



Communiceren als alles uitvalt

Empathie als tegengif

Levenslessen van Noëlle Aarts

Hoe overleef je AI?

De communicatiebanen van de toekomst

Beroepsorganisatie voor
communicatieprofessionals

LOGEION



INHOUD

4	Als alles uitvalt Hoe bereid je een land voor op noodgevallen?
9	Column Lotte Willemsen Het geluid van jongeren
10	Toeval of niet? De invloed van vrouwen op de positie van communicatie
15	'Jij bent de dirigent van je AI-orkest' Sanne Cornelissen over slimmer werken
16	Lezen, luisteren, doen Boeken, podcasts en tentoonstellingen
20	De kunst van kort Hoe interessant zijn korte video's voor je organisatie?
24	Hoe AI communicatiebanen verandert Betteke van Ruler over nieuwe rollen in het vak
26	Empathie als tegengif Noëlle Aarts pleit voor minder debat en meer dialoog
30	Blinde vlek in de communicatiewetenschap Tussen theorie en praktijk zit een wereld van (interpretatie)verschil
34	Hoe bereik je mensen die je boodschap missen? Inspirende case study van het RIVM
38	Gamecommunicatie Gamers bereik je het best in hun eigen wereld. Maar er zijn spelregels
42	Kleiner dan 10 De rooms-katholieke boodschap is er een van de lange adem
45	Column Mayke van Keep Nederland verdient beter
46	Citymarketing nieuwe stijl De stad als levend merk
51	Colofon
52	Logeion-agenda

VOORWOORD

Mis je iets?

Het kan zijn dat deze C net even anders voelde. Want als je dit leest, heb je een handeling overgeslagen die je voorheen waarschijnlijk achteloos deed: een plastic hoesje openscheuren.

Tot nu toe verpakten we elk nummer in plastic. Dat jasje was nodig als drager van het adreskaartje, maar tegenwoordig kun je dat adres ook direct op de achterkant printen. Veel titels doen dat al en dat gaat prima, ook bij kwetsbaarder papier dan dat van ons.

Daarom nemen we voor onze Nederlandse abonnees afscheid van wegwerpplastic. Want al die duizenden hoesjes verdwenen binnen enkele seconden in de prullenbak en aangezien dunne folie moeilijk te recycleren is, eindigden ze waarschijnlijk in de vuilverbrander. Of erger nog: in het milieu, waar ze bijdragen aan de plastic soep.

Met deze stap besparen we per editie ruim 5000 plastic hoesjes. Op jaarbasis zijn dat er meer dan 30.000. Natuurlijk gaan we daarmee het plasticprobleem niet oplossen, maar iets doen is beter dan niets.

Als je het hoesje toch mist, bijvoorbeeld omdat jouw C onderweg een vouw of scheurtje opliep, mail ons dan even.

Jaap Backx
hoofdredacteur
jbackx@logeion.nl



Als alles uitvalt

Auteur Michiel Haighton

Wat als een cyberaanval het leven stillegt? Deze maand start de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid een campagne die Nederlanders moet voorbereiden op noodsituaties. Want crisiscommunicatie begint niet pas bij een ramp, maar bij bewustwording.



Illustraties | Stock

‘Tot een paar jaar geleden was risicocommunicatie nauwelijks in beeld’

Maandagochtend, kwart over zeven. Buiten is het donker, binnen ook. Geen geruis van de cv-ketel, geen geur van koffie, geen headlines op je telefoon. Je drukt nog eens op de lichtschakelaar. Niets. Geen wifi. Geen mobiel netwerk. De stroom is uitgevallen. Na een half uur begint het door te dringen: dit is geen gewone storing. Het treinverkeer ligt stil. In de stad staan files zonder werkende verkeerslichten. Liftten blijven steken, scholen blijven dicht, kantoren blijven leeg. Het is chaos bij supermarkten, want pinnen kan niet. Waterdruk zakt weg in flatgebouwen. Wie boven woont, kan niet meer douchen, laat staan het toilet doorspoelen.

Tegen de middag breekt de onrust uit. Mensen hamsteren kaarsen, water, contant geld. In Den Haag blokkeren gestrande automobilisten de ring. De hulpdiensten zijn overbelast, de meldkamer is telefonisch niet bereikbaar. Op sociale media wordt wild gespeculeerd: een cyberaanval? Een vijandige staat? Niemand weet het zeker. Maar wat iedereen voelt: we zijn niet voorbereid. En dit is pas dag één.

Nieuwe werkelijkheid

De kans op een scenario als dit is niet langer vergezocht. ‘We leven in een fundamenteel andere tijd dan enkele jaren geleden’, zegt Francien Machielse, plaatsvervangend hoofd communicatie van de Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid (NCTV). ‘De geopolitieke spanningen, hybride oorlogsdreiging, onze afhankelijkheid van digitale infrastructuur en de gevolgen van klimaatverandering maken ons kwetsbaar.’ Voor dit interview over risicocommunicatie bij rampen en noodsituaties ontvangen Machielse

en haar collega Josine Quist ons op de zevende verdieping van het ministerie van Justitie en Veiligheid in Den Haag, het thuis van de NCTV. De weg naar binnen is indrukwekkend: twee keer langs de beveiliging, twee verschillende bezoekerspasjes. Een bewaker begeleidt je zelfs naar het toilet en wacht daar om je terug te brengen naar de bezoekersruimte. Posters op de muren waarschuwen voor spionage en onderstrepen het belang van informatiebeveiliging. Een passende entourage voor een gesprek over maatschappelijke weerbaarheid.

De samenleving activeren

Machielse en Quist sturen gezamenlijk een communicatieoffensief aan dat zijn weerga in Nederland niet kent. Centraal staat de campagne ‘Denk vooruit’, waarin de overheid en een netwerk van maatschappelijke organisaties en bedrijven miljoenen Nederlanders oproept zich beter voor te bereiden op noodsituaties. Een campagne van, voor en met de samenleving. ‘Het besef dat je als burger zelf verantwoordelijkheid draagt in noodsituaties, is relatief nieuw’, aldus Quist. ‘Tot een paar jaar geleden was risicocommunicatie nauwelijks in beeld. We vertrouwden als burgers volledig op de overheid, die regelt het wel. Maar de wereld is veranderd.’ Sinds 2023 werkt de Rijksoverheid aan een meerjarige communicatiestrategie om de weerbaarheid van de samenleving te vergroten. Die strategie kent drie sporen. Het eerste spoor vertelt ‘het eerlijke verhaal’ over dreigingen. Spoor twee laat zien hoe de overheid zich voorbereidt. En spoor drie richt zich op de burger zelf: wat kun jij

doen? ‘Die derde lijn is nu actief geworden’, zegt Quist. ‘Daaronder valt de publiekscampagne die in november van start gaat.’

Boekje op de mat

Het tastbaarste onderdeel van de campagne is een boekje van 32 pagina's dat vanaf eind november bij ruim 8,5 miljoen huishoudens op de deurmat valt. Titel: Denk Vooruit. Doel: mensen informeren en activeren om zich voor te bereiden op langdurige uitval van voorzieningen. Machielse: ‘Stel je voor dat je drie dagen zonder stroom zit. Wat gebeurt er dan en wat doe je dan? Dat en andere scenario's schetsen we in het boekje, inclusief wat je zelf nu al kunt doen.’ In het boekje staat niet alleen waarom je voorbereid moet zijn, maar vooral hoe. Het bevat ook een eerste aanzet tot een noodplan en is beschikbaar in minimaal acht talen. Ook zijn er digitale versies in Nederlandse gebarentaal en in makkelijke taal met veel plaatjes. Dat het op papier verschijnt, is bewust: als het internet uitvalt, blijft een boekje met een kaars leesbaar.

Van onderop

Wat de communicatiestrategie en de uitvoering van de campagne bijzonder maakt, is de samenwerking met een breed netwerk aan partners: van het Rode Kruis, de veiligheidsregio's, gemeenten en bibliotheken tot banken, supermarkten, waterbedrijven en energiebedrijven. Machielse: ‘Het is nadrukkelijk geen campagne van de overheid, maar vóór de samenleving. En bij voorkeur door de samenleving.’ Lokale bestuurders spelen een sleutelrol. Burgemeesters vertellen het verhaal op buurtniveau. Zij leggen het contact



met wijkcentra, buurthuizen en bewonersgroepen. Juist die aanpak van onderop moet het verschil maken. ‘Want als je buurman zegt dat hij een noodpakket heeft samengesteld, ga je daar sneller over nadenken dan wanneer een minister dat zegt’, aldus Quist.

Gedragsonderzoek als fundament

De campagne is stevig onderbouwd. Uit onderzoek blijkt dat Nederlanders zich zorgen maken over de gevolgen van bijvoorbeeld stroomuitval, maar dat ze vaak niet weten wat ze kunnen doen. Slechts 26 procent van de bevolking heeft actie ondernomen; in 2023 was dat nog 15 procent. Quist: ‘We hebben ruim tachtig weerbaarheidsgedragingen geplot op een veiligheidsladder: van het in huis hebben van kaarsen tot er thuis over praten of met je burens of vrienden. De meeste mensen staan nu op trede drie van vijf. Met deze campagne willen we ze een stap omhoog brengen. Het hoeft niet meteen een

EHBO-diploma te zijn. Begin met een noodpakket, een noodplan, spreek af waar je elkaar ontmoet als je geen contact kunt krijgen.’ De kracht van de campagne zit in het concreet maken van de gevolgen van abstracte dreigingen. Machielse: ‘We richten ons niet op een oorlog of op cyberaanvallen, dat is te ver van het bed. We richten ons op de gevolgen: geen licht, geen water, geen communicatie. Als je dat benoemt, haken mensen aan.’ Een belangrijke les uit landen als Zweden, Finland en Denemarken is om een huis-aan-huis boekje niet zonder voedingsbodem te bezorgen. Daarom wordt de campagne opgebouwd in drie fasen. Eerst wordt massamediaal de boodschap geïntroduceerd: we leven in een instabiele wereld, voorbereiding is noodzakelijk. Dan volgt het boekje, via campagnes aangekondigd als iets waar mensen nieuwsgierig naar kunnen uitkijken. En vervolgens wordt het gesprek verdiept, onder andere via lokale

communicatie en partnerkanalen. Quist: ‘We willen dat mensen het boekje actief gaan lezen, dat ze erover praten. Dat begint met zichtbaarheid en het aanwakken van nieuwsgierigheid.’

