Raisins, een stichting die racisme jegens Oost- en Zuidoost-Aziatische mensen in Nederland bestrijdt. In beide functies staan gelijkwaardigheid, representatie en inclusie centraal. Communicatie speelt daarin een belangrijke rol.

Als adviseur Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie adviseert Cheung bedrijven op het gebied van werving en selectie. Ze helpt opdrachtgevers hun wervingsprocedures zo objectief mogelijk in te richten. “Veel bedrijven sluiten in hun wervingsproces al mensen uit, zonder dat ze dat willen of doorhebben. In mijn werk help ik bedrijven deze blinde vlekken te ontdekken en hun arbeidscommunicatie voor diverse doelgroepen aantrekkelijk te maken. Bijvoorbeeld: veel biculturele mensen vinden het belangrijk dat ze in hun werk maatschappelijk betrokken bezig zijn. Het kan dus helpen om dat expliciet te vermelden in je vacatures.”

Dat Cheung uiteindelijk dit werk wilde doen, wist ze niet meteen. “Na mijn studie Interculturele Communicatie deed ik een HR-traineeship. Daarin kwam naar voren dat ik werving en selectie heel interessant vind. Tegelijkertijd ben ik ook veel bezig geweest met mijn eigen positie als vrouw van kleur,

en gelijke kansen voor iedereen.” Zodoende kwam ze in aanraking met stichting Asian Raisins en zette ze ook de stap naar haar huidige baan.

Boodschap overbrengen

Bij Asian Raisins is Cheungs rol als voorzitter heel breed. Ze is woordvoerder, maar houdt zich ook bezig met de interne communicatie van de stichting en het lanceren van campagnes. “We communiceren veel via campagnes om bewustwording te creëren. Daarbij moet je goed nadenken welke partijen je wil benaderen, hoe je omgaat met de media en de boodschap die je over wil brengen. Dat ging met vallen en opstaan, maar dat is juist ook heel leerzaam geweest. We zeiden bijvoorbeeld eerst: ‘Wij zijn er voor alle Aziatische

Nederlanders’. Dat wilden we ook heel graag, maar de problematiek waar wij ons op richten is meer gericht op Oost- en Zuidoost-Aziatische Nederlanders. Onze boodschap hebben we dus aangescherpt.”

Taal

Communicatie en taal is heel belangrijk voor het toewerken naar representatie en inclusie, maar kan soms juist ook een drempel vormen in verandering. “Tijdens mijn studie heb ik altijd geleerd dat taal je denken beïnvloedt. Taal heeft dus een grote invloed op onze samenleving. Fobieën, haat: het komt allemaal voort uit taal,” zegt Cheung. “Door het vertellen en herhalen van verhalen kan er een voedingsbodem voor het denken ontstaan van

‘In communicatie moeten we niet de focus leggen op wat we wel of niet kunnen zeggen, maar op wat we willen bereiken’



Amy Cheung

waaruit we dingen gaan geloven. Vreemdelingenhaat is bijvoorbeeld op die manier ontstaan. Wat je nu ziet gebeuren is dat de samenleving snel verandert, maar dat mensen het moeilijk vinden hun taal mee te laten veranderen. Die tegenstrijdigheid vind ik soms best lastig.”

Gelukkig kunnen we wel veranderen. “Ik denk dat we in communicatie niet de focus moeten leggen op wat we nou wel of niet kunnen zeggen, maar wat we onderliggend willen bereiken. Als samenleving zeggen we: Artikel 1 - we willen niemand discrimineren. Laten we dan ook vanuit dát perspectief handelen. Zo blijven we zien dat we dezelfde waarden delen, en kom je niet tegenover elkaar te staan.”

Young Logeion

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

De oplossing voor een genderdiverse communicatieafdeling

Het is geen geheim: communicatie is nogal een vrouwenwereld. Laatst kwam een collega op kantoor langs met zijn puppy. Alle vrouwen renden kirrend naar hem toe. De enige mannelijke collega op dat moment bleef rustig zitten. Een andere keer kwam een vrouwelijke collega met een tas vol kleding op kantoor: ‘voor wie wil’. De vrouwen doken met een handvol kleding de toiletten in en bewonderden elkaars nieuwste aanwinsten. M’n baas (een man) vroeg hoofdschuddend of we alsjeblift weer aan het werk konden gaan.

Natuurlijk: dit zijn totaal generaliserende voorbeelden van hoe vrouwen zich soms gedragen. We zijn net zo vaak serieus, zakelijk, ambitieus en hardwerkend (en ja, niet iedereen houdt van puppy’s of van kleding). Daarnaast ben ik de eerste persoon die in de verdediging schiet als mensen bepaalde zaken toerekenen aan het biologisch man of vrouw zijn. En toch zijn deze voorbeelden denk ik herkenbaar voor iedereen die in een vrouwenwereld werkt: het gaat er op de gemiddelde communicatieafdeling vast anders aan toe dan op een advocatenkantoor met tientallen alfamannetjes.

Je kunt je dan afvragen: is het gebrek aan mannen in de communicatie ook geen kipeverhaal? Is het niet logisch dat mannen zich minder thuis voelen op een afdeling waar



Marjolein Snellink
Voorzitter Young Logeion

enkel vrouwen werken? En zijn we niet nog vrouwelijker geworden in de afwezigheid van mannen, waardoor mannen al helemaal niet meer kunnen aarden?

Zoals ik al zei: ik geloof niet dat ons gedrag vastligt in onze natuur. Wij gedragen ons naar de genderrollen die ons zijn aangeleerd. De oplossing kan wat mij betreft dus twee kanten op: wij vrouwen gedragen ons iets meer als alfamannen, óf de mannen leren hun vrouwelijke kant accepteren. En zal ik je iets leuks vertellen? Als we beide tegelijk doen hebben we misschien wel de meest diverse, fijne communicatieafdeling die je je kunt wensen.

‘We gedragen ons naar de genderrollen die ons zijn aangeleerd’

Auteur Marjan Engelen
Fotograaf Marieke Odekerken

Serieus wanneer het moet, luchtig als het kan

“In coronatijd publiceerde het ministerie hele lappen tekst op rijksoverheid.nl. Er stond dan een knop naast: ‘klik hier voor een eenvoudige versie’. Waarom zou dat niet andersom kunnen?” Aan het woord is Yvette Neuschwanger, senior communicatieadviseur bij de provincie Zuid-Holland en voornamelijk actief op het gebied van interne communicatie.

Neuschwanger heeft een missie: “In de wens om transparant en volledig te zijn, verliezen we ons in de ambtenarij vaak in een brij aan woorden. Dat kan echt anders.” In haar werk staat duidelijk taalgebruik op nummer 1. Neuschwanger legt uit waarom: “De mensen binnen de organisatie moeten heel goed weten waarvoor we ons werk doen. Buiten en binnen zouden veel dichterbij elkaar moeten staan. Mede daarom passen wij ook in al onze interne berichtgeving de principes van Direct Duidelijk toe. Dat gaat niet zozeer over taalniveau B1 of jip-en-janneketaal, maar over de vraag of de tekst begrijpelijk is. Iedereen vindt het fijn om een tekst snel te kunnen scannen en zo direct te weten wat er wordt bedoeld. De landelijke campagne Direct Duidelijk was voor ons een flinke aanjager. De gedeputeerde heeft toen de Direct Duidelijk Deal ondertekend en daarmee toegezegd werk te maken van begrijpelijke taal. Extern én ook intern. Want als je met elkaar helder communiceert, dan straalt dat ook af op de buitenwereld.”

Voor Neuschwanger was het een verademing dat zij hiermee zo voortvarend aan de slag mocht binnen de provincie: “Ik ben zelf nogal taalvaardig.” Zij en haar

team gingen aan het werk om de provinciecollega’s op het juiste spoor te zetten. Trainingen, webinars, coaching on the job, van alles werd uit de kast gehaald. Neuschwanger: “Behalve over zinsbouw, woordkeus en andere tekstuele zaken, gaat het ook over de toon. We zijn vaak heel formeel en feitelijk, terwijl dat niet altijd nodig is. Serieus wanneer het moet, luchtig wanneer het kan. Je merkt dat dat een enorm verschil maakt.” Dat begrijpelijke taal ook zo zijn grenzen heeft, ontdekte Neuschwanger vier jaar geleden. “Na de Provinciale Statenverkiezingen was ik nauw betrokken bij de coalitieonderhandelingen. Na de eerste gesprekken ging ik gelijk aan de slag om de teksten te vertalen in duidelijke taal. Vanuit het idee, om aan het eind van dat proces van onderhandelen al heel snel een leesbaar coalitieakkoord op te leveren. Maar dat pakte niet goed uit. Als je een tekst omzet in ‘Direct Duidelijk’ formuleer je zo stellig en eenduidig mogelijk. Zwart-wit. Daarmee verdwijnen de grijstinten en dat is nou juist wat onderhandelaars nodig hebben. Die hebben eerder teksten nodig waar nog ruimte in zit om het vervolgesprek te kunnen voeren. Direct Duidelijk maakt alles scherp. Zij hadden juist nodig dat nog niet alles scherp is. De aanscherpingen komen later wel. Na deze eerste slag werd ik vriendelijk bedankt en ben ik gestopt met het tussentijdse ‘vertalen’. Ik heb gewacht tot de onderhandelaars er helemaal uit waren. Zo ga ik het deze keer weer doen. Aan het eind van de rit maak ik een vertaalslag.”

Hoe kijkt Neuschwanger terug op deze les? “Ik had door mijn enorme gedrevenheid voor duidelijke taal

hier echt een blinde vlek. Ik had me onvoldoende gerealiseerd dat zo’n proces niet gebaat is bij scherpe kantjes en verdwenen grijstinten. In communicatietermen: ik vraag me nu weer vaker af wie de doelgroep is en welk doel een tekst moet dienen. Dat heb ik toen over het hoofd gezien. Ongeveer les één van je communicatieopleiding. Maar meegesleept door enthousiasme en gedrevenheid was ik het toch even vergeten.” Is Neuschwanger hierdoor anders tegen Direct Duidelijk aan gaan kijken? “Nee, we blijven stevig inzetten op het verder verspreiden en borgen van onze boodschap. Er gaan landelijk zelfs stemmen op om er een wettelijke verplichting van te maken voor overheden, net als de digitaal toegankelijke websites. Maar met verplichten kom je er niet. Het is echt een cultuurverandering. Dat gaat ook over eerlijk en open zijn. Maar al te vaak moet wellig taalgebruik slecht of onbegrijpelijk beleid ‘redden’. Daar moeten we vanaf. En dat zal nog best wat jaartjes duren.”

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.



Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Bart Bakker
Redacteur



Arjen Boukema
Redacteur



Wim Datema
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Corine Havinga
Adjunct-hoofdredacteur



Robin den Hoed
Redacteur



Maartje ter Horst
Fotograaf



Emma Kemperman
Gastredacteur



Naomie Kenson
Bureaucoördinator



Marjon Kranenbarg
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschoot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Jorinde van der Velde
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Bart van Waardenberg
Grafisch vormgever

Wil je ook meewerken aan C?

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



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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Anouk de Bresser, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

Redactie
Bart Bakker, Diane Bergman, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Claudine Hogenboom, Ronand Jansen (Logeion), Marjon Kranenbarg, Patricia van der Linden, Annemarie van Oorschoot, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Sanne Wijers, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Christian Burgers, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Marjolein Snellink, Eveline Waterreus

Concept en vormgeving
careenza*, 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 vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 5 mei 2023.

Coverfoto
Eran Oppenheimer



*wij willen graag met jou brainstormen over toffe grafische projecten. carenza.nl

LOGEION-KALENDER

SEMINAR

18 APRIL DEN HAAG

Seminar: Polarisatie & communicatie

Ron Fresen, Jacquélien van Stekelenburg, Klaas Dijkhoff, e.a.

ENTER-THE-FIRM

20 APRIL UTRECHT

Young Logeion: Enter-the-firm Rabobank

VAKIMPULS CSC

8 MEI ONLINE

Crisis communication

Celia Noordegraaf, Christian Burgers, Yan Jin

WORKSHOP

9 MEI AMSTERDAM

Situationeel adviseren

Edi van Gelder, Lilian van den Berg

MASTERCLASS

15 MEI AMERSFOORT

Thought leadership in tijden van verandering

Mignon van Halderen, Brandon Martens

MASTERCLASS

16 MEI AMERSFOORT

Burgerberaad – Hoe kom je in dialoog tot gedragen oplossingen?

Aycha Kleingeld, Remmert van Haaften, Rik Swieringa, Robin Koster

VAKIMPULS

5 JUNI ONLINE

Van quote tot opiniestuk Arnold Vonk

CONGRES

22 JUNI BUSSUM

C-day23

NETWERKBORREL

29 JUNI UTRECHT

Young Logeion zomerborrel

WORKSHOP

3-4 JULI DOORN

Tweedaagse training: Je bent zelf je belangrijkste instrument

Frithjof de Haan, Vivien Broekman

WORKSHOP

6 JULI AMERSFOORT

Doelgericht ontwerpen van effectieve bijeenkomsten

Nicoline van Straten

WORKSHOP

28 SEPTEMBER UTRECHT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

VAKIMPULS

2 OKTOBER ONLINE

Het organiseren van de communicatie

Patrick Dekkers

WORKSHOP

12 OKTOBER ONLINE

Business Intelligence

Sirous Kavehercy

WORKSHOP

31 OKTOBER ONLINE

Schrijf je eigen klimaatnarratief

Geerte Paradies

VAKIMPULS

7 NOVEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink



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



Hét nationaal vakcongres voor communicatieprofessionals

**KOOP NU
JE TICKETS
VOOR C-DAY23!**

22 juni 2023
Spant!
Bussum



Meer informatie of tickets bestellen? Scan dan de QR-code!

GEORGANISEERD DOOR
LOGEION