

Bestaat je collega straks uit pixels?

Hoe een betekenisvolle KPN-campagne de wereld veroverde
Strategisch lekken: slimme strategie of levensgevaarlijk?

Beroepsorganisatie voor
communicatieprofessionals

LOGEION



INHOUD

4	Hoe versla je een populist? Communicatielessen van strateeg Bas Erlings
9	Column Lotte Willemsen De bewezen kracht van klein contact
10	De opkomst van digital humans Ongekende mogelijkheden en ingewikkelde vraagstukken
16	Lezen, luisteren, doen Boeken, podcasts en doe-tips
20	Interview Franka Rolvink Couzy ‘We willen wel luisteren, maar kunnen het niet’
24	Worstelen met je geweten Als je een boodschap niet wil communiceren
28	Baan met impact Waarom young professionals voor betekenis kiezen
32	De toekomst van communicatie Wat zegt de wetenschap?
34	‘Een bewuste keuze voor iets echt’s Het succesverhaal van KPN’s Stukje van mij
38	Moedige gesprekken Leren communiceren met een helder moreel kompas
42	Klein team, groot bereik De afdeling communicatie van Open Monumentendag
45	Column Mayke van Keep Wonen, werken, wij
46	Strategisch lekken Experts over een omstreden communicatiestrategie
51	Colofon
52	Logeion-agenda

VOORWOORD

Stilstaan bij vooruitgang

De wereld verandert sneller dan ooit, en we moeten ons sneller aanpassen dan ooit. Mensen die dat zeggen, heb ik altijd gewantrouwd. Op elk congres zie je ze: van die types die je meenemen naar een toekomst met geïmplanteerde chips en gekke brillen om door gebouwen te kijken. Omdat er in mijn beleving altijd meer hetzelfde blijft dan er verandert, glijdt het van me af als water van een eend.

Maar het afgelopen jaar gaat dat wat lastiger. De veranderingen die op zo veel gebieden plaatsvinden – technologisch, geopolitiek, moreel en maatschappelijk – voelen ingrijpender, ongrijpbarder en urgenter dan eerder in mijn leven. *The times they are a-changin’* en de verschuivingen die dat in ons vak veroorzaakt, lopen als een rode draad door mijn eerste C.

Zeker, wij communicatieprofessionals moeten nu aan de bak om straks relevant te blijven, zoals Betteke van Ruler op pag. 32 heel helder betoogt. De vraag is hoe. Volgens mij draait het niet om zo snel mogelijk vooruitgaan, maar om vooruitgang met betekenis. Om dat te bereiken, moet je soms juist even stilstaan. Een balans vinden tussen tempo en de tijd nemen om te luisteren, na te denken en vragen te stellen. Het best doe je dat samen.

In het artikel op pag. 10 vertelt hoogleraar Lotte Willemsen over hoe ze vooruitgang hebben aangepakt in haar learning community over digital humans: ‘Alles was nieuw en ons idee was: jij weet iets wat ik niet weet en andersom. Dus kunnen we veel van elkaar leren.’ Ik geloof in zo’n open vizier. Als hoofdredacteur van C wil ik graag samen met jullie meer grip krijgen op de veranderingen die op ons afkomen. Door ideeën uit te wisselen over de communicatiewereld die we willen. Heb je een idee? Mail me dan. Want zoals Cruijff ooit zei: ‘Alleen kun je niets, je moet het samen doen.’

Jaap Backx
hoofdredacteur
jbackx@logeion.nl



POPULISTEN SPELEN SCHAAMTeloos IN OP DE ZWAKKE PLEKKEN VAN ONS OERBREIN. WAT IS HET DAT HUN COMMUNICATIESTRATEGIE ZO SUCCESVOL MAAKT? EN WAT KUN JE DAAR TEGENOVER ZETTEN? VOORMALIG CAMPAGNESTRATEEG BAS ERLINGS SCHREEF ER HET BOEK *HET SPEL VAN DE POPULIST* OVER. 'HET VELD LIGT OPEN VOOR IEMAND MET EEN GOED VERHAAL.'

Auteur **Arjen Boukema**

Hoe versla je een populist?



Waarom hebben populistten zoveel succes?

'Populisten hebben door hoe ons onbewuste werkt en hoe belangrijk het is bij het nemen van beslissingen. Daar spelen ze schaaamteloos op in. Mensen die op populistten stemmen, kun je niets kwalijk nemen. Steeds meer mensen raken het vertrouwen kwijt dat het beste voor hen ligt en niet achter ze. Ze raken het vertrouwen kwijt dat hun kinderen het beter krijgen dan zichzelf. Dit tanende vertrouwen is een belangrijke voorspeller voor de ontvankelijkheid van mensen voor populisme. Als een zittend politicus tegen je zegt dat je ongelijk hebt, want 'de koopkrachtplaatjes zijn goed' of 'we horen nog steeds bij de rijkste landen van de wereld', dan voel jij je het sukkelkje. De populist die zegt dat het niet aan jou ligt maar aan de ander, is dan heel aantrekkelijk.'

Hoe wordt iemand een populist?

'Volgens de Polarized Mind-theorie van psycholoog Kirk Schneider radicaliseren mensen snel als ze niet krijgen wat ze nodig hebben en afgewezen worden. Wilders wilde ooit een fatsoenlijke liberale partij beginnen. En dictators zijn nooit vanaf het begin al dictators. Meestal zijn ze onderweg afgewezen en tegengewerkt. Ze knokken zich voort en radicaliseren. De confirmation bias zorgt ervoor dat ze uiteindelijk zelf ook gaan geloven in hun gemakkelijke oplossingen.'

Waarom werkt de wij/zij-tegenstelling zo goed?

'Bij een groep horen is een oerbehoefte. En een groep kan alleen ontstaan bij gratie van het feit dat er ook mensen niet bij mogen horen. Een

vijandbeeld werkt fantastisch om de groep bij elkaar te houden. Hoe groter dat vijandbeeld, hoe hechter de groep. Het zorgt ervoor dat oxytocine vrijkomt in het hoofd en dat is lekker.'

En in verkiezingstijd werkt die tegenstelling extra goed?

'Ja, maar daar moet je wel goed over nadenken. Het is te makkelijk om er zomaar een 'zij-groep' in te gooien. In een VVD-campagne hebben we eens 'de schreeuwers langs de zijlijn' gebruikt. Dat is een ideale zij-groep: iedereen herkent ze, maar niemand vindt zichzelf zo'n schreeuwer aan de zijlijn. Bij wij/zij moet duidelijk zijn wie er niet in de groep horen. Populisten voelen dit en gaan er schaaamteloos mee om. Met totale polarisatie tot gevolg. De VS is daar verder in, maar je kunt

stellen dat ook in Nederland het hele politieke veld gepolariseerd is.’

Heeft onze coalitiestructuur een dempende werking op populisme?

‘In de peilingen van januari 2024 stonden de populistten in Nederland gezamenlijk op 61 zetels. Dat is maar 14 zetels verwijderd van de meerderheid. Er bestaat een ‘escalatieladder’, waarin de vijf stappen van gezonde democratie naar autocratie zijn beschreven. Nederland staat tussen stap vier en vijf. De VS, waar de zittende macht actie onderneemt tegen criticasters, staat op vijf. Vanuit mijn zorg dat de middengroep verdwijnt, ben ik het boek gaan schrijven.’

Waarom faalt traditionele communicatie?

‘Politici vinden dat zij snappen hoe maatschappelijke vraagstukken in elkaar zitten en stellen oplossingen voor. Dat is belangrijk, maar campagnes winnen is iets anders. Een bedrijf met het beste product heeft ook niet altijd het populairste product. De populist communiceert op wat psycholoog Daniel Kahneman ‘Systeem 1’ noemt: het oerbrein. Daar zitten herinneringen, emoties, gevoel. Dat gedeelte van onze hersenen kan geen feiten verwerken. Een traditioneel politicus legt uit waarom een oplossing wel of niet werkt – feiten dus. Dat noemt Daniel Kahneman ‘Systeem 2’, en daar kan ons oerbrein – het deel van onze hersenen dat een beslissing neemt – helemaal niets mee. Dat weet een populist heel goed. Als zo’n politicus dan ook nog een vijandbeeld weet te creëren, overheerst bij veel kiezers het beeld dat die populist voor jou aan het knokken is. Dan kunnen ze zelfs liegen, want mensen vragen zich niet langer af of het wel of niet klopt.

Hoe communiceer je wel effectief?

‘Het verschil tussen effectieve communicatie en communicatie die afketst op de hoofden van mensen, is dat de eerste categorie raakt aan het oerbrein en diepliggende behoeften van mensen. Veel bedrijven hebben dat door, maar politici nog niet. Als het spannend wordt, gaan ze toch weer over de feiten communiceren. Een voorbeeld hiervan is de val van het kabinet. Politiek geïnteresseerden zien dat de leider van de grootste partij niets voor elkaar krijgt en met een smoes de boel opblaast. We denken dat de kiezer dit doorheeft, maar de populistische



© iStock (bewerkt)

stemmer ziet: Geert wil dingen veranderen, knokt voor ons en wordt tegengewerkt.’

Traditionele partijen communiceren ook populistisch: ‘Geert is een wegloper.’

‘Dat helpt niet om zijn kiezers bij hem weg te halen, maar kan wel effectief zijn om de mensen in de middengroep te weerhouden om naar de PVV over te stappen. De enige goede manier om te reageren, is door zelf te domineren. Je moet het voortouw nemen en zorgen dat het over jouw verhaal gaat. Dat jij bezig bent met de grote oplossingen. Bij bedrijven werkt dit net zo. Draagvlakproblemen beginnen altijd als je niet je eigen verhalen vertelt, maar reageert op verhalen van anderen. ‘Het werkt goed om tegenover een politiek van angst en boosheid een politiek van optimisme te zetten. Maar dan moet je wel domineren, zorgen dat jouw thema’s leidend zijn. Als je kijkt naar onderzoeken over de politiek, dan zijn de cijfers ongekend slecht. Nog maar 60 procent van de Nederlanders heeft vertrouwen in de politiek, 78 procent kan niets positiefs noemen van wat er de afgelopen jaren is gebeurd, en 55 procent is het vertrouwen kwijt dat hun kinderen het beter gaan krijgen. Als je mensen vraagt wat het belangrijkste probleem is, noemen ze niet de huizenmarkt of migratie. Dan noemen ze de politiek. Het veld ligt open voor iemand met een goed verhaal. Je moet echt het initiatief houden. Kijk naar het bedrijfsleven. De hoogste merkloyaliteit ligt bij de grootste bedrijven. Dat zijn merken die je het vaakst tegenkomt en die vooraan in je hoofd zitten. In politieke campagnes werkt dat net zo.’

Dus jouw pleidooi is om de strijd om de kiezer anders aan te pakken?

‘We kunnen populistten alleen verslaan als we zelf het spel anders gaan spelen. Je moet het gevoel bij mensen wegnemen dat het beste achter ze ligt. Je moet beginnen met de shit oplossen. Middenpartijen zouden een stembusakkoord kunnen sluiten over wat ze gaan doen op de woningmarkt, in de zorg, op het gebied van migratie. Bestrijd het gevoel dat de politiek niets voor elkaar krijgt. Vervolgens moet je veel meer op de emotie gaan communiceren. Je moet laten zien dat je in staat bent om samen te werken om dingen voor elkaar te krijgen. Maak de politicus die niet

samenwerkt de vijand. Zeg met de middenpartijen: “Wij slaan de handen ineen, wij gaan wél dingen voor elkaar krijgen. We zijn klaar met die partijen die weglopen zodra het moeilijk wordt”. Dan gaat Wilders niet stijgen.’

Maar hoe ga je een populist verslaan die al aan de macht is?

‘Niet. Daarom pleit ik ervoor om nooit met een populist te gaan regeren. Je mag ze nooit normaliseren. Als je ze eenmaal in die positie brengt, dan nemen ze je in de houdgreep. Ze willen niet samenwerken, het is geen geven en nemen. Jouw peilingen dalen en je wordt telkens een grens over geduwd, zodat je uiteindelijk niet anders kan dan de boel laten klappen, of steeds weer een stap verder gaan en hen groter maken. Om een populist te verslaan, moet je het oerbrein bespelen Maar als partij moet je het langetermijnbelang boven je eigen belang stellen. Dat is volledig Systeem 2. Politici moeten dus iets anders doen dan ze communiceren. ‘Dat is het grote verschil tussen een populistische en een niet-populistische partij. De populist voelt de pols van de samenleving en maakt mensen ergens nog banger voor. Hij benoemt een vijand en komt met makkelijke, snelle oplossingen. Een serieus politicus begint met dromen, plannen en een verkiezingsprogramma, en zegt tegen z’n campagne team: “Jullie mogen er drie onderwerpen uithalen waar we campagne op gaan voeren”. Je kunt best de goede dingen doen en toch mensen meenemen en blijven communiceren. Het is geen makkelijke weg, maar we hebben geen andere keuze dan er alles aan te doen, met elkaar.’

‘Als je populistten normaliseert, nemen ze je in de houdgreep’

Bas Erlings werkte van 2013 tot en met 2021 als campagne strateeg van de toenmalige VVD-leider Mark Rutte. Tegenwoordig is hij een van de eigenaren van Sue & the Alchemists, een strategisch adviesbureau. ‘We helpen multinationals en politici, maar ook popsterren met vraagstukken op het gebied van draagvlak en reputatie. De strategieën bouwen we altijd op basis van gedragspsychologie en gedragsonderzoek.’



© Anouk van den Berk

Hey professional.

Merken bouwen of teams verbinden met communicatie?

AI, transparantie en hoge verwachtingen veranderen je vak. Of je nu werkt aan content, interne communicatie of reputatie: je moet blijven ontwikkelen.

Start nu een opleiding of training bij Beeckestijn Business School. Strategisch, actueel én direct toepasbaar in de praktijk!



Communicatie professional

ontwikkelen doe je bij ons!

www.hilst.nl

Van der Hilst begeleidt je graag in jouw persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling. Als individu, samen met collega's, in je team of op organisatieniveau. Voor iedere stap in jouw communicatieloopbaan hebben we een passende training, opleiding of coaching. Ook voor een incompany aanpak op maat kun je bij ons terecht.

Van der Hilst Sinds 1974
Communicatie begint bij jou!

De kracht van klein contact

Laatst hoorde ik een mooie uitspraak: 'Soms is communicatie als een buffet: er is van alles wat vult, maar niet alles wat vult, voedt ook.' Dat resoneerde. In de hectiek van dagstarts, deadlines en dashboards is er soms weinig ruimte om echt contact te maken. We scrollen, we chatten, we sturen mails en memo's. We vergaderen veel en communiceren nog meer. Maar zijn dat momenten van contact? Kwalitatief contact?

Bij kwalitatief contact denken we vaak aan een uitgebreide uitwisseling van gedachten. Een lang en diepgaand gesprek of een openhartig een-op-een. Maar kwalitatief contact hoeft niet altijd groots en meeslepend te zijn. Soms zijn het juist kleine gesprekken die het verschil maken. Die ervoor zorgen dat je je gezien, gehoord en mentaal gevoed voelt. Het korte praatje met een collega bij de lift. Een oprecht compliment van je manager. Even samen met collega's dollen om iets onbenulligs. Kleine momenten – eenvoudig en alledaags – die ervoor zorgen dat we ons goed voelen. Ze dragen ongemerkt bij aan ons welzijn. Iets wat we vaak wel merken, maar lang niet altijd kunnen meten.

Professor Jeffrey A. Hall van de University of Kansas en zijn collega's deden dit jaar een dappere poging om precies dat wel te doen: meten wat kleine communicatieve handelingen doen met ons dagelijks welbevinden. In drie experimenten kregen deelnemers de opdracht om gedurende één dag bewust een van zeven specifieke vormen van interactie aan te gaan. Dat kon een betekenisvol gesprek zijn, maar ook iets luchtigs: samen lachen, een compliment geven of even bijpraten. Ook luisteren, waardering

uitspreken of laten merken dat je om iemand geeft, werden onderzocht. De onderzoekers vergeleken wat deze zeven verschillende conversatievormen deden met het welzijn van deelnemers – zowel onderling, als met een controlegroep die geen opdracht kreeg.

De uitkomsten zijn misschien niet heel verrassend, maar wel verhelderend. Alle vormen van interactie hadden een meetbaar positief effect op het dagelijks welbevinden. Minder stress. Minder angst. Minder eenzaamheid. En ook: meer verbondenheid. Dat gold voor elk type interactie, het maakte niet uit welke. Het hing ook niet af van het aantal gesprekken: één conversatie bleek al genoeg om verschil te maken aan het eind van de dag.

Er is een bekend gezegde: *an apple a day keeps the doctor away*. Misschien moeten we wat vaker kiezen voor die appel die op het buffet blijft liggen – in de vorm van een luisterend oor, een compliment, een oprechte check-in. Kleine contactmomenten die helpen om mentaal gevoed en gezond te blijven: emotioneel en relationeel. Niet groots, niet ingewikkeld, maar wel van betekenis.

**‘Minder stress.
Minder angst. En
meer verbondenheid’**

Referenties

J. A. Hall, A. J. Holmstrom, N. Pennington, E. K. Perrault, D. Totzkay. Quality conversation can increase daily well-being. (2025)



Lotte Willemsen

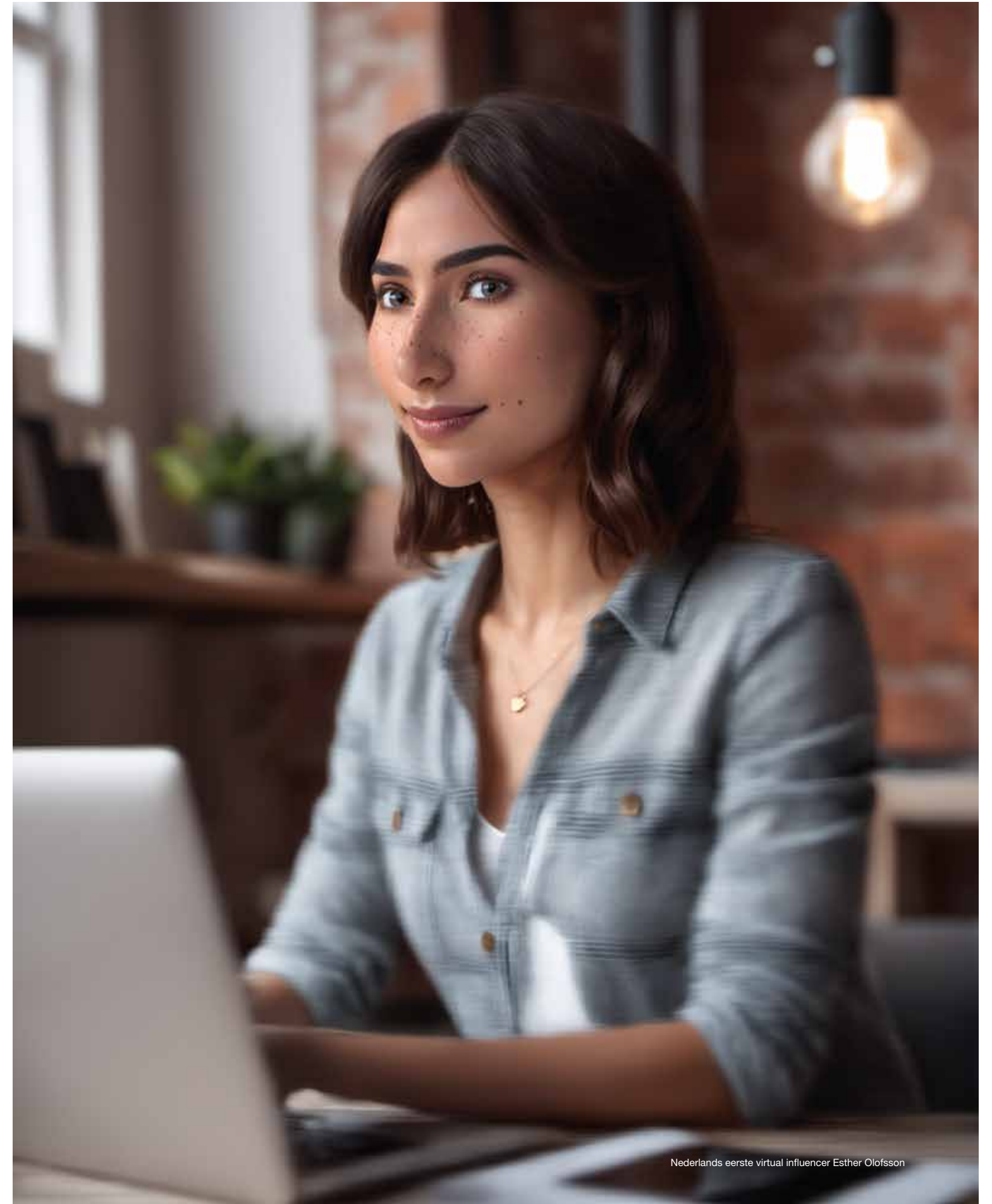
Bijzonder hoogleraar op de Logeion-leerstoel Strategische Communicatie bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam.

Digital human

Collega of concurrent?

Auteur **Jaap Backx**

WAT ALS JE COLLEGA STRAKS IS GEMAAKT VAN PIXELS? DIGITAL HUMANS RUKKEN SNEL OP IN COMMUNICATIE EN MARKETING. ZE COMMUNICEREN VERRASSEND REALISTISCH EN BOUWEN ECHTE RELATIES OP. WAT BETEKEN DAT VOOR ONS VAK? EN WIE BEWAAKT DE ETHISCHE GRENZEN?



Nederlands eerste virtual influencer Esther Olofsson

Op 23 april 2016 verschijnt een nieuw gezicht op Instagram dat de digitale wereld op zijn kop zet. Miquela Sousa, een jonge vrouw met sproeten en twee kenmerkende knotjes, groeit razendsnel uit tot een influencer met miljoenen volgers. Ze scoort hits, werkt met luxemerken, en Time Magazine noemt haar in 2018 'een van de 25 invloedrijkste mensen op het internet.' En dat terwijl 'Lil Miquela' geen mens is, maar een virtueel gecreëerd personage uit het laboratorium van een Californische startup. Met haar komst breekt een nieuw tijdperk in digitale communicatie aan.

Dit is baanbrekend

Als pionier in digitale communicatie is Maarten Reijgersberg gefascineerd door de opkomst van Lil Miquela. 'Ik voelde meteen: dit is baanbrekend. Het was indrukwekkend hoe de makers via een virtueel personage storytelling naar een nieuw niveau tilden.' Als Postillion Hotels in 2019 zijn communicatiebureau RAUWcc benadert voor een opvallende openingscampagne voor hun nieuwe Rotterdamse vestiging, pitcht Reijgersberg een wild idee: hij wil een digitale city guide ontwikkelen. Geïnspireerd door Lil Miquela bouwen Reijgersberg en zijn team de eerste Nederlandse virtuele influencer: Esther Olofsson, een 29-jarige kosmopoliet die je langs de leukste plekken van Rotterdam leidt. Als brand ambassador is ze prominent in beeld bij de opening van het nieuwe hotel en op elke kamer hangt een poster met QR-code naar haar Instagram. 'Mensen die Esther volgden, wisten precies waar ze moesten zijn in de stad.' Omdat niemand in die tijd een virtuele influencer had gezien, was het spannend te zien hoe hotelgasten op Esther zouden reageren. 'Maar mensen bleken helemaal geen probleem te hebben met het volgen van iets dat niet echt is. Zolang het verhaal maar goed is.'

Influencers van bits en bytes

Lotte Willemsen volgt de ontwikkelingen van digital humans al jaren nauwlettend. 'Vanaf 2018 zag je steeds meer influencers van bits en bytes met wie miljoenen mensen een relatie opbouwden', vertelt de bijzonder hoogleraar bij het Centrum voor Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam. 'De scheidslijn tussen echt en echt nep vervaagt. Als mens kun je jezelf op sociale media verhullen achter filters en verzonnen verhalen, waardoor menselijke communicatie soms nep wordt.'



Digitaal maatje Noah van Philadelphia Zorg



Dave Poorter: de virtuele woordvoerder van de Rotterdamse haven

Tegelijkertijd vertellen niet-echte entiteiten zoals Lil Miquela en Esther Olofsson verhalen die soms heel menselijk voelen. Die dynamiek fascineert me.' In 2019 begint Willemsen met een groep pionierende ondernemers, wetenschappers en studenten een learning community over digital humans aan de Hogeschool Rotterdam. 'In die tijd was alles nieuw. Ons idee was: jij weet iets wat ik niet weet, en andersom. Als we onze kennis delen, kunnen we veel van elkaar leren. Op die manier werken we nog steeds.' Willemsen voorziet een toekomst waarin communicatie met allerlei soorten niet-menselijke entiteiten steeds normaler wordt. 'Daarbij is het belangrijk om te weten dat digital humans niet per se twee armen en benen hoeven te hebben of zelfs op mensen hoeven te lijken. Het kunnen ook characters, fantasiefiguren of mascottes zijn. Zolang hun communicatie maar menselijk aanvoelt.'

Digitaal maatje

De inzichten uit de learning community digital humans vinden inmiddels hun weg naar steeds meer praktische toepassingen. Zeker in de zorg is de interesse groot. In deze sector, die kampt met chronisch personeelstekort, bieden digital humans mogelijk een aanvulling door hun constante beschikbaarheid voor vragen en ondersteuning van patiënten. Daardoor kunnen overbelaste zorgprofessionals zich richten op hun kerntaak: mensen helpen. Zorginstelling Philadelphia – onderdeel van de learning community – deed dit voorjaar tests met Noah: een digitaal maatje voor mensen met een verstandelijke beperking. Ze ziet er bewust niet fotorealistisch uit, om verwarring bij kwetsbare mensen te voorkomen. 'Voor honderd testers was Noah 24/7 bereikbaar. Ze konden kiezen om hun boodschap te typen of in te spreken', vertelt multimediaspecialist Hannah van Dijk van Philadelphia Zorg. 'De testers konden met haar over van alles en nog wat praten: als ze vragen hadden, maar ook bij twijfel, eenzaamheid of paniek vanwege een gemiste trein.'

De reacties van Noah in de gesprekken zijn voor het grootste deel AI-gegenereerd. 'Maar bij heel gevoelige onderwerpen, zoals seksuele intimiteit, hebben we wel vooraf gescript en duidelijke kaders ingebouwd. Met AI-gegenereerde antwoorden weet je niet honderd procent zeker of het wel goed gaat.'

‘Ze hoeven geen armen en benen te hebben. Zolang hun communicatie maar menselijk aanvoelt’

Philadelphia koos er bewust voor om gebruikers ook buiten het zicht van de ontwikkelaars met Noah te laten praten. 'Dat was spannend, omdat je de controle op bepaalde punten uit handen geeft aan technologie. Maar het was de enige manier om Noah op elk moment beschikbaar te laten zijn.' Op basis van de gesprekken verfijnden de makers de interactie. 'Noah groeide mee met de data en werd gevormd door haar gebruikers. Tijdens de testfase bleek bijvoorbeeld dat ze moeite had met het afronden van gesprekken. Ze bleef vragen stellen, wat leidde tot eindeloze dialogen. Op basis van feedback hebben we een gespreksstructuur ingebouwd voor een heldere afsluiting.'

Kat en een ex

De ontwikkelaars van Philadelphia stelden de AI-modellen af op het taal- en kennisniveau van mensen met een verstandelijke beperking. 'Noah maakt informatie heel toegankelijk', zegt Hannah van Dijk. 'In een recept vertaalt ze 200 gram tomaten bijvoorbeeld naar twee handvol tomaten. Hierdoor kunnen ook mensen met

beperkte taalvaardigheid lange gesprekken met haar aangaan.' Om die gesprekken menselijk te maken, kreeg Noah een levensverhaal, met een ex, een overleden vader en een kat. 'Onderzoek toont dat mensen met een verstandelijke beperking graag over huisdieren praten. Een kat sluit aan op hun beleavingswereld.' Dat de testers na enkele dagen vertrouwd waren met Noah, toont volgens Van Dijk aan hoe snel mensen een relatie met digitale gesprekspartners kunnen opbouwen. 'De testers wisten dat Noah tijdelijk was, maar vele van hen vroegen of ze echt niet kon blijven.'

Echte verbinding

Maarten Reijgersberg benadrukt hoe belangrijk een goed verhaal en een duidelijk karakter is voor een band. 'Techneuten denken dat een naam genoeg is, maar voor echte verbinding heb je meer nodig. Een digital human zonder geschiedenis is een leeg plaatje.' Bij het ontwikkelen van Esther Olofsson stak Reijgersberg veel tijd in haar origin story. 'Esther is de dochter van een Zweedse man en een Israëlische vrouw die elkaar in Kopenhagen

hebben ontmoet. Na haar geboorte verdween haar vader naar Australië, waarna ze hem nooit meer zag. Zoiets biedt aanknopingspunten voor betekenisvolle verhaallijnen in de toekomst. Het werkt net als in series – je bouwt vooruit, zodat je mensen in de toekomst kunt meenemen.’ Volgens Reijgersberg kost het ontwikkelen van zo’n verhaal tegenwoordig niet meer zo veel tijd. ‘Met AI genereer je redelijk snel de basis voor een storyline.’

Woordvoeren zonder angst

Een levensverhaal is niet voor elk type digital human even relevant, zegt Reijgersberg. ‘virtuele merkambassadeurs verschijnen in een vorm die bij hun organisatie past. Er bestaat daarbij geen standaard: alles tussen een vrijwel realistisch mens en een pratende banaan is mogelijk. Elke context vraagt om een andere benadering.’ Voor Gatekeeper, een stichting die zich bezighoudt met veiligheid in de Rotterdamse haven en een vuist maakt tegen ondermijning, ontwikkelde RAUWcc het virtuele gezicht Dave Poorter. ‘In het havengebied is veel criminaliteit, en vanwege de angst voor represailles wilde niemand uit de stichting of het partnernetwerk zijn gezicht aan de boodschap van Gatekeeper verbinden. Met de cartoonachtige havenmedewerker Dave Poorter hebben we dat probleem opgelost.’ Voor de gemeente Den Haag maakte RAUWcc een vuurwerkcampagne met een anonieme digitale woordvoerder. ‘In die stad wonen veel vluchtelingen, die moeilijk te bereiken zijn via reguliere communicatiekanalen. Omdat ze vaak een oorlogsverleden hebben, is het belangrijk dat ze weten hoe het vuurwerkbeleid in Den Haag is.’ RAUWcc maakte een serie video’s waarin een digital spokesperson in verschillende talen het beleid uitlegt. ‘Die video’s werden verspreid via WhatsApp- en Telegramgroepen waar die mensen in communiceren. Die aanpak bleek goed te werken.’

Ethische waarden

De opkomst van digital humans roept belangrijke vragen op. Hoe zorg je ervoor dat deze altijd beschikbare digitale medewerkers op een verantwoorde manier worden ingezet? En welke grenzen moet je stellen aan een technologie die steeds verder verweven raakt in communicatieprocessen bij bedrijven en overheden? ‘De markt groeit de komende jaren explosief’, zegt Lotte Willemsen.

Digitale dubbelganger
Digital humans spelen ook een interessante rol bij interne communicatie. Bij RAUWcc werken ze met AI Maarten: een digitale tweelingbroer van oprichter Maarten Reijgersberg. Collega’s kunnen hem 24/7 vragen stellen over de locatie van bestanden op de drive, hij houdt deadlines in de gaten en vat vergaderingen samen in de karakteristieke Rauw-stijl. Reijgersberg: ‘Voor ons fungeert AI Maarten als filter richting systemen als ChatGPT, maar dan in onze eigen tone of voice. Zo verlaagt hij de drempel tot het gebruik van AI: medewerkers praten niet met een abstract systeem, maar met een vertrouwde sparringpartner.’



Volgens haar bieden digital humans naast mogelijkheden de nodige ethische uitdagingen. ‘De Europese AI Act bevat ethische uitgangspunten, maar die zijn erg algemeen.’ Daarom formuleerde ze met de learning community digital humans op basis van onderzoek en ervaring ethische ontwerpprincipes. ‘Een daarvan is dat digital humans alleen van betekenis zijn als ze zijn ontworpen met oog voor menselijke waarden’, zegt Willemsen. ‘Transparantie is zo’n waarde. Mensen willen weten met wie of wat ze te maken hebben en zijn allergisch voor leugens. Als je alleen zegt: “Dit is onze digitale assistent”, denken veel mensen dat er een mens achter zit die via digitale communicatiekanalen reageert. Je moet heel helder zijn.’ Een andere waarde gaat over inclusie en diversiteit. ‘Digital humans kunnen inclusie bevorderen, door bijvoorbeeld meertalig te zijn of doordat ze gebarentaal kennen. Maar nu zijn het vaak jonge vrouwen omdat die worden geassocieerd met warmte en ze het gebrek aan menselijke warmte in digitale communicatie zouden compenseren.’ Willemsen pleit voor meer diversiteit: ‘Maak een team met digital humans van verschillende leeftijden, genders en uiterlijkheden.’ Als derde waarde noemt ze: *the right to be imperfect*. ‘Virtuele influencers worden vaak

ontworpen volgens sociaal geaccepteerde idealen: knap, vriendelijk en vlekkeloos. Maar juist imperfecties maken ons menselijk. Mensen haken af bij stereotype, gladgestreken figuren. Ze raken ons niet en kunnen zelfs schadelijk zijn voor ons zelfbeeld. Dat is belangrijk om mee te nemen.’ Tot slot noemt Willemsen het recht op menselijk contact: volgens haar onderzoek willen we nog altijd de mogelijkheid houden om met een echt mens te praten. ‘Digital humans moeten een aanvulling zijn, geen vervanging. Als je de keuze wegneemt om met iemand van vlees en bloed te communiceren, voelen mensen zich gedehumaniseerd.’

Veiligheid en privacy

Nu de test met Noah voorbij is, zijn haar makers bij Philadelphia Zorg druk bezig met de analyse. ‘De verzamelde data vormen de basis voor onze beleidskeuzes, en voor het beantwoorden van vragen rondom ethiek, veiligheid en privacy’, zegt Hannah van Dijk. ‘Achter elke klik zit een verhaal, achter elke vraag een mens.’ Daarom is het volgens Lotte Willemsen belangrijk dat communicatieprofessionals zich met de ontwikkeling van digital humans bemoeien. ‘Dit mag geen speeltuin van techneuten zijn. Digital

humans zijn interfaces voor communicatie, en communicatieprofessionals begrijpen het belang van interactie, ethiek en strategie.’ Bovendien gaan digitale persoonlijkheden wellicht uitvoerende taken overnemen, zoals schrijven, reageren en praktische woordvoering. ‘In de nabije toekomst hebben organisaties hun eigen AI-agents die volledig zijn afgestemd op hun tone of voice en communicatiestijl’, voorspelt Maarten Reijgersberg. ‘Zo kunnen medewerkers werken met één consistent AI-systeem dat teksten genereert in de huisstijl van de organisatie. Werk dat nu door communicatieprofessionals wordt gedaan.’ Reijgersberg ziet de communicatieprofessional van de toekomst als curator en regisseur. ‘De rol verschuift van productie naar strategie en redactie. Als je serieus werk wilt maken van digitale merkambassadeurs, moet je je merkverhaal en -waarden op orde hebben. Die inhoudelijke gevoeligheid is niet volledig te automatiseren. Bovendien is zo’n virtueel karakter nooit af, net zoals merken en organisaties voortdurend veranderen. AI-systemen moeten

worden getraind, bijgestuurd en aangescherpt. Dat vraagt om nieuw vakmanschap: je moet kritisch zijn en scherp redeneren om boven het AI-gemiddelde uit te stijgen. Een van de vaardigheden die communicatieprofessionals moeten leren, is prompten: het effectief aansturen van AI-systemen.’ Een voordeel van deze verschuiving is dat communicatieprofessionals meer ruimte krijgen voor menselijk contact. ‘Doordat routinetaken worden overgenomen door AI-systemen of digitale collega’s, ontstaat er tijd voor gesprekken met echte mensen. Juist dat contact maakt de communicatie waardevol.’

Kop uit het zand

Voor communicatieprofessionals die met digital humans willen starten, heeft Hannah van Dijk een duidelijk advies: durf te beginnen. ‘Door te doen, leer je het meest. Zoek de samenwerking, want het wiel opnieuw uitvinden is onnodig en de ontwikkelingen gaan snel. Onze belangrijkste les is dat je

samen met je doelgroep moet ontwikkelen. Maak mensen partner in het proces. Niet zenden, maar luisteren, bijstellen en opnieuw proberen. Een digital human ontwikkelen is geen standaard technologieproject. Het gaat over nabijheid, vertrouwen en hoe je AI menselijk maakt – zonder het te laten lijken alsof het menselijk is.’ ‘Digital humans zijn de belichaming van AI’, zegt Maarten Reijgersberg. ‘De technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op – sneller dan de wet- en regelgeving. Daardoor durven veel organisaties niet te experimenteren, maar het is zonde als we verlamd raken door regels. Overheden en bedrijven moeten de tijd nemen om beleid en kaders te ontwikkelen en ruimte te bieden voor innovatie. Je kunt bepaalde AI-toepassingen verbieden, en dat moet soms, maar een totaalverbod op de technologie is geen duurzame oplossing. Organisaties moeten niet de kop in het zand steken, maar vooruitkijken. Als je dat niet doet, loop je achter de feiten aan.’



geloofwaardig stockbeeld  **PANCAKE PICTURES.NL**



Sander Dorst

‘Datagedreven werken hoeft niet ingewikkeld te zijn’

Hoe maak je als communicatie-professional impact met data? Op 28 oktober laten Sander Dorst en Floortje van der Hert in een online college zien hoe simpel en doeltreffend datagedreven werken kan zijn.

Wat kunnen deelnemers verwachten?

‘Het college is voor communicatieprofessionals die weinig ervaring hebben met data. We koppelen inzichten aan praktijkvoorbeelden, zodat het niet bij theorie blijft.’

Hoe ben jij in het datavak terechtgekomen?

‘Cijfers hebben me altijd geïnteresseerd. Tijdens mijn communicatie-opleiding ontdekte ik dat je statistiek aan communicatie kunt koppelen – bijvoorbeeld via onderzoek of observaties.’

Waarom is het belangrijk om meer met data te werken?

‘Met data laat je je communicatie beter

aansluiten op de behoeften van je doelgroep. Ook kun je aantonen hoe je werk bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.’

Wat voor soort data komt aan bod?

‘Veel mensen denken aan big tech, maar het is gewoon informatie vastleggen. Het observeren hoeveel mensen in je organisatie naar een informatiescherm in het gebouw kijken, is ook data verzamelen.’

Wat hoop je dat deelnemers meenemen?

‘Dat iedereen hiermee aan de slag kan. Datagedreven werken hoeft niet ingewikkeld te zijn – een potlood en papier zijn genoeg om gedrag naar bruikbare informatie te kunnen vertalen.’

Meer informatie of aanmelden?

Ga naar logeion.nl/agenda

De invloed van persberichten op wetenschap in de media

Persberichten zijn de belangrijkste bron voor wetenschapsnieuws in kranten en op televisie, zo blijkt uit recent onderzoek van Vincent Traag en Jonathan Dudek van de Universiteit Leiden.

Hun analyse toont aan dat de aandacht voor vakgebieden wel ongelijk verdeeld is: biomedische wetenschap haalt vaak het nieuws, wiskunde nauwelijks. In een verwante studie onderzocht Aike Vonk (Universiteit Utrecht) hoe universiteiten communiceren in persberichten. Ze ontdekte dat journalisten tekst vaak letterlijk overnemen en dat de toon van het persbericht stevig doorwerkt in het artikel. Dit verschijnsel, bekend als *churnalism*, roept vragen op over de onafhankelijkheid van wetenschaps-journalistiek.

De onderzoekers nodigen communicatie-professionals en journalisten uit om met hen verder te denken over wat een goed persbericht is en hoe het beter kan.



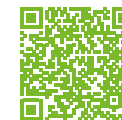
Meer lezen of meedoen?
Scan de QR-code

”Hoe meer woorden je gebruikt, hoe minder je zegt

Je hebt communicatiegoeroes die blijven praten. En je hebt **Jefferson Fisher**. Deze Texaanse jurist werd met *How to Argue Like a Lawyer* een internetsensatie. In dertigsecondenvideo's, opgenomen in zijn auto, deelt hij korte tips over lastige gesprekken. Die gaan viraal op TikTok, Instagram en LinkedIn, waar hij samen goed is voor meer dan 10 miljoen volgers. Door zijn succes is Fisher nu ook spreker, podcastmaker en auteur (*The Next Conversation*). Voor wie zin heeft in *snackable* tips voor betere gesprekken.

74 miljoen

keer is de iconische TED-talk van **sociaal psycholoog Amy Cuddy** uit 2012 al bekeken. *The Guardian* noemt de video niet voor niets ‘one of 20 online talks that could change your life’. In 20 minuten legt ze uit hoe je met je lichaam krachtig kunt communiceren.



Video bekijken?
Scan de QR-code



Foto's als getuige van verandering

Elke foto is een herinnering aan een moment in de tijd. Dat idee vormt de rode draad in **Memento. Fotografie, onderbroken** in Huis Marseille in Amsterdam. De tentoonstelling brengt een selectie topstukken uit de collectie samen: van intieme familiefoto's tot werk van kunstenaars uit de Afrikaanse diaspora. Van beelden van vernietiging in Beiroet tot AI-gegenereerde deepfakes. Memento laat zien hoe fotografie verhalen vastlegt en opslaat. Tip voor communicatieprofessionals die de kracht van beeld willen doorgronden.

Te zien t/m 12 oktober in Huis Marseille

OnlyHuman
by umon

Jij maakt het verschil. Samen zorgen we dat het telt.

Of je zzp'er bent, kiest voor (project)detachering of in vaste dienst komt: bij ons vind je jouw communicatieopdracht.

Jouw volgende opdracht begint hier.

Ga naar onlyhuman.nl

SchaalX
eXperts in marketing & communicatie

Jouw *uitdaging* in het vinden van de juiste match

Onze *eXpertise* in eXecutive Search

schaalx.nl

Onaantastbaar

Jair Stein, Huda Rais en Jan Maarten Deurvorst
NTR/NPO Radio 1



Wat gebeurt er als communicatie een wapen wordt? Die vraag zit verweven in *Onaantastbaar*, een podcast over de opkomst en ondergang van de Nederlandse Moslim Omroep (NMO). In negen afleveringen reconstrueren Jaïr Stein, Huda Rais en Jan Maarten Deurvorst hoe NMO-directeur Frank William tien jaar lang een angstcultuur creëerde. De makers spraken met meer dan 150 betrokkenen en doken in stapels documenten. Het resultaat is een true-crime-achtige vertelling, die een onthutsend beeld schetst van de verwoestende werking van macht, intimidatie en giftige communicatie – met littekens die na twintig jaar nog niet zijn geheeld. Over hoe reputaties de realiteit kunnen maskeren. Over wegstijgen en blinde vlekken bij bestuurders. En over het belang van luisteren naar signalen op de werkvloer. In een tijd waarin integriteit en sociale veiligheid hoog op de agenda staan, is deze podcast verplichte kost.

Jaap Backx

Gezocht: must-reads, luisterparels en do-tips

In deze rubriek delen we inspiratietips die raken aan het communicatievak. Boeken die je aan het denken zetten, podcasts die je raken of tentoonstellingen of video's die je moet zien.
Tips? Deel ze via redactie@logeion.nl.

LEZEN, LUISTEREN, DOEN



Geen paniek! Eerste hulp bij crisiscommunicatie

★★★★★

Auteur **Maureen Veurman**
Uitgeverij Durden 2024 - 159 pagina's
€ 24,95 (paperback) | € 14,95 (e-book)

Met dit boekje (12x20 cm) in de hand schiet je als communicatiemanager bij een crisis niet in paniek. Maureen Veurman schrijft pakkend over haar rijke ervaring als crisismanager en geeft praktische adviezen met voorbeelden. Die zijn logisch en behapbaar, waardoor je bijna gaat hopen op een crisis zodat je aan de slag kunt. Centraal staat de reputatiecrisis, waarbij Veurman onderscheid maakt tussen incidenten, calamiteiten en rampen. Alles valt of staat met een goede voorbereiding.

Te beginnen met scenariobijeenkomsten, waarin managers en werknemers in kaart brengen welke activiteiten van hun bedrijf vatbaar zijn voor een van de drie crisisvormen. Het samenstellen en voorbereiden van een crisisteam is een tweede cruciale stap. Met zo'n team kun je een crisis snel oplossen en de reputatieschade van een organisatie tot een minimum beperken – of zelfs ombuigen naar een reputatieverbetering. Als je weet dat een crisisteam 75 procent van de tijd aan communicatie besteedt, is dit boekje een must voor iedere communicatiemanager.

Annemarie van Oorschot

IN HAAR BOEK *SUPERLUISTEREN* PLEIT FRANKA ROLVINK COUZY VOOR EEN FUNDAMENTEEL ANDERE COMMUNICATIESTIJL. NIET ZENDEN OF OVERTUIGEN, MAAR LUISTEREN – MET AANDACHT, ZONDER OORDEEL EN VOORBIJ HET EGO. ‘ALS JE ALLEEN ZENDT, KRIJG JE WEL AANDACHT, MAAR WORD JE NIET VERSTAAN.’

Auteur **Michiel Haighton**
Fotografie **Ode-Louise Eshuis**

‘We willen
wel luisteren,
maar kunnen
het niet’



Het is een zonnige vrijdagmiddag in de hippe Houthavens van Amsterdam. Op het terras van brasserie Vessel speelt het leven zich ontspannen af: kinderen rennen over het stadsstrand, bootjes glijden over het water. Franka Rolvink Couzy nipt aan een glas spa rood en werpt een blik op de haven, speurend of haar zoon in een bootje voorbijkomt varen. Ze woont hier vlakbij. Dit jaar kwam haar boek *Superluisteren* uit, dat raakt aan de kern van communicatie en haar eigen zoektocht naar aandachtiger, nieuwsgieriger luisteren. ‘Maar ik moet eerlijk bekennen dat ik er thuis ook niet altijd even goed in ben’, zegt ze met een lach. ‘Sinds het boek uit is, zeggen mijn kinderen: “Mam, je luistert zelf ook niet altijd”. Ze hebben gelijk.’

Zonder oordeel

Rolvink Couzy maakt duidelijk dat luisteren niet hetzelfde is als stil zijn terwijl de ander praat en wachten tot je mag reageren. ‘Wat we meestal doen, is reactief luisteren: we horen iets en leggen direct de link naar onze eigen ervaringen. Dat is menselijk, maar het staat verbinding in de weg.’ In haar boek onderscheidt ze vier luisterintenties: reactief, begrijpend, empathisch en superluisteren. Die laatste vorm is de diepste: luisteren zonder oordeel, zonder doel, in volledige openheid. ‘Superluisteren vraagt dat je je eigen verhaal, aannames en gelijk even parkeert. Als je dat lukt, ontstaat ruimte voor iets nieuws.’ Ze weet uit ervaring hoe lastig dat is. ‘Als leidinggevende stond ik nooit zo stil bij luisteren. Ik deed wat ik dacht dat goed was, maar maakte fouten omdat ik niet echt luisterde.’

Strategische verandering

Die ervaring neemt ze mee in haar huidige werk. Franka Rolvink Couzy is expert in leiderschap en strategische verandering. Ze werkt met het senior management van grote bedrijven, zoals BMW FS, ABN AMRO, Bol en VodafoneZiggo. Ook geeft ze les aan postgraduate masterstudenten verandermanagement aan de Vrije Universiteit en schreef ze over leiderschap voor MTSprout. Haar roots liggen in de journalistiek: ze werkte twintig jaar als journalist, waarvan dertien jaar bij *Het Financieele Dagblad*. Daar was ze onder meer chef redactie en medeverantwoordelijk voor de digitale transformatie. ‘In mijn werk ontmoet ik veel charismatische, inspirerende senior managers



‘Als je werkelijk wilt begrijpen wat er speelt, werkt vragen stellen beter dan overtuigen’

met een duidelijke focus op het werk dat gedaan moet worden. Maar een leider die ook actief kan luisteren en inzichten gebruikt om te leren, wordt elke dag beter.’

Zenden is de norm

Voor communicatieprofessionals is beter luisteren soms een ongemakkelijke boodschap. Het vak draait om zenden: framing, overtuigen, beïnvloeden. ‘Zenden is de norm’, erkent Rolvink Couzy. ‘Maar als je werkelijk wilt begrijpen wat er speelt, dan werkt vragen stellen beter dan de ander proberen te overtuigen.’ Dat vraagt lef, benadrukt ze. ‘Zeker in crisissituaties. Of bij politieke of maatschappelijke druk. Dan wil je als communicatieadviseur snel schakelen, de boodschap beheersen. Maar juist in zulke situaties is luisteren essentieel. Als je alleen zendt, krijg je misschien wel aandacht, maar word je niet verstaan.’ Superluisteren is volgens haar niet alleen een houding, maar ook een vaardigheid. En die is te trainen. Ze ontwikkelde een interventie waarin deelnemers via steeds diepere luisteropdrachten ervaren hoe hun oordelen en reflexen in de weg zitten. ‘Je kunt het vergelijken met het trainen van een spier. Door het bewust te doen, word je er beter in.’ Ze ziet het in haar werk met leiders en strategische teams. ‘Tijdens verandertrajecten doen we weleens een oefening waarin iemand een opdracht krijgt die het team moet uitvoeren. Vaak gaan mensen meteen aan de slag zonder dat ze de leider echt gehoord hebben. Dan is er geen sprake van luisteren, maar van aannames en haast.’

Voorbij het ego

Ons ego is volgens haar een van de grootste obstakels. ‘We denken vaak dat we luisteren, maar eigenlijk zijn we bezig met ons eigen verhaal. Ons brein maakt razendsnel verbindingen, vult in, zoekt bevestiging. Dan ben je niet aan het luisteren, maar aan het bevestigen wat je al dacht.’ Franka vertelt dat in organisaties – maar ook in privésituaties – mensen die het meest praten, die het snelst reageren en zich het actiefst tonen in vergaderingen, vaak als de meest betrokken of capabele medewerkers worden gezien. Zij worden beloond vanwege hun zichtbaarheid. Mensen die goed luisteren, horen wat er speelt en ruimte laten voor anderen, worden eerder als afwachtend of stil gekenschetst. Dat is jammer en onterecht, vindt ze. ‘We verwarren

proactiviteit met praten, terwijl luisteren minstens zo actief en intentioneel kan zijn.’ Daarom is superluisteren een vorm van leiderschap, zegt ze. ‘Niet door de luidste te zijn, maar door stil te durven zijn. Leiderschap gaat niet meer over wie het snelst roept, maar over wie het meest openstaat voor wat hij of zij nog niet weet.’

Leren van leiders

In *Superluisteren* noemt ze een aantal leiders die haar inspireren. Zoals Satya Nadella, de CEO van Microsoft. Hij begon als leider met luisteren in plaats van zenden, en zette daarmee een cultuurverandering en enorme groei in gang. Of voormalig staatssecretaris Hans Vijlbrief, die bij de gascrisis in Groningen niet begon met beloftes of plannen, maar met een tafel, een kleedje en het luisteren naar bewoners. ‘Dat bracht het vertrouwen terug.’ Ook wijst ze op de aanpak van Jacinda Ardern, de voormalig premier van Nieuw-Zeeland. ‘Na de aanslagen in Christchurch in 2019 luisterde zij naar alle gemeenschappen. Ze bracht mensen samen, zonder haar moreel kompas te verliezen. Dat is superluisteren op nationaal niveau.’

Rol van communicatieadviseurs

Wat betekent dit alles voor ons als communicatieprofessionals? Volgens Rolvink Couzy moeten we ons vak anders gaan definiëren. ‘Niet alleen als boodschapper, maar ook als verbinder. Als degene die de temperatuur ophaalt, geluiden terugbrengt naar de top, het eerlijke verhaal vertelt – ook als dat schuurt.’ Dat vraagt ook iets van de relatie met de leidinggevende. ‘Het begint bij contracteren. Spreek af dat je als adviseur ook mag spiegelen, dat je reflectie mag geven. Als dat nog niet zo is, hercontracteer dan. Zeg: “Dit werkt niet, zullen we opnieuw afspraken maken?”’ Luisteren is niet alleen slim, het maakt relaties sterker, vindt Rolvink Couzy. ‘Het hoort bij inclusief leiderschap. Bij vertrouwen. Bij een organisatiecultuur waarin mensen zich gezien en gehoord voelen. En uiteindelijk bij een samenleving waarin we weer met elkaar praten in plaats van over elkaar. Want we willen wel luisteren, maar we kunnen het niet. Dat is de paradox. Juist daarom moeten we het oefenen. Bewust kiezen om stil en nieuwsgierig te zijn en het niet-weten te omarmen.’

Superluisteren

In haar boek geeft Franka Rolvink Couzy een mix van onderbouwde adviezen, lessen uit de praktijk en een concreet zevenstappenplan. Afgewisseld met interviews die je het verhaal intrekken en reflectievragen aan het einde van elk hoofdstuk.



De hele recensie op de Logeion-site lezen? Scan de QR-code.



MET BEÏNVLOEDINGSTECHNIEKEN IS HET MOGELIJK OM GEDRAG VERANDEREN, MAAR WAT ALS JE GEWETEN BEGINT TE KNELLEN? IN DIT ARTIKEL DUIKEN WE IN DE EEUWIGE STRIJD TUSSEN VOORLICHTEN EN BEÏNVLOEDEN EN DE MORELE DILEMMA'S DIE DAARBIJ KOMEN KIJKEN – ZEKER NU MAATSCHAPPELIJKE SPANNINGEN TOENEMEN.

Auteur **Bert Pol**
Illustraties **iStock (bewerkt)**

Dagelijks brood versus gewetensnood

Gedragsbeïnvloeding als de boodschap schuurt

Er is altijd een strijd gaande tussen degenen die het gaat om de inhoud van een boodschap en degenen die de boodschap zo overtuigend mogelijk willen brengen. In wezen gaat het over de vraag: wil je de doelgroep voorzien van informatie om zelf hun mening te vormen en gedrag te bepalen? Of wil je ervoor zorgen dat mensen het gedrag uitvoeren waarvan jij wilt dat ze dat doen?

Het communicatievak kent qua doelstelling twee majeure praktijken: voorlichting en beïnvloeding. Voorlichting is het aanreiken van kennis, zodat een publiek mede op basis daarvan zelf een besluit kan nemen. Beïnvloeding heeft als doel gedrag te sturen: het bevorderen van nieuw, gewenst gedrag of het afremmen van bestaand, ongewenst gedrag. Bij gewenst gedrag kun je denken aan veilig verkeersgedrag. Bij ongewenst gedrag aan ongezonde eetgewoonten. Beïnvloeding kan ook als doel hebben om bestaand gedrag te bevestigen, bijvoorbeeld het topmanagement dat medewerkers prijst voor hun inzet.

Deze tweeledige praktijk is breed geaccepteerd, maar bij communicatieprofessionals kan er weerstand ontstaan als zij zich onbehaaglijk voelen bij de boodschap die hun opdrachtgever de wereld in wil sturen. De vraag is of je je

professionele vaardigheden wilt inzetten om zo'n boodschap geaccepteerd te krijgen.

Morele problemen

Toen de – inmiddels gevallen – regering in 2024 een feit was, vreesden de nodige communicatieprofessionals dat ze voor morele problemen zouden komen te staan als het voorgestane vreemdelingenbeleid door het parlement aangenomen zou worden. En dat de praktische gevolgen van dit beleid gecommuniceerd zouden moeten worden. Dat gebeurde toen een wet die hulp aan asielzoekers strafbaar stelt een nipte meerderheid in de Tweede Kamer kreeg.

Als dat in de Eerste Kamer ook zo is, moeten communicatieprofessionals bijdragen aan het naleven van die wet. Dan zal ook beïnvloeding moeten plaatsvinden met daarvoor beschikbare communicatie-inzichten en -technieken. Een pleidooi voor 'open en eerlijke communicatie', waarbij burgers zelf een keuze kunnen maken voor het accepteren van dat beleid, zal bij betrokken bewindslieden niet in goede aarde vallen. Staatsrechtelijk hebben ze gelijk: het gaat om beleid dat gelegitimeerd is door een stemming in de Tweede Kamer.

Zacht gerommel

In kringen van communicatieprofessionals begint een zacht gerommel op te stijgen dat erop wijst dat het onder de oppervlakte onrustig is. Dat hoeft niet te betekenen dat er een uitbarsting zal plaatsvinden. De vraag is namelijk wat je kunt doen als communiceren over aangenomen beleid haaks staat op je morele overtuigingen. Je kunt ontslag nemen of een opdracht weigeren, maar dat zal niet mogelijk zijn voor wie verwacht dat hij niet snel een andere baan of voldoende andere opdrachten heeft – terwijl de kosten voor levensonderhoud doorlopen. Zijn we achteraf te optimistisch geweest toen we gedragsbeïnvloeding als legitieme praktijk van het communicatievak omarmden (en dan met name gedragsbeïnvloeding waarbij mensen niet in de gaten hebben dat ze beïnvloed zijn)? Hebben we de mogelijkheid onderschat dat gematigheid in dit land zou verdwijnen? De situatie was heel anders toen twintig jaar geleden gedragsbeïnvloeding de status van volwaardige praktijk kreeg. Het te beïnvloeden gedrag lag toen altijd op het gebied van persoonlijk welzijn en gewenst sociaal gedrag, zoals gezondheid en voorzichtigheid in het verkeer. Als er al een discussie was, ging die over in hoeverre je burgers vrij moest laten in hun keuzes – ook als die schadelijk zijn voor hun gezondheid, zoals roken en drinken.

Beïnvloedingstechnieken in de ban?

In de huidige situatie ontstaat een patstelling wanneer je als communicatiespecialist de opdracht krijgt om je deskundigheid in te zetten voor beïnvloedende communicatie over een boodschap die je voor morele problemen plaatst. Want beïnvloedende communicatie is nu eenmaal een geaccepteerd specialisme. En als de boodschap voortvloeit uit aanvaard beleid, staat de opdrachtgever formeel in zijn recht. Voor communicatieprofessionals die worstelen met hun geweten kan dat deprimerend zijn, omdat ze op individueel niveau geen kant op kunnen (lees over de keuzes die je als communicatiespecialist hebt ook het essay van Janine Harbers op pag. 40). Het lijkt me dat hier een taak voor Logeion als beroepsvereniging ligt, om een discussie binnen het vak te beginnen en het gesprek aan te gaan met maatschappelijke partijen – niet op de laatste plaats de politiek. De gewenste uitkomst zou zijn dat er consensus ontstaat over



‘Zijn we te optimistisch geweest over gedragsbeïnvloeding?’

een oplossing die communicatieprofessionals een handelingsperspectief biedt, terwijl we het kind niet met het badwater weggooien (en dat beïnvloedende communicatie niet in de ban wordt gedaan).

Fundamentele discussie

Een uitkomst van een dergelijke fundamentele discussie zou kunnen zijn om het gebruik van beïnvloedingstechnieken als ongeoorloofd aan te merken – met name wanneer mensen niet in de gaten hebben dat ze beïnvloed zijn. Handhaving kan via een Communicatie Code Commissie – naar voorbeeld van de Reclame Code Commissie. Wie zich niet aan de regels houdt, krijgt bij hardnekkige overtreding geen overheidsopdrachten meer. In de praktijk betekent dat wel dat je een aantal technieken bij het oud vuil zet die voortgekomen zijn uit het onderzoek naar onbewust gedrag. Dat zou vanuit maatschappelijk en individueel belang een gevoelig verlies zijn. Want nogal wat onwenselijk gedrag, zoals drinken terwijl je nog achter het stuur moet, is beter beïnvloedbaar als je gebruikmaakt van beïnvloedingsinzichten uit het onderzoek van onbewust gedrag. En het gebruik van sociale invloed in de zin van ‘wat de meeste mensen die op jou lijken doen’ helpt aantoonbaar bij het stimuleren van milieuvriendelijker gedrag. We zouden ook weerstandverminderende of -vermijdende technieken missen, waardoor een belangrijke boodschap het gevaar loopt af te ketsen. Dit betekent dat het effect van veel boodschappen op zijn zachtst gezegd suboptimaal zou blijven.

2500 jaar oud dispuut

De tweedeling voorlichting versus beïnvloeding is geen fenomeen van vandaag of gisteren. 2500

jaar geleden was er het dispuut tussen Plato en de Sofisten. De Sofisten gaven onderricht in retorica: de kunst van beïnvloeding door de opbouw en woordkeus van een betoog. Zij waren daar zeer succesvol in. Plato zette zich daar principieel tegen af, omdat retorica misbruikt kan worden om mensen te misleiden. Het leidt niet tot de waarheid, en kan zelfs aannemelijk maken wat niet waar is. Dit is de kern van het verschil tussen voorlichting en beïnvloeding, ook tegenwoordig. In de Romeinse oudheid, de Middeleeuwen en de Renaissance werden de lessen van de retorica om beïnvloedend te communiceren echter op grote schaal toegepast. En ook verdedigd, vanwege hun waarde voor het spreken en schrijven voor een publiek en de verspreiding van het geloof en intellectueel gedachtegoed.

Verzet tegen instituties

Verlichtingsfilosoof Immanuel Kant sprak zich aan het eind van de 18e eeuw uit tegen het gebruik van de retorica om mensen te beïnvloeden. Zijn bezwaar staat geheel in het teken van de geest van de Verlichting, als verzet tegen door de instituties opgedrongen aanname dat een door God bepaalde maatschappelijke orde voorschrijft wat mensen moeten geloven en hoe ze moeten denken en handelen. Een kernelement van de Verlichting was het niet meer klakkeloos accepteren van autoriteit. Kant verwoordde dat pakkend: ‘Verlichting is het uittreden van de mens uit zijn onmondigheid, waaraan hij zelf schuldig is. [...] Heb de moed om je eigen verstand te gebruiken.’ Het hoeft geen betoog dat beïnvloedende communicatie daarmee niet verenigbaar is. Kant sprak ook expliciet uit dat beïnvloedende communicatie een bedreiging is van de autonomie van de mens. Voorlichting gaat natuurlijk uitstekend samen met ‘de moed zelf te denken.’

Er loopt daarmee een – denkbeeldige – lijn van Kants opvatting naar voorlichting, waarmee je mensen kennis aanreikt op grond waarvan ze zelfstandig tot een mening of een oordeel kunnen komen. Eind 19e eeuw verschoof de retorica naar de marge, maar inmiddels is beïnvloedende communicatie weer in volle glorie terug – zij het niet meer onder de naam retorica.

Eeuwige spanning

Het dispuut over beïnvloedende communicatie is dus onlosmakelijk verbonden met de opvatting over de plaats van communicatie in de westerse samenleving en opvattingen over de positie van de mens in de maatschappij. In een dergelijk dispuut

heeft geen van beide partijen gelijk of ongelijk. Net zomin dat er een principiële oplossing mogelijk is waarmee aanhangers van de verschillende standpunten vrede zullen hebben. Er zal altijd spanning tussen beide standpunten zijn. En welbeschouwd is een permanent dispuut ook goed om ervoor te waken dat beïnvloeding niet de vorm aanneemt van misleiding van burgers. De communicatieprofessional die nu in gewetensnood verkeert omdat hij boodschappen moet ‘verkopen’ die botsen met zijn normen en waarden, is daar op korte termijn niet mee geholpen. Er zit niet veel anders op dan op zoek te gaan naar een plek waar je kunt werken zonder in gewetensnood te raken.



GEMIDDELD BESTEDEN WE ZO'N 90.000 UUR VAN ONS LEVEN AAN WERK. STEEDS MEER JONGE COMMUNICATIEPROFESSIONALS WILLEN DIE TIJD BENUTTEN OM IETS BIJ TE DRAGEN AAN EEN BETERE WERELD. DRIE VAN HEN VERTELLEN HUN VERHAAL. 'JE HOEFT NIET ALTIJD OP ZOEK TE GAAN NAAR DE GROTE THEMA'S.'

Auteur **Rosalinde Markus**
Fotografie **Lin Woldendorp**

Impact

Kiezen voor
werk waarmee
je een verschil
maakt



'Als je betekenisvol werk wilt doen, moet je durven loslaten'

Esmé Paagman (31) werkte als marketeer in de kledingindustrie. Nu helpt ze als marketing- en communicatieadviseur bij het Regionaal Energieloket gemeenten en inwoners bij de energietransitie.

'De kledingindustrie is een van de vervuilendste branches. En als je kleding duurzaam produceert, dan is nog steeds het doel om zoveel mogelijk te verkopen. Als marketeer bij verschillende kledingmerken werkte ik daaraan mee. Dat begon te knagen. Elke week een nieuwe collectie. Klanten overtuigen dat ze iets nieuws nodig hebben, terwijl er genoeg kleding op aarde is voor de komende zes generaties.

'In mijn privéleven maakte ik bewust andere keuzes. Ik at vegetarisch en kocht steeds minder kleding. Steeds vaker vroeg ik me af waarom ik in een industrie werkte die haaks stond op mijn waarden. Toch stelde ik mijn vertrek uit. Welke maatschappelijke organisatie zou mij aannemen met een achtergrond in een vervuilende industrie? Die overtuiging hield me lang tegen, maar in de praktijk bleek dat er in sectoren waar je het verschil kunt maken een grote behoefte aan talent is. Het is je motivatie die telt.'

'Inmiddels overtuig ik mensen niet langer om een nieuwe outfit te kopen, maar om te investeren in een duurzamere woning. Bij het Regionaal Energieloket voeren we projecten uit in opdracht van gemeenten, zoals acties om huizen te isoleren of het treffen van kleine, energiebesparende maatregelen voor mensen in energie-armoede. We brengen radiatorfolie aan, gaan in gesprek met bewoners en geven advies. Onze impact is concreet en meetbaar. Wat ik mooi vind, is dat communicatie hier echt verschil maakt. Gedragsverandering roept meer weerstand op dan het verkopen van een nieuw pak, maar als het lukt geeft dat voldoening.

'Het is makkelijk om te blijven hangen in een comfortabele baan, maar als je betekenisvol werk wilt doen, moet je durven loslaten. Stel het niet uit.'

‘Door het donkere verleden heerst hier een enorme gedrevenheid’

Rhodée Koers (26) begon haar loopbaan bij een IT-bedrijf. Tot ze onverwacht overstapte en communicatieadviseur werd bij Dienst Toeslagen.

‘Soms voel ik het ongemak bij anderen als ik op een verjaardag vertel waar ik werk. Dat was anders toen ik nog bij het softwarebedrijf werkte. Daar kon ik me breed ontwikkelen, van marketing tot interne communicatie. Maar na een overname voelde ik: dit past niet bij mijn waarden. Het ging vooral over groei en winst, terwijl ik juist impact wilde maken. Ik miste de maatschappelijke relevantie. ‘In mijn zoektocht naar een nieuwe baan dacht ik niet meteen aan de overheid. Ik was ervan overtuigd dat die cultuur niets voor mij was: veel overleggen, weinig snelheid, onduidelijke doelstellingen. Toch kwam ik terecht bij Dienst Toeslagen. Een plek waar door het donkere verleden een enorme gedrevenheid heerst. De ambitie om het beter te doen. Om het vertrouwen terug te winnen. Dat was precies de uitdaging die ik zocht.’

‘Als communicatieadviseur kan ik indirect impact maken. Ik help de identiteit en waarden van de organisatie te vertalen naar heldere communicatie. Zo kunnen collega’s met meer werkplezier en verbinding het verschil maken. Extern winnen is intern beginnen. Als je zorgt voor een fijne werksfeer en een open cultuur, voelen medewerkers zich gezien. Dat verandert ook het beeld van buitenaf. En dan kun je op een feestje trots vertellen over het werk dat je doet. ‘Impact maken begint bij jezelf. Als je je talenten inzet voor iets waar je energie van krijgt, is dat aanstekelijk. Soms kun je binnen je huidige baan naar een rol met meer betekenis bewegen. Maar wees wel eerlijk: haal je voldoening en draag je echt bij? Want werk is maar werk, maar je besteedt er wel een derde van je leven aan.’



‘Vaak kun je dichtbij een verschil maken’

Aaliyah Muggen (27) is socialmediaspecialist bij het Nederlands Veteraneninstituut. Als dochter van een veteraan zet ze zich in voor erkenning, verbinding en zichtbaarheid van veteranen en hun families.



‘In 1994 ging mijn vader op vredesmissie naar Srebrenica. Dat heeft hem blijvend veranderd. Zo’n missie heeft gevolgen voor de militairen en het thuisfront. Als dochter merkte ik hoe moeilijk het voor hem was om die ervaringen te verwerken. Daarom wil ik bij het Veteraneninstituut iets voor deze mensen betekenen. Door alles wat er nu in de wereld speelt, voel ik die urgentie nog veel sterker.

‘Bij het Veteraneninstituut begeleiden we veteranen en militaire oorlogs- en dienstslachtoffers naar passende zorg. We organiseren veteranendagen en zorgen dat ze elkaar blijven ontmoeten. Dat helpt om trauma’s een plek te geven. Voor

mij is het belangrijk om niet met een dossier of nummer te werken, maar met mensen met een eigen verhaal. Mijn vader reed me naar het sollicitatiegesprek. Toen hij hoorde dat ik aangenomen was, zijn we gaan lunchen om het te vieren. Laatst sprak ik met zijn oud-dienstmaten over hun ervaringen. Op zo’n moment voel ik dat mijn werk ertoe doet. De groei van onze sociale media toont dat we steeds meer mensen raken. Hiermee dragen we bij aan meer begrip en erkenning voor veteranen. ‘Je hoeft niet altijd op zoek naar de grote thema’s als je met je werk een verschil wilt maken. Zoek het dichterbij. Wat houdt je bezig en wat speelt er in je omgeving? Vaak kun je daar al een verschil maken.’

HET COMMUNICATIEVAK HEEFT EEN GOUDEN TOEKOMST, MAAR DAAR MOETEN WE WEL ZELF AAN WERKEN. IN DIT ARTIKEL BESPREEKT BETTEKE VAN RULER, EMERITUS HOOGLERAAR COMMUNICATIEMANAGEMENT, DIVERSE STUDIES OVER DE TOEKOMST VAN ONS VAK, EN WAT WE ALS COMMUNICATIEPROFESSIONALS KUNNEN DOEN OM DE REGIE TE HOUDEN.

Auteur **Betteke van Ruler**

De toekomst wordt vandaag bepaald

AI is hét thema van toekomststudies. Nog even en dan bestaat de gemiddelde afdeling communicatie uit vier fte en een combot. Een enkeling denkt dat AI ons vak overbodig gaat maken, maar dat kom ik nergens tegen in de studies. Natuurlijk, AI-agents kunnen in een minuut waar jij een halve dag op zwoegt. Verslagen en berichten maken, concepten verzinnen – dat laten we AI doen. Maar AI slaat de plank ook regelmatig mis, dus de combot moet gecontroleerd worden. Dat is werk voor een AI-redacteur of AI-manager. We lijken het beleid over het gebruik van AI in de organisatie vooralsnog over te laten aan techneuten. Onbegrijpelijk, stelt een onlangs verschenen internationaal rapport, omdat alleen wij de communicatieve consequenties kunnen inschatten – en die kunnen enorm zijn. Daarom hebben we niet alleen een combot en een AI-manager nodig, maar ook een AI-adviseur die de organisatie ingaat en anderen helpt gepast gebruik te maken van al die agents.

Gouden toekomstbanen

AI is fijn voor routinematige, koude communicatie. Kenners verwachten dat dit anders ligt voor warme communicatie: als het gaat schuren, als we te maken hebben met tegengestelde meningen, als het erom spant. Daar blijven mensen voor nodig die in staat zijn om de grote lijn in de gaten te houden en te improviseren. De AI-adviseur moet daarom van strategisch niveau zijn. Daar hebben we er meer van nodig, blijkt uit onderzoeken. Dat zijn de gouden banen van de toekomst. Ons beroep draait om het begrijpen van hoe communicatie werkt. Wij hebben verstand van of, en zo ja hoe, we in een bepaalde situatie het beste kunnen communiceren. Welke vorm je daarvoor moet kiezen, wat de aanpak moet zijn, met welke afhankelijkheden en risico's je rekening moet houden. Wij weten wanneer en hoe je journalisten aanspreekt, hoe je sociale media op een verstandige manier inzet, of hoe je communities bouwt. Daardoor zijn wij de aangewezen beroepsgroep om te weten hoe onze organisaties op strategisch niveau met AI moeten omgaan. Dat wordt dus een normaal onderdeel van ons vak.

Gebruik van data

Als wij vinden dat zo'n strategische rol bij ons past (ik vind van wel), dan dringt de vraag zich op wat in

welke situatie het beste past. De tijd dat we op onze blauwe ogen werden geloofd, is voorbij, lees ik in de rapporten. We moeten met argumenten komen. Daar is maar één betrouwbare manier voor: informatie vergaren. Ook dat is iets dat we allemaal weten, maar we doen het niet. Of in elk geval veel te weinig. Velen van ons griezelen bij het woord 'data-driven'. Ik heb gemerkt dat dit vooral komt omdat we dan onmiddellijk denken aan cijfers. Maar data zijn niet anders dan gegevens, feiten. Ook verhalen vallen eronder, net als meningen of ideeën. We denken te gemakkelijk dat er geen tijd voor is om die te verzamelen. Overheidscommunicatie-expert Guido Rijnja zei in zijn afscheidsinterview dat we veel te snel in de oplossingen schieten. Om werkelijk van waarde te zijn, moeten we volgens hem midden tussen de mensen staan voor wie we het doen. Dat wat we horen en zien – de verhalen dus – brengen we vervolgens in de beleidsontwikkeling en gebruiken we voor onze communicatiestrategie. Ook moeten we data vergaren om te checken of al die communicatie-acties die we hadden bedacht ook echt opleveren wat we ervan verwachtten. In de meeste trendstudies lees ik dat dit steeds meer gezien wordt als basisvoorwaarde om serieus genomen te worden als professional. We moeten weten wat er leeft en speelt, daar iets van durven vinden en er onze adviezen en acties op baseren. Bovendien moeten we veel beter laten zien wat onze adviezen en acties opleveren. Anders komen we niet aan tafel en zullen we er zeker niet blijven.

Kom achter je laptop vandaan

Als ik al die toekomststudies en trendrapporten samenvat, inclusief de uitkomst van ons eigen Logeion Trendteam en het recent verschenen rapport van SWOCC, dan zijn dit de twee grote opgaven waar we de komende jaren aan moeten werken: AI (inclusief AI-beleid voor de hele organisatie) en data-driven worden. De contouren van onze toekomst worden vandaag bepaald. Laten we dat niet aan anderen overlaten. Neem zelf de regie. Vertrouw niemand die zegt dat je zoiets in een achternamiddag leert. Het kost tijd en geld, maar het kan. Als vakgebied zijn we met velen en hebben we binnen Logeion en de vele communicatiekringen een geweldig netwerk van vakgenoten. Met elkaar weten we heel veel. De diversiteit van opleidingen in ons vakgebied is enorm. In ieder team zit wel iemand die heeft geleerd om kwantitatief of kwalitatief onderzoek te doen om

data te vergaren. In ieder team zit wel iemand die goed is in de duiding van data. In ieder team zit wel iemand die zin heeft om zich te verdiepen in nieuwe technologie. Neem daar één middag in de veertien dagen voor en ga aan de slag. Voor alle professionele vakgebieden is het normaal om daar tijd voor te krijgen. Waarom dan niet voor ons?

Deel je kennis

Maak als team een plan van wat jullie willen aanpakken en leg dat voor aan de leidinggevende. Doe niet alles tegelijk, maar zet stapje voor stapje. Al die stapjes bij elkaar leveren een berg aan kennis op. Vergeet niet je teamgenoten mee te nemen en je nieuwe kennis en experimenten te delen met ons allemaal. Daarmee kunnen we impact genereren en onze organisaties en klanten echt waarde bieden. Dan lopen we voorop in mens-machinecommunicatie en laten we zien wat onze acties opleveren. Want als we dat niet doen, staan we zomaar op het bezuinigingsmenu.



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.

Scan de QR-code en lees het complete essay over de toekomst van het communicatievak. Inclusief alle verwijzingen naar de besproken onderzoeken.





In Cannes namen Gerd de Smyter (links) en Dave Frauenfelder namens KPN een Grand Prix in ontvangst voor de campagne *Stukje van Mij*.

Auteur **Annemarie van Oorschot**
Fotografie **KPN**



Als technologie menselijk wordt

KPN MAAKTE SEXTING BESPREEKBAAR MET DE CAMPAGNE STUKJE VAN MIJ. DIT GEWAAGDE INITIATIEF VERSTERKTE HET MERKIMAGO, BRACHT INTERNE TEAMS SAMEN EN GROEIDE UIT TOT EEN INTERNATIONALE BEWEGING VOOR ONLINE VEILIGHEID.

Een middelbare scholiere stuurt een (half)naakte foto van zichzelf aan haar vriendje. Die laat de foto aan zijn vrienden zien en deelt hem via het internet. Met alle gevolgen van dien: het meisje wordt nagewezen, er wordt gefluisterd als ze in de buurt komt, en haar telefoon gloeit rood van de vervelende appjes. Ze schaamt zich diep, verliest haar vrienden en ziet haar leven instorten. Singer-songwriter Meau vertaalt de gevoelens van de scholiere:

*'Ik gaf je een stukje een stukje van mij
Je zou het bewaren maar maakte het kwijt
Van vertrouwen naar verraden
Blijf ik achter met de schaamte'*

De videoclip eindigt met de boodschap: 'Denk na voordat je doorstuurt.'

Als het nummer over de desastreuze gevolgen van sexting en online shaming in februari 2024

live gaat, roept het veel emoties op. Het zorgt ervoor dat het onderwerp bespreekbaar wordt, tussen jongeren en hun ouders en tussen jongeren onderling. Dat is precies wat KPN beoogde met de campagne, die uitgroeit tot een enorm succes. Voor haar song krijgt Meau een platina plaat en de campagne sleept belangrijke internationale prijzen in de wacht, waaronder een Grand Prix in Cannes en de Europese Grand Effie.

Dubbele strategie

Ruim anderhalf jaar voordat de clip verscheen, waren Dave Frauenfelder, VP Brand, Marketing Communicatie & Sponsoring bij KPN, en zijn team al met de campagne bezig. Het idee ontstond in 2022, toen Frauenfelder ontdekte dat KPN extern nauwelijks communiceerde over zijn ESG-activiteiten: het Environmental, Social and Governance-raamwerk voor maatschappelijke impact. Met zijn team ontwikkelde hij de driejarige merkstrategie #BeterInternet – een laag op de

bestaande communicatiestrategie –, die was gericht op een veiliger, socialer en groener internet. 'De telecommarkt is verzadigd', legt hij uit. 'Daarom staat de vraag 'hoe onderscheiden we ons?' centraal in mijn werk. Onze traditionele commercials zijn gericht op de kwaliteit van onze producten. Die kwaliteit is goed, maar het is lastig daarop het verschil te maken met je concurrenten.'

Hoe was je dag online?

Het thema voor de eerste #BeterInternet-campagne bedacht Frauenfelders team samen met vijf ngo's: Stichting Rutgers, Fonds Slachtofferhulp, Helpwanted, 113 Zelfmoordpreventie en Soa Aids Nederland. 'We ontdekten dat online veiligheid een groot probleem is binnen onze grootste doelgroep: gezinnen. Ouders vragen wel: "Hoe was je dag?" Maar niemand vraagt: "Hoe was je dag online?" Terwijl in de virtuele wereld cyberpesten, stalking en identiteitsfraude



Singer-songwriter Meau geeft tijdens de campagne een optreden op haar oude middelbare school.

aan de orde van de dag zijn.’ Toen Frauenfelder hoorde dat meer dan 33.000 jongeren in ons land slachtoffer zijn van het online verspreiden van intieme beelden, was de keuze snel gemaakt. ‘We wilden iets maken dat gesprekken tussen ouders en jongeren op gang zou brengen.’ De ngo’s zorgden voor de input voor het verhaal en het handelingsperspectief. Uit hun onderzoeken bleek dat een toenemend aantal jongeren tussen de 13 en de 24 jaar aan sexting doet. Voor veel van hen is het een normale manier van flirten, maar intieme beelden worden helaas vaak ongewild doorgestuurd. Vervolgens schamen ze zich en voelen ze zich schuldig omdat zij zelf het intieme beeld gemaakt hebben. Zangeres Meau Hewitt (25) zette deze gevoelens om in een songtekst en regisseur Emma Branderhorst (26) maakte de aangrijpende videoproductie.

Marketing meets woordvoering

Frauenfelder zocht ondertussen contact met KPN’s external affairs. ‘Samenwerking tussen marketing en corporate woordvoering was bij ons niet vanzelfsprekend’, zegt woordvoerder Gerd De Smyter. ‘Normaal houden wij ons niet bezig met een nieuwe commercial, maar dit onderwerp raakte. Daar schuif je werk voor opzij. Dave en ik hebben veel energie gestoken om mensen intern te overtuigen. Het was een nieuwe, gedurfde aanpak met best wat risico’s. Dan zeggen mensen snel: laat maar.’ Op aanraden van De Smyter stelde KPN zich bij de lancering van de campagne bescheiden op: het bedrijf was een van de afzenders tussen de ngo’s. ‘Ik was bang dat mensen er een belerend vingertje in zouden zien: wie is KPN dat het denkt te mogen zeggen wat we wel of niet mogen doen. Maar na een paar dagen kreeg ik kritiek: waarom claim je als KPN die campagne niet meer. Toen wist ik dat het goed zat en zijn we zichtbaarder geworden.’

Maatschappelijke beweging

Stukje van Mij is gemaakt met minder budget dan traditionele commerciële campagnes, maar profiteerde volop van organische promotie. ‘Het spontane bereik en de positieve respons waren enorm’, zegt Frauenfelder. ‘Meau schoof aan bij talloze talkshows en onze CEO Joost Farwerck werd geïnterviewd door Sky News. Scholen en de politie wilden de clip gebruiken om jongeren bewust te maken van de ernstige gevolgen van

‘Het was geen truc, maar een bewuste keuze voor iets echt’s’

het online verspreiden van beelden. Voor scholen werden er lespakketten ontwikkeld.’ De Smyter: ‘Er ontstond een maatschappelijke beweging die al snel de grens overging. Meau maakte een Engelstalige versie van haar liedje en Duitsland vroeg toestemming om de commercial te ondertitelen. Ook van verder weg kregen we vragen: Ecuador, de Verenigde Staten... iedereen wilde ermee aan de slag.’

Trotse medewerkers

De cijfers van *Stukje van Mij* zijn indrukwekkend. De merkassociaties zijn verdubbeld: KPN is te vertrouwen, brengt mensen samen en is veilig. Meer jongeren en vrouwen solliciteren bij KPN op technische functies, en daarbij verwijzen sollicitanten vaak expliciet naar de campagne. Ook het effect op de medewerkers is onmiskenbaar: 90 procent is trots op KPN. De Smyter: ‘We hebben fors geïnvesteerd in de interne communicatie en organiseerden binnen het bedrijf webinars over het thema. Collega’s mochten scholen van hun (klein)kinderen aandragen, waar vervolgens door ngo-experts werd lesgegeven.’

Nieuwe campagne

Inmiddels werkt Frauenfelder met zijn team aan een nieuwe #BeterInternet-campagne, die deze maand live gaat. Van de drie pijlers (groen, sociaal en veilig) is opnieuw voor veiligheid gekozen. Ook heeft KPN een meerjarige samenwerking met ngo’s opgezet. De Smyter benadrukt dat over de wapenfeiten van elke pijler van #BeterInternet tegenwoordig standaard extern gecommuniceerd wordt. ‘De afdelingen van mij en Dave denken

anders, daar hebben we van geleerd. We kunnen nu risico’s beter afdekken, maar je kunt niet alles van tevoren uitsluiten. Gelukkig is lef een van onze kernwaarden bij KPN, dus daar kunnen we ons op beroepen.’ Tijdens Pride Amsterdam lanceerde KPN een onlinecampagne over dat queer zijn geen modeverschijnsel is. ‘We deelden persoonlijke verhalen van oudere LGBTQIA+-personen die al voor het internettijdperk vochten voor rechten. Door hun verhalen online te delen laten we zien dat jezelf zijn geen modegril is.’

Wereldwijde missie

KPN’s missie beperkt zich niet tot Nederland. Het bedrijf is lid van de GSM Association (GSMA), een organisatie die wereldwijd de belangen van bedrijven in de mobiele industrie vertegenwoordigt. Op een GSMA-bijeenkomst in Barcelona riep KPN dit voorjaar andere leden op een intentieverklaring voor een beter internet te ondertekenen, en samen te werken op het gebied van online veiligheid, toegankelijk internet voor iedereen, bescherming van minderjarigen, duurzame digitale infrastructuur, verantwoord internetgebruik en internationale samenwerking. De Smyter: ‘De reacties waren overweldigend. Niet alleen telecombedrijven, ook technologiebedrijven willen zich ervoor inzetten.’ ‘Merken bouwen is allang geen kwestie meer van alleen bereik en branding’, zegt Frauenfelder. ‘Het gaat over betekenis. Over de moed om stil te staan. Bij KPN maken we technologie menselijk. *Stukje Van Mij* was geen truc, maar een bewuste keuze om ruimte te geven aan iets echt’s. Door de verbinding te zoeken op een maatschappelijk onderwerp, hebben we impact gemaakt – en dat willen we blijven doen.’

Neem stelling

Communiceren vanuit een helder moreel kompas

Auteur **Janine Harbers**

COMMUNICATIE DRAAIT OM DUIDEN EN VERHELDEREN, MAAR WAT ALS DE BOODSCHAP SCHUURT MET JE EIGEN WAARDEN, OF DIE VAN JE ORGANISATIE? IN EEN TIJD VAN POLARISATIE, PROTEST EN POLITIEKE WISPELTURIGHEID ZIJN MOEDIGE GESPREKKEN OVER MORELE DILEMMA'S BELANGRIJKER DAN OOI. IN DIT ESSAY GAAT JANINE HARBERS IN OP HOE JE ALS COMMUNICATIEPROFESSIONAL JE KOMPAS RICHT ALS HET ONGEMAKKELIJK WORDT.



Een wereld zonder ongemak bestaat helaas niet. Ook nu ik dit artikel schrijf, staat het nieuws vol pijnlijke gebeurtenissen met ongemakkelijke gevoelens tot gevolg. Oorlogen, protesten en andere conflictsituaties zijn aan de orde van de dag. Ons systeem staat onder hoogspanning. Dat plaatst communicatieprofessionals voor morele dilemma's. Wij moeten immers uitleggen welke afwegingen onze organisaties maken en waarom. In dit artikel probeer ik je aan de hand van een actueel voorbeeld op weg te helpen om het gesprek over morele dilemma's – met al hun ongemak – actief te voeren binnen je organisatie.

Morele dilemma's

Begin juli heeft de Tweede Kamer een amendement aangenomen om illegaliteit en de hulp aan illegalen strafbaar te stellen: de Asielnoodmaatregelenwet. Deze voorgestelde wetswijziging – die op het moment van schrijven nog door de Eerste Kamer moet – kan binnen organisaties veel vragen oproepen. Want wat betekent illegaliteit strafbaar stellen? Welke waarden komen er onder druk te staan? Moeten wij als organisatie iets met dit amendement? Of druist dat in tegen onze waarden en ons morele kompas? En is het wel praktisch uitvoerbaar? Vragen die communicatiemedewerkers van bijvoorbeeld Vluchtelingenwerk en de politie zichzelf direct zullen stellen.

De politie heeft laten weten – nog voordat de wet in werking treedt – grote moeite te hebben met de uitvoerbaarheid. Het plaatst de organisatie voor morele dilemma's. Hoe verhoudt kwetsbare mensen oppakken zich tot de waarden van de rechtsstaat die de politie overeind wil houden? Denk aan veiligheid, gelijkwaardigheid en menselijke waardigheid. Betekent dit dat we onderscheid moeten maken tussen eerste- en tweederangsburgers? Dat kunnen én willen veel agenten niet, zo liet korpschef Janny Knol weten op haar LinkedIn. Bovendien kan het voor maatschappelijke onrust zorgen. Gaan mensen zelfstandig handhaven, zoals de groep burgers in Groningen die grenscontroles uitvoerde? Krijgen we een kliklijn die burens gaan bellen als je een vluchteling een kop soep geeft?

Het belang van taal

Terwijl ik dit schrijf, denk ik aan de beroemde woorden van Elie Wiesel (1928-2016): 'Geen mens is illegaal'. Wiesel was schrijver, Nobelprijswinnaar voor de Vrede en Auschwitz-overlever. Zijn

uitspraak werd halverwege de vorige eeuw de strijdkreet voor asielzoekers uit El Salvador die in de Verenigde Staten toevlucht zochten. Maar wat betekent dat eigenlijk, 'geen mens is illegaal'? Betekent het dat mensen recht hebben om er te zijn door hun geboorterecht? Is een geboorterecht een grondrecht? Wie een kind krijgt, weet dat een van de eerste dingen die je moet doen, is de baby inschrijven binnen de natiestaat. Wie zich inschrijft, hoort erbij. Maar ben je per saldo illegaal als je in een natiestaat woont en niet ingeschreven bent? Zo zie je dat alleen al het woord illegaliteit in de Asiel-noodmaatregelenwet diverse vragen veroorzaakt. Op filosofisch niveau (wat is illegaliteit, wie bepaalt dat, waar ligt de grens?), op uitvoeringsniveau (wat betekent dit voor uitvoeringsinstanties zoals de politie en hulporganisaties) en op menselijk niveau (omdat het de medemenselijkheid onder druk zet). De taal die we gebruiken, vormt dus de nieuwe werkelijkheid.

Zorgvuldige vragen

Morele dilemma's roepen doorgaans veel vragen op binnen organisaties. Het is logisch dat een uitvoeringsinstantie als de politie, gezien haar

taak en rol, begint over de praktische en morele bezwaren van het amendement. Ook gemeenten en kerken staan voor morele uitdagingen. Hoe gaan zij om met mensen die zelf het heft in handen nemen – goedschiks en kwaadschiks? Om geloofwaardig stelling in te nemen, zul je eerst zorgvuldig vragen moeten stellen. Voor een communicatiespecialist is het de taak en rol om deze vragen over het morele dilemma in een vroeg stadium op tafel te leggen. Want als jij iets niet kan uitleggen, ontstaat er meer verwarring. En verwarring is een dankbare voedingsbodem voor polarisatie. De polen houden immers van onduidelijkheid en mist, want dan gaan we snel over de identiteitskenmerken praten en niet meer over het vraagstuk zelf.

Moedige gesprekken

Het innemen van een stelling of het hebben van een helder moreel kompas wordt weleens verward met een snel oordeel. Terwijl stellingname juist vraagt om eerst het goede gesprek zorgvuldig te voeren. Daar ligt de rol voor de communicatieprofessional. In een samenleving waarin communicatie en beeldvorming de waan van de dag bepalen, zijn

‘Moedige gesprekken over morele dilemma’s zijn onmisbaar’

nuance en het doorgronden van de complexiteit van betekenisgeving en taal nodig. Pas daarna kunnen we geloofwaardig communiceren. Als jij namens je organisatie moet communiceren over onderwerpen als vluchtelingen, migratie, armoede, klimaatverandering, wonen of gezondheid, dan kan het best lastig zijn om de moeilijke vragen te stellen. Soms raakt een onderwerp je persoonlijk. Soms voel je dat waarden als rechtvaardigheid of gelijkwaardigheid onder druk staan. Of dat er sprake is van machtsongelijkheid. Een echte dialoog hierover voeren is niet makkelijk, maar wel essentieel om antwoorden te vinden. Ik zie ongemakkelijke gesprekken als moedige gesprekken. Vaak voel je dat een gesprek ongemakkelijk kan zijn als er een kans is op kritiek. Hoe voer je dan toch een moedig gesprek? Allereerst door te benoemen dat je het spannend vindt, want erkennen van de emotie is vaak de eerste stap naar verbinding.

Samen meer weten

Door te praten, leren we de ander, de organisatie, onszelf en de wereld beter kennen. Met de gekozen taal kunnen we overeenstemming nastreven over

feiten, onze normen en over onze beleving. Dit gesprek is dus belangrijk. Morele dilemma's duiken vaak snel op – soms door een crisis, soms door snelle (geo)politieke ontwikkelingen. Ik voorzie organisaties en mensen graag van handvatten om in zulke situaties het gesprek over morele dilemma's aan te gaan. Daarbij gebruik ik het werk van filosoof Hannah Arendt, over het uitstellen van een oordeel en handelingsperspectief totdat je samen meer weet. Bij een moreel dilemma zijn de volgende vragen een hulpmiddel voor een effectief gesprek en een goede analyse.

- Hoe kom ik (of wij) hier tot een oordeel?
- Over welke waarde(n) gaat dit?
- Wat is de betekenis van de waarde voor de ander?
- Wat staat onder druk, waarom is het een dilemma?
- Wat is onze positie, hebben we hier wat te doen?
- Welke woorden gebruiken we?
- Wat is mijn of onze rol- en taakopvatting?

Dit gesprek is essentieel om als organisatie en als communicatieprofessional stelling in te nemen.



© Carin Verbruggen

Janine Harbers is coach en trainer in morele oordeelsvorming. Ze heeft een achtergrond als theaterwetenschapper en bestuurskundige en werkte tien jaar als interim-woordvoerder en strategisch adviseur van wethouders en burgemeesters. Ze traint bestuurders, organisaties en communicatieprofessionals en deelt haar kennis over communicatie, ethiek en openbaar bestuur in workshops en artikelen.

Goede communicatie vraagt om een zorgvuldige analyse. Pas als je weet wat je te vertellen hebt, waarom, aan wie en met welk doel, kun je adviseren over de inzet van mensen en middelen. Bij effectief communiceren is het cruciaal dat je in je adviesrol aan tafel zit. Zo voorkom je dat communicatie beperkt wordt tot even shoppen in middelen. Kortom, steek je nek uit. *Take the lead*. Adem diep in en voer een moedig gesprek over dat morele dilemma. Alleen dan kan communicatie echt dat hogere doel dienen: meer verbinding tussen mensen. Willen we dat niet allemaal?

Meer lezen

- Hannah Arendt – *Oordelen. Het leven van de Geest* (2016)
- Martin Buber – *De weg van de mens* (2006)
- Bart Brandsma – *Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken* (2016)
- Francis Fukuyama – *Identiteit, waardigheid, ressentiment en identiteitspolitiek* (2019)
- Jürgen Habermas – *Theorie van het communicatieve handelen* (1981)
- Rixt Hulshoff Pol – *Ongemakkelijke gesprekken. Een survivalgids* (2025)

‘Beleving en cijfers zijn even belangrijk’

Auteur **Michiel Haighton**
Fotografie **Sanne Romeijn**

Marina Hazeleger en Morgane van Liere verzorgen de communicatie van Open Monumentendag, het grootste culturele publieksevenement van Nederland. Dat doen ze met z'n tweeën, maar hun bereik is groot: vorig jaar bezochten ruim 2 miljoen mensen de 5500 opengestelde monumenten. Hoe krijgen ze dat voor elkaar?

Marina Hazeleger is sinds 2022 manager marketing en communicatie bij stichting Nederland Monumentenland. In die functie bewaakt ze de overkoepelende lijn: van strategie en huisstijl tot themaontwikkeling en landelijke campagnes. Morgane van Liere kwam er begin 2024 bij. Zij neemt het online deel voor haar rekening, zoals websitebeheer, social media, contentcreatie en campagnes.

Open Monumentendag vindt elk jaar plaats in het tweede weekend van september. In Nederland doen duizenden monumenten mee, verspreid over honderden gemeenten. 'Het is een decentrale organisatie met lokale comités. Wij leveren de middelen, thema's, website en campagnes', vertelt Marina Hazeleger. Morgane van Liere vult aan: 'Vanaf juni gaan we echt voluit: dan vullen we de site, maken we content

en persberichten, zetten we campagnes live en stemmen we af met partners.' De voorbereidingen starten al in december, met een themadocument, communicatieplannen (algemeen en met partners) en het ontwerp van het themabeeld. Dit jaar is het thema Erfgoed en Architectuur. 'Het succes meten we deels in cijfers', zegt Hazeleger. 'Maar minstens zo belangrijk is de beleving: reacties op social media, verhalen van bezoekers en de sfeer op de dag.'

In de breedte zet Nederland Monumentenland zich in voor het vergroten van draagvlak voor monumentenbehoud. Dat doet de stichting door ontmoetingen te organiseren tussen monumenteigenaren, erfgoedprofessionals en het brede publiek op monumentale locaties. Daarnaast zorgt Nederland Monumentenland ervoor dat erfgoedprofessionals elkaar ontmoeten en goed geïnformeerd blijven over wat er zich afspeelt in hun sector. Hoewel het complete team bij de stichting uit zes mensen bestaat, draait de landelijke communicatie rond Open Monumentendag volledig op het duo. 'We hebben korte lijnen en veel eigen verantwoordelijkheid', zegt Van Liere. 'Het is intensief, maar ook heel boeiend werk.'



Morgane van Liere en Marina Hazeleger

De kracht van een kenniscommunity

Samen leren, verbinden, delen, groeien, inspireren.



Peil meningen en wakker de discussie aan



Deel kennis en nieuws, slim en centraal



Vraag het aan de experts



Breng ideeën tot leven

Wonen, werken, wij

Wonen, werken en een partner om je leven mee te delen: voor veel mensen zijn het de drie pijlers van een stabiel en gelukkig bestaan. Wie een dak boven het hoofd, zinvol werk en een geliefde heeft, heeft de basis op orde. Maar deze fundamenteen staan steeds vaker onder druk, met gevolgen die verder reiken dan het individuele geluk.

Een betaalbaar huis vinden is voor starters bijna onmogelijk. Voor velen blijft de enige optie het huren van een kleine, onbetaalbare woning, samenwonen met vrienden of bij de ouders wonen. Ook op de arbeidsmarkt is het niet vanzelfsprekend om 'gewoon aan het werk' te zijn. Voor veel mensen betekent werken: tijdelijke contracten en geen duidelijke toekomst. Of werken voor een werkgever waarbij je vraagtekens zet of in een baan waarin je niet gelukkig bent. En relaties? Die komen steeds later, als ze al komen. De zoektocht naar een partner is complexer dan ooit. Niet alleen door digitaal daten en de keuzestress die daarbij hoort, maar ook omdat veel jonge mensen beslissingen uitstellen. Samenwonen, trouwen, kinderen krijgen: het gebeurt later, of niet. Zonder huis en werk voelt het risico van gezinsvorming te groot. En sparen voor later voelt als iets voor 'ooit'.

Die keuzes hebben gevolgen. Zoals een historisch laag geboortecijfer, en dat raakt ons allemaal. We krijgen steeds minder kinderen, terwijl de samenleving snel vergrijsd. Dat is geen cultureel probleem, maar een systeemvraagstuk. Want met minder geboortes neemt ook de toekomstige beroepsbevolking af. En wie moet straks de zorg verlenen, lesgeven en de economie draaiende houden?

De oplossing lijkt logisch: arbeidsmigratie. Buitenlandse arbeidskrachten zijn onmisbaar in zorg, onderwijs en logistiek. Maar dat brengt nieuwe spanningen: druk op huisvesting, lonen

en integratie. En ook voor arbeidsmigranten zijn werk en een woning belangrijk om te functioneren in Nederland. We lossen het ene probleem op en verschuiven het naar een ander terrein.

De oplossing ligt in het versterken van de drie w's: wonen, werken, wij. Die vormen de basis voor een toekomstbestendige samenleving. Dat vereist keuzes op nationaal en persoonlijk niveau. Hier ligt een taak voor communicatieprofessionals. Jongeren moeten snappen waarom keuzes nú later effect hebben. Beleidsmakers moeten weten wat mensen tegenhoudt. Goede communicatie maakt complexe thema's begrijpelijk. Laat zien dat individuele keuzes maatschappelijke gevolgen hebben, en andersom. Niet met een wijzend vingertje, maar door ruimte te geven aan vragen, zorgen en perspectief.

De drie w's zijn geen luxe, maar basisvoorwaarden om mee te kunnen doen. Voor onszelf en voor de arbeidskrachten die we naar Nederland halen om onze problemen op te lossen. Als communicatieprofessionals kunnen we helpen dat besef te verspreiden, zodat meer mensen stappen durven zetten. Richting een huis, een baan, een relatie. Richting een samenleving die vooruit wil.



Mayke van Keep

Oprichter en managing director
Issuemakers de Universiteit van
Amsterdam.

Wil jij professionals bij elkaar brengen en kennisdeling stimuleren?

Kies dan voor een community van Mett

Plan een kennismakingsgesprek



mett

‘Goede communicatie toont dat individuele keuzes maatschappelijke gevolgen hebben’

Strategisch lekken

Slim spel of spelen met vuur?

Auteur **Noor van Manen**

COMMUNICATIEPROFESSIONALS ZETTEN HET LEKKEN VAN INFORMATIE AF EN TOE IN ALS WAPEN. MAAR TEGEN WELKE PRIJS? IN DIT ARTIKEL VERKENNEN WE DE DUNNE LIJN TUSSEN STRATEGIE EN INTEGRITEIT, MET INZICHTEN VAN EEN REPUTATIESPECIALIST, EEN ORGANISATIEFILOSOOF EN EEN ARBEIDSJURIST.

Het lekken van gevoelige informatie komt zowel in de politiek als in het bedrijfsleven voor. Het gaat dan vaak om vertrouwelijke documenten of interne besluiten die voortijdig openbaar worden. Hoewel dit grote schade kan veroorzaken, wordt het soms bewust ingezet vanuit een communicatiestrategie, om de publieke opinie te beïnvloeden of om besluitvorming te sturen. De affaire rond oud-Tweede Kamervoorzitter Khadija Arib laat zien hoe explosief de gevolgen kunnen zijn. In 2022 werd een onderzoek naar haar functioneren door NRC gemeld voordat Arib zelf was geïnformeerd. Dit leidde tot politieke ophef, reputatieschade en een strafrechtelijk

onderzoek naar betrokken ambtenaren. Afgelopen juni oordeelde de rechter dat er geen bewijs is waar het lek vandaan komt. Toch blijven er allerlei vragen hangen: wie had er belang bij om informatie te lekken en waarom? Was het achteraf verstandig en nuttig? Het toont dat lekken niet alleen een kwestie is van regels of integriteit, maar ook een strategisch middel in machts- en communicatiedynamieken. Gaat het om een overtreding, een symptoom van wantrouwen in de organisatie of een bewuste tactiek? Om deze vragen te verkennen, belichten we drie perspectieven: van een arbeidsjurist, een organisatiefilosoof en een reputatiespecialist.

‘Lekken is helaas een realiteit waarop je voorbereid moet zijn’

Paul Stamsnijder is partner bij de Reputatiegroep. Al jaren houdt hij zich bezig met strategische communicatievraagstukken.

‘In algemene zin zeg ik: doe het niet. Lekken is spelen met vuur en je weet niet wat je over je afroept. Als uitkomt dat jij hebt gelekt, komt ook je eigen reputatie onder druk te staan. Zeker nu (sociale) media een steeds grotere rol spelen in de publieke opinie, het maatschappelijke debat en besluitvorming. Het is een illusie dat geheimen nog bestaan, meestal komen ze uit. Bij uitzondering kan lekken een slimme strategie zijn. Bijvoorbeeld als door speculatie een verhaal een eigen leven is gaan leiden, waardoor de waarheid geweld wordt aangedaan. Dan kan het helpen om informatie naar buiten te brengen om een onjuist narratief te corrigeren. Maar het lastige bij lekken blijft dat de afzender onduidelijk is, en dus wie welk belang heeft. Dat doet iets met de geloofwaardigheid. Het vertrouwelijk maken van informatie die we delen is steeds belangrijker. Ik ben voorstander van de vuistregel: praat niet over elkaar, maar met elkaar. Maar als je een crisis probeert te voorkomen of te beteugelen, neem je in het scenariodenken standaard mee dat er gelekt gaat worden. In deze tijd is lekken helaas een realiteit waarop je voorbereid moet zijn.’



Hoe vergroot je als sociaal werk organisatie je zichtbaarheid richting specifieke doelgroepen?

DOCK schakelde de expertise in van USG MarCom

Janina van der Zande, communicatieadviseur bij USG MarCom, startte met een heldere opdracht: zorg dat het werk van DOCK in de steden Rotterdam en Utrecht zichtbaarder wordt bij partners en gemeenten. Sinds haar start ontwikkelde ze onder andere een communicatieplan, schreef ze stedelijke nieuwsbrieven en begeleidt ze lokale teams in het werken met de DOCK huisstijl. Het resultaat? Meer samenhang, grotere zichtbaarheid bij deze doelgroepen én een communicatieaanpak die zelfs bijdraagt aan succesvolle aanbestedingen.

Een duidelijke opdracht: maak DOCK zichtbaarder

DOCK is een sociaal werk organisatie, actief in Amsterdam, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Zaanstad en Utrecht. Samen met zo'n 3.000 vrijwilligers richt DOCK zich op het versterken van buurten door bewoners te ondersteunen bij participatie, opvoeding, jongerenwerk en buurtinitiatieven. De communicatie van DOCK binnen de verschillende steden werd vooral “erbij” gedaan voorheen. Bevlogen sociaal-professionals nemen, naast uitvoerende taken in het primaire proces, namelijk ook bewonerscommunicatie voor hun rekening. Omdat DOCK zich aan het ontwikkelen is naar een meer professionele, eenduidige organisatie, had het centrale communicatieteam behoefte aan extra inzet om naast bewoners, ook stakeholders in de steden beter te bereiken. Nog niet in iedere stad was er een communicatieprofessional werkzaam. Samen met de rest van het communicatieteam werkt Janina aan de verdere vormgeving van de stakeholderscommunicatie én ondersteunt ze de lokale professionals bij het optimaal zichtbaar maken van alle mooie initiatieven van DOCK, zowel voor bewoners als voor partners.

Meer zichtbaarheid, meer betrokkenheid

Een belangrijk middel om de doelgroep te bereiken is de maandelijks digitale nieuwsbrief per stad. In Rotterdam wordt expliciet door de gemeente gevraagd om deze nieuwsbrief, een duidelijk teken dat het een belangrijk middel is voor deze doelgroep om op de hoogte te blijven. Inmiddels heeft Janina ook de online nieuwsbrief voor de stad Utrecht opgezet, volledig in de huisstijl van DOCK. Uit ervaring weet Janina dat zo'n nieuwsbrief kort en bondig moet zijn. Ze houdt hierdoor een maximaal aantal berichten aan per nieuwsbrief per maand en ze wisselt af met video, foto en tekst om het aantrekkelijk en leesbaar te maken voor het publiek.

“De nieuwsbrief wordt goed gelezen: ruim 80% van de ontvangers opent hem en klikt door naar de artikelen. Een prachtig resultaat. En misschien leuk om te vertellen: onlangs belde een journalist uit Utrecht. Hij had in de nieuwsbrief iets gelezen waarover hij een artikel wilde gaan schrijven. Dan ben ik echt trots! Over Utrecht gesproken; de nieuwsbrief heeft daar ook een positieve bijdrage geleverd aan de zichtbaarheid van DOCK rondom het aanbestedingsproces. Die gunning heeft DOCK binnengehaald voor de komende 9 jaar!”



Janina van der Zande (rechts) met DOCK-collega Rianne van der Ree (links).

Van versnippering naar structuur

Per locatie ontwikkelde Janina een communicatieplan dat ze nu samen met de professionals van DOCK uitvoert. Deze professionals voorzien Janina van input voor onder andere de nieuwsbrieven, website en LinkedIn. Door dit te delen blijft de buitenwereld goed op de hoogte van dat wat DOCK allemaal doet. De input bestaat veelal uit uiteenlopende activiteiten die in de buurtcentra van DOCK plaatsvinden. Janina is zelf ook vaak aanwezig bij deze activiteiten: “Als communicatieprofessional vind ik het belangrijk om bij verschillende activiteiten te zijn, precies te weten waar ik over schrijf, film of fotografeer. Ik wil zien wat een activiteit met mensen doet. Op deze manier weet ik het juiste beeld over te brengen en de juiste toon te raken.”

In elke stad waar DOCK actief is, is nu een communicatieprofessional betrokken. Samen met de corporate communicatie afdeling vormen zij het communicatieteam en zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van de communicatiestrategie én de verdere professionalisering van marketingcommunicatie binnen DOCK. Janina brengt haar ideeën ook in bij dit team.

“De nieuwsbrief wordt goed gelezen: ruim 80% van de ontvangers opent hem en klikt door naar de artikelen.”

Passie voor mensen en verhalen

Tot slot vertelt Janina over haar passie: “Ik heb een warm hart voor het sociaal werk en voor jongerenwerk in het bijzonder. In het verleden heb ik zowel bij zorgorganisaties als bij welzijnsorganisaties gewerkt. Die passie voor het vak van mensen in die branches, daar voel ik me met mijn sociale hart thuis. Communiceren over al dat mooie werk gaat dan als vanzelf!”

USG MarCom is een interim, advies en werving & selectie bureau voor marketing- en communicatieprofessionals. De professionals zijn zorgvuldig geselecteerd op zowel vakmanschap als organisatiegevoel – en brengen naast extra capaciteit vooral ook richting en resultaat. Dat bewijst ook deze opdracht bij DOCK.

Meer weten? www.usgmarcom.nl



‘Lekken zegt iets over de organisatiecultuur’

Ben Kuiken is organisatiefilosoof. Hij helpt organisaties anders naar de werkelijkheid te kijken zoals die beleefd wordt op de werkvloer.

‘Lekken doe je niet, er zit een oordeel op. Maar als je het bijvoorbeeld ‘het delen van informatie met journalisten’ noemt, heb je een heel ander frame te pakken. Er zijn dus meerdere perspectieven waarmee je naar hetzelfde kunt kijken. In organisaties zijn mensen vaak bezig met overleven en het bevechten van hun positie. In die strijd kan het handig zijn om informatie te delen om je positie te versterken. Bijvoorbeeld een positief beeld naar buiten te brengen, zodat je verzekerd bent van een goede plek in een machtsspel dat wordt gespeeld. Vergelijk het met het gezelschapsspel Risk: soms is het handig om iets van wat je weet weg te geven. Lekken zegt iets over de organisatiecultuur. Mensen brengen vertrouwelijke informatie naar buiten omdat ze zich niet gehoord voelen of omdat ze een misstand willen aankaarten. Er moet iets veranderen, en dat is zo belangrijk dat iemand het risico neemt om ontdekt te worden. Ik pleit ervoor dat we veel makkelijker worden in actief informatie delen, vooral bij de overheid. Dat geeft vertrouwen in het handelen van organisaties. Daarnaast is het van belang dat leidinggevenden niet alleen over een aanspreekcultuur praten, maar deze ook echt vormgeven. Dat betekent dat ze zelf tegen kritiek moeten kunnen, en dat ze iets doen met onderwerpen die worden aangekaart.’



‘Check je contract op geheimhouding’

David Lagarrigue is advocaat arbeidsrecht.

‘Lekken kan passen in een communicatiestrategie, maar er kunnen juridische gevolgen zijn die adviseurs misschien te licht over het hoofd zien. Als werknemer heb je altijd te maken met het algemene uitgangspunt van goed werknemerschap. Dat betekent dat je geen bedrijfsgevoelige informatie mag lekken die schade toebrengt aan de organisatie. Voor een werkgever is het vaak lastig om aan te tonen dat er schade is geweest door toedoen van een lek. Daarom wordt vaak een geheimhoudingsplicht en een boetebeding in contracten opgenomen. Schending van die afspraak is voldoende voor een werkgever om maatregelen te nemen en boetes op te leggen. De schade hoeft de werkgever in principe niet meer aan te tonen. Lekken van bedrijfsgeheimen wordt weleens verward met klokkenluiden, maar er is een belangrijk verschil. Als je aan een aantal voorwaarden voldoet, kun je als klokkenluider bescherming krijgen. Er moet dan sprake zijn van een misstand of sterk vermoeden daarvan, zoals inbreuk op het Europees of Nederlands recht, of maatschappelijk onrecht, zoals frauderen met overheidsgeld of activiteiten die een gevaar opleveren voor de volksgezondheid. Het lekken van verkoopgegevens aan een concurrent valt daar bijvoorbeeld niet onder. Vaak wordt een klein lek intern opgelost met een waarschuwing, bijvoorbeeld als je minder gevoelige bedrijfsstukken naar je privémail hebt gestuurd vlak voor je contract eindigt. Maar in specifieke gevallen kan lekken reden zijn voor ontslag op staande voet of zelfs een strafrechtelijk onderzoek. Het is dus belangrijk om alle facetten tegen het licht te houden als je erover denkt om actief gevoelige informatie naar buiten te brengen.’

Wij maakten de C



Jaap Backx
Hoofredacteur



Bart Bakker
Redacteur



Arjen Boukema
Redacteur



Jeroen de Bruin
Redacteur



Wim Datema
Redacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Noor van Manen
Redacteur



Rosalinde Markus
Redacteur



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Patrick Oxsener
Eindredacteur



Arjen van Riel
Art director



Sanne Romeijn
Fotograaf



Bart van Waardenberg
Vormgever



Lin Woldendorp
Fotograaf



Hugo Zelders
Redacteur



careenza*

Wat vind je van de nieuwe stijl van C?

Wij brainstormen graag over jouw nieuwe huisstijl, magazine, brochure, campagne, website en social media.

brainstorm@careenza.nl

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt zes keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Meer informatie over lidmaatschap vind je op logeion.nl.

Abonnementen

Ook niet-leden kunnen een abonnement afsluiten. Neem contact op via 070 346 70 49 of info@logeion.nl. Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

Over deze uitgave

C is een vaktijdschrift voor alle communicatieprofessionals. De redactie werkt onafhankelijk aan de samenstelling van elk nummer en selecteert en schrijft de artikelen met oog voor actualiteit, diversiteit en relevantie voor het vakgebied. De inhoud weerspiegelt niet per definitie de standpunten van Logeion, haar bestuur of ledenraad.

Redactie

Jaap Backx (hoofdredactie), Bart Bakker, Arjen Boukema, Jeroen de Bruin, Wim Datema, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Noor van Manen, Rosalinde Markus, Annemarie van Oorschot, Claudia Pino, Emmy Thans, Katja Torbijn, Carola de Vree, Hugo Zelders

Met medewerking van

Greetje de Graaff, Janine Harbers, Mayke van Keep, Patrick Oxsener (eindredactie), Bert Pol, Sanne Romeijn, Betteke van Ruler, Lotte Willemsen, Lin Woldendorp

Concept en vormgeving

careenza* careenza.nl

Druk

Veldhuis Media veldhuismedia.nl

Redactieadres

Johan de Wittlaan 7
2517 JR Den Haag
070 346 70 49
redactie@logeion.nl

Advertenties & partnerships

070 346 70 49
partnerships@logeion.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie, bestuur en vereniging Logeion geen aansprakelijkheid. © Auteursrecht. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, auteurs en fotografen.

LOGEION zet jezelf dit najaar op voorsprong

eventkalender

SEPTEMBER

9 september ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

9 september DEN HAAG

Draagvlak al geregeld?

10 september UTRECHT

CASI: gedrag begrijpen en beïnvloeden



11 september AMERSFOORT

Kickstart adviesvaardigheden voor young professionals

15 september AMERSFOORT

Accountability in communicatie

16 september UTRECHT

Dagvoorzitter in een dag

22 september UTRECHT

Werken aan sterke merken en reputaties

24 september AMERSFOORT

Omgevingscommunicatie en participatie

30 september UTRECHT

Situationeel adviseren

OKTOBER



2 oktober UTRECHT

Hoe vertel je een geloofwaardig verhaal over duurzaamheid, zonder in de valkuil van greenwashing te trappen? In de masterclass **Communiceren over ESG en Duurzaamheid** leer je hoe je de purpose van jouw organisatie krachtig en authentiek overbrengt. Merkstrateeg **Bart Brüggewirth** deelt praktische handvatten om ESG-thema's overtuigend te communiceren en er is volop ruimte voor discussie met vakgenoten.

6 oktober DEN HAAG

Bewonersparticipatie in de praktijk

7 oktober UTRECHT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

8 oktober ONLINE

Versterk je online merkstrategie

28 oktober ONLINE

Datagedreven interne communicatie voor beginners

29 oktober UTRECHT

Creatief schrijven voor young professionals

30 oktober UTRECHT

Hoe je mensen wel beweegt (in het onbewuste brein)

NOVEMBER

3 november UTRECHT

De psychologie van een effectief klimaatverhaal

4 november AMERSFOORT

Het Communicatie Model

11 november ONLINE

Gedragsanalyse in één uur

13 november AMSTERDAM

AI, communicatie en slimmer werken

20 november UTRECHT

Van debat naar dialoog – omgaan met polarisatie

24 november DEN HAAG

Versterk je persoonlijke communicatie en presentatie

25 november UTRECHT

Datagedreven interne communicatie

Scan de QR-code voor het complete aanbod en om je aan te melden. Of kijk op logeion.nl/agenda.