Paars vinkje

Herkenbaarheid is essentieel. Daarom is een campagne-icoon ontwikkeld: een schild met een paars vinkje. Partners kunnen dit icoon gebruiken in hun eigen huisstijl. Quist: ‘Het moet vertrouwd zijn. Als je supermarkt, huisarts of wijkagent ermee communiceert, is dat vaak effectiever dan een logo van de Rijksoverheid.’ Ook de boodschap is afgestemd met vitale partners. Banken en supermarkten hebben meegekeken bij het formuleren van de inhoud. Zij willen voorbereid zijn op extra vraag als de boekjes worden verspreid, maar ze willen ook hamstergedrag voorkomen. Daarom wordt benadrukt dat de meeste mensen hun noodpakket grotendeels al in huis hebben. Zo willen supermarkten lege schappen voorkomen, en banken een run op contant geld. Ook water- en energiebedrijven zijn betrokken bij de campagne. Zij willen duidelijk maken dat de kans op uitval van water of elektriciteit uiterst klein is. De leveringszekerheid in Nederland is hoog. Tegelijkertijd is het ook goed om voorbereid te zijn op het onwaarschijnlijke scenario dat alles tegelijk uitvalt.

Grip en controle

De campagne is bedoeld als startpunt van een brede beweging. Machielse: ‘We willen dat het net zo vanzelfsprekend wordt als winterbanden onder je auto. Geen angstzaaijerij, maar grip en controle. Wat jij vandaag doet, maakt ons morgen sterker.’ En dus krijgt heel Nederland binnenkort een boekje in de brievenbus. Een boekje dat antwoord geeft op vragen en hopelijk gesprekken start, burens aanzet tot afspraken. En dat, mocht het ooit echt nodig zijn, met een kaars te lezen is. Want stel je voor: het is dag drie van de stroomuitval. Je hebt je burens niet gezien, je telefoon is leeg, de supermarkt is gesloten, het is stil op straat. Maar je weet waar je elkaar zou treffen. Je hebt water, een radio op batterijen, contant geld. En dat boekje, ergens in de la. Dan ben je niet machteloos.

Hilst

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!

OnlyHuman
 by umon
 25 jaar

Jouw volgende
opdracht begint hier.
 Ga naar onlyhuman.nl



25 jaar OnlyHuman.

Een mijlpaal om even stil te staan bij onze passie:
 organisaties sterker maken door de kracht van communicatie.
 Om er daarna weer hard mee aan de slag te gaan.

Vandaag, morgen en in de toekomst.

Het geluid van jongeren

‘Goed nieuws, we gaan. Heb jij het al gehoord? Oeps, te laat. De toekomst gaat niet door.’ De songtekst van Sef dreunde afgelopen zomer nog na terwijl ik op de maandagmarkt mijn groenten afrekende. Het weekend daarvoor stond ik op Lowlands mijn keel kapot te schreeuwen toen hij samen met Froukje dit nummer voordroeg. Tienduizenden mensen, onder wie veel jonge mensen, zongen mee met de tekst over het belang om goed voor onze aarde en elkaar te zorgen.

Die betrokkenheid voelde ik het hele festival-weekend. Er werd gedanst op muziek over gelijke rechten, een traantje weggepinkt bij een nummer over vrouwengeweld en gediscussieerd over de invloed van de Amerikaanse politiek. Politiek, activisme, maatschappelijke betrokkenheid – het liep als een refrein door het weekend. Denkend hieraan, tussen de patatkraam en de bloemenstal, hoor ik ineens een man in harde tongval tegen zijn maat zeggen: ‘Het ken ze allemaal de pleures schelen.’ Ik spits mijn oren. Hij doet zijn beklag over het gebrek aan politieke en maatschappelijke betrokkenheid van jongeren. Zijn woorden prikken door mijn festivalherinneringen. Zit ik in een bubbel? Zie ik alleen jongeren die zich wél laten horen? Op een festival, in de collegezaal, op sociale media? Of heeft de man gelijk en zijn jongeren apathisch als het om politiek gaat?

Volgens een recente survey van politiek psycholoog Céline Laffineur en collega's blijkt dat jonge mensen inderdaad niet erg warmlopen voor ‘de Nederlandse politiek’ als abstract thema. Slechts drie op de tien jongeren is geïnteresseerd in politiek. Weinigen volgen politieke debatten (13 procent), nog minder lezen een partijprogramma (9 procent) of zijn

lid van een politieke partij (5 procent). Vanuit het perspectief van de marktman lijkt dat op desinteresse. Zodra het om politieke issues gaat, zien we echter iets anders. Meer dan de helft van de jongeren heeft interesse in klimaatverandering (55 procent), armoede (51 procent) en criminaliteit (67 procent) – stuk voor stuk issues die hoog staan op de agenda van politieke partijen. Die betrokkenheid manifesteert zich wel op andere manieren: via het delen van politieke posts op sociale media (52 procent), het tekenen van een petitie (63 procent) of donaties aan een politiek doel (72 procent). Hier botsen apathie en actie, afstand en engagement, traditie en transformatie.

Daarmee hebben de man en ik allebei een beetje gelijk. Wie alleen naar de klassieke instituties kijkt, ziet jongeren wegglijken. Wie naar politieke issues kijkt, ziet een generatie die bruist van bewustzijn en betrokkenheid. Tussen de patatkraam en het podium, tussen het meebleren met muziek en het schreeuwen van marktprijzen, schuilt dus de nuance. De vraag is niet of jongeren betrokken zijn, maar of wij – als mens en maatschappij – oren hebben voor de wijze waarop zij zich uiten. Of misschien niet uiten, maar wel beleven. Wie luistert naar zowel de stilte als het geluid dat jongeren laten horen, ontdekt dat de essentie van muziek in de noten zelf zit én in de ruimte ertussen.

‘Jongeren keren zich af van de politiek, niet van politieke issues’



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

Referenties C. Laffineur, L., & Kasper, J., Te Brinke, L., Bakker, B. N., Schumacher, G. Political interest, activism, and affective polarization: Dutch adolescents and adults are not that different.

Communicatie is cruciaal voor beleid, reputatie en verandering. En toch krijgt het vaak niet het strategisch gewicht dat daarbij hoort. C-redacteur Emmy Thans onderzoekt waarom communicatie niet altijd serieus wordt genomen — en wat dat zegt over genderrollen, het vak en onszelf.

Auteur **Emmy Thans**

Fotografie **Lin Woldendorp**

Toeval of niet?

De invloed van vrouwen op de positie van communicatie



C-redacteur Emmy Thans onderzoekt de status van het communicatievak en de rol van vrouwen daarin

Ik werkte onlangs aan de strategische positionering van een communicatieteam. Niet voor het eerst viel me iets op: het team bestond volledig uit vrouwen en had weinig strategisch gewicht binnen de organisatie. Toeval? Ik denk het niet. Want wat ik zag, herken ik in meer organisaties. Het zette me aan het denken over de status van ons vak en over de rol die vrouwen daarin spelen.

Communicatie is een vak waarin onmiskenbaar vrouwen de meerderheid vormen. Tegelijkertijd krijgt het in mijn ogen nog niet het strategische podium dat het verdient, terwijl goede communicatie onmisbaar is. Hoe kan dat? Komt het doordat communicatie draait om verbinden, duiden en empathie – kwaliteiten die vaak als ‘zacht’ worden gezien, en daardoor misschien minder belangrijk worden ervaren dan harde cijfers of winst? En zo ja, vraag ik me af of dat iets zegt over hoe we als samenleving kijken naar eigenschappen die we ‘vrouwelijk’ noemen. Heeft de positie van communicatie te maken met hoe we succes definiëren – vooral volgens masculiene normen van resultaat en status? Of moeten we het zoeken in iets anders? Om dat beter te begrijpen, ging ik op onderzoek uit. In gesprekken met vakgenoten en experts bracht mijn zoektocht me langs thema’s als gender, aanzien, beroepstrots en eigenaarschap.

Empathie en inhoud

Om te beginnen ga ik naar de basis: wat maakt communicatie zo’n typisch vrouwenberoep? Mijn zoektocht begint – misschien verrassend – bij een man. Ruud Stijnman heeft 35 jaar ervaring als corporate communicatiespecialist bij multinationals en overheden. ‘Het heeft denk ik te maken met empathie’, zegt hij. ‘In communicatie is empathie belangrijk, en mijn ervaring is dat vrouwen gemiddeld empathischer zijn dan mannen.’ ‘Jongens kiezen vaker voor studies met een helder beroepsprofiel en carrièrepad’, zegt emeritus hoogleraar communicatiewetenschap Betteke van Ruler. ‘Meiden vinden vooral inhoud belangrijk en kiezen voor communicatie om de inhoud, niet vanwege een helder beroepsprofiel.’ Als het gaat om man-vrouwverhoudingen in seniorposities ziet Stijnman in zijn dagelijkse

praktijk geen onderscheid. ‘Vrouwen zijn overal in de meerderheid, ook in directieposities. In de afgelopen tien jaar is het maar drie keer gebeurd dat een man mij inhuurde.’ Gedragssocioloog en massacommunicatie-wetenschapper Martina Topić ziet daarentegen wel een onevenwichtige verdeling als het gaat om leidinggevende posities binnen communicatieteams: ‘Uit literatuuronderzoek dat ik in 2019 uitvoerde, bleek dat vrouwen vaak uitvoerende functies bekleden in schrijven en relatieopbouw, terwijl mannen leidinggevende functies hebben. Ondanks de meerderheid van vrouwen zijn er nog steeds meer mannen dan vrouwen in het management. Dingen veranderen, maar het gaat tergend langzaam.’

De wet van Sullerot

Misschien is het idee dat er relatief veel vrouwen in uitvoerende rollen zitten in het vak geen toeval, maar heeft het te maken met een statuskloof. Er bestaat namelijk zoiets als de wet van Sullerot. In 1968 constateerde de Franse econoom Évelyne Sullerot dat beroepen met veel vrouwen over het algemeen een laag aanzien hebben. En dat niet alleen: hoe meer vrouwen in een beroepsgroep gaan werken die voorheen door mannen werd gedomineerd, des te meer de status van dat

beroep daalt. Ik vraag me af of deze hypothese voor communicatie opgaat. Onderzoek waar Topić aan meewerkte, wijst in die richting, vertelt ze. ‘Communicatieteams worden niet altijd serieus genomen vergeleken met bijvoorbeeld financiële afdelingen. Ze worden gezien als oplosers in plaats van als beslissers of professionals die crises voorkomen. En veel organisaties functioneren nog steeds onder masculiene principes. Mensen met masculiene trekken komen verder in hun carrière en hebben meer aanzien. Dat geldt voor zowel mannen als vrouwen. Als vrouwen feminiene eigenschappen vertonen, worden ze niet gezien als leiderschapsmateriaal. Of hebben ze moeite met erkenning van hun leiderschapsrol. De vrouwen met masculiene trekken komen makkelijker vooruit. Maar veel werknemers – met name andere vrouwen – hebben een negatief beeld van hen en zien hen niet als rolmodel. Ik vind dat organisaties moeten veranderen, en iedereen moeten accepteren zoals die is, in plaats van dat vrouwen moeten veranderen.’

Beroepstrots en vechtlust

Volgens Topić zijn er dus sociale structuren die vrouwen in uitvoerende rollen duwen. Maar tijdens mijn zoektocht kom ik nog een ander perspectief tegen: een groeiend besef dat we als professionals

– ongeacht gender – zelf aan zet zijn. Van Ruler zegt hierover: ‘Het gaat niet om wat vrouwen doen, maar om wat anderen denken dat ze zullen doen. Maar de positie van het communicatievak gaat volgens mij uiteindelijk om de waarde van het beroep en jezelf onmisbaar maken. We missen beroepstrots, een gedeelde beroepsidentiteit en vechtlust. Maar dat komt niet door het aantal vrouwen.’ Organisatie- en communicatieadviseur Cathelijne Janssen en schrijver van het boek *Uitgemeten – De accountabilitycyclus voor communicatie* ziet al beweging: ‘Ik zie juist dat de vaktrots de laatste jaren erg toeneemt. Communicatie heeft zich enorm ontwikkeld. We zijn steeds meer gericht op het gewenste effect: voor de opgave, de opdrachtgever en onszelf. Dit heeft niets met gender te maken. Ik zie zowel vrouwen als mannen wel en geen strategische positie hebben.’ Ook Stijnman ziet verbetering in de positie van het communicatievak. ‘Communicatiedirecteuren slagen er steeds beter in om aan te tonen hoe hun team bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Ook vanuit teams komt verandering: professionals weten dat ze meer kunnen betekenen dan alleen uitvoering. Het hangt vooral af van de vechtlust en overtuigingskracht van de persoon hoe strategisch communicatie kan zijn en hoe serieus het genomen wordt.’ Toch blijft het een uitdaging om communicatie een betere positie te geven. Volgens Stijnman komt dat doordat niet alle directies, Mt’s en besturen zijn losgekomen van hun uitvoerende beeld over communicatie. ‘Als je aan de strategische tafel zit, betekent dat niet altijd dat je strategisch mag meedoen. Daarbij speelt mee dat we in ons vakgebied van nature een bepaalde dienstbaarheid hebben. Daarmee bevestigen we het uitvoerende beeld dat van oudsher leeft.’

De leiding nemen

Het gaat dus misschien niet zozeer om het vrouw-zijn, maar meer om de positie die communicatie als vakgebied heeft. Beroepstrots en vechtlust dragen bij aan het veroveren van een strategische positie, maar dat blijkt niet het enige. ‘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’, schrijft Janine Harbers in haar essay in de vorige C. ‘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.*’ Dat beeld herkent Mirjam Dirven, die nu achttien jaar als communicatieadviseur bij een gemeente werkt. ‘We doen zoveel meer dan uitvoerend

werk. Dat is een groot verschil met toen ik begon: inmiddels maakt het niet meer uit of je vrouw bent en worden adviezen beter geaccepteerd. Al hebben we nog last van het hardnekkige beeld dat communicatie iets is dat je erbij doet en dat draait om folders maken en evenementen organiseren.’ Communicatiestrategen Mayke van Keep – medeoprichter van communicatieadviesbureau Issuemakers – bepleit in een interview dat >

‘Dingen veranderen, maar het gaat tergend langzaam’

vrouwen in communicatie ook zelf meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor een betere positie: ‘Ze moeten zichtbaarder worden binnen hun bureaus, hun ambities uitspreken en duidelijk laten horen wat ze willen bereiken.’ Dirven en Stijnman benoemen iets wat dit moeilijk maakt. Namelijk dat we als communicatieprofessionals – ironisch genoeg – vaak geen helder verhaal over onszelf hebben. En zonder een helder beeld is het lastig jezelf te verkopen. ‘De frustratie dat we meer zijn dan contentschrijvers en eventplanners komt deels door onszelf. Enige zelfreflectie is wel op zijn plek’, zegt Stijnman.

Accountability als sleutel

Die opmerking over zelfreflectie blijft hangen. Want ook al werkt het systeem niet mee, alleen naar anderen wijzen brengt geen verandering. Misschien begint erkenning van ons vakgebied bij het scherper formuleren van waar we voor staan.

‘We moeten ruimte creëren om na te denken over de functie van communicatie’, zegt Dirven. ‘Dat begint bij onszelf.’ Volgens Cathelijne Janssen sta je strategisch sterker als je *accountable* werkt. ‘Accountability gaat om het leveren van een bijdrage aan de opgave van de organisatie’, legt ze uit. ‘Er zijn twee soorten. *Decisional accountability* gaat over het onderbouwen van je keuzes en beslissingen. *Performative accountability* gaat over het effect van die beslissingen. Beide zijn nodig, want als je vooraf niet onderbouwt wat je keuzes zijn, heb je geen indicatoren om te onderzoeken of het gewenste effect is bereikt.’ Steeds meer communicatieprofessionals worden volgens Janssen businesspartners in organisaties. ‘Het is niet meer een kwestie van een opdracht aannemen en advies uitbrengen, het gaat om de ‘komma, zodat’. Wat wil je bereiken met het vraagstuk? We moeten het gewenste effect samen

met de opdrachtgever afstemmen. Daarna is het belangrijk om tussentijds je keuzes te bespreken, te beargumenteren en in scenario’s te denken. Door beter af te stemmen met je opdrachtgever en deze waar nodig een keuze te laten maken, maak je hem of haar mede-eigenaar en krijgt communicatie meer gewicht.’

Persoonlijk vakmanschap

Mijn zoektocht begon met de vraag naar de relatie tussen de hoeveelheid vrouwelijke communicatieprofessionals en de strategische positie van ons vak. Tijdens de gesprekken verbreedde mijn perspectief. Ja, er zijn uitdagingen rond gender en erkenning van feminien leiderschap. Maar de echte sleutel tot succes ligt voor mij toch in persoonlijk vakmanschap en eigenaarschap. Of, zoals Ruud Stijnman zei: ‘Dingen waar je wél invloed op hebt, en daar het ultieme uithalen.’



Wil je verder praten?

Raakte dit verhaal iets in je? Herken je het spanningsveld tussen zichtbaar zijn en gewaardeerd worden in ons vak? Of heb je zelf ervaringen met hoe succes wordt gemeten in communicatie? Ik praat, denk of doe graag met je mee. Neem contact met me op via redactie@logeion.nl.

TECHNOLOGIE

Auteur Jaap Backx

‘Jij bent de dirigent van je AI-orkest’

‘Slimmer werken met AI begint bij de juiste vraag, niet bij de nieuwste tools’, zegt zelfverklaard AI-nerd Sanne Cornelissen. Ze schreef er de bestseller *Me myself & AI* over.

Wat kwam eerst: je interesse in efficiënt werken of je interesse in AI?

‘Ik had altijd al een obsessie met efficiëntie. Tijdens mijn studie combineerde ik meerdere opleidingen en banen door systemen en planningen te maken waarmee ik tijd won. Later verschoof mijn aandacht naar AI, omdat slimmer werken daarmee veel makkelijker wordt.’

Wat is het startpunt voor werken met AI?

‘Begin niet bij technologie, maar bij een vraag of probleem. Wat wil je oplossen of verbeteren? Kies daarna het juiste middel. Wie direct in AI-tools duikt, mist vaak de kern van de opgave.’

Sommigen vrezen dat AI mensen overbodig maakt. Hoe kijk jij daarnaar?

‘Harvard-professor Karim Lakhani zegt daarover: “AI vervangt geen mensen. Mensen die AI gebruiken vervangen mensen die dat niet doen.” Daar ben ik het mee eens. AI versnelt met name repeterende klussen, waardoor we tijd overhouden voor waar we als mensen goed in zijn: luisteren, nuance aanbrengen, goede gesprekken voeren en creativiteit. Die skills worden extra belangrijk.’

Wat betekent dit voor communicatiebanen?

‘Functies met veel repetitief en uitvoerend werk

veranderen het snelst. Denk aan doorsnee teksten maken of vertalen. Maar ook strategische rollen veranderen doordat AI steeds beter scenario’s en analyses maakt. Het is een heel andere manier van werken, waarin het draait om de juiste vragen stellen en kritisch blijven.’

Wat is de grootste valkuil van werken met AI?

‘AI maakt mensen lui. Dat noem je cognitieve offloading: blind leunen op output. Daarom zie je vaak dertien-in-een-dozijn blogs, social posts en motivatiebrieven. Wie AI gebruikt, moet begrijpen hoe de technologie werkt. Output lijkt overtuigend, maar bevat fouten en biases. Je moet je brein gebruiken om het te valideren, feiten te checken, te duiden en je eigen organisatiecontext eraan toe te voegen. Jij bent de dirigent van je tool-orkest. Het beste werk ontstaat in het samenspel van technologie, vakmanschap en menselijk oordeel.’



Ook slimmer werken?

Hoe zet je AI in zonder je rol of creativiteit te verliezen? Sanne Cornelissen laat dat op 13 november zien in een college voor communicatieprofessionals. Met voorbeelden, tips en inzichten krijg je handvatten om AI efficiënter te gebruiken. Meld je nu aan. Scan de QR-code of ga naar logeion.nl/agenda.



In deze rubriek delen we inspiratietips die raken aan het communicatievak. Boeken en podcasts die je aan het denken zetten en interessante tentoonstellingen, onderzoeken en bijeenkomsten. Tips? Deel ze via redactie@logeion.nl.

‘We zijn niet zo gepolariseerd als we denken’



Rens Vliegthart

COLLEGE Iedereen praat over polarisatie, maar is die kloof tussen groepen wel zo groot? In zijn eindejaarscollege op 11 december zet hoogleraar strategische communicatie Rens Vliegthart van Wageningen Universiteit vraagtekens bij het idee dat Nederland uit elkaar valt.

Je noemt je college Polarisatiepaniek. Wat bedoel je daarmee?
‘In de politiek, de media en binnen organisaties hebben we het voortdurend over polarisatie, maar er is nauwelijks wetenschappelijk bewijs dat we meer gepolariseerd zijn dan vroeger. Het debat is voor een groot deel gebaseerd op beeldvorming. Dat stel ik ter discussie.’

Het beeld van de gepolariseerde samenleving is dus meer een gevoel dan een feit?
‘Deels wel. Onderzoek toont aan dat de mate van polarisatie afhankelijk is van het onderwerp en de context. In sommige kwesties speelt het wel, in andere nauwelijks. Als communicatieprofessionals te makkelijk meegaan in het narratief van de gepolariseerde samenleving, dragen ze bij aan een niet kloppende werkelijkheid. Dat maakt polarisatie deels een communicatieprobleem.’

Welke rol kan communicatie spelen bij depolarisatie?
‘We moeten beter begrijpen waar, waarom en wanneer polarisatie ontstaat, zodat we er gericht iets mee kunnen doen en het minder om beeldvorming draait.’

Wat hoop je dat mensen meenemen uit je college?
‘Dat het aanzet tot nadenken en misschien probeert. Als mensen het niet met me eens zijn, is dat prima. Zolang het gesprek maar iets oplevert.’

Meer informatie of aanmelden?
Ga naar logeion.nl/agenda

Big tech bepaalt

ONDERZOEK 60 procent van de Nederlanders onder de 35 jaar haalt zijn nieuws via bigtechbedrijven als Apple, Google, Meta en X. Dit blijkt uit het *Digital News Report 2025* van het Commissariaat voor de Media. Gevolg: journalistiek nieuws bereikt burgers steeds minder goed, de toegang tot onafhankelijke informatie verschaalt en daarmee komt de democratische functie van media onder druk. De macht van big tech groeit extra snel door de opkomst van AI, want daardoor worden de bedrijven niet alleen distributeur, maar ook producent van content. Het CvdM waarschuwt: nieuwe regels zijn nodig om te voorkomen dat big tech de opinie gaat bepalen.



Wil je het Digital News Report 2025 lezen? Scan de QR-code.

Communicatie op z’n Rotterdams

PODCAST Hoe veranderde het communicatievak door de jaren heen? In de nieuwe podcastserie *Onderweg* blikken zes voormalig hoofden communicatie terug op hun tijd bij de gemeente Rotterdam. Hanneke de Korte (het huidige hoofd communicatie) en Ruben Murk (teamleider concernmedia) ontmoeten hun voorgangers en bespreken thema’s als voorlichting, verkiezingscampagnes, citybranding en crisiscommunicatie. In de slotaflevering reflecteren De Korte en Murk op wat al die veranderingen zeggen over het vak van vandaag en morgen.



De serie is te beluisteren op Spotify.
Scan de QR-code.



Sheltersuit van Bas Timmer

Design als dialoog

EXPO ‘In een tijd van grote vraagstukken als klimaatverandering, sociale ongelijkheid en opkomende technologieën, kan design richting geven en gesprekken op gang brengen’, zegt ontwerper Miriam van der Lubbe van het internationaal bekende duo Van Eijk & Van der Lubbe. Hoe design een brug slaat tussen mensen, waarden en werelden, laat Van der Lubbe zien in de tentoonstelling *Bridging Minds* in het Eindhovense Van Abbemuseum. Daarin koppelt ze iconisch werk van bekende designers aan maatschappelijke thema’s als verbondenheid, inclusie, technologie en veiligheid.

Te zien t/m 18 januari in het Van Abbemuseum

Laveren tussen openheid en openbaarheid

Met *Overheidscommunicatie voor professionals* schreven Corine Hoppenbrouwers en Guido Rijnja een nieuw handboek.

Auteur **Carola de Vree**

BOEK

Er zijn veel boeken over overheidscommunicatie, maar zelden zijn die zo compleet als *Overheidscommunicatie voor professionals*, dat op 10 november verschijnt. Corine Hoppenbrouwers en Guido Rijnja maakten een naslagwerk van zo’n 400 pagina’s, bedoeld voor vakgenoten en mensen bij de overheid die communicatie als tweede beroep hebben, zoals bestuurders en managers. Het boek is een terugblik, een rondblik en zeker ook een vooruitblik. ‘Hoewel we waarschijnlijk na een jaar al een herziene versie nodig hebben’, zegt Corine Hoppenbrouwers. ‘De ontwikkelingen gaan snel, mede door AI. We vinden elke week mooie casuïstiek voor een volgende editie.’

Focus op transparantie

Werken voor de overheid brengt specifieke zaken met zich mee, legt Rijnja uit. ‘Bijvoorbeeld het verschil tussen openheid en openbaarheid. Overheden moeten openbaar maken wat openbaar moet – en dat is bijna alles. Als bedrijf heb je meer keuzevrijheid. Je moet echt van maatschappelijke dilemma’s, bestuurlijke drukte en focus op transparantie houden.’ De auteurs zien vijf hoofdtaken voor vakgenoten bij de overheid: meedelen, meenemen, motiveren, markeren en verantwoorden. ‘Die laatste vraagt meer aandacht dan het nu krijgt’, constateert Hoppenbrouwers. ‘Rekenschap afleggen betekent actief communiceren over resultaten, het uitblijven daarvan en hoe het geld is uitgegeven. Te weinig communicatieprofessionals bij de overheid zijn daar consequent mee bezig.’

Van boek naar platform

Met hun boek hopen de auteurs een leemte te vullen. ‘Er is momenteel geen specifieke leerstoel of opleiding in overheidscommunicatie. Het laatste complete naslagwerk dateert van 25 jaar geleden.’ Om in die behoefte te voorzien, is aan het boek een website gekoppeld, waarop voortschrijdend inzicht en actualiteit worden verzameld. Reacties van lezers en casuïstiek krijgen hier een plek, en misschien ook een leeraanbod, podcasts en andere zaken. ‘We



hopen een netwerk van actieve vakgenoten te bouwen. We willen professionals bij de overheid verbinden, zodat ze met elkaar kunnen uitwisselen en leren’, zegt Rijnja.

Het boek lijkt ook een goede basis voor het hoger onderwijs. Komt er soms ook een studenteneditie? Hoppenbrouwers lacht: ‘We zijn sinds 2023 bezig geweest met deze uitgave. Het was veel werk en we zijn nog niet klaar, maar wie weet.’

Boekpresentatie bijwonen

Op maandag 10 november wordt het boek gepresenteerd in Amersfoort. In de bijeenkomst *Kan ik je vertrouwen?* nemen de auteurs je mee in hoe je mensen kunt bereiken, betrekken en motiveren. Scan de QR-code als je erbij wilt zijn.



BOEK

Ik hoor wat je zegt

(over de kracht van luisteren in organisaties)



Auteur **Harrie van Rooij**

Uitgeverij De Communicatiepraktijk (2025) – 283 pagina’s € 30,00



‘Herwaardeer luisteren’, dat was een van de opgaven die het Logeion TrendTeam formuleerde in 2024. Als er één ding is wat er gebeurt als je het boek van Harrie van Rooij leest, dan is het dat. Terwijl je leest, word je je bewust van je eigen onvermogen om echt te luisteren. Je voelt dat de auteur je begrijpt. Stap voor stap reikt hij je het gereedschap aan om echt te gaan luisteren: als mens, als professional en als organisatie. De basis van echt (kunnen) luisteren, is dat je bereid bent om je eigen overtuigingen ter discussie te stellen. In *Ik hoor wat je zegt* trekt Van Rooij ten strijde tegen patronen die in veel organisaties spelen, zoals preken, gladstrijken of zwijgen. Hij toont met toegankelijke theorie, leerzame anekdotes, reflecties van vakgenoten en toegankelijke oefeningen aan dat luisteren de enige manier is om samen betekenis te leren geven. Aan het eind geeft hij de bouwstenen voor het maken van een luisterplan, inclusief acht leidende principes. De belangrijkste? Zorg dat alle stemmen gehoord worden, ook van degenen die je moeilijk verstaat. Met dit boek in de hand is dat ineens een bereikbare opgave. Ik raad iedereen aan om het boek van voor tot achter te lezen. Het leest als een trein, dus dat is geen straf.

Jaap de Bruijn



BOEK

Verandercommunicatie



Auteur **Huib Koeleman**

Uitgeverij Boom (2025) – 267 pagina’s € 39,95

Op de achterflap staat: ‘Voor studenten communicatie, voor vakgenoten die hun rol willen verdiepen en voor de adviseur in spe.’ Dat is in mijn ogen veel te bescheiden. De kracht van dit nieuwe boek van Huib Koeleman is de gelaagdheid en de diepte. *Verandercommunicatie* gaat over veel meer dan communicatie alleen en is ook interessant voor opdrachtgevers of leden van veranderteams. De sleutelzin is deze: ‘Het schrijven van een veranderverhaal is geen creatief kunstje van de communicatieadviseur. Het moet echt geworteld zijn in de verander-aanpak.’ Die integrale blik op verandering, waarin communicatie van meet af aan een

sleutelfunctie heeft, vormt het fundament van het boek. De wetenschappelijke kennis en praktijkervaring over de psychologie van (gedrags)verandering en verschillende veranderaanpakken geven inzicht in de dieperliggende dynamiek van verandering. Vervolgens biedt Koeleman concrete handvatten en een canvas voor het opstellen van je communicatieaanpak. Door alles heen voel je waar het hem om gaat: hoe maak je mensen onderdeel van de verandering, met communicatie als aanjager en bindmiddel? Als je geen tijd of zin hebt om het hele boek te lezen, gebruik dan de vragen uit de Veranderdersneller en bijlage twee – een overzicht van alle mogelijke interventies en waarom en wanneer ze werken.

Jaap de Bruijn

De kunst van kort

De aandachtseconomie draait op volle toeren: elke seconde vechten tientallen berichten, foto's en filmpjes om onze blik. Steeds vaker wint de kortste vorm: van TikTok-video's tot YouTube Shorts. Dus rijst de vraag: hoe interessant is *short form video* als communicatiemiddel voor je organisatie of merk?

Auteur **Bart Bakker**

Shorts zijn een gouden greep van socialmedia-platforms. Ze draaien om grappige of opvallende fragmenten die direct de aandacht vangen. Daarna bieden algoritmen automatisch nieuwe video's aan die naadloos aansluiten bij iemands voorkeuren. Zo ontstaat een constante stroom prikkels voor ons brein. Clips zorgen vaak voor een korte dopamineboost: het verrassingselement houdt de nieuwsgierigheid vast en swipen vraagt nauwelijks inspanning. Het resultaat is een onweerstaanbare

cocktail die het lastig maakt om te stoppen met kijken, zo blijkt uit recente wetenschappelijke studies.

Short form video

Short form video verwijst naar video's van vijftien seconden tot maximaal drie minuten. Waar langere video's bedoeld zijn om te informeren of verdiepen, draaien shorts om aandacht trekken en nieuwsgierigheid aanjagen. Dat werkt goed, >



zo blijkt uit het Nationale Social Media Onderzoek 2025. De populariteit van korte video's groeit explosief. TikTok telt in Nederland inmiddels ruim 4,4 miljoen maandelijkse gebruikers en ook Instagram en YouTube zetten vol in op korte videoformats. Volgens onderzoek besteden Nederlanders gemiddeld bijna twee uur per dag aan sociale media, waarbij de groei vooral te danken is aan video.

Wondverzorging gaat viraal

Docent verpleegkunde Lieke Merkens van mboRijnland ontdekte de kracht van korte video's om jonge studenten te bereiken. Het begon met *Lessen van Lieke*: langere video's in uniform op YouTube, gemaakt met een cameraploeg. Studenten vonden het geweldig om te zien hoe theorie en praktijk samenkwamen, bijvoorbeeld wanneer Merkens uitlegde wat je moet weten bij de verzorging van een wond. Al snel volgde de stap naar korte video's op TikTok en Instagram. Die filmpjes halen vaak

tienduizenden views, sommige meer dan 600.000. 'Onze studenten leven online. Met korte filmpjes van wondverzorging tot het inbrengen van een katheter, bereiken we ze buiten de schoolbanken en sluiten we aan bij hun leefwereld', vertelt Merkens, die inmiddels als projectleider het videoformat *Lessen van* met andere docenten inzet voor mboRijnland. De video's zorgen voor veel interactie. Vragen en reacties stromen binnen, ook van studenten buiten de regio. Ook is mboRijnland benaderd door uitgeverijen over hoe de video's het studiemateriaal kunnen aanvullen.

De kracht van rauw

Voor video's gebruiken Merkens en haar collega's bewust hun eigen telefoon. 'We dachten eerst aan een professionele camera, maar TikTok waardeert native video's met je telefoon hoger. Dus filmen we met onze eigen telefoon, simpele microfoontjes, een statief en wat licht. Zolang het beeld goed genoeg is, werkt het prima op social media.' Daarmee stipt Merkens een belangrijke

succesfactor van short form video aan. Waar het vroeger not done was om met een telefoon te filmen, is dat nu geaccepteerd. Beelden met mindere belichting of een schokkerige camera voelen geloofwaardig, vooral bij jongere generaties. 'Ga gewoon zelf filmen, durf het rauw te maken en denk het niet helemaal uit', adviseert ook Sam van Bochove, oprichter van co-creatiebureau Eddie. Hij ziet dat het gebruik van authentieke video's genormaliseerd is in zakelijke communicatie. 'Hoe authentieker je je boodschap in beeld brengt, hoe beter het aansluit en bruikbaar is. Juist de ongepolijste stijl maakt korte video's herkenbaar en toegankelijk, voor campagnes richting een jong publiek en interne communicatie.'

Intern nieuws in 3 minuten

Ook Wim Vis en Herbert Heuvink van zorg-verzekeraar VGZ onderstrepen het belang van authenticiteit en verrassing in de interne VGZ Nieuwsshow die zij driewekelijks produceren.

'Loop gewoon met een camera naar een collega en stel drie snelle vragen over het nieuws in de media', zegt Heuvink. Ook een korte pakkende intro en snelle updates zorgen ervoor dat ze de aandacht vasthouden van de kijker. 'Ieder item van de Nieuwsshow duurt gemiddeld drie minuten, waardoor het goed behapbaar blijft. De intro van de show duurt 30 seconden en tonen we op de narrowcastingschermen in onze kantoren. Een mooie trigger voor collega's om op het intranet de hele uitzending te bekijken.' Short form video is niet meer weg te denken uit de communicatieaanpak van VGZ. Vis: 'De show biedt een laagdrempelig alternatief voor formele communicatie en brengt energie en enthousiasme in de boodschap. Door thema's op deze *snackable* manier te delen, vergroot de show de betrokkenheid en het begrip binnen de organisatie.'

Te kort voor diepte

Toch is short form video geen heilige graal. 'Het vervangt niet de uitlegvideo of de informatieavond', waarschuwt Van Bochove. 'Veel communicatieprofessionals voelen de druk om iets met TikTok te doen, maar het uitgangspunt is nooit de vorm. Het gaat altijd om de communicatiedoelstelling. Daarin gaat het meestal over het overbrengen van een concrete boodschap naar een specifieke doelgroep. Shorts trekken weliswaar aandacht, maar hebben van nature niet de eigenschappen om diepere uitleg te geven of gewenst gedrag te stimuleren.'

Onderdeel van je strategie

Shorts zijn dus niet altijd de meest logische keuze voor je strategie. Kies je wel voor short, dan is dat in de regel een uitvloeisel van een bredere communicatiestrategie. Daarin staat een korte video nooit op zichzelf, maar vormt een teaser of highlight binnen een bredere campagne. Van Bochove: 'Zie het als een poster: even de aandacht trekken en doorverwijzen naar meer. Goed toegepast, authentiek, relevant en als onderdeel van een serie, is het een krachtig middel om die paar seconden aandacht te claimen, zodat mensen klikken naar een website, inschrijfformulier of vacature.'

6 succesfactoren van short form video

1

Begin bij het doel

Het vertrekpunt is altijd de communicatiedoelstelling: wat wil je bereiken en bij wie? Vraag je af of een short het meest geschikte middel is of dat een langere video of ander format effectiever is. De video's van mboRijnland zijn in eerste instantie gemaakt met een educatieve doelstelling. Daar past het format van korte instructievideo's goed bij.

2

Werk in series

Een afzonderlijke short heeft zelden impact. Denk in herhaling. Pas in een serie of als onderdeel van een bredere strategie groeit de effectiviteit. Bij VGZ ligt het succes van de interne Nieuwsshow mede in de regelmaat: elke drie weken verschijnt er een nieuwe aflevering. VGZ-medewerkers weten wat ze kunnen verwachten en kijken uit naar de volgende aflevering.

3

Durf authentiek te zijn

Een simpel filmpje met een telefoon kan vaak meer impact hebben dan een gelikte productie. Het gaat om herkenbaarheid en echtheid, niet om perfecte belichting of dure montage. Een ongepolijste stijl maakt korte video's herkenbaar en toegankelijk. Extra voordeel: platforms als TikTok geven de voorkeur aan video's die met een telefoon zijn gemaakt, dus je bereik wordt groter.

4

Houd het simpel

Veel communicatieprofessionals willen meerdere boodschappen, waardoor video's te lang worden. Focus in shorts op één kernboodschap of beeld. Bij VGZ hebben ze langere video's van vijftien minuten opgedeeld in fragmenten van drie minuten. Dit is kort genoeg om in een pauze te bekijken en lang genoeg om inhoud over te brengen.

5

Experimenteer, test en leer

Blijf experimenteren met lengte, inhoud en stijl. Kijk wat werkt op welk platform en durf bij te sturen. Bij mboRijnland onderzoeken ze onder studenten wat zij van de filmpjes vinden en welke thema's aanslaan. Bij VGZ bekijkt Herbert Heuvink de eerste edit van de Nieuwsshow met zijn vrouw om te zien waar de aandacht blijft en waar ze afhaakt.

6

Zorg voor verrassing

Wat kijkers trekt en vasthoudt, is vaak niet de boodschap zelf, maar een onverwacht detail dat nieuwsgierig maakt. Denk aan een spontane wending, een persoonlijk moment of een menselijke reactie. Verrassing houdt de aandacht vast, maar kan botsen met de wens om alle boodschappen over te brengen. De kunst is om de balans te vinden tussen relevantie en aantrekkelijkheid.



‘We bereiken ook studenten buiten de schoolbanken’

AI dendert ons vak binnen en verandert de spelregels. Voor communicatieprofessionals ontstaan er nieuwe rollen en banen. In dit artikel schetst emeritus hoogleraar Betteke van Ruler waar de kansen liggen – en hoe we de regie kunnen houden.

Auteur **Betteke van Ruler**

Hoe AI communicatiebanen verandert

‘Bij grote innovaties kijken we door de achteruitkijkspiegel’, zei communicatiefilosoof Marshall McLuhan (1911-1980) aan het begin van de digitalisering. We denken aan bekende toepassingen en zetten de innovatie daarvoor in de plaats. Niemand weet wat AI ons echt gaat brengen, maar toch ontvouwt zich langzaam maar zeker een beeld over de rollen van communicatieprofessionals tijdens de AI-tsunami – in ieder geval voor de kortere termijn. Ik neem je mee langs vier voorbeelden.

Rol 1: de contentcontroleur

Contentproductie is een belangrijke taak van veel communicatieprofessionals, en juist op dat gebied gaat AI met sprongen vooruit. Ik lees hier en daar dat reclame- en pr-bureaus zich zorgen maken en zichzelf moeten heruitvinden. Veel anderen zijn juist enthousiast: AI scheelt erg veel tijd, helpt je aan nieuwe invalshoeken en je kunt de stijl van je verhaal met één druk op de knop veranderen. Ik lees niets over banenverlies, en dat is begrijpelijk. Jojanneke Holtrust Westerbeek waarschuwde in een artikel op Frankwatching dat AI alleen het voorwerk doet. Empathie, strategie en vibe aanbrengen blijft mensenwerk. AI heeft geen moreel kompas en denkt niet creatief. In de journalistiek maken ze zich druk over het waarheidsgehalte van AI, en dat speelt in ons vakgebied ook een grote rol. Alles wat de AI-taalmodellen genereren, moet gecontroleerd worden. Niet alleen of het past bij hoe de organisatie naar buiten wil treden of hoe het zal vallen bij de doelgroep, maar ook op waarheid. ‘Klopt het wel?’, is de eerste vraag die je moet stellen als AI iets oplevert. In het beste geval staat een fout dom, in het slechtste geval kost het de organisatie haar reputatie. De tijd die overblijft omdat je de content niet meer zelf bedenkt en maakt, gaat dus naar de controlerende taak.

Rol 2: de GEO-expert

Een tweede verandering betreft de rol van SEO: zorgen dat zoekmachines berichten op websites snel en vaak vinden en weergeven. Die verschuift naar Generative Engine Optimization (GEO), zegt pr-goeroe Stephen Waddington. We naderen het ‘zero-clicktijdperk’, stelt hij.

Google’s automatische AI-overview – dat bovenaan staat zodra we iets opzoeken – zorgt dat mensen niet verder zoeken. Ze weten met dat overzicht al genoeg. Het wordt de kunst om in die overviews terecht te komen. Op de Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) in Wenen werd er dit jaar voor gewaarschuwd dat AI-systemen niet alleen informatie verschaffen, maar ook meningen over organisaties vormen en delen. Dat doen ze op basis van wat er over je geschreven wordt en wat je zelf op een slimme manier naar buiten brengt. Via *earned* en *owned media* dus. De SEO-expert is uitgespeeld, op naar de GEO-expert. Die moet ervoor zorgen dat wat jij en anderen over jouw organisatie zeggen en schrijven wordt opgenomen in AI-overviews. Dat verandert de rol van content-experts nog eens 180 graden. Dacht je dat je tijd gaat overhouden? Vergeet het maar.

Rol 3: de beleidsadviseur en coach

Als het gaat om AI zijn we vooral gericht op wat we er zelf mee kunnen of moeten. Minstens zo belangrijk is dat we onze kennis en expertise inzetten om de organisatie te helpen met AI om te gaan. Om er regels voor te maken, na te denken over betrouwbare systemen en de beoordeling van de betrouwbaarheid van AI-resultaten. We laten de beleidsontwikkeling en strategische keuzes nu aan techneuten, maar die hebben geen verstand van reputatie en strategische communicatie. We moeten managers en medewerkers helpen AI goed en kritisch te gebruiken. Dat deden we al toen we nog persberichten maakten, en dat moeten we met AI net zo goed. De techneuten voor de techniek, wij voor de communicatieve kanten.

Rol 4: de sensemaking-expert

Dankzij AI kun je razendsnel informatie vergaren. Vraag Siri of ChatGPT en binnen een minuut weet je alles. Zoals we tijdens het zoeken op Google al vaak niet verder komen dan het AI-overzicht, zo zijn we ook bij het gebruik van AI in ons dagelijks werk al snel tevreden. Maar AI-systemen zijn per definitie selectief en normatief. En als de GEO-functie sterker wordt ingezet, wordt de inhoud van AI nog selectiever en normatiever. Ook hier is AI dus niet meer dan het voorwerk

of een laatste check. Het echte werk is en blijft je eigen onderzoek. Luisteren naar wat mensen echt bezighoudt, doorvragen en zoeken naar wat speelt. Ook hier blijft de mens (voorlopig) in de lead. Maar er speelt meer. AI-agents worden slimmer in interpreteren en meningen toevoegen, maar het echte beoordelingswerk is mensenwerk. Dat gaat over betekenis geven aan wat je hoort, leest en ziet. *Sensemaking*, heet dat. Roland van der Vorst, hoofd innovatie van de Rabobank, schreef er een column over in het *Financieel Dagblad*. Hij ziet een nieuw beroep opdoemen: de conceptuele verbinder. ‘Dat is iemand die uit verschillende specialistische input een verhaal kan maken, richting kan kiezen, beslissingen kan nemen en mensen kan overtuigen.’ Die geeft betekenis aan wat de computer oplepelt, plaatst dingen in een brede context en herkent nonsens. Behalve analytisch sterk, breed onderlegd en maatschappelijk ervaren moet deze persoon aanvoelen wat werkt en wat niet. Veel senior communicatieprofessionals vervullen al zo’n rol, die kan nog veel belangrijker worden. Wellicht ontstaat er zo een specialisme waaraan steeds meer organisaties behoefte hebben. Zou dat niet passen bij ons, communicatieprofessionals? Ik word daar heel warm van!



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.

Noëlle Aarts zette zich jarenlang in voor een betere dialoog over complexe maatschappelijke vraagstukken. Na haar afscheid als hoogleraar blikt ze terug op meer dan dertig jaar onderzoek naar communicatie tussen andersdenkenden, en deelt ze haar belangrijkste inzichten.

Auteur Jeroen de Bruin

Fotografie Michel Porro



Empathie als tegengif

In juni nam Noëlle Aarts afscheid als hoogleraar socio-ecologische interacties aan de Radboud Universiteit. Daarmee sloot ze een indrukwekkende academische loopbaan af, waarin ze meer dan dertig jaar lang twee werelden verenigde: die van de natuur en menselijke communicatie. 'Mijn fascinatie voor de relatie tussen natuur en communicatie is ontstaan in mijn jeugd', vertelt Aarts in haar weelderige tuin in het Gelderse Beek. 'Ik groeide op in een groot gezin en buitenspelen in de bossen en velden was vanzelfsprekend. De natuur was een bron van vrijheid, troost en verbondenheid.' Maar al jong leerde ze ook over milieuproblemen. 'In 1972 kwam de Club van Rome met het rapport *Grenzen aan Groei*, en een scheikundeleraar liet ons met eenvoudige apparaten de luchtkwaliteit meten. De uitkomsten daarvan maakten diepe indruk op me. Het was een eyeopener dat onze manier van leven zoveel impact had. Dat heeft mijn keuze

om biologie te gaan studeren mede bepaald.' Tijdens haar studie ontdekte Aarts dat de kern van milieuproblemen niet in de natuur lag, maar in menselijk gedrag. 'Onze keuzes, belangen en waarden bepalen of vraagstukken worden opgelost of verergeren. Omdat ik wilde begrijpen hoe mensen in verschillende werelden denken, communiceren en conflicten hanteren, maakte ik de overstap naar antropologie.'

Bevrijdend inzicht

De behoefte om menselijk gedrag beter te begrijpen, bracht haar over de grens. Tijdens onderzoeken in Venezuela en andere landen leerde ze dat communicatie diepgeworteld is in cultuur en context. 'Ik ontdekte hoe subtiel en informeel communicatieregels zijn. Ook onder mensen die op elkaar lijken, kunnen kleine culturele verschillen grote misverstanden veroorzaken. Dat besef van contextgevoeligheid is

een rode draad in mijn werk. Communicatie gaat nooit alleen over woorden, maar ook over de setting, relaties en culturele achtergrond.' Een ontmoeting met een hoogleraar filosofie uit Kameroen liet haar zien hoe wereldbeelden uiteen kunnen lopen. 'Hij vertelde dat in zijn taal niet over waarheid, maar over perspectief wordt gesproken. In het Westen denken we vaak in absolute termen – iets is waar of niet. In Kameroen zijn er meerdere, naast elkaar bestaande werkelijkheden mogelijk. Dat vond ik een bevrijdend inzicht. Met het erkennen van de werkelijkheid van de ander hoef je je eigen werkelijkheid niet direct overboord te gooien. Dat vermindert de angst voor verschillen en maakt nieuwsgierigheid mogelijk.'

Tussen hoop en gevaar

Die les over meervoudige werkelijkheden bleek later in haar carrière relevant in gepolariseerde debatten. Als deskundige op het gebied >

van communicatie en dialoog bij complexe maatschappelijke vraagstukken werkte Aarts mee aan het project WildlifeNL, dat gericht is op onze omgang met grote zoogdieren zoals wolven, wilde zwijnen en bevers. ‘Het gaat vooral over de manier waarop mensen samenleven met deze dieren. Boeren, jagers, ecologen en natuurorganisaties kijken er allemaal anders tegenaan. Hun taal schept verschillende werkelijkheden. Noem je een wolf een probleemwolf, dan zie je een gevaar. Noem je hem een teruggekeerde soort, dan weerklinkt herstel en hoop.’ Juist in zo’n krachtenveld vol werkelijkheden zijn communicatieprofessionals van onschatbare waarde. ‘Communicatie is nooit neutraal. Het gaat niet alleen om wat je zegt, maar om hoe het bij de ander landt. Communicatieprofessionals moeten kunnen laveren tussen tegengestelde belangen en emoties waar hele werelden achter schuilgaan.’ Waar communicatie vaak wordt ingezet om te overtuigen, pleit Aarts voor meer dialoog. ‘Een debat draait om winnen: je luistert om te reageren. Een dialoog draait om begrijpen: je luistert om de ander echt te horen. Het gaat niet om gelijk krijgen, maar om het verkennen van waarden, emoties, zorgen en identiteiten. Vaak ontstaat dan iets nieuws – een gezamenlijk perspectief dat je niet had voorzien.’ Volgens Aarts is deze benadering hard nodig in deze tijden van maatschappelijke polarisatie. ‘Of het nu gaat over klimaat, migratie of gezondheid: we zitten vast in tegenstellingen. Debatten verharderen de posities. Dialoog opent de mogelijkheid om verschillen te erkennen en verbonden te blijven. Want je kunt pas goed aandacht besteden aan je eigen verhaal als je de ander begrijpt.’

De kracht van empathie

Dat inzicht is volgens haar cruciaal in de huidige maatschappij. ‘Individualisering, neoliberalisme en globalisering hebben de samenleving veranderd. We worden steeds meer op onszelf teruggeworpen. Jongeren ervaren enorme prestatiedruk. Onze identiteit is voor een groot deel gebaseerd op bezit en succes. Filosofen als Erich Fromm en Jürgen Habermas hebben dat haarscherp beschreven: een cultuur van hebben



in plaats van zijn. Dat leidt tot gevoelens van vervreemding en psychische klachten, ook bij jongeren die ogenschijnlijk niets tekortkomen.’ Aarts gelooft dat een empathische manier van communiceren een tegenwicht op deze ontwikkeling kan vormen. ‘Door empathie centraal te stellen en gesprekken te voeren die niet draaien om overtuigen maar om begrijpen, kunnen we weer sociale verbondenheid ervaren. Empathie is geen soft begrip, maar een noodzakelijke voorwaarde voor een gezonde samenleving.’ Wie empathie wil ontwikkelen, moet volgens haar breder kijken dan taal. ‘We onderschatten de rol van non-verbale en zintuiglijke communicatie. Kinderen ontdekken de wereld door te voelen, te ruiken, te kijken. In het onderwijs verschuift de nadruk snel naar taal en cognitie, waardoor zintuiglijk leren op de achtergrond raakt. In Nijmegen heb je het muZIEum. Daar leiden blinde gidsen je rond in totale duisternis waardoor je oren, handen en neus de hoofdrol spelen. Zulke ervaringen leren je dat er meer manieren zijn om de wereld te ervaren. Dat begrip van resonantie, zoals socioloog Hartmut Rosa het noemt, kan ons helpen de vervreemding van deze tijd tegen te gaan.’ Meer zintuiglijke rijkdom is wellicht ook een tegenhanger voor de digitale prikkels die jongeren overspoelen. ‘Dat kan leiden tot overprikkeling en manipulatie, maar het biedt ook kansen. Sommige spellen leren jongeren systeemdenken, of ze vergroten hun taalvaardigheid doordat ze in contact komen met leeftijdsgenoten uit andere landen. Maar we moeten wel alert blijven. Verveling komt nauwelijks meer voor, terwijl dat juist creativiteit kan aanwakkeren. We zouden jongeren meer ruimte moeten geven om zich te vervelen, om zelf betekenis te scheppen.’

Flexibiliteit vs. controle

In een wereld die steeds sneller en complexer wordt, vraagt effectief communiceren om flexibiliteit. ‘We hebben vaak de illusie dat communicatie maakbaar en meetbaar is, maar interacties zijn per definitie onvoorspelbaar. Een heldere visie geeft richting en je kunt je voorbereiden, zoals een voetbalcoach zijn team

voorbereidt. Maar het spel zelf verloopt altijd anders. Het is de kunst om te blijven reflecteren, te monitoren en bij te sturen. Niet krampachtig vasthouden aan plannen, maar meebewegen met wat zich aandient.’ Wetenschap kan daarbij richting geven, maar is volgens Aarts niet allesbepalend. ‘Wetenschap levert geen politieke waarheden. Dat bleek wel tijdens de COVID-19-pandemie, toen adviezen over afstand houden direct werden vertaald in politieke beslissingen. Wetenschap biedt feiten en inzichten, maar de politiek moet een waardenafweging maken. Dat onderscheid is cruciaal.’ Om te zorgen dat onderzoek meer is dan een bron van kennis, is het belangrijk om bruggen te slaan tussen wetenschap en praktijk. Daarvoor zette Aarts zich in bij het Centrum Strategische Communicatie (CSC) aan de Universiteit van Amsterdam, waar ze tussen 2008 en 2017 de Logeion-leerstoel bekleedde. Haar kerntaak was het verbinden van communicatiewetenschap en de beroepspraktijk. ‘Het waardevolle van het CSC is dat wetenschappers en communicatieprofessionals samen aan vragen uit de praktijk werken. Zo wordt onderzoek een instrument voor inzicht in en oplossingen voor maatschappelijke problemen.’

Krachtig mechanisme

Volgens Aarts spelen communicatiespecialisten een grote rol in het omgaan met complexe maatschappelijke vraagstukken. Communicatie is meer dan het uitwisselen van informatie: het is een krachtig mechanisme dat bepaalt hoe samenlevingen functioneren en mensen zich tot elkaar verhouden. Het kan muren optrekken, maar ook bruggen bouwen. ‘Dat maakt het vak niet eenvoudiger, maar wel relevanter. Mijn belangrijkste advies? Blijf nieuwsgierig. Zoek actief het gesprek op met mensen buiten je bubbel. Ga de samenleving in en spreek met de taxichauffeur, de buurman met een ander geloof of de collega die heel anders denkt over politiek. Niet om de ander te overtuigen, maar om te begrijpen. Alleen door nieuwsgierig en empathisch te zijn en de dialoog aan te gaan met andersdenkenden, kunnen we polarisatie tegengaan en bouwen aan een samenleving die minder gefragmenteerd en meer verbonden is.’

‘Een debat draait om winnen, een dialoog om begrijpen’

Noëlle Aarts (1957) is een invloedrijk communicatiewetenschapper. Ze maakte naam met onderzoek naar dialoog en communicatie rond complexe maatschappelijke vraagstukken. In haar werk staat de wisselwerking tussen de mens en zijn leefomgeving centraal. Aarts was hoogleraar in Wageningen en aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, en bekleedde van 2008 tot 2017 de Logeion-leerstoel Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam.

Ervaring en intuïtie zijn vaak de basis van communicatiestrategieën, maar ze zijn kwetsbaar. Wetenschap biedt meer houvast, maar succes is nooit gegarandeerd. Want tussen theorie en praktijk ligt een wereld vol variabelen en interpretatieverschillen. Hoe poets je die blinde vlek in het communicatievak weg?

Auteur **Bert Pol**

Illustraties **iStock (bewerkt)**

De blinde vlek in communicatie-wetenschap

‘Kun je ook uitleggen waarom dit zou werken?’ Zo verwoordde Gerjo Kok, emeritus hoogleraar toegepaste psychologie aan de Universiteit Maastricht, kort en bondig het belang van een interventiestrategie. Welk bewijs kun je aanvoeren voor de werkzaamheid van je aanpak? Er zijn vakgenoten die zeggen dat hun strategie gebaseerd is op ervaring en intuïtie. Maar een strategie die alleen daarop berust, is kwetsbaar. Ieder ander kan zich beroepen op andere ervaringen en een afwijkende intuïtie. Zo wees een minister ooit een interventie af, omdat die bij haar persoonlijk nooit werkte. Het bekende fenomeen van $n=1$. Ook intelligente mensen nemen niet altijd verstandige besluiten.

Geen garantie

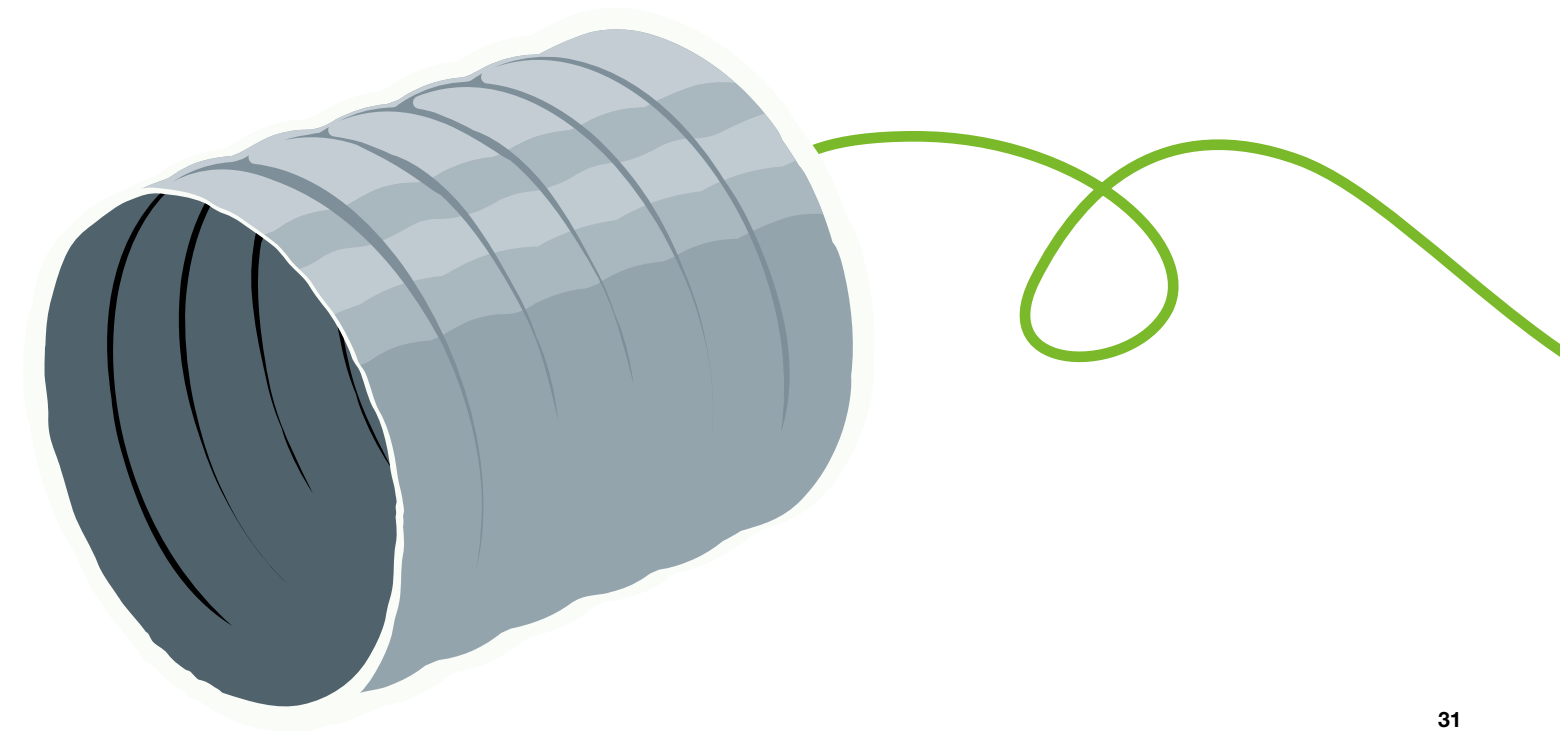
Een wetenschappelijke onderbouwing van de strategie geeft een betere verantwoording dan ervaring en intuïtie. Je laat zien dat de aanpak op controleerbare wijze effectief is gebleken in zoveel mogelijk vergelijkbare omstandigheden. En dat de wijze waarop je het probleem gaat analyseren wetenschappelijke standaarden volgt. Zoals medisch specialisten protocollen volgen die zijn gebaseerd op de actuele stand van de wetenschap. Dat is overigens geen garantie voor succes: niet bij medische behandelingen en ook niet bij communicatie-interventies. Omstandigheden kunnen wel in hoge mate

overeenkomen, maar nooit helemaal. Er zijn in de dagelijkse realiteit veel variabelen die het gedrag, de attitude of de informatieverwerkingscapaciteit van mensen beïnvloeden. Het is een illusie dat je die kunt uitsluiten zodat ze geen invloed op de effectiviteit hebben. Er kan bijvoorbeeld een economische crisis uitbreken of plotseling sprake zijn van een energietekort. Zelfs weersomstandigheden kunnen van invloed zijn op de manier waarop mensen beslissingen nemen. De rij mogelijk verstorende variabelen is eindeloos. Daardoor treden interacties op tussen de interventie en andere variabelen. Dat laat onverlet dat je naar eer en geweten kunt zeggen dat een op gedegen wetenschappelijk onderzoek gebaseerde aanpak kansrijk is.

Wat is wetenschappelijk?

De vraag is welke wetenschapsdisciplines je als communicatieprofessional het best kunt gebruiken om bij te dragen aan het oplossen van een praktijkvraagstuk op het gebied van gezondheidsgedrag, energiegedrag, verkeersgedrag, tolerantie, huiselijk geweld of ander gedrag. Opvattingen over wat wetenschappelijk is, lopen niet zelden uiteen. De oorzaak daarvan ligt in de traditie waarin professionals opgeleid zijn. Ze leren werken vanuit een bepaalde methodologie, die de normen voorschrijft van wat in hun vakspecialisme

als goed onderzoek geldt. In communicatieve interventies wordt terecht vaak gebruik gemaakt van onderzoeksresultaten van sociaal psychologen. Zij zijn voor het overgrote deel opgeleid in een traditie van experimenteel, toetsend onderzoek – naar het model van de natuurwetenschappen. Kort door de bocht: je selecteert een interventie, stelt een onderzoeksgroep samen, verdeelt die random in twee groepen en stelt na een nulmeting de ene groep bloot aan de interventie en de andere niet, terwijl je alle andere variabelen constant houdt. Als er een verschil, bijvoorbeeld in gedrag, optreedt in de experimentele groep en niet in de andere, is het zeer aannemelijk dat er een causaal verband is tussen de interventie en de (gedrags)verandering. Wil je attitudes meten? Dan werk je met vragenlijsten, waarbij de respondent op een schaal aangeeft in hoeverre hij het eens of oneens is met een aantal stellingen. Het hanteren van normen voor wat goed opgezet en uitgevoerd onderzoek is, is nodig voor de kwaliteit en consistentie van onderzoek binnen een discipline. Maar leg je diezelfde normen ook op aan onderzoeksmethoden en -technieken uit andere disciplines? Wijs je onderzoek uit andere wetenschapsgebieden per definitie af als ze niet voldoen aan de normen voor onderzoek waarin je zelf geschoold bent? Zo wordt kwalitatief onderzoek, dat vaak gebaseerd is op open interviews, in de experimentele >



‘Interpretatie is een onderschatte factor in communicatieonderzoek’

sociale psychologie vaak met scheve ogen bekeken. Dat komt doordat deze werkwijze niet gestandaardiseerd is en de uitkomsten niet controleerbaar en meetbaar zijn. Het wordt beschouwd als hooguit voorwetenschappelijk – alleen als hulpmiddel te gebruiken als het niet anders kan. Bijvoorbeeld als je inzicht wilt hebben in de motieven van pestgedrag door schoolkinderen. Dat kun je met experimenteel onderzoek moeilijk achterhalen.

Vergeten discipline

Het effect van een interventie hangt niet alleen van de interventietechniek af. Zoals hierboven aangegeven spelen ook uiteenlopende omstandigheden een rol van de mensen op wie de interventie zich richt. Maar er is nog een andere belangrijke factor in het spel, namelijk interpretatie. En dan bedoel ik niet de interpretatie van de gemeten effecten, zoals de vaststelling of een effect al dan niet significant is. Maar interpretatie van woorden en zinnen, gesproken en geschreven, zowel door respondenten als door onderzoekers. Er is absoluut geen zekerheid dat personen die een dialoog voeren of elkaars tekst lezen, begrijpen wat de ander bedoelt. Dan gaat het niet over eenvoudige vormen van miscommunicatie, zoals: ‘Je zei toch dat je morgen zou komen?’ Het gaat om onbewuste zelfcensuur, om een andere context bij het lezen dan bij het schrijven van een tekst, om verschillende referentiekaders van spreker en luisteraar, andere ideologieën. Iedereen interpreteert onophoudelijk, geeft betekenis aan woorden en teksten vanuit een onvermijdelijk persoonlijk perspectief als resultaat van onder meer opvoeding, onderwijs, ervaringen, frustraties, verdringing, waandenkbeelden, angsten en hoop. