



‘We communiceerden alleen vanuit ons eigen perspectief’

BESTUURDER ERIK MASTHOFF EN MANAGER
COMMUNICATIE MARTE BEENEN, FIVOOR

‘Verwelkom het niet weten’

PSYCHOLOOG EN SCHRIJVER RENÉ MEIJER

**Casus Joost Klein
is er een voor in
de studieboeken**



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

- 04 **hoofdartikel**
communiceren als gevaarlijke patiënten je klanten zijn
- 09 **column christian burgers**
- 10 **kleiner dan tien**
introdans wil zo groot mogelijk publiek bereiken
- 12 **snippers**
- 14 **reportage**
eurovisie songfestival 2024 is er eentje voor in de studieboeken
- 20 **achtergrond**
omgevingswet legt nadruk op communicatie en participatie
- 22 **reportage**
ns staat stil bij geweld tegen medewerkers
- 26 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 30 **proloog**
rené meijer schrijft over het omgaan met ongemakkelijke situaties
- 34 **boeken en podcasts**
- 36 **toonaangevend**
huib koeleman over de trends in interne communicatie
- 41 **column mayke van keep**
- 42 **kennis**
wat heb je aan communicatie als je de wereld beter wil maken?
- 46 **reportage**
zpz'ers zijn de barbabapa's van ons vak
- 50 **miskleun**
marc slagter over die avond in leek
- 52 **young**
emma kemperman zwaait af bij young logeion
- 53 **column esther durenkamp**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



Fotograaf Marius Grip

Futiel

Een zaterdagochtend zoals er heel veel zijn in het jaar. Signature position: handen in mijn zij, benen uit elkaar, getergde blik in de ogen. Ik geef aanwijzingen, maak me druk om een foute verdedigende actie. We komen voor, dan weer achter, komen terug en uiteindelijk winnen we met 5-4. Die 'we' zijn vijftien meiden die ik mijn zeer beperkte tactische kennis van het voetbal probeer bij te brengen. En dan trilt mijn telefoon.

Joost mag niet meedoen!!

Al anderhalve dag beheersen Joost Klein en het Eurovisie Songfestival het nieuws en nu neemt een collectief onbegrip bezit van ons land. Van Europa lijkt het. Justice for Joost is trending. Ondanks een storm van kritiek krijgt de organisator van het evenement dat openheid en vergevingsgezindheid predikt Joost klein. Communicatief is dat nog even geen sterk verhaal.

Tegelijk vraag ik me af hoe onze hersenen nou eigenlijk precies werken? Waarom check ik meer dan gemiddeld mijn telefoon of er nog nieuws is? Over een evenement dat me normaal gesproken op zijn hoogst totaal niet boeit.

Terwijl in Rusland steeds openlijker gevaarlijk suggestief gedaan wordt over tactische kernwapens.

Terwijl in Gaza nog dagelijks kinderen sterven.

Terwijl er op Sumatra en in Brazilië tientallen doden vallen door overstromingen.

Terwijl ...

Het is sneu voor Joost en voor zijn fans en voor de talloze mensen die zich hadden verheugd op dit songfestival. Absoluut. Onbegrijpelijk ook op dit moment. Maar het is evengoed futiel in het felle licht van een wereld die in brand staat.

Sander Grip
hoofdredacteur



COMMUNICEREN ALS GEVAARLIJKE PATIËNTEN JE KLANTEN ZIJN

‘We waren de regie en controle volledig kwijt’

Na de verkrachting van en moord op Anne Faber door een patiënt en enkele communicatie-miskleunen, koos de forensisch-psychiatrische instelling Fivoor voor een radicaal andere communicatiekoers: maximale openheid. “Makkelijker gezegd dan gedaan. We leren nog elke dag”, vertellen bestuurder Erik Masthoff en manager communicatie Marte Beenen.

Auteur Michiel Haighton

Fotograaf Eran Oppenheimer

Bij tbs-kliniek de Kijvelanden wordt ook voor Erik Masthoff en Marte Beenen geen uitzondering gemaakt als zij naar binnen willen. Schoenen uit, riem af, alle apparaten, tassen en jassen door het röntgenapparaat. Daarna op sokken door een metershoge metaalscanner. De bewaking kijkt vanuit een gepantserde glazen loge streng toe.

Eenmaal binnen heerst een rustige, gemoedelijke maar ook alerte sfeer. Enkele jaren terug gijzelden en verwonden patiënten hier een medewerker en sloegen op de vlucht. Bij een ander incident werd een medewerker doodgestoken door een patiënt.

Op de gangen ruikt het naar zware shag. “Op hun eigen kamer mogen ze roken, dat is toch hun thuis”, zegt Beenen terwijl ze naar een dikke stalen kamerdeur wijst waar net een patiënt uit komt lopen. “Ik moet even naar therapie”, verontschuldigt de man zich.

Nieuwe communicatiestrategie

Vanuit de 31 vestigingen van Fivoor worden uiteenlopende patiënten behandeld die één ding gemeen hebben: vaak is sprake van een psychiatrische stoornis waardoor de patiënt voor de samenleving of voor zichzelf een gevaar vormt. “Ons doel is de kans op herhaling van delicten terug te dringen. Daarmee dragen we bij aan de veiligheid van de samenleving”, zegt Masthoff. Naast bestuurder en psychiater bij Fivoor is hij voor een dag in de week bijzonder hoogleraar ‘Forensic psychiatric development and quality of life’ aan de Tilburg University.

Masthoff en Beenen traden ruim vijf jaar geleden vrijwel gelijktijdig aan bij Fivoor. Beenen was voordat ze naar Fivoor kwam werkzaam als manager communicatie in de jeugdzorg. Samen met woordvoerder Cees Siermann ontwikkelden ze “met vallen en opstaan” een nieuwe communicatiestrategie.

Niet wereldschokkend

Die strategie is niet wereldschokkend of bijster origineel. Namelijk: open, transparant en menselijk communiceren. “Maar daar ook écht consequent naar handelen als het spannend wordt, dat is een ander verhaal. Dat gaat niet vanzelf en vraagt moed en durf”, zegt Beenen, terwijl ze naar Masthoff knikt. “Om te beginnen moet de bestuurder er ook honderd procent achter staan.”

En die bestuurder staat erachter. Daar was wel een snoeiharde les voor nodig. Die kwam in 2019 toen Peter M., een patiënt van een Fivoor-kliniek in Den Dolder, niet terugkwam van onbegeleid verlof. Dit gebeurde precies twee jaar nadat een andere patiënt van Fivoor, Michael P., tijdens onbegeleid verlof Anne Faber verkrachtte en doodde.

“Wij schatten het risico van deze patiënt (Peter M.) destijds laag in. Voor hem was behandeling geen onderdeel van een straf. Maar hij moest wel behandeld

worden aan zijn geestelijke gesteldheid. Voor ons was dit niet zo spannend, het niet tijdig terugkeren van verlof bij dit soort patiënten komt naar schatting zo’n drieduizend keer per jaar voor in Nederland. We dachten niet dat hier veel fuss over zou ontstaan”, zegt Masthoff.

Grote mediastorm

Daar dachten de media, omgeving en politiek anders over. Er brak een ongekend grote mediastorm los. Scholen in de omgeving hielden kinderen binnen. Er kwam een nationaal opsporingsbericht en de politie opende een dagenlange klopjacht op de man. Masthoff mocht zich per ommegaande melden bij het ministerie van Justitie en Veiligheid om tekst en uitleg te geven. “We waren de regie en controle volledig kwijt. Het verhaal ging een eigen leven leiden. En dat was onze eigen schuld. Wij hebben totaál verkeerd ingeschat wat zoiets teweegbrengt in een dorp waar eerder Anne Faber door een patiënt van ons was vermoord. We dachten en communiceerden alleen vanuit ons eigen perspectief. Namelijk dat er feitelijk niet zoveel aan de hand was.”

Roer radicaal om

Na dit incident ging het roer radicaal om. Beenen: “We hebben eerst een nieuwe mediastrategie opgesteld. De oude, officiële strategie was: we zeggen niets. ‘Nee, tenzij’, was het motto. Als er al naar de media werd gereageerd, gebeurde dat enkel per mail. Er was angst om journalisten persoonlijk te woord te staan. Het idee was: dan pakken ze je op kleine dingen, leggen ze je woorden in de mond of ga je iets zeggen waar je spijt van krijgt.”

De nieuwe mediastrategie is gebouwd op vier kernwoorden: open, transparant, proactief en menselijke taal. Beenen: “Het is nu: ‘Ja, mits’. We verschuilen ons niet meer achter abstract jargon of kille cijfers en feiten. We sluiten aan bij zorgen of beelden die er leven, gebruiken woorden en begrippen die mensen begrijpen. Bij een crisis brengen we zelf het nieuws als eerste naar buiten. En de media zijn hier altijd welkom. Mits we goede afspraken kunnen maken, bijvoorbeeld over het beschermen van de privacy van onze patiënten en medewerkers.”

TV-programma Medialogica

Sinds de nieuwe strategie gaf Masthoff grote openhartige interviews aan onder andere de Volkskrant en werkte Fivoor mee aan een aflevering van het televisieprogramma Medialogica over de mediahype rond de eerdergenoemde Peter M. “Positief bijeffect is dat de openheid intern zeer wordt gewaardeerd. Dat ik ook eens onze kant van het verhaal vertel. En dat ik in de media fouten toegeef, draagt bij aan een organisatie waar je mag leren van je fouten”, aldus Masthoff.



'We proberen altijd een eerlijk en begrijpelijk antwoord te geven op vragen van omwonenden, zonder jargon'

Ook kreeg Fivoor te maken met een veiligheidsincident waarbij de nieuwe koers in de praktijk kon worden gebracht. In de Kijvelanden wisten twee patiënten met iets dat op een vuurwapen leek, een medewerker te gijzelen en sloegen zij op de vlucht. "We hebben heel proactief gereageerd. Informatie die wij van de politie kregen, deelden we met de buitenwereld. Met goedkeuring van de politie natuurlijk", vertelt Masthoff.

"Ook waren wij actief betrokken bij een direct georganiseerde bewonersbijeenkomst met gemeente, Openbaar Ministerie, politie en Fivoor, want de omgeving was terecht ongerust en voelde zich onveilig. Dat gesprek was niet makkelijk, maar we zijn het niet uit de weg gegaan. Terugkijkend kan ik zeggen: we hadden de regie en bleven in control", aldus Masthoff.

Omgevingscommunicatie

Niet alleen de houding naar de media veranderde, ook werd geïnvesteerd in omgevingscommunicatie. Zo werd bijvoorbeeld in Den Dolder een omgevingsmanager aangesteld. "De eerste in de GGZ", zegt Beenen. Omwonenden van de klinieken in Den Dolder werden via een sms-dienst geïnformeerd als een patiënt niet op tijd van verlof terugkeert. Een aanpak die inmiddels is uitgerold naar andere locaties als de situatie daarom vraagt.

Beenen: "Hier in Poortugaal (waar tbs-kliniek de Kijvelanden is gevestigd) wordt een sms gestuurd als de politie of brandweer met loeiende sirenes naar de klinieken van Fivoor of buurinstelling Antes rijden. In die sms staat kort beschreven wat het incident is en of er gevaar of risico is. Die openheid wordt gewaardeerd."

Menselijke communicatie

In de online communicatie van Fivoor is goed zichtbaar wat met 'menselijke communicatie' wordt bedoeld. Op de pagina's voor omwonenden van klinieken wordt zonder omhaal antwoord gegeven op prangende vragen die omwonenden hebben. Beenen: "We sluiten aan bij vragen die er leven. En dat zijn soms expliciete vragen of er bijvoorbeeld zedendelinquenten worden behandeld, of er patiënten 'zoals Michael P.' rondlopen, welke risico spelende kinderen lopen, of en hoe wij de veiligheid garanderen etc. Wij proberen daar

een eerlijk en begrijpelijk antwoord op te geven. Zonder jargon te gebruiken."

Bij Fivoor wordt nu enkele jaren volgens de nieuwe communicatiestrategie gewerkt. "En we leren nog elke dag", zegt Beenen eerlijk. Twee jaar terug ontstond veel ophef in Bilthoven toen Fivoor daar in een oud klooster een open kliniek startte. In deze kliniek worden mensen met een licht verstandelijke beperking met daarnaast psychiatrische stoornissen en/of gedragsproblemen behandeld.

Onrust en zorgen

Masthoff: "Het gaat om patiënten die na intensieve behandeling inmiddels gestabiliseerd zijn. Achteraf bezien hebben we hierover te laat en te weinig proactief naar de omgeving gecommuniceerd. En helaas gebeurde toen precies wat we nu juist zo keihard proberen te voorkomen: er ontstonden onrust en zorgen. Mensen dachten ten onrechte dat er een tbs-kliniek kwam. Een lokale politieke partij voedde die onrust door pamfletten daarover uit te delen. Kortom, weer een harde les voor ons. Daarna hebben we heel veel geïnvesteerd in de relatie met de buurt en hebben we de onrust goed weg kunnen nemen. Het was weer een bevestiging dat er maar één weg is, en dat is die van open en proactief communiceren." ■

Fivoor

Fivoor is een bedrijf met in 2022 een omzet van ruim 188 miljoen euro, waar 1.800 mensen werken, verspreid over 31 locaties in Nederland. De aandeelhouders zijn de Parnassia Groep en Altrecht GGZ. Fivoor heeft een maatschappelijke opdracht: mensen met een psychiatrische stoornis die voor de samenleving of voor zichzelf een gevaar vormen, behandelen en begeleiden, met als doel het maatschappelijk risico en de kans op herhaling terug te dringen.

Foto Universiteit van Amsterdam

Factchecks

Recent onderzoek van het Wereld Economisch Forum¹ laat zien dat desinformatie gezien wordt als de grootste bedreiging voor de komende twee jaar. Als je regelmatig het nieuws volgt, dan wordt de impact van desinformatie bevestigd door professionals in verschillende beroepsgroepen. Zo wordt de dalende vaccinatiegraad mede toegeschreven² aan de invloed van desinformatie, waardoor verschillende medische professionals³ online actief zijn geworden om medische desinformatie te ontkrachten. Ook rondom belangrijke gebeurtenissen zoals verkiezingen⁴ of de oorlog in Oekraïne⁵ komt desinformatie voor.

Factchecks zijn een belangrijk wapen in de strijd tegen desinformatie, omdat ze onjuiste informatie expliciet ontkrachten, en aangeven wat er onjuist aan is en waarom. Een basisvoorwaarde voordat een factcheck effectief kan zijn, is natuurlijk dat burgers deze eerst lezen. Dat is niet vanzelfsprekend omdat burgers veel verschillende berichten tegenkomen en niet overal aandacht aan kunnen besteden. In een recent artikel⁶ dat mijn UvA-collega Marina Tulin samen met zeventien andere communicatiewetenschappers van veertien Europese universiteiten schreef, stond deze vraag centraal.

De onderzoekers onderscheiden twee verschillende motivaties voor het lezen van een factcheck. Aan de ene kant zouden mensen graag hun eigen overtuigingen bevestigd willen zien. Het kan immers goed voelen te lezen dat jouw overtuigingen op

juiste informatie zijn gebaseerd. Volgens deze verklaring ben je dus eerder geneigd een factcheck te lezen als deze ingaat op een claim waar je het al mee eens was. Aan de andere kant kunnen factchecks ook worden gebruikt om onzekerheid te verminderen. Bij complexe onderwerpen kun je veel en ook tegenstrijdige informatie tegenkomen. Een factcheck laat dan zien welke informatie wel en niet waar is. Volgens deze verklaring ben je dus eerder geneigd een factcheck te lezen als je er geen sterke mening over hebt en als je denkt dat er relatief veel onjuiste informatie over dat onderwerp rondgaat.

Het onderzoeksproject werd uitgevoerd in april-mei 2022 in negentien landen waaronder Nederland, met in totaal 19.037 deelnemers. De studie ging over de oorlog in Oekraïne. Deelnemers kregen tien stellingen over de oorlog te zien die systematisch varieerden in hun waarheidsgehalte en in hoeverre ze pro-Oekraïne of pro-Rusland waren. Vervolgens moesten de deelnemers per stelling aangeven in hoeverre die wel of niet waar was. Daarna kregen ze vragen over o.a. hun eigen mening over de oorlog. Aan het einde van het onderzoek kregen deelnemers te horen dat elke stelling gefactcheckt was, en konden ze vrij kiezen welke factchecks ze wel of niet wilden lezen.

De deelnemers lazen gemiddeld 3.88 van de 10 factchecks. Het verminderen van onzekerheid was voor veel deelnemers hierbij de belangrijkste motivatie: als mensen het belangrijk vinden om een onderwerp beter te begrijpen en het onderwerp



Christian Burgers

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

voor hen daarbij ook persoonlijk relevant is, kiezen ze er over het algemeen sneller voor een factcheck te lezen. Het bevestigen van bestaande overtuigingen was daarnaast minder belangrijk als motivatie bij het kiezen van een factcheck.

Factchecks kunnen dus een belangrijke rol spelen bij het verminderen van de impact van desinformatie. Met name bij onderwerpen die burgers complex en relevant vinden, kunnen factchecks hen helpen bij het onderscheiden van feit en fictie.

- <https://www.weforum.org/press/2024/01/global-risks-report-2024-press-release/>
- <https://www.volkskrant.nl/wetenschap/help-het-vaccineren-is-stuk-influencers-brengen-een-verhaal-beter-over-dan-de-grijze-muizen-bij-de-overheid-b601b9be/>
- <https://www.ad.nl/gezond/artsen-bestrijden-op-tiktok-medisch-nepnieuws-mensen-geloven-liever-een-influencer-dan-de-dokter-a2827e65/>
- <https://www.trouw.nl/buitenland/europese-commissie-wil-nepnieuws-op-sociale-media-rond-europese-verkiezingen-bestrijden-bd3a8897/>
- <https://www.consilium.europa.eu/nl/press/press-releases/2023/07/28/information-manipulation-in-russia-s-war-of-aggression-against-ukraine-eu-lists-seven-individuals-and-five-entities/>
- <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/19401612241233533>

Auteur Michelle de Wit

Fotograaf Chris Bonis

INTRODANS

‘De zalen zitten weer vol’

Dans in de ruimste zin van het woord onder de aandacht brengen van een zo groot mogelijk publiek, dat is de missie van het Arnhemse Introdans. Topklasse, ontmoetingen en participatie staan daarbij centraal. Een team van vijf bevlogen marketing- en communicatieprofessionals zet zich in om zoveel mogelijk mensen hiervoor te bewegen – zowel letterlijk als figuurlijk.

“De kwaliteiten van de verschillende teamleden vullen elkaar goed aan”, vertelt Pieta Koopman, manager marketing en communicatie. Iedereen binnen het team heeft een eigen taak, van grafische vormgeving tot online of het onderhouden van de theater- en perscontacten. “Wel denken we met z’n allen na over de campagnes en de content die we maken. Voorheen maakten we bij wijze van spreken alleen een trailer, poster en flyer. Nu laten we op steeds meer verschillende manieren zien en horen wat Introdans doet, online, op sociale media en met bijvoorbeeld podcasts.”

Nieuwe media

Het team doet veel zelf. Zoals het maken van korte videofragmenten van repetities of danslessen. Koopman: “Dat vraagt nieuwe kwaliteiten van marketing- en communicatiemedewerkers. Niet alleen goed kunnen schrijven is belangrijk, je moet ook overweg kunnen met nieuwe media. Jill en Alberto (nu nog danser, na de zomer marketeer) kunnen dat bijvoorbeeld heel goed. Die weten precies hoe ze verschillende content op een creatieve manier moeten inzetten. Zo kunnen we met een beperkt budget veel doen.”

Kijkje achter de schermen

“Wij brengen het maakproces in beeld en geven een kijkje achter de schermen”, zegt Lonneke Koelemaj (PR- & marketingmedewerker). “Per productie laten we zien wat daar zo speciaal aan is. Daarmee scheppen we vast een verwachting van wat je tijdens de voorstelling gaat beleven. Bij een tournee denk ik met theaters mee hoe ze onze producties het beste kunnen promoten. Zoals bij de HubClub, een productie voor mensen met een andere lichaamsrealiteit zoals autisme of een fysieke beperking. Die aandacht steken we ook in de andere projecten waar Introdans aan werkt. Dat zijn allerlei dansprojecten, met bijvoorbeeld scholieren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.”

Bezoekerscijfers

De inzet van het team loont. Koopman: “Na de moeizame coronajaren is de belangstelling van het publiek voor onze voorstellingen ontploft. Het gaat weer goed met de bezoekerscijfers, zelfs beter dan voor de pandemie. Dat is heel fijn om te zien, wat we doen heeft echt effect. De zalen zitten weer vol.”



Vlnr: Dorris van Oeveren, Jill Plaschek, Alberto Villanueva Rodríguez, Pieta Koopman, Lonneke Koelemaj

Samenstelling
Marjan Engelen en
Corine Havinga

1.

De veiligheidskaart

Uit een rondgang van Nieuwsuur blijkt dat veel bedrijven managers naar cursussen grensoverschrijdend gedrag sturen. Wat kan wel en wat kan niet anno 2024? Volgens diverse trainers die Nieuwsuur aan het woord laat, zijn managers onzeker geworden. Ze zitten vooral met de vraag: wordt de veiligheidskaart door mijn medewerkers niet te snel getrokken? Kijk hier het item terug:



2.

Staakt-het-vuren

Rijksambtenaren protesteren wekelijks op donderdag voor het ministerie van Buitenlandse Zaken tegen het Nederlandse beleid ten aanzien van de oorlog tussen Israël en Hamas in Gaza. Ze roepen op tot een onmiddellijk en permanent staakt-het-vuren in Gaza. "Het is wel een beetje ongemakkelijk om voor de deur van je werkgever te protesteren", aldus een van de ambtenaren. "Maar de situatie in Gaza verandert niet, net zo min als de positie van Nederland", voegt ze daar direct aan toe. Ook Jan Pronk, voormalig minister voor Ontwikkelingssamenwerking haakte in mei bij het protest aan. (Bron: ANP)



3.

Vertrouwen in nieuws

Het CBS onderzoekt om de twee jaar in hoeverre wij nieuws op internet vertrouwen en wat we doen met onjuiste online informatie. Het onderzoek wordt in alle EU-landen op dezelfde manier uitgevoerd. Sinds 2021 twijfelen meer mensen, met name jongeren tussen 12 en 18 jaar, aan de waarheid van online informatie. Check het onderzoek: tinyurl.com/bdfrzvxn.



'Met duidelijke taal win je verkiezingen, maar je schaadt er ook de democratie mee'

6.

De werking van populisme

Achter de schermen is politiek fascinerend stroperig en complex. Voor de schermen bezigen politici zoveel mogelijk duidelijke taal, vanuit een obsessie met communicatie. Dat is begonnen met Pim Fortuyn ('ik zeg wat ik denk en doe wat ik zeg.') Deze schijnwerkelijkheid van de media en het echte democratische proces staan haaks op elkaar, meent journalist Tom-Jan Meeus. In het kader van de Maand van de Filosofie schreef hij een essay over de werking van populisme en polarisatie.



5.

Lessen van de tramaanslag

Adformatie deelde uit de evaluaties van de tramaanslag vier belangrijke inzichten. Het was voor het eerst dat de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid dreigingsniveau 5 afkondigde. Maar wat als dit weer gebeurt? De schrijvers vinden dat er nog veel communicatiewinst te behalen is. Lees: tinyurl.com/yhetfmx7.



vpro

4.

Nooit meer slapen

Nachtelijke gesprekken van Femke van der Laan met een gast uit de kunst of actualiteit. Luister naar de podcast Nooit meer slapen van de VPRO. Onlangs had ze een boeiend gesprek met Renske Leijten (SP) en eerder al met Jitske Kramer, een van de sprekers op C-day24. Luister: tinyurl.com/39zchu4k.

Auteur Sander Grip

Eentje voor de studieboeken

Het Eurovisie Songfestival 2024 gaat vooralsnog de geschiedenisboeken in als de meest bizarre ooit. Het liedjesfestijn kwam op een ongekennde manier in de belangstelling te staan. De aanwezigheid van de Israëlische act was voor velen al een steen des aanstoots. En toen werd Joost Klein gediskwalificeerd. Wat er precies gebeurd is, is nog in nevelen gehuld. Of ooit helemaal duidelijk wordt hoe de vork in de steel zit, valt zelfs nog te bezien. Maar een ding is wel al duidelijk: het Eurovisie Songfestival van 2024 zal de communicatiestudieboeken ingaan als een casus om van te smullen. Veroordelen, vingerwijzen en de schandpaal van stal halen kan pas als er meer duidelijk is. Maar je kunt wel kijken naar de crisis- en reputatielessen die te leren zijn uit de gebeurtenissen in Malmö op 9, 10 en 11 mei 2024.

PAUL STAMSNIJDER, FOUNDING PARTNER REPUTATIEGROEP

‘Dit legt het *merk* Joost Klein geen windeieren’

Op LinkedIn plaatste Paul Stamsnijder al een reactie op de commotie onder de titel ‘Gediskwalificeerd’. Hierin stelt hij dat de geloofwaardigheid van het Eurovisie Songfestival en van de European Broadcasting Union (EBU, organisator van het festijn) er niet bepaald op vooruit gegaan is. De boodschap van openheid, vergevingsgezindheid en zachtmoedigheid die in de slogan *United by Music* doorklinkt, is door de organisatie zelf met voeten getreden. En daar waar je daden haaks staan op je woorden, is reputatieschade je deel. Al helemaal als je cryptische berichten uitdoet die met mysterie omgeven zijn en zonder nadere uitleg enkel spreken van ‘een incident’ en ‘er zijn meerdere kanten aan het verhaal’.

Je stelt dat je reputatie niet gemaakt wordt als het goed gaat, maar juist wanneer je onder druk staat. Wat deed de EBU fout?

“Wat deze casus interessant maakt zijn de botsende waardenpatronen. De basis van het Songfestival vind je in de pay-off *United by Music*. Dat is het bestaansrecht en hierop is het waardenpatroon gebaseerd. Dus verbinding, vereniging en vergevingsgezindheid. Maar de EBU lijkt ook meer aardse doelen te dienen die hiermee niet stroken. Een Israëliëse sponsor als je weet dat de politieke spanningen niet buiten de deur te houden zijn, dat is al arbitrair.

En vervolgens de duiding dat er een onderzoek wordt gedaan naar de gang van zaken door de politie in Malmö: als je een goed eigen waardensysteem hebt, hoeft je niet terug te vallen op het lokale gezag om zo je eigen zerotolerance-beleid uit te voeren. Heb je je zaakjes op orde, dan kun je met je eigen waarden en normen een verdedigbare be- of veroordeling maken. De EBU lijkt niet goed te beseffen waar hij voor staat en tot welk gedrag dat leidt. Het basisprincipe is: *walk the talk* en dat is gaan schuiven. Al helemaal toen Songfestivaldirecteur Martin Österdahl in de finale een loflied toegezongen werd door de presentatrice. Dat geeft toch een niet-pluisgevoel. De EBU is zich al met al niet voldoende bewust geweest van de impact die hij heeft, maar kwam wel met een strenge aanpak van een populaire artiest. Joost Klein is een *rebel with a cause* die ook nog een heel aanstekelijk liedje heeft. En dat in een enorme politiek beladen tijd. Je kunt als EBU niet de ogen sluiten voor het feit dat politisering, controverses en ophef op de loer liggen.”

Hoe beoordeel je het handelen van de Nederlandse delegatie? Zij lieten eerst evenmin iets los.

“Ik vind dat AVROTROS het verstandig gespeeld heeft. Zij kwamen met het eerste inhoudelijke statement en waren heel expliciet: er is een

dreigende beweging gemaakt, maar meer was het niet. Zij hebben met die stelling de discussie gekaapt. Het argument van disproportioneel handelen drukte de EBU in de verdediging. De manier waarop de Nederlandse omroep richting gaf aan de discussie tijdens het festivalweekend is knap gedaan en getuigt van lef.”

Je stelt dat er vanuit een star draaiboek gehandeld lijkt te zijn. Is dat niet verbazend, alleen al gezien de aanwezigheid van Israël?

“Inderdaad. Het mantra moet zijn: denk het ondenkbare. En dat hebben ze niet gedaan. Je verwacht dat de EBU verder kijkt dan de checklists, draaiboeken en protocollen, zeker nu het festival politieker was dan ooit. Je kunt niet apolitek zijn met alles wat er speelt in Gaza en Oekraïne. In een verdeelde wereld is je boodschap *United by Music* verrekte moeilijk in de lucht te houden. Ik vermoed dat ze zich gewoon vertild hebben aan hun eigen pay-off door zich niet voldoende voor te bereiden op de werkelijkheid van 2024. Die werkelijkheid had meer prioriteit moeten krijgen dan het eigen sprookje waar je voor staat. Het is te framen als een evenement waar juist behoefte aan is in een tijd van verdeeldheid. Maar je moet ook naar jezelf kijken en vaststellen wat je teweeg kunt brengen. Dat levert een spanningsveld op waarin het de kunst is je eigen kwetsbaarheid te omarmen en uit te venten. Dat is niet gedaan.”

Zijn er alleen maar verliezers?

“Nou, ik denk dat dit het *merk* Joost Klein geen windeieren legt. Hij gaat de geschiedenis in als een martelaar. De narratieve interpretatie van het festivalweekend is toch het grote systeem dat de underdog uit Friesland zijn winst afgepakt heeft. En als het publiek ergens van houdt, is het van de martelaar; de David die tegen Goliath strijdt. Kijk alleen al naar zijn volgers op Instagram; in een paar dagen is dat aantal verdrievoudigd. Voor de *persoon* Joost Klein zal dit overigens niet gelden. Er is toch een kans dat hij wrevel zal blijven voelen, er zal een schuldgevoel blijven: is het verkeerd gegaan of heb ik het verkeerd gedaan? Als schrale troost wordt hij in ieder geval op het podium gehesen en onsterfelijk verklaard. Hij is de meest besproken deelnemer aller tijden en geen songfestivaliefhebber zal Joost Klein gemakkelijk vergeten.”

Wat had de EBU moeten doen om zich goed voor te bereiden?

“Beseffen wat je eigen normen en waarden zijn en daarnaar leven. Dat is niet gebeurd. Je statement over zero tolerance combineren met een verwijzing naar de lokale autoriteit? Ammehoela. Als je echt verbonden bent door muziek en je staat echt voor de 56 landen die lid zijn van de EBU, dan ga je niet de Zweedse lokale politie naar voren schuiven en je daar zelf achter verschuilen. Maar goed, de

EBU is niet anders dan andere vergelijkbare grote organisaties, zoals de FIFA of het IOC. Je staat voor universele waarden maar aan de andere kant ben je in bepaalde situaties ook gewoon een lobbyclub die handelt op grond van deelbelangen van de leden. Daarop gaat het altijd fout als er een crisis uitbreekt.”

Je vermoedt dat er vanuit angst gehandeld is. Hoe kan de EBU verdere schade voorkomen en is er een toekomst voor het festival als er geen veranderingen doorgevoerd worden?

“Het gaat in het leven nou eenmaal niet om de fouten die je maakt, maar om de lessen die je trekt. Het feit dat je iemand voor de finale diskwalificeert, verdient per definitie de schoonheidsprijs niet, gezien de universele normen waar je voor zegt te staan. Dat niet uitleggen en de publieke opinie laten kapen door de omroep die de artiest vertegenwoordigt, is net zo min een slimme zet. Organiseer een goede evaluatie en wacht niet te lang met de spijtbetuiging dat je inschattingfouten gemaakt hebt. Ongeacht wat er straks blijkt te zijn gebeurd op die bewuste donderdagavond, is dat een goede zet. Kortom: laat lerend vermogen zien.”

‘Je zou verwachten dat de EBU verder kijkt dan checklists, draaiboeken en protocollen, zeker nu het festival politieker was dan ooit’

‘Reken maar dat de buitenwereld wél oordeelt op halve informatie’

Op de vrijdag na de tweede halve finale ontrolde zich een eersteklas communicatiecrisis in Malmö. Daar waar tolerantie en inclusiviteit moesten heersen, werd de werkelijkheid ingehaald door een nu nog niet te reconstrueren incident. Veel artiesten, bezoekers en delegaties van deelnemende landen zegden hun vertrouwen in de EBU op en pleitten voor het terugdraaien van de diskwalificatie van de Nederlandse deelname aan de finale. Met, vanuit communicatie-oogpunt, onbegrijpelijke starheid en stilte volhardde de EBU in zijn standpunt. Dat had anders gekund, stelt Jhorna Erkens.

Wat is je eerste actie als zich een crisis als deze ontvouwt?

“Je eerste actie is niet pas op dat moment. Die zou ver voor de crisis al in gang gezet moeten zijn. Als je zo’n groot evenement organiseert, een evenement waar wellicht de hele wereld, maar in ieder geval heel Europa over je schouder meekijkt, dan moet je voorbereid zijn op mogelijke crisissituaties. Dus inventariseer vooraf welke mogelijke scenario’s je kunnen overkomen. En wat de impact daarvan is. ‘Diskwalificatie’ is een scenario waar je zo een protocol voor uit de kast moet kunnen trekken. Eentje die de bouwstenen bevat van je boodschap en enkele Q&A’s. En waarin je ook aandachtspunten had moeten opnemen over vragen als: wat doen we met de reguliere communicatie als er sprake is van een crisis? Op de Instagram van Eurovision songcontest liepen de blije berichtjes over artiesten en de presentatoren gewoon door. Nergens werd melding gemaakt van die ene situatie waar iedereen het wél over had. Het

gevolg: onder al die nice-to-know-berichtjes stonden steeds alleen maar *Justice for Joost*-reacties.”

Waar ging de EBU, kijkend naar wat er sinds het ‘incident’ gebeurd is, volgens jou de mist in?

“Op het moment dat je te maken krijgt met een crisis, moet je altijd handelen onder tijdsdruk en vaak ook op basis van nog niet complete informatie. En reken er maar op dat de buitenwereld wél op basis van halve informatie oordeelt en zich een mening vormt. Denk daarover na, je moet snappen wat voor reacties je krijgt en vanuit welke (maatschappelijke) context die komen. Vervolgens is de EBU al op inhoud gaan communiceren, waar ze veel beter op procesniveau hadden kunnen blijven. Nu verbonden ze aan procescommunicatie vroegtijdig een oordeel; namelijk uitsluiting van Joost Klein zonder dat duidelijk is wat er nu precies is gebeurd, zonder dat de politie haar onderzoek heeft afgerond.

En ook hier gaat het me niet eens zozeer om wat er na het incident gebeurde. Wat ik vooral belangrijk vind, is dat je met een pay-off als *United by Music* verbinding moet uitdragen in alles wat je doet. Dat is al niet gebeurd in de aanloop naar het evenement. Artiesten werden in keurslijven geperst en dat doet vermoeden dat er al voor het incident vanuit angst en drang naar controle werd gehandeld.”

Wat hadden ze wél kunnen doen?

“Ze hadden na moeten denken over het DNA van het songfestival en dus van de eigen organisatie. Verbinding door muziek, voor iedereen en door iedereen. Dan is uitsluiting wel een enorme ingreep. Vraag je goed af welke impact dat heeft. Vooral

omdat nu een artiest werd veroordeeld voordat deze schuldig is bevonden. In elke crisis moet je je afvragen: ga ik met mijn handelen op de stoel van een rechter of bijvoorbeeld een toezichthouder zitten? En dat wil niet zeggen dat je niet tegen sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag moet zijn uiteraard. Maar pas als écht duidelijk is wat er is gebeurd, en je daar ook je rug in recht kan houden: ‘Wij staan voor verbinding, maar wij staan ook voor een festival waar iedereen zich veilig moet en kan voelen’.”

Passend bij *United by Music* hadden ze wellicht alle partijen of vertegenwoordigers aan tafel moeten zetten. Het gesprek aan moeten gaan: hoe kunnen we hier met elkaar en op verbindende wijze een oplossing vinden? Uit berichten lijkt het alsof dat in ieder geval niet gebeurd is, maar ik zat uiteraard niet aan tafel. Daarnaast had er in mijn ogen beter nagedacht moeten worden over de politieke en maatschappelijke context. Alleen maar zeggen dat het Songfestival geen politiek evenement is, daarmee kom je nu niet weg.”

Wat zijn de lessen voor de toekomst?

“Dan pak ik terug op een paar praktische observaties uit mijn LinkedIn-post, waarbij het me niet alleen gaat over de EBU, maar ook over andere partijen in deze crisis:

- Denk na over je hoofdsponsor. Dat straalt af op je reputatie. Is een Israëliisch bedrijf als hoofdsponsor handig, in de huidige context en met Israëliische journalisten die zichzelf boven alle regels plaatsen en deelnemers lastigvallen?
- Reacties kun je voorbereiden. AVROTROS had vrijdagavond haar statement al klaar kunnen hebben, als je nadenkt over scenario’s.



- En de belangrijkste les: als je staat voor een visie, leef hem dan ook na. Met een pay-off als *United by Music* is uitsluiting geen handige move.”

Is de positie van de EBU houdbaar en is het Songfestival te redden? Of is inmiddels de geest uit de fles en kan dit evenement alleen blijven bestaan met een aangepast format?

“Daarvoor is het nog te vroeg, zeker omdat het ook over de inhoud van de casus gaat. Daarover is nu te weinig bekend. Een goede evaluatie is nodig, net als gesprekken met partijen die hun vertrouwen in je hebben opgezegd. Stel je kwetsbaar op. Luister goed; praat niet alleen maar. En realiseer je dat je hard moet werken aan een heldere strategie waarin identiteit en imago belangrijke pijlers zijn om uiteindelijk weer te bouwen aan vertrouwen.” —

‘In elke crisis moet je je afvragen: ga ik met mijn handelen op de stoel van een rechter of bijvoorbeeld een toezichthouder zitten?’

Omgevingswet legt nadruk op communicatie en participatie

Met de inwerkingtreding van de nieuwe Omgevingswet op 1 januari van dit jaar ligt de nadruk bij communiceren door aannemers op samenwerking en transparantie. Aannemers communiceren met verschillende belanghebbenden, waaronder opdrachtgevers, overheden, omwonenden en andere partijen die betrokken zijn bij bouwprojecten. De nieuwe wet vraagt om het vroegtijdig betrekken van alle belanghebbenden bij de planvorming en besluitvorming.

Dit gebeurt bijvoorbeeld via participatiebijeenkomsten, online platforms of overleggen waarin verschillende partijen samenwerken aan de ontwikkeling van een project. De redactie van C deed een theoretische verkenning van wat de wet zoal betekent voor communicatieprofessionals in de bouwbranche.

De digitalisering van het vergunningenproces in het kader van de Omgevingswet heeft ook invloed op de communicatie tussen aannemers en overheden. Aannemers maken meer gebruik van digitale platformen en systemen voor het indienen van vergunningsaanvragen en het communiceren met de overheid over de voortgang van projecten. Al met al, zo is de verwachting, leidt de nieuwe Omgevingswet tot een meer gestroomlijnde en transparante communicatie tussen aannemers, overheden en andere belanghebbenden.

Relevante informatie openbaar

Initiatiefnemers, waaronder aannemers en projectontwikkelaars, hebben volgens de wet verschillende verplichtingen. Enkele van deze verplichtingen zijn:

- 1. Vroegtijdige participatie:** Initiatiefnemers worden aangemoedigd om belanghebbenden zoals omwonenden, bedrijven en maatschappelijke organisaties vroegtijdig te betrekken bij het ontwikkelingsproces. Dit gebeurt bijvoorbeeld door participatie-bijeenkomsten, consultaties of andere vormen van overleg waarbij belanghebbenden hun mening en zorgen uiten.
- 2. Informatieverstrekking:** Initiatiefnemers moeten transparant zijn over hun plannen en de mogelijke gevolgen ervan voor de omgeving. Dit omvat het verstrekken van relevante informatie over het project, zoals

de doelstellingen, de beoogde effecten en de geplande maatregelen om eventuele negatieve effecten te minimaliseren.

- 3. Mogelijkheid tot inspraak:** Belanghebbenden moeten de mogelijkheid krijgen om hun mening te geven over het project en eventuele bezwaren of suggesties naar voren te brengen. Initiatiefnemers moeten serieus reageren op de meningen en bezwaren en deze waar mogelijk meenemen in het verdere proces van planvorming en besluitvorming.
- 4. Openbaarheid van informatie:** Initiatiefnemers moeten ervoor zorgen dat relevante informatie over het project openbaar beschikbaar is, zodat belanghebbenden hier kennis van kunnen nemen en hun mening kunnen vormen.

De precieze verplichtingen en procedures met betrekking tot participatie en communicatie kunnen verschillen. Dit hangt af van de aard en omvang van het project, evenals de lokale regelgeving en beleidskaders. Het begrip 'initiatiefnemer' is heel ruim: iemand die een vergunning aanvraagt voor een activiteit die hij of zij wil doen, is initiatiefnemer. Dit kan de buurman zijn of een bouwbedrijf. De initiatiefnemer heeft in elk geval zelf de verantwoordelijkheid om belanghebbenden te informeren en te betrekken in een zogenoemde participatiefase.

Samenwerking met verschillende disciplines

De wet heeft gevolgen voor projectcommunicatie en omgevingscommunicatie. Projectcommunicatieadviseurs, omgevings-communicatieadviseurs en omgevingsmanagers merken dit aan onder meer: **Integratie van disciplines:** De Omgevingswet streeft naar een integrale benadering van de fysieke leefomgeving. Dit vereist samenwerking met verschillende disciplines, zoals planologen, juristen, ecologen en sociale wetenschappers. **Participatie en communicatie:** De wet legt de nadruk op participatie van belanghebbenden bij ruimtelijke ontwikkelingen. Omgevingsmanagers starten effectieve communicatie- en participa-

tieprocessen op en coördineren dit zo om alle belanghebbenden te betrekken bij besluitvorming en planvorming.

Procesbegeleiding: Het proces van vergunningverlening, ruimtelijke ordening en andere activiteiten in de fysieke leefomgeving kan complex zijn onder de Omgevingswet. Omgevingsmanagers spelen een cruciale rol bij het begeleiden en coördineren van deze processen, waarbij ze ervoor moeten zorgen dat alle betrokken partijen worden geïnformeerd en betrokken.

Flexibiliteit en adaptatie: De Omgevingswet introduceert meer flexibele instrumenten voor ruimtelijke ordening, zoals omgevingsplannen en omgevingsvisies. Omgevingsmanagers, projectleiders en communicatieadviseurs zijn in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en nieuwe instrumenten effectief toe te passen om de doelstellingen van de wet te bereiken.

Tot zover de theorie. De invoering van de Omgevingswet leidt hoe dan ook tot veranderingen. De redactie hoort graag van communicatieprofessionals die werkzaam zijn bij bouwers en ontwikkelaars hoe zij hier tegenaan kijken en wat hun ervaringen zijn.

Omgevingswet in het kort

Sinds 1 januari 2024 is de langverwachte Omgevingswet van kracht. De Omgevingswet gaat over de ruimte waarin we wonen, werken en ontspannen: de fysieke leefomgeving. De nieuwe wet bundelt wetten en maakt de regels makkelijker. Alle regels en voorschriften van gemeenten, waterschappen, provincies en Rijk zijn hierin verwerkt. De wet geldt voor alle inwoners, organisaties en bedrijven. De Omgevingswet beoogt verschillende wetten en regels op het gebied van ruimtelijke ordening, bouwen, milieu en natuur te bundelen, waardoor het proces van vergunningverlening en ruimtelijke ontwikkeling eenvoudiger en efficiënter wordt. Naast de Omgevingswet ging ook kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) in.

#Wijstaanstil

“Het was de druppel; de hoofdconducteur die op 13 april in de trein werd geschopt, geslagen en van de trap geduwd door een vijftienjarige jongen. We wilden een statement aan Nederland afgeven: het toenemende geweld tegen onze collega's is onacceptabel.” Aan het woord is Freek Snelting, communicatieadviseur bij de Nederlandse Spoorwegen. Hij maakt deel uit van een zes koppig communicatieteam dat uit de grond gestampt is om het statement via de #Wijstaanstil-actie over het voetlicht te brengen. Het team maakte in de week van 13 tot 21 april met liefde overuren.

In 2023 vonden ruim duizend incidenten van geweld en agressie tegen treinpersoneel plaats. Op een miljoen reizigers per dag lijkt dat niet veel, maar de persoonlijke impact kan heel groot zijn. “Ieder incident is er een te veel”, zegt Snelting resoluut. “Sinds corona neemt het aantal geweldsdelicten toe. Niet alleen tegen NS-personeel, eigenlijk tegen iedereen die een uniform draagt. Dat moet stoppen.”

De maat is vol

Met de ernstig mishandelde hoofdconducteur in de trein bij Den Haag Hollands Spoor op 13 april is voor de NS de maat vol. De vrouw liep een botbreuk op en zit in het gips, zei een woordvoerder van vakbond VVMC. De Raad van Bestuur onder leiding van Wouter Koolmees twijfelde niet: er moest een statement worden afgegeven. Het bestuur besloot het treinverkeer in het hele land drie minuten stil te leggen op zaterdag 20 april om 22.30 uur, precies een week nadat het geweldsincident had plaatsgevonden.

In allerijl werd een communicatieteam opgetuigd, bestaande uit Oscar van Elferen, Erik Kroeze, Gerjan Vasse, Elvira van der Vis, Daniëlle van

der Ziel en Snelting. “De actie werd maandag 15 april aangekondigd en we zijn onder de hashtag #Wijstaanstil vol aan de bak gegaan”, zegt Snelting. “We hebben ons gefocust op drie zaken: zoveel mogelijk mediaverzoeken honoreren, samen met zoveel mogelijk collega's de actie om 22.30 uur vormgeven – iedereen wilde ook graag bijdragen – en een boodschap aan heel Nederland verspreiden, want dit is een maatschappelijk probleem.”

Mediaverzoeken

Na de aankondiging regende het mediaverzoeken. Vrijwel alle landelijke en veel regionale media – print, radio en tv – wilden alles van de actie weten. Het communicatieteam stuurde aan op verschillende invalshoeken, zodat ieder medium een origineel verhaal kon brengen. De ene journalist liep mee met een avonddienst, de ander zag de praktijk in de meldkamer. Ook werd aangestuurd op spreiding van de berichten door de hele week heen. Het waren de mensen op de werkvloer, dus conducteurs, machinisten, veiligheids- en servicemedewerkers, die de journalisten te woord stonden. Alleen op maandag, de dag van de aankondiging, kwamen Koolmees en bestuursleden in beeld.



Persoonlijk

Al het NS-personeel werd betrokken bij de actie. Veel medewerkers besloten op de avond van 20 april naar de grote stations te komen om daar drie minuten stilte in acht te nemen met een actiebord in hun handen. In de treinen riepen de hoofdconducteurs zelf om dat de trein drie minuten werd stilgezet. Ze maakten de boodschap persoonlijk, noemden hun naam en vertelden waarom zij deze actie belangrijk vinden.

Met het omroepen van een persoonlijke boodschap in de trein hebben de NS-medewerkers overigens al een jaar of vijf ervaring. De (hoofd)conducteurs en machinisten hebben de vrijheid om een eigen invulling aan de informatie te geven, wat sfeerverhogend werkt. Zo wensen sommigen de reizigers een prettige wedstrijd als de trein vol voetbalsupporters zit of maken een grapje over de oranjegekte op Koningsdag.

Omroepbericht aan Nederland

Het communicatieteam maakte in eigen beheer ook een omroepbericht aan Nederland. Deze video werd op vrijdag gepubliceerd, de dag voor de actie.

Op 26 april stond de teller van de eigen NS-kanalen op 1,7 miljoen impressies op Meta, X en TikTok, 131.000 views op YouTube, 69.000 impressies op LinkedIn en 100.000 views op Instagram. Treinpersoneel werd aangemoedigd om selfies van hun bijdrage aan de actie te maken en deze te verspreiden. Ook hiervan werd een video voor sociale media gemaakt.

Solidair openbaar vervoer

In de loop van de week werd duidelijk dat bijna het gehele openbaar vervoer zich solidair verklaarde en ook hun voertuigen wilden stilzetten, zoals Arriva, HTM en Connexion. En ook een aantal winkels op de grote stations, zoals Kiosk en AH to go, kondigden aan hun deuren drie minuten te sluiten. Met deze steun en de hoge bereikcijfers in de sociale media, werd het doel bereikt: het afgeven van een brede maatschappelijke boodschap aan Nederland.

Snelting beaamt dat de actie symbolisch is. "Maar er is nu wel meer ruimte om te praten. Na de aankondiging van de actie kregen we direct demissionair staatssecretaris Vivianne Heijnen (Infrastructuur en Waterstaat) op bezoek. En de vakbonden hebben een brief geschreven aan de formerende partijen. Dat moet gaan helpen. We geven al twee jaar bij de politiek aan dat we meer bevoegdheden nodig hebben. De medewerkers 'Veiligheid & Service' – onze boa's op de trein – kunnen een zwartrijder niet identificeren als hij geen ID laat zien en zij kunnen dan ook geen boete uitschrijven. Dat kan wel als ze bijvoorbeeld het politieregister met foto's ter plekke kunnen bekijken. Alleen al het feit dat zij de identiteit ook kunnen vaststellen zonder identiteitsbewijs, heeft een de-escalerende werking. Ik ben ervan overtuigd dat we met deze actie de politici en bestuurders van Nederland goed wakker hebben geschud." —



mett

Betrokkenheid en vertrouwen van inwoners vergroten?

Al meer dan 60 gemeenten, van klein tot groot, gebruiken een **participatiewebsite van Mett**.

Betrekken en samenwerken

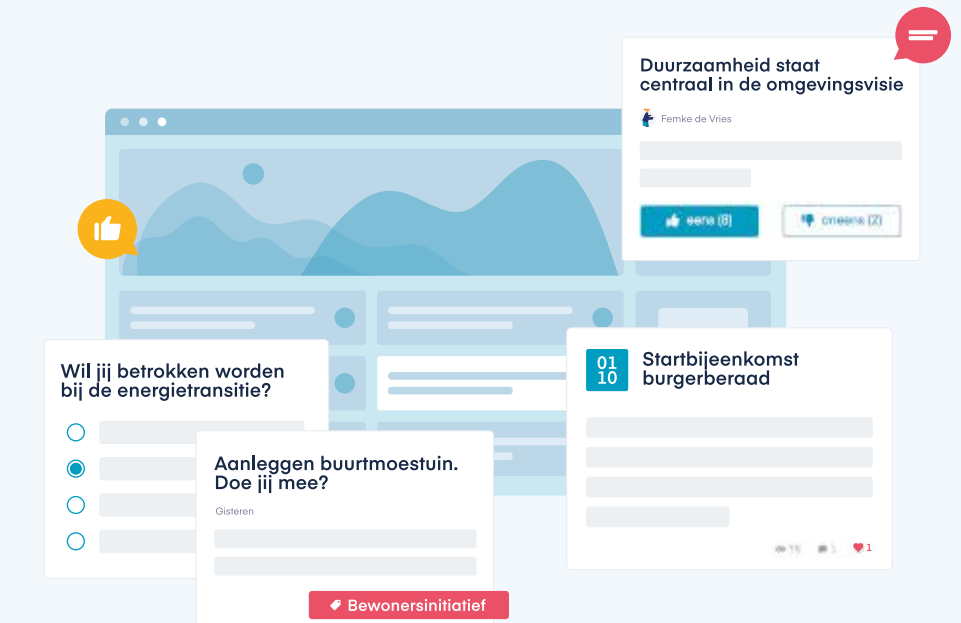
Navolgbaar en zorgvuldig

Communiceren en informeren

Meer dan 97 functionaliteiten

Samen kiezen we de aanpak die past bij jouw doelen en organisatie

- ✓ Kaart, tijdlijn en kennisbank
- ✓ Nieuws en agenda
- ✓ Forum en bewonersgroepen
- ✓ Enquêtes, stellingen en polls
- ✓ Notificaties en mailings



ISO, AVG en BIO

Eigen servers in Nederland

Volledig toegankelijk

Bekijk onze productvideo

www.mett.nl • 030 711 57 77





Betteke van Ruler

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

De emancipatie van interne communicatie

Interne communicatie wordt steeds serieuzer genomen. De communicatiestrategieën die ik begeleid gaan voor zeker de helft over interne communicatie en bij de andere helft speelt interne communicatie een rol. Extern winnen is intern beginnen was altijd een staande uitdrukking in ons vakgebied, maar werd eigenlijk niet echt serieus genomen. De interne communicatie werd meestal beperkt tot interne informatievoorziening en promotie voor de plannen van de directie. Die tijd lijkt definitief voorbij.

De Rijksoverheid heeft in april 2024 een visie op en uitgangspunten voor alle interne communicatie geformuleerd. Die liegen er niet om. Onder de noemer Betrekken, Binden en Bewegen wordt communicatie gezien als een belangrijk middel om het vertrouwen in de overheid te herstellen. En dat moet beginnen met goede interne communicatie. Dat betekent signalen ophalen uit de organisatie over wat er leeft, de dialoog tussen collega's stimuleren, het ambassadeurschap versterken en verbinding creëren. Interne communicatie is niet alleen van communicatieprofessionals, maar wordt gezien als een samenspel tussen leiding, inhoudelijk deskundigen, HR/ P&O en bedrijfsvoeringsdeskundigen, communicatieprofessionals en alle anderen binnen de Rijksoverheid. Interne communicatie doe je met elkaar.

Verbreding van taakgebied

De ministeries moeten zorgen voor professionalisering van alle medewerkers op dit gebied. De Voorlichtingsraad heeft interne

communicatie als prioriteit opgenomen en de directies Communicatie moeten erin blijven investeren, ook als er moet worden bezuinigd.

De Rijksoverheid is in het verleden altijd een trendsetter geweest in de ontwikkeling van ons vakgebied. Dat gaat bij interne communicatie vast ook gebeuren. Dat gaat een flinke verschuiving betekenen in het takenpakket van afdelingen Communicatie. Want laten we wel wezen, als er al specialisten op het gebied van interne communicatie in een team zijn, zijn het meestal eenlingen en hebben zij zelden de rol van strategisch adviseur. Met gevolg dat interne communicatie meestal wordt verengd tot interne informatievoorziening en promotie. En daarmee tot simpel transport van berichten.

Basis van organisatie

In de community van wetenschappers op het gebied van organisationele communicatie wordt interne communicatie altijd al gezien als iets van iedereen. In toenemende mate wordt het bovendien gezien als een basisproces: zonder communicatie geen organisatie (zie Van Ruler, 2023). Communicatie is hét middel om te komen tot onderlinge meningsvorming en dat is nodig om te komen tot beslissingen. Dat gaat veel verder dan alleen interne informatievoorziening, al blijft die beslist ook nodig. Er komt dus een heel terrein bij, dat bovendien heel andere – want: strategische en coachende – competenties vraagt. Anderen helpen om goed te communiceren, geldt in nog sterkere mate bij de interne dan bij de externe communicatie.

Rol van leidinggevenden

De visie op interne communicatie van de Rijksoverheid stelt dat een sleutelrol is weggelegd voor leidinggevenden. “Zij moeten hun mensen aandacht, richting en ruimte geven. Centraal staan collega's die hun stem door de hele organisatie kunnen laten horen en zo hun ervaring, expertise en ideeën inbrengen.” Friso Fennema, directeur Communicatie van het ministerie van IenW zei op LinkedIn (24 april 2024) dat de nieuwe visie de emancipatie van interne communicatie betekent. Maar feitelijk is het veel meer de emancipatie van de medewerkers, die zich mogen laten horen in de organisatie en met elkaar in gesprek moeten gaan om tot goede beslissingen over wat dan ook te komen. De leidinggevenden moeten hier een voortrekkersrol in spelen.

Andere verhoudingen

Feitelijk vraagt deze visie op interne communicatie om andere interne verhoudingen. Het past dan ook niet meer om medewerkers nog als 'ontvangers' te bestempelen, of 'doelgroepen', zoals ik nog vaak hoor. Dat hoort

bij het oude transport-denken. Zij zijn namelijk, zoals Ilse van Ravenstein en Guus Kok tien jaar geleden al voorstelden, geen doelgroepen maar spelers op het communicatieveld: “Doordat iedereen een rol speelt in de interne communicatie spreken we liever niet over doelgroepen, maar over spelers. Het woord doelgroep suggereert een zekere mate van passiviteit, terwijl spelers een bedoeling hebben en actief bewegen. Bij een speler verwacht je dat die zelf in actie komt.” (p.68). Het scheelt maar één woord maar het is een heel andere benadering dan we in ons vakgebied gewend zijn. Dat vraagt dus niet alleen veel van leidinggevenden en medewerkers maar ook van communicatieprofessionals.

Maak van de lijn een punt

In 2019 kwam Erik Reijnders als vervolg op zijn eerdere boek met Conny de Laat (2013) met een pleidooi om 'van de lijn een punt te maken' en teamleiders te helpen goed naar en met hun medewerkers te communiceren. Die hebben namelijk een extreem brede communicatirol. Net zoals Mintzberg (2009) tien rollen van

managers definieerde die vrijwel allemaal communicatirollen blijken te zijn, ziet Reijnders tien communicatieverantwoordelijkheden van teamleiders: informatie vergaren en duiden; vertalen wat dat betekent voor anderen; informeren/ bijpraten/ doorsturen naar anderen; ophalen, luisteren, signaleren bij anderen; instrueren van anderen; bespreken met anderen; samen oplossingen bedenken; stimuleren van samenwerking door medewerkers in contact te brengen met anderen; delen van kennis, ervaringen of emoties; anderen helpen in hun communicatie. De meeste teamleiders, is zijn ervaring, moeten daarbij ondersteund worden.

Communicatie is de sleutel

Niet alleen is de leidinggevende een sleutel in goede interne communicatie maar communicatie is ook de sleutel in goed leidinggeven, zeggen Bea Aarnoutse en Wendy Eelsing in hun in juni te verschijnen boek over hoe een leidinggevende effectief communiceert. Leidinggeven staat of valt met communicatie, zeggen zij (terecht). Dat gaat allereerst over vaardigheden die je aan kunt leren en waarbij een communicatieprofessional gemakkelijk kan helpen, zoals je communicatie-doelen en communicatieaanpak. Maar het gaat evengoed over empathie, over reflectie op je eigen handelen, over hoe je tegen de relatie tussen leidinggevende en medewerker aankijkt. Dat zijn veel lastiger kwesties, want gaat over allerlei drijfveren en onvolkomenheden, die achter het dagelijks gedrag van leidinggevenden liggen. Leidinggevenden daarin ondersteunen vraag om heel bijzondere competenties. En zo breidt ons vakgebied dus weer verder uit.

Het draait om het grotere verhaal

James Taylor, een van de meest invloedrijke wetenschappers op het gebied van

‘Communicatie is hét middel om te komen tot onderlinge meningsvorming en dat is nodig om te komen tot beslissingen’

organisationele communicatie, publiceerde in 2014 een boek over de rol van autoriteit in communicatie. Hij analyseert daarin waarom organisaties stagneren en komt tot de conclusie dat dit gebeurt als niet meer duidelijk is wat autoriteit heeft (niet wie dat heeft, maar wat). Autoriteit is leidend in iedere relatie, zegt hij, en is een gevolg van een (abstracte en meestal vrij impliciete) afspraak tussen mensen over wat ze belangrijk vinden.

Autoriteit is dus niet van iemand, maar wordt toegekend aan een ideaal (visie/ missie/ purpose) en moet iedere keer weer worden herbevestigd,

(‘wat is ons ideaal, waar willen we naartoe?’). Dat vraagt om regelmatige afstemming met elkaar over de vraag of er nog wel een ‘zone of meaning’ (of we er ongeveer gelijk over denken) is over het ideaal waaraan gewerkt wordt en hoe dat ideaal als kompas dient voor wat we wel doen en wat niet. Dat wil zeggen dat er ongeveer gelijk over wordt gedacht. Als dat niet zo is, moet dat eerst worden besproken, want dan kan dat ideaal dienen als autoriteit. Pas dan kun je weer met elkaar verder. Ook daar moeten wij leidinggevenden bij gaan helpen. Want alleen dan kunnen ze echt als sleutel functioneren in de interne communicatie. —

Literatuur

Aarnoutse, Bea & Wendy Eelsing (2024). Was ik niet duidelijk dan? 10 lessen in hoe jij als leidinggevende effectief communiceert. BigBusinessPublishers.

Laat, Conny de & Erik Reijnders (2013). Communicatief leiderschap, succesvol communiceren in organisaties. Van Gorcum.

Mintzberg, Henry (2009). Managing. Prentice Hall.

Ravenstein, Ilse van & Guus Kok (2014). IC in 3D: interne communicatie in een breed organisatieperspectief. Afdogroep (vernieuwde versie).

Reijnders, Erik (2019). Maak van de lijn een punt, sterker staan in leiderschapscommunicatie. En daarbij: In gesprek over leiderschapscommunicatie, handleiding voor communicatie- en HR-professionals om van de lijn een punt te maken. Reijnders Advies & Ontwikkeling.

Ruler, Betteke van (2023). Strategische communicatie, succesfactor in organisatiestrategie. Te downloaden op de site van Logeion, pdf+betteke+van+ruler.pdf (logeion.nl)

Rijksoverheid (2024). Visie op en uitgangspunten voor interne communicatie, publicatie te downloaden op www.communicatierijk.nl

Taylor, James & Every, Elizabeth van (2014). When organization fails, why authority matters. New York: Routledge (zie ook mijn blog in C #5, 2021, Verbinding maken vraagt om autoriteit, te downloaden op de site van logeion www.logeion.nl/communicatietheorie-van-betteke-van-ruler).

**MET SRM BLIJF JE MET VOORSPONG DE
BESTE COMMUNICATIESPECIALIST.**

JE HELE CARRIÈRE LANG.

SRM VAKOPLEIDINGEN NU GEHEEL MODULAIR.

Kies voor het volledige pakket of voor een verkort programma voor een snelle update van jouw kennis.

SRM C - Vakdiploma Communicatie.

Geheel gericht op jouw ambitie om je te ontwikkelen tot strategisch senior communicatieadviseur.

Kies wat het beste bij jou past



**Sr
m**

Sinds 1955 dé opleider van professionals in marketing en communicatie • www.srm.nl

Cday²⁴

Jitske Kramer



Huib Koeleman



koop nu je ticket:



cday.nl

Het nationaal vakcongres voor communicatieprofessionals
13 juni 2024 - Nieuwegein

- ✓ de ontmoetingsplek voor communicatieprofessionals
- ✓ interessante topsprekers
- ✓ keuze uit meer dan 18 kennissessies

GEORGANISEERD DOOR
LOGEION



Auteur Guido Rijnja
Fotograaf Sander Nagel

OMGAAN MET ONGEMAKELIJKE SITUATIES

‘Verwelkom het niet weten’

Niemand ontkomt eraan: je voert een gesprek en ongemak steekt de kop op. Wat is dan je repertoire? Maak werk van de middenpositie, schrijft psycholoog René Meijer in ‘Omgaan met ongemak in coaching en training’. Niet zozeer je techniek, maar je houding maakt het verschil.

Tijdens de coronapandemie ging een vlammetje wakkeren. “Hoe reageren we eigenlijk als de dingen niet lopen zoals we hopen?”, vroeg Meijer zich af. “Ik was nogal verrast door de reacties in de samenleving: onrust, bizarre complottheorieën, maar ook ongeloof en moedeloosheid. Hoe verhoud ik mijzelf tot wat er gebeurt? Wat gebeurt er eigenlijk van binnen?” Het werk als coach en begeleider van professionals en teams lag even stil, en daagde hem uit tot reflectie.

Hoe vertaalde die nieuwsgierigheid zich naar jouw werk?

“Voor de goede orde: er zijn natuurlijk vele vormen van ongemak. Wat er gebeurt vanwege de problemen met de kinderopvangtoeslag of de aardbevingen is van een andere orde. Toen ik omgaan met tegenslagen vertaalde naar mijn werk als coach, begeleider en trainer ben ik stromingen langsgedaan die me al langer voeden, zoals boeddhisme, taoïsme, Theorie U, Voice Dialogue, mentaliseren en psychoanalyse. Die bleken allemaal iets te zeggen over ongemak, en ze bleken vooral te wijzen op de betekenis van het midden.

Als zich spanningen voordoen, komen vaak twee polariteiten naar voren, en mensen zijn dan geneigd te kiezen. Neem het conflict in het Midden-Oosten: je bent voor Israël of voor de Palestijnen, en als je voor Israël bent, kun je niet voor de Palestijnen zijn

– of omgekeerd. Zie je dan ook wat zich tussen die polen afspeelt. Het Chinese symbool yin en yang maakt dat duidelijk: in de kleine punt van yin ligt yang al besloten. In de ene pool is de andere al aanwezig.”

Neem ons eens mee naar de coachingspraktijk?

“Een klant komt binnen voor een derde gesprek. Als ik ‘welkom’ zeg, klinkt het bot: ‘Ik weet niet of ik welkom ben’. En: ‘Het geld zal hier wel tegen de plinten klotsen.’ Dit had ik niet verwacht. Mijn eerste reactie is dat ik uit het veld geslagen ben. Mijn tweede reactie is dat ik me wil verdedigen: ‘Nou, dat valt wel mee hoor, zoveel verdien ik niet’. Maar eigenlijk moet ik resetten. Ik moet eerst erkennen dat deze man zich niet welkom voelt. Hij zit met een enorme frustratie en ik weet niet waar die vandaan komt. Ik moet het idee, dat ik aangevallen word, dus even opschorten. Pas als hij zich erkend voelt, kan ik verhelderen. Dus moet ik iets zeggen als: ‘Wat rot, dat je je niet welkom voelt’. Vervolgens kan ik doorvragen. Waarom zei hij wat hij zei? Het bleek dat hij het maar niks vond, dat ik de sessie twee keer had verschoven. Dus hij dacht: die meneer kan kennelijk met lucratievere activiteiten meer verdienen.

In de praktijk kan ongemak zich in twee typen situaties aandienen. Je hebt situaties waarin een

ander iets doet waardoor je je ongemakkelijk voelt, zoals in dit voorbeeld. Er zijn ook situaties dat je zelf iets doet waardoor je je ongemakkelijk voelt.”

Wat doe je als je zelf het ongemak veroorzaakt?

“Ik gaf een keer een vaardigheidstraining en legde een werkvorm uit die ik niet goed in de vingers had. De deelnemers moesten halverwege een oefening van plek wisselen, en ik wist niet meer hoe het ging. Stom, dacht ik, dit had ik beter moeten voorbereiden. Mensen zaten naar mij te kijken. Toen zei ik dat ik niet meer precies wist hoe het ook alweer ging en ik vroeg: misschien hebben jullie een idee. Ik ben aan de zijkant gaan staan en dacht als trainer: oef, dat heb ik niet goed gedaan. Maar wat zeiden de deelnemers na afloop? Daar hebben we zoveel van geleerd! Ze hadden het beeld dat ik de boel altijd onder controle had, en toen viel ik van mijn voetstuk. Ik bleek ook te kunnen falen. Dat hielp hen ook de lat voor zichzelf niet zo hoog te leggen.”

Wat is de boodschap? Zoek het ongemak op?

“Een van de stromingen die ik in het boek behandel is Voice Dialogue. Daarin staat het luisteren naar innerlijke stemmen centraal. Het is een uitnodiging tot zelfcompassie. Kan ik het ongemak voelen (‘dit had ik beter moeten voorbereiden’)? Kan ik zien

dat het allemaal zo rampzalig niet is? Kan ik mezelf geruststellen? Als je dat kunt, is er sprake van bewustzijn dat je het niet altijd perfect hoeft te doen. Je kunt op zoek gaan naar de middenpositie om van daaruit te reageren. Let wel, de middenpositie is niet een slap compromis, maar iets dat je alleen in echt contact bereikt. Je voelt wat het betekent, en erkent wat er echt toe doet.

Het taoïsme kent het begrip Wu Wei. Dat wordt wel verkeerd uitgelegd als nietsdoen. Maar het gaat om niet doen, dus niet storend ingrijpen in een lopend proces: neem even waar wat er echt gebeurt. Maar de mooiste uitleg vind ik een open ruimte maken, waarin dialoog mogelijk is. Niet attached aan de slag gaan, maar zonder kramp ruimte maken en zien wat dan ontstaat.”

Kun je altijd die middenpositie innemen?

“Ik herinner me een heisessie met een team, waarin het niet boterde tussen de teamleden en de teammanager. We hebben de hele dag ons best gedaan, elkaar constructief proberen te begrijpen, het is kwart voor vijf en iedereen wil naar huis. Dan zegt de leidinggevende: ‘Ik laat jullie weten dat ik dit gedrag vanaf maandag niet meer tolereer’. Dat gáf me een ongemak! Bij het team en bij mij. Wat moest ik doen? Als hij dat om twee uur had gezegd, had ik hem kunnen vragen waarom hij dit zei. Of ik had de teamleden kunnen vragen wat het met hen deed. Op zo’n moment moet ik mijn eigen ongemak vruchtbaar maken voor het proces. Vanuit mijn middenpositie was het voor mijzelf belangrijk me ervan bewust te zijn dat een reactie als ‘ik ben volledig uit het veld geslagen’ in dat geval even niet helpt. Ook in zo’n situatie komt het aan op ruimte geven aan wat zich voordoet. Niet ertegenin gaan, maar ook voor jezelf verwelkomen, erkennen, dat je het niet weet. En breng dat ook in. Zie met andere woorden wanneer je het niet weten even moet toelaten.” —



René Meijer

Omgaan met ongemak in coaching en training. Als het niet loopt zoals je hoopt: een wenkend perspectief. René Meijer leidt samen met Judith Budde Opleidingscentrum het Balkon en de Voice Dialogue Academie in Zutphen. Hij werkt als manager, opleider, trainer en coach. Eerder publiceerde hij *De hei op!* (2015) en *Mentaliserend coachen* (2016).



Omgaan met ongemak in coaching en training

René Meijer, Boom Uitgeverij 2024

978-90-2446-449-4, 160 pagina's

€ 23,50 (paperback) of € 18,95 (e-book)

‘De middenpositie is niet een slap compromis, maar iets dat je alleen in echt contact bereikt’

Samenstelling Naomie Kenson



Tot uw dienst. Tegenspraak door publieke dienstverleners



Alexander Pechtold en Bart Snels, Prometheus, 2024, 978 90 446 5419 6, € 21,00

Eigenlijk schamen ze zich: als leden van de Tweede Kamer zagen ze de impact niet van (voorgenomen) regelgeving voor organisaties die zorg dragen voor uitvoering en naleving. Met een mix van verwondering en bewondering beschrijven de directeur van het CBR en de inspecteur-generaal van de Belastingen, Toeslagen en Douane weeffouten in het samenspel tussen overheid en samenleving.

Uit interviews met mensen op de werkvloer, leidinggevend en experts komt naar voren hoeveel schade politici, die geen sjoerge hebben van wat regels in de praktijk betekenen, aanrichten. Zo bleek de rappe belofte van het kabinet na de watersnood in Limburg om ruimhartig te compenseren haaks te staan op wat de wet mogelijk maakte. Waarna de uitvoerders de verwijten aan hun broek kregen. Herman Tjeenk Willink somberde als vicepresident van de Raad van State vaker over het oprukkende marktdenken en de sociale grondrechten, maar toont zich ook hoopvol: publieke dienstverleners trekken vaker en eerder aan de bel. En aan de rem. Ze laten in de Tweede Kamer hun tanden zien. Het boek leest ook als een krachtig beroep op burgers om 'weer over de vloer te komen'; zoals in de jaren zeventig, zegt Rémi Langenberg van het Centraal Administratie Kantoor: 'Het vertrouwen wat er toen was, dat moet terug'.

Guido Rijnja



Podcast: de Taalstaat



Mijn zaterdagen volgen een vaste routine: zwemmen, markt, slager, supermarkt en dan thuis de zaterdagkranten, espresso én het radioprogramma de Taalstaat op NPO1. Wie op zaterdag de live uitzending mist van de Taalstaat kan op een eigen moment de podcast beluisteren. Met radiomakers Frits Spits en Margriet Vromans

als vakmensen is dit programma een klein feestje. De vraaggesprekken gaan over actuele taalonderwerpen. Een van de leukste onderdelen voor



Goed verhaal! Succesvolle storytelling in 7 stappen



Herman Wegter, Uitgeverij Business Contact, 2024, 978 90 470 1746 2, € 24,99

In 'Goed verhaal!' komt de wereld van film en televisie samen met die van storytelling. Langs een model van zeven stappen helpt Wegter de lezer (leider, manager, adviseur, ondernemer) om tot een verhaal te komen waarmee je mensen meekrijgt met een nieuwe visie of strategie en teams succesvoller maakt.

Kort gezegd ziet het 7-stappenmodel er als volgt uit: de protagonist; moet in beweging komen; hij moet een onmogelijke uitdaging aangaan; loopt tegen flink wat obstakels op; die hij weet te overwinnen; waardoor hij een positieve transformatie doormaakt; wat leidt tot verdiepte inzichten.

Het model is feitelijk niets anders dan het standaardformat dat we kennen van vele verhalen, sprookjes en films. Toch is dit een interessant en gemakkelijk boek om te lezen, door de vele anekdotes en voorbeelden uit films, tv-programma's en literatuur. In combinatie met de checklists maakt dit het boek pragmatisch en toepasbaar.

Klein puntje van kritiek: de focus van de schrijver ligt wel erg op (het verhaal van) de zender. Een mooie uitdaging voor de communicatieprofessional: wie de 7-stappenformule weet aan te vullen met content die de doelgroep raakt, creëert pas echt een kaskraker.

Andrea Willemse

communicatieprofessionals is de TNA (taalnatuuranalyse) van een Bekende Nederlander door taalwetenschapper René Appel. Interessant voor iedereen die bijvoorbeeld bestuurders adviseert over openbare optredens en de media. In mijn omgeving krijg ik al jaren commentaar als ik het woord 'besmuikt' gebruik. Wie besmuikt lacht, doet dat heimelijk. In de Taalstaat is een eigen rubriek voor deze vergeetwoorden. Warm aanbevolen.

Peter van den Besselaar



Van zzp naar detachering in vaste dienst bij OnlyHuman: het brengt rust en ruimte zonder in te leveren op uitdaging en avontuur!

Bel of mail ons direct

www.onlyhuman.nl | info@onlyhuman.nl | 070 302 20 20



GEORGANISEERD DOOR LOGEION



13 juni 2024
Nieuwegein

Wordt mede mogelijk gemaakt door:



Auteur Martijn van Dorp

Fotograaf Rick Arnold

EEN BLIK IN DE GLAZEN BOL

Trends in interne communicatie

Waar interne communicatie in de voorgaande decennia soms minder aandacht kreeg dan marketing, is deze nu belangrijker dan ooit. “Het maakt mij gelukkig dat er meer over interne communicatie wordt gesproken en nagedacht. Het onderwerp staat nu echt op de agenda”, zegt interne communicatie-expert Huib Koeleman. In de aanloop naar zijn presentatie op C-day24 geeft hij een voorproefje van de belangrijkste trends op het gebied van interne communicatie.

Met een interesse voor processen en verandering binnen organisaties en kwesties als ‘hoe krijg je mensen van gedrag A naar gedrag B’ en ‘hoe ga je om met bestaand gedrag en weerstand’ is Koeleman iets meer dan dertig jaar geleden begonnen aan het schrijven van zijn eerste boek over interne communicatie. “Wat in een organisatie gebeurt vind ik ongelooflijk interessant, aangezien het heel persoonlijk is. Je ziet de mensen voor wie je communicatieoplossingen maakt bij wijze van spreken elke dag langslopen.”

Koeleman was ooit medeoprichter en directielid van communicatiebureau Orange Otters. Sinds begin dit jaar heeft hij een stapje teruggedaan en is hij nog als senior adviseur/ associate verbonden aan het bureau.

Kunstmatige intelligentie

“AI is echt superspannend”, vertelt Koeleman enthousiast over kunstmatige intelligentie, wat hem betreft de belangrijkste trend op dit moment en een waar hij bij C-day24 zeker bij stil zal staan. “Ik denk dat het zich snel gaat ontwikkelen. Over drie jaar ziet het werk er al heel anders uit.” Kunstmatige intelligentie, vaak aangeduid als AI (Artificial Intelligence), wordt in veel sectoren geduid als de grootste trend van de laatste jaren. Met kunstmatige intelligentie kunnen complexe taken, waar voorheen een menselijke bijdrage voor nodig was, uitgevoerd worden door een computer. Denk bijvoorbeeld aan het maken van vertalingen, het schrijven van teksten of het doen van onderzoek.

De toegevoegde waarde van kunstmatige intelligentie uit zich volgens Koeleman vooral in het faciliteren van maatwerk, bijvoorbeeld door het personaliseren of automatisch vertalen van teksten of videoboodschappen. Zo kunnen organisaties hun communicatie personaliseren en ervoor zorgen dat werknemers via een algoritme de berichten te zien krijgen die voor hen relevant zijn.

Dit is een interessante ontwikkeling die ook vraagt om een nieuwe manier van werken, stelt Koeleman. “Op deze manier kun je meer doen in minder tijd. Dit lijkt makkelijker, maar in werkelijkheid wordt het werk wat we gaan doen inhoudelijk uitdagender. Alleen het arbeidsintensieve en strategische denkwerk blijft nog over, aangezien de kunstmatige intelligentie de ‘simpele’ taken al oppakt.”



Wel is het belangrijk dat we waken voor ‘AI-vervuiling’, zegt Koeleman. “Kunstmatige intelligentie baseert zich op informatie van het internet, wat steeds verder gevuld wordt door AI. We lopen het risico dat de kwaliteit achteruitgaat.”

Ondanks dat er veel dingen uitbesteed kunnen worden aan kunstmatige intelligentie blijft de communicatieprofessional daarom nodig om de kwaliteit te waarborgen.

Het belang van binding

Een bredere trend die Koeleman ziet, gaat over binding. Hij ziet dat voor veel organisaties, onder meer door de sterke toename van hybride werken, binding met het personeel een steeds belangrijker vraagstuk is geworden. “Vroeger ging iedereen gewoon naar kantoor, dus dat het gesprek nu gevoerd wordt over wanneer collega’s elkaar kunnen zien, bijvoorbeeld door vaste kantoordagen, is zeker een grote verandering.”

Uit onderzoeken blijkt dat Nederlanders vroeger vaak ‘collega’s’ en ‘goede sfeer’ noemden als positieve aspecten van hun huidige baan. “Wat is hier nog van over als je maar een dag in de week naar kantoor gaat en sommige collega’s nooit ziet?”, vraagt Koeleman. “Zeker gezien de huidige arbeidsmarkt, waar mensen relatief makkelijk van baan wisselen, is het voor organisaties doorslaggevend om een goede binding met hun werknemers te creëren. Tijdens de pandemie zat iedereen thuis en konden er wel verschillende online alternatieven worden uitgetest, maar voor echte binding blijft menselijk contact erg belangrijk.”

Binding creëren door middel van een sterke interne communicatiestrategie is mogelijk, al merkt Koeleman op dat dit vraagstuk vaak breder is dan simpelweg gebrek aan communicatie. “Zo kun je bijvoorbeeld van twee teams die in verschillende gebouwen werken, niet opeens verwachten dat ze beter met elkaar gaan communiceren als je een nieuw digitaal platform voor ze bouwt. In een

dergelijke situatie werkt het soms beter als je de indeling van het gebouw verandert en de twee teams in dezelfde ruimte plaatst”, legt Koeleman uit.

Hetzelfde geldt voor de rol van de leidinggevende. “Met een bericht op het intranet is in principe de boodschap gecommuniceerd. Maar dat is niet hetzelfde als het bij elkaar halen van het team voor een goed gesprek. Het kijken naar het totale plaatje en op deze manier begeleiding bieden hoort steeds meer bij interne communicatie”, zegt Koeleman.

Sociaal wenselijk gedrag

De derde belangrijke trend die Koeleman wil

uitlichten is de nieuwe dynamiek rondom het communiceren van sociaal wenselijk gedrag op de werkvloer. Uit een artikel in Het Parool¹ blijkt dat het aantal mensen dat aangifte doet vanwege discriminatie bij het discriminatiemeldpunt met 25 procent is gestegen in het afgelopen jaar. Dit kan betekenen dat slachtoffers zich nu eerder melden dan voorgaande jaren.

Koeleman: “Hoe ga je in zo’n geval van intimiderend gedrag een gesprek daarover aan als leidinggevende of als collega, zonder dat het voelt als woke? Diversiteit is een mooi en belangrijk onderwerp, maar met een divers team communiceren en een inclusieve werkomgeving

creëren kan een uitdaging zijn. Daar moet je in willen investeren.”

“Hoe reageer je bijvoorbeeld op een foute grap van een collega? Het vergt veel voorbereidend werk om daar gepast op te reageren en om te zorgen dat het gesprek met die collega en de rest van het team goed landt”, vervolgt Koeleman. Het is volgens hem daarom belangrijk voor organisaties om de leidende principes in hun communicatie, dus de normen en waarden, goed op een rij te hebben en ervoor te zorgen dat deze voor iedereen duidelijk zijn. “Het vraagt wat van leiderschap. Je moet respect hebben voor je team en duidelijk zijn als iets niet door

de beugel kan. Interne communicatie is ook leiderschapscommunicatie.”

Digitaal samenwerken

In organisaties wordt steeds meer samengewerkt via digitale platforms, zoals Microsoft Teams en Google. Koeleman merkt dat er een wildgroei is aan mogelijkheden, terwijl juist nu een trend is richting meer geïntegreerde manieren van samenwerken. “De uitdaging zit hem in het duidelijk communiceren van de gewenste manier van werken met een duidelijke kanaalstrategie, daar komt een deel gedragsverandering bij kijken. Als je al lange tijd op een eigen manier hebt gewerkt is het moeilijk om daar opeens vanaf te stappen.”

1. <https://www.parool.nl/amsterdam/aantal-meldingen-van-discriminatie-stijgt-met-een-kwart-verdubbeling-van-meldingen-van-incidenten-op-scholen-b99f28c7/>

Ook staat hij even stil bij de intrede van de nieuwste generatie werknemers op de arbeidsmarkt. Wat zijn de kenmerken van Generatie Z (geboren ongeveer tussen 1997 en 2012) dan precies op de werkvloer? Via een online zoekopdracht tref je al gauw termen aan als energiek, sociaal bewust en maatschappelijk betrokken.

Koeleman is er nog niet helemaal uit wat de nieuwste generatie werknemers exact typeert. Wel ziet hij waarde in het nauw betrekken van Generatie Z bij de toekomst van het bedrijf. “Zorg in de interne communicatie, maar ook in de organisatie zelf, dat er tijd en aandacht voor de nieuwe generatie is. Dit kan door hen een stem te geven in hoe de zaken gerund worden, bijvoorbeeld door het aanstellen van een junior directielid. Op deze manier ontstaat er ruimte voor nieuwe ideeën en een frisse wind.” —



CV Huib Koeleman

Huib Koeleman zit al bijna veertig jaar in het communicatievak en richt zich sinds het begin van zijn carrière op interne communicatie. In 1992 publiceert hij zijn eerste boek: *Interne Communicatie als managementinstrument*. In de decennia die daarop volgen is hij actief als partner en adviseur bij Twynstra Gudde Management Consultants, algemeen directeur bij Euro RSCG Bikker in Rotterdam en partner bij Wit Communicatieadviseurs.

In 2015 richt hij samen met Michael Meyer en Roosmarijn Busch communicatiebureau Orange Otters op, gespecialiseerd in interne en verandercommunicatie. In 2002 verschijnt zijn tweede boek: *Interne communicatie bij verandering en in 2009 Twitteren op je werk*. In 2023 verschijnt een nieuwe versie van *Interne communicatie*, met de nadruk op het Interne Communicatie Canvas.



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers

Roltrap

In een recente aflevering van podcast De Stemming, werd een mooie metafoer geïntroduceerd voor de schijnbaar eindeloze impasses waarmee de overheid worstelt: de roltrap van de Tweede Kamer die op dat moment al een tijdje kapot was. De vergelijking: iedereen ziet het probleem. Iedereen is het erover eens dat het opgelost moet worden. Maar toch, tegen alle verwachtingen in, blijft het probleem voortbestaan. Wat maakt het zo moeilijk voor onze overheid om problemen op te lossen die voor iedereen zo klaar als een klontje zijn? Het antwoord is complex. Er is ongetwijfeld sprake van politieke verdeeldheid, bureaucratische traagheid, belangentegenstellingen en een gebrek aan daadkracht. Grootste probleem is echter dat we niet in staat zijn om de problemen goed te ontrafelen en samen te werken bij het vinden van de juiste oplossing.

Het klopt dat een groot aantal problemen waar we momenteel mee te maken hebben zogenaamde wicked – moeilijk te ontwarren – issues zijn. Issues die ingewikkeld zijn om op te lossen. Elke oplossing veroorzaakt daarbij weer andere problemen, waardoor het issue vaak eerder groter dan kleiner wordt. Hierdoor krijgen tegenstanders ruimte om subonderwerpen aan te kaarten en daar draagvlak voor te creëren. We lijken niet in staat om gezamenlijk met alle betrokkenen, experts en beleidsmakers issues te ontrafelen en oplossingen met alle bijeffecten te overzien en uit te voeren. Even uitzoomen om het daadwerkelijke probleem

te zien en wellicht tot onverwachte, creatieve oplossingen te komen. Oplossingen waar het persoonlijke, politieke of commerciële belang even niet leidend is. En om daarna effectief over het probleem, de mogelijke oplossingen en waarom we specifieke keuzes maken te communiceren en deze keuzes dan ook daadwerkelijk te implementeren en te handhaven. Vaak lijkt het of we de bijeffecten maar accepteren om daarmee in ieder geval uit te stralen dat we met het issue aan de slag zijn en het serieus nemen. Met nieuwe crises tot gevolg, zoals de toeslagencrisis, de asielcrisis en de woningcrisis.

Juist deze aanpak verlamt onze samenleving. Het schaadt het vertrouwen van de burgers in de overheid en ondermijnt het geloof in haar vermogen om echte verandering teweeg te brengen. Als de overheid niet eens in staat is om een eenvoudig probleem als een stilstaande roltrap op te lossen, hoe kunnen we dan verwachten dat zij de grotere uitdagingen van onze tijd aankan?

Wat zou het verfrissend zijn als politici, ondernemers, actiegroepen en burgers vanuit een besef dat het anders moet, samen aan de slag gaan. Dat er bruggen gebouwd worden in plaats van muren opgetrokken. Dat er wordt geluisterd naar elkaar en dat er transparantie en verantwoording wordt afgelegd.

De stilstaande roltrap mag dan wel een metafoer zijn voor de problemen waarmee onze overheid kampt, maar het is ook een uitdaging. Een uitdaging om samen te werken, om obstakels te overwinnen en om te laten zien dat de overheid er is om te dienen. Dat zij in staat is om de roltrap van de vooruitgang in beweging te brengen, niet alleen symbolisch, maar ook in de praktijk. Want alleen door samen te werken kunnen we de weg naar een betere toekomst vrijmaken, stap voor stap, trede voor trede.

‘Even uitzoomen om het daadwerkelijke probleem te zien en wellicht tot onverwachte, creatieve oplossingen te komen’

Auteur Bert Pol



Wat heb je aan communicatie als je de wereld beter wil maken?

In een recente publicatie stelt Hans Hoeken, hoogleraar Communicatie- & Informatiewetenschappen in Utrecht, de vraag welke rol communicatie kan spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke problemen.¹ Zijn conclusie is, eufemistisch gezegd, dat die rol niet bijzonder groot is. Voor veel communicatieprofessionals, zeker voor degenen die bij overheden, organisaties in de gezondheidszorg, milieuorganisaties en ngo's werken, is dat vanzelfsprekend geen vrolijk stemmend bericht. Het betekent dat communicatie over bijvoorbeeld vaccinaties, energiezuinig gedrag, de schadelijkheid van het stoken van open haarden en van barbecues weinig of niets uithaalt. Waarom zouden we ons die moeite dan nog getroosten?

Op basis van internationaal onderzoek betoogt Hoeken dat tal van obstakels het effect belemmeren van communicatie die probeert mensen te overreden tot maatschappelijk wenselijk geacht gedrag. Zo blijkt dat veel mensen zich afsluiten voor een boodschap als hun belangen niet overeenkomen met die van de afzender ervan. In die gevallen waarin de belangen van de lezer of toehoorder wel overeenkomen, kan

nieuwe informatie leiden tot aanpassing van gedrag. Als buurtgenoten bijvoorbeeld een nieuwe wijkbewoner aanraden deuren en ramen te sluiten wanneer hij niet thuis is, zelfs al is het maar voor even, omdat er de laatste tijd veel insluipers actief zijn, dan is de kans substantieel dat de nieuwe bewoner dat advies overneemt. Het belang van de burens is immers ook zijn of haar belang: insluipers ontmoedigen om in hun buurt pogingen tot diefstal te ondernemen.

Problematisch wordt het als mensen gedrag waaraan ze gehecht zijn moeten opgeven, hoe sterk de argumenten daarvoor ook zijn. Dat is, zoals we zelf ook kunnen waarnemen, het geval bij vliegvakanties, het stoken van de open haard en op zomerse dagen vlees roosteren op de barbecue. Argumenten over schade aan respectievelijk het milieu en de gezondheid worden dan genegeerd of gebagatelliseerd: zo erg kan het toch niet zijn voor een keer. Informatie wordt gefilterd en wat strijdig is met het eigen belang of met een diepe overtuiging, passeert het filter niet. Bij onderwerpen die mensen echt belangrijk vinden, gaan de luiken helemaal dicht als hun standpunt of gedrag afwijkt van wat de afzender bepleit. Dat doet zich voor bij degenen

die mordicus tegen vaccineren zijn wanneer zij geconfronteerd worden met communicatie over het belang van vaccineren.

Emotioneel betrokken

Wanneer evidentie of argumenten wel geëvalueerd worden in plaats van meteen terzijde geschoven, treedt vaak de zogenoemde myside bias op als de argumenten of evidentie ingaan tegen het eigen standpunt. Dan gaat het om onderwerpen waarbij de ontvanger emotioneel betrokken is, terwijl de correctheid van de eigen overtuiging niet is vast te stellen (bijvoorbeeld 'er moet meer geld naar de gezondheidszorg'). Dat betekent dat argumenten op een bevooroordeelde wijze geëvalueerd worden. Er wordt toe geredeneerd naar het eigen standpunt. Hoeken haalt daarbij empirisch onderzoek aan. In een van de onderzoeken zagen proefpersonen beelden van een demonstratie waarin de demonstranten zich keerden tegen de politie waarna deze hard ingreep.² Een deel van de proefpersonen kreeg te horen dat het om een demonstratie ging tegen het recht op abortus. Een ander deel van de proefpersonen werd verteld dat de demonstratie gericht was tegen de wet dat openlijk homoseksuelen niet in het leger mochten dienen. Het bleek dat de evaluatie van het gedrag van de demonstranten niet bepaald werd door het gedrag op zich, maar van de relatie tussen het doel

van de demonstranten en de politieke kleur van de proefpersonen. Progressieve proefpersonen beoordeelden het gedrag van de politie negatief als ze dachten dat het om een demonstratie ging tegen het niet in het leger mogen dienen door openlijk homoseksuelen. Hun oordeel over het gedrag van de demonstranten was negatief wanneer ze dachten dat het om een anti-abortusdemonstratie ging. Bij de conservatieve proefpersonen lag dat precies andersom.

Ook het deel willen uitmaken van een sociale groep kan het oordeel beïnvloeden. Zelfs als je weet dat een overtuiging inhoudelijk rammelt, kun je die toch steunen omdat hij gangbaar is in de groep waarbij je hoort of wil horen. Als je in een klein dorp in een agrarische omgeving woont waar iedereen pro BBB is kun je twijfels over standpunten die je inhoudelijk niet vindt deugen wegdrücken, omwille van het deel willen uitmaken van de kleine gemeenschap. De sociale winst legt dan meer gewicht in de schaal dan de correctheid van de overtuiging.

Vanzelfsprekend gaat Hoeken veel uitvoeriger, dieper, gedetailleerder en genuanceerder op de materie in, maar het totaalbeeld van zijn betoog is dat 'recente publicaties vraagtekens zetten bij het vermogen van persuasieve boodschappen om een verandering te realiseren in de diepgewortelde en

'Informatie wordt gefilterd en wat strijdig is met het eigen belang of met een diepe overtuiging, passeert het filter niet'



emotioneel geladen overtuigingen, die noodzakelijk is voor het oplossen van de grote problemen waarvoor de wereld zich gesteld ziet.³

Complexe processen

Een kanttekening daarbij is dat effectiviteit niet uitsluitend bepaald wordt door argumenten en de perceptie daarvan. Vaak is sprake van gelijktijdig optredende, interacterende processen en/of van processen die elkaar in tijd opvolgen, waarvan *overredende boodschappen* een van de onderdelen is. Bijvoorbeeld in het geval van *minority influence*: een kleine groep die in haar mening volhardt en geleidelijk meer medestanders krijgt.⁴ Dat kan gepaard gaan met gedrag dat tot stand komt via processen waarvan mensen zich niet bewust zijn, zoals voorbeeldpersonen wier gedrag of attitude wordt overgenomen door bewonderaars.⁵ Issues die terugkomen in televisieseries of films.⁶

Na gedragsaanpassing kan attitudeverandering optreden die het gedrag weer versterkt, et cetera. Een heel belangrijke vraag die in het verlengde van die van Hoeken ligt, is de volgende. Als een betoog of interventie effect heeft – met succes een aantal mensen informeert, hun mening, attitude of gedrag verandert – is dat dan wel op het conto van communicatie te schrijven? Waar verwijzen we nu eigenlijk naar als we de term communicatie gebruiken? Is communicatie niet slechts een medium, of het omhulsel van een boodschap? De boodschap als zodanig en de argumenten die eraan ten grondslag liggen zijn niet afkomstig van communicatieprofessionals. Is hun waarde beperkt tot het zo begrijpelijk mogelijk maken van informatie en persuasieve boodschappen? Vanzelfsprekend is dat waardevol: als mensen niet snappen wat er staat of wat gezegd wordt, dan komt een boodschap niet aan en werkt een interventie niet. —

1. Hoeken, H. (2023) Welke rol kan communicatie spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke problemen? *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, Volume 45, Issue 2/3, dec. 2023, p. 217 – 243. <https://doi.org/10.5117/TVT2023.0203.004.HOEK>
2. Hoeken (2023), 225.
3. Hoeken (2023), 239.
4. Zie daarover bijvoorbeeld Nijstad, B.A. (2009). *Group performance*. Hove: Psychology Press. 38-41.
5. Zie Kardes, F.R. *Consumer Behavior and managerial decision making*. 2nd. Ed. Pearson Education. 194-196.
6. Zie over entertainment-education: Pol, B. en Swankhuisen, C. (2020), *Overheidscommunicatie. Een gedragswetenschappelijke aanpak*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. 103-106.

Auteur Carola de Vree

De Barbapapa's van ons vak

In het communicatie- en marketingvak werken veel mensen als zzp'er. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek is 19,3 procent van de bedrijfstak 'informatie en communicatie' een eenpitter. De laatste tien jaar is dit aantal gegroeid met 2,3 procent dus steeds meer collega's kiezen voor het zzp-bestaan. Wie zijn deze collega's, wat drijft hen en waarom verkiezen zij het ondernemerschap boven loondienst? Een oproep op LinkedIn leverde al snel tientallen reacties op van collega's die graag hun kennis en ervaring delen.

‘Ik zou willen dat opdrachtgevers minder moeilijk doen over een inflatiecorrectie die we soms moeten doorvoeren in ons tarief’

“We zijn een soort Barbapapa’s: we passen ons snel aan, aan de klus die geklaard moet worden”, aldus Annemarie van den Berg. Waar sommige collega’s aangeven dat ze vooral voor specialistische adviesklussen ingehuurd kunnen worden, zien anderen zichzelf als de tijdelijke kracht die vooral extra capaciteit levert op het moment dat een organisatie dat nodig heeft. De actualiteit speelt daarbij een belangrijke rol. Bij een crisis of een tijdelijk project is het inhuren van extra capaciteit een aantrekkelijke optie. “Dat leidt soms tot gekke situaties waarin een interimmer een team met interimers aanstuurt. Soms wel een jaar of nog langer. Omdat het projectgeld tijdelijk is of omdat structurele capaciteit regelen meer tijd kost”, aldus Bart Visser die zelf vooral tijdelijke woordvoerings- en managementopdrachten doet. Aan opdrachten is er in deze markt geen gebrek, zo lijkt het. “Ik wil alleen maar doen waar ik goed in ben. Mijn tip is, durf te kiezen voor de opdracht die jij leuk vindt, niet voor de opdracht die zich toevallig aandient”, zegt Monique Poesse.

Hondenbaan

Er is op dit moment veel behoefte aan interim-woordvoerders en adviseurs op het gebied van verandercommunicatie, energietransitie en omgevingswet. “Woordvoering is soms natuurlijk een hondenbaan. Niet iedereen houdt daarvan. Het vraagt een flinke dosis stressbestendigheid en een warm netwerk van journalisten. Het is vrij specifiek. Ik vind het de mooiste hondenbaan trouwens”, aldus Bart Visser. “Volgens mij zie je in de volle breedte dat de behoefte aan senior communicatieadviseurs groot is, soms gecombineerd met woordvoering”, zegt Josette Häger. Ook het begeleiden van participatie is een veelgevraagde expertise. “Ik snap nooit zo goed waarom communicatieafdelingen die participatieopdrachten niet zelf doen. Het voeren van het goede gesprek is toch juist de kern van communicatie? Je bent bovendien heel zichtbaar voor zowel bewoners als je organisatie. En

door de omgevingswet zie je de vraag op dit punt alleen maar toenemen”, zegt Annemarie van den Berg. Kevin Paro reageert: “Ik zit volgens mij iets meer in de specialistische hoek. Ik ben bezig met merken en positionering, het ontwikkelen van kernwaarden en campagnes. Dat is vrij specifiek. Dan heb je wat minder te maken met de trends die jullie hier beschrijven.”

Je bent nodig

De collega’s zien vooral veel voordelen van hun zzp-bestaan, en hebben daar bewust voor gekozen. Mari Trini Hermoso zegt: “Je wordt als ingehuurd de kracht minder belast met dingen die in de organisatie spelen. Hierdoor kijk je anders, frisser, naar zaken.”

“Je bent nodig. En daardoor ben je direct beter in positie”, vindt Lotte Rijk. De overbodige interne overleggen slaan sommigen bewust over. Toch was het niet voor iedereen een bewuste keuze om te gaan zzp’en. “Bij mij ontstond het bij toeval. De opdracht waaraan ik werkte bij het ministerie van BZK (Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) hield op. Ik ben daarna in een externe opdracht gerold. In het begin heb ik dat samen met een collega opgepakt. Later ben ik solo verdergegaan. Dus geen bewuste keuze, maar ik ben er tot op de dag van vandaag tevreden over”, zegt Anne-Marie van het Erve.

Zitten er helemaal geen nadelen aan het eenpittersbestaan? “Het kan soms een beetje eenzaam voelen”, geeft Annet Les aan. “Wat ik jammer vind is dat je soms relatief snel afscheid moet nemen van mensen waarmee je fijn hebt samengewerkt. Ik hecht aan mensen en aan teams. Het afscheid valt me soms zwaar”, zegt Frank Wetters. “Maar dat snelle vertrek kan ook een voordeel zijn”, vult Maurits Eykman aan. “Het is een beetje dat gevoel wanneer je op vakantie bent en je op een gegeven moment gewoon weer naar huis wilt. Dan heb je het wel gezien. Dat heb ik bij opdrachten soms

ook. En dan is het een fijne gedachte dat je dan gewoon kunt gaan.”

Een ander nadeel is dat je als ondernemer zelf je ziektekosten en pensioen moet regelen. Voor veel ondernemers is dat duur en ingewikkeld. “Mijn ziektekosten zijn gedekt via een Broodfonds. Dan legt een groep van vijftig mensen iedere maand een bedrag in. Bij ziekte van iemand uit de groep wordt een bedrag uit het fonds betaald. Het leuke is dat deze groep uit allemaal zzp’ers bestaat uit andere beroepen. In mijn groep zitten ook fotografen en kunstenaars”, aldus Daniëlle Dil.

Hollen of stilstaan

Natuurlijk is het belangrijk dat je als zzp’er je vak bijhoudt en innoveert. Want alleen op die manier behoud je marktwaarde. Als ondernemer moet je daar zelf tijd en geld voor vrijmaken. Doen deze collega’s dat, investeren in jezelf? Gemiddeld lijken deze zzp’ers zo’n 10 procent van hun tijd te besteden aan innovatie en ontwikkeling. “Ik zou willen dat ik er meer tijd voor had. De coronaperiode was er eentje van hollen of stilstaan. In een periode van

stilstaan ben ik samen met andere zzp’ers aan nieuwe producten gaan werken. We moesten heel creatief zijn. Buiten de lijntjes kleuren. De training creatief denken die ik ooit had gevolgd kwam daarbij heel goed van pas”, zegt Maudy van Leeuwen. Bart Visser vult aan: “Ik geef zelf trainingen, en ik heb met een aantal andere trainers de afspraak dat we meelopen met elkaar. Ik ga dus mee naar een training over HR en die collega volgt vervolgens een mediatraining bij mij. Het leert me veel over andere vakgebieden én over hoe je trainingen kunt geven.” Veelgenoemde andere vormen van leren en ontwikkelen zijn intervisie, een training volgen, congressen en symposia bezoeken en gevarieerde opdrachten doen.

Zijn er nog zaken die de zzp’ers willen meegeven? “Ik zou willen dat opdrachtgevers minder moeilijk doen over een inflatiecorrectie die we soms moeten doorvoeren in ons tarief. Vergeet niet dat het brood bij de bakker voor mij net zo duur is als voor jou”, zegt Kevin Paro. Bart Visser zegt tenslotte: “Zzp’en? Doe het niet! Wij vinden het zelf veel te leuk. De concurrentie moet natuurlijk niet te groot worden.” —

Met dank aan: Annemarie van den Berg, Daniëlle Dil, Anne-Marie van het Erve, Maurits Eykman, Josette Häger, Frances van Heijst, Mari Trini Hermoso, Roy Johannink, Maudy van Leeuwen, Annet Les, Eefje Nienhuis, Kevin Paro, Monique Poesse, Lotte Rijk, Bart Visser, Frank Wetters en Bianca Witmer.

JOUW VIDEO VANDAAG NOG ONLINE

WEBSITE

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

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

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

Bel ons vandaag nog op 035-69 89 538

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

VIDEONIEUWSBERICHT

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Marieke Odekerken

Die avond in Leek

“Ik heb de twee leukste beroepen van de wereld. Als bestuursadviseur en woordvoerder bij de gemeente Emmen zit ik midden in de politiek-bestuurlijke dynamiek van de stad. Als dronefotograaf zie ik de wereld vanuit de lucht. Dat is precies het perspectief van overzicht dat ik als bestuursadviseur ook vaak opzoek.” Marc Slagter is nu bijna twee jaar aan het werk in de gemeente Emmen. Daarvoor werkte hij onder meer voor de gemeente Raalte, de provincie Overijssel en het vroegere Waterschap Velt & Vecht.

Slagter hoeft niet lang na te denken over zijn miskleun: “Het gebeurde in mijn eerste baan. Ik werkte als communicatieadviseur voor het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) bij het toenmalige vertrekcentrum in Ter Apel. Wij vingden veel vluchtelingen op uit Kosovo en daar was veel publiciteit omheen, zowel landelijk als vanuit de omgeving. Een vereniging in Leek nodigde ons uit om informatie te komen geven over het COA en onze activiteiten in Ter Apel. Mij werd gevraagd om de avond te verzorgen.

Ik had er zin in. Tijdens mijn opleiding had ik met plezier presentaties gegeven. Ik bereidde het voor zoals ik gewend was, met steekwoorden op kaartjes. Zo deed ik het altijd en dat moest mij ook nu weer lukken. Ik had de hele avond het podium, twee keer 45 minuten met een pauze. De zaal zat goed vol met zo'n vijftig mensen. Vol vertrouwen ging ik van start, maar na nog geen vijf minuten was ik al door mijn kaartjes heen,

ik begon te stotteren en te hakkelen. Ik voelde vijftig paar ogen me aanstaren en het zweet brak me aan alle kanten uit. Ik had het gevoel dat de mensen precies konden zien hoe slecht voorbereid ik was. Het was mijn redding dat er veel vragen waren die ik kon beantwoorden. Daardoor leek het nog wat, maar de pauze kwam als geroepen. Ik gebruikte de tijd om nog even opnieuw door mijn kaartjes te gaan in de hoop wat houvast te vinden, maar de martelpartij ging door. Gelukkig waren er weer veel vragen die ik grotendeels kon beantwoorden. Ik wist genoeg over de situatie in Kosovo, maar over ons centrum en de organisatie COA stond ik met mijn mond vol tanden. De avond duurde een eeuwigheid. Met een kletsnat overhemd en een mandje vol streekproducten ben ik snel naar huis gegaan. Geen idee hoe de mensen in de zaal het hebben gevonden. Ik heb er nooit meer wat over gehoord.”

Slagter kan zich het gevoel nu, 25 jaar na dato, nog levendig voor de geest halen. “Ik wist het zeker: nooit weer zou ik zo slecht voorbereid een lezing gaan geven. Het is ook niet meer gebeurd maar het was een harde les. Sindsdien heb ik nog vele lezingen gegeven, ik vind het superleuk om voor een groep te staan. Ik heb er plezier in om mensen mee te nemen in het overzicht. Dat is mijn nieuwsgierigheid. Dat heb ik altijd gehad, als communicatieadviseur duik ik vaak meer de inhoud in dan strikt nodig. Precies wat ik met mijn drone ook doe, overzicht in beeld brengen.”

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.



EMMA KEMPERMAN ZWAAIT AF ALS PROGRAMMAMANAGER VAN YOUNG LOGEION

‘Ik heb ontzettend veel geleerd’

Na 2,5 jaar neemt Emma Kemperman (29) afscheid als bestuurslid bij Young Logeion. De afgelopen jaren heeft zij als programmamanager veel evenementen, workshops en webinars georganiseerd voor de jongprofessionals van Logeion.

Ze begon in een bijzondere tijd bij het bestuur van Young Logeion. In een tijd waarin de coronamaatregelen langzaam werden opgeheven was het haar de taak om na te gaan denken over

evenementen in het 'nieuwe normaal'. “Ik moest eerst leren hoe we vanuit Young Logeion weer in contact konden komen met de leden. Dat is nog steeds een onderwerp dat ons bezighoudt. We hebben wel het idee dat het weer aantrekt, maar ik merk ook dat simpelweg samenkomen om te netwerken voor veel jonge professionals niet werkt. Ze zoeken inhoudelijke events.”

Tijdens haar bestuursperiode heeft Kemperman veel voor elkaar gekregen, maar ze is vooral blij met de

langetermijnplanning en structuur die er is ontstaan. “We hebben veel getest en geprobeerd. Hierdoor weten we nu wat goed werkt en wat minder goed werkt. De events over persoonlijke ontwikkeling slaan heel erg aan bij de jongprofessionals.” Kemperman heeft dit jaar de invulling van de Young Logeion sessie op C-day24 verzorgd en al meerdere keren workshops georganiseerd over adviesvaardigheden en salarisonderhandelingen. Thema's waar veel jongeren mee worstelen in het begin van hun carrière.

Grenzen aangeven

Haar tijd als programmamanager heeft haar veel gebracht. Haar motivatie om als bestuurslid aan de slag te gaan was om meer mensen te leren kennen in het communicatievak. “Ik heb hier echt een heel groot netwerk aan overgehouden en veel interessante mensen mogen ontmoeten.” Ook zag ze groei in het managen van haar tijd en leren grenzen aan te geven. Dit is iets wat zij voor altijd mee kan nemen in haar carrière en werk. En wat zij ook aan andere jonge professionals mee wil geven. “Iets wat ik zelf heb gemerkt, maar ook om mij heen zie, is dat veel starters zo veel willen dat ze zichzelf voorbijgaan. Ik heb echt moeten leren om niet overal altijd ja op te zeggen. Soms is het beter om eerlijk te zeggen als iets niet lukt dan om jezelf in duizend bochten te wringen. Dat was af en toe een harde les om te leren omdat je mensen niet teleur wil stellen. Maar als je duidelijk bent over wat lukt dan hebben mensen daar begrip voor.”

Met een bak aan nieuwe ervaringen en contacten zwaait zij binnenkort af. En daarmee komt haar

plekje in het bestuur vrij. Kemperman raadt iedereen die interesse heeft aan, te gaan solliciteren. “Het leuke aan programmamanager zijn is het feit dat je ook aan alle programma's deel mag nemen die je zelf opzet. Zo heb ik niet alleen veel geleerd over het opzetten van evenementen, maar ook inhoudelijk over communicatie. De afgelopen jaren heb ik zoveel geleerd, dat had ik op een andere manier niet gekund. Ik kijk met veel plezier terug op deze tijd.”

Klopt jouw hart sneller van het communicatievak? Hou jij ervan om jezelf te blijven ontwikkelen? En ben jij onder de 30 jaar? Dan is dit jouw kans. Stuur bij interesse of vragen een mail naar young@logeion.nl.

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.

Lentekriebels

Misschien is het de tijd van het jaar, of misschien ligt het aan mij. Maar de lentekriebels hebben me dit jaar volledig in hun macht. Het is niet alleen de zon die schijnt en de bloemen die bloeien, maar het is alsof er iets in de lucht hangt dat mij aanspoort verandering te omarmen en nieuwe paden te verkennen.

Terwijl om mij heen de meesten momenteel druk bezig zijn met het plannen van hun volgende zonnige bestemmingen om te verkennen, kriebelt er bij mij vooral een nieuw professioneel avontuur. Het is alsof er een frisse lentebries door mijn carrière waait en ik voel de behoefte mijn vleugels uit te slaan.

Als jonge professional vond ik het ook spannend om deze stap te zetten. Ik twijfelde of ik wel genoeg ervaring had, of ik klaar was voor een nieuwe uitdaging. Maar toen besepte ik dat groei niet komt met een vastgestelde tijdlijn. Het komt wanneer we onszelf uitdagen, wanneer we de sprong durven wagen in het onbekende en wanneer we leren van nieuwe ervaringen. Met mijn nieuwe baan in het verschiep, voelt het als het perfecte moment om uit mijn comfortzone te stappen en om te groeien en te bloeien op professioneel gebied.



Esther Durenkamp
Voorzitter Young Logeion

Dus hier sta ik dan. Klaar om de lentekriebels te omarmen en mijn eigen, nieuwe pad te verkennen. En ik zou jou graag willen aanmoedigen om hetzelfde te doen. Want laten we eerlijk zijn; wanneer is het juiste moment om een nieuwe stap te zetten? Wie bepaalt dat eigenlijk?

Ongeacht waar je nu staat in je carrière, ongeacht hoe lang of kort je ergens al werkt, laat je niet tegenhouden door twijfel of angst. Spring in het diepe, omarm het onbekende, en ontdek wat voor prachtige kansen er voor jou liggen aan de andere kant.

‘Het is alsof er een frisse lentebries door mijn carrière waait en ik voel de behoefte mijn vleugels uit te slaan’



Emma Kemperman

Wij maakten deze C



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

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

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

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

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

Met bijdragen van
Peter van den Besselaar, Christian Burgers, Esther Durenkamp, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Andrea Willemsse

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
nkenson@logeion.nl

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 14 juni 2024.

Coverfoto
Eran Oppenheimer



LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

29 MEI ONLINE

De impact van desinformatie

Michael Hameleers, Maarten van Doorn

VAKIMPULS

3 JUNI ONLINE

Meer AI in je communicatiestrategie

Sicko van Dijk, Leon Batenburg

ENTER-THE-FIRM YOUNG LOGEION

4 JUNI UTRECHT

Aan de slag met jouw talent

Ment Kuiper, Tim Swaen i.s.m. SchaalX

MASTERCLASS

5 JUNI AMERSFOORT

Richting geven aan maatschappelijke positionering

Mignon van Halderen, Brandon Martens

CONGRES

13 JUNI NIEUWEGEIN

C-day24

Jitske Kramer, Huib Koeleman e.a

VAKIMPULS

17 JUNI ONLINE

Persona's voor betere interne communicatie

Jeroen van Woudenberg

WORKSHOP

20 JUNI ONLINE

De illusie van communicatie

Sirous Kavehercy

WORKSHOP

24 EN 25 JUNI DOORN

Tweedaagse training: systemisch werk en organisatieopstellingen

Frithjof de Haan, Vivien Broekman

VAKIMPULS

26 JUNI ONLINE

Campagne Cookiemonster -

Leren van de Galjaardwinnaar 2023

Patricia Wessels

WORKSHOP

3 SEPTEMBER UTRECHT

Situationeel adviseren

Edi van Gelder, Lilian van den Berg

MASTERCLASS

5 SEPTEMBER AMERSFOORT

Draagvlak al geregeld?

Monica Wigman

WORKSHOP

10 SEPTEMBER UTRECHT

Dagvoorzitter in één dag

Hans Etman

MASTERCLASS

11 SEPTEMBER AMERSFOORT

Het Communicatie Model

Wil Michels

KENNISMAKING

24 SEPTEMBER UTRECHT

Bewonersparticipatie in de praktijk

Diane Bergman, Esther Holster

WORKSHOP

26 SEPTEMBER UTRECHT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

WORKSHOP

1 OKTOBER

Kickstart adviesvaardigheden

Young Professionals

Chris Mulder

STUDIEREIS YOUNG LOGEION

3 - 6 OKTOBER WENEN

WORKSHOP

7 OKTOBER DEN HAAG

CASI: gedrag begrijpen én beïnvloeden

Anouk de Regt, Esther Holster

MASTERCLASS

8 OKTOBER AMERSFOORT

Crisiscommunicatie voor communicatieprofessionals

Roy Johannink

VAKIMPULS

10 OKTOBER 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

Cday24

13 juni
Nieuwegein

cday.nl

- Communicatietrends '24-'25
- Topsprekers
- Ontmoeten & netwerken

Grootste communicatiecongres van Nederland

GEORGANISEERD DOOR
LOGEION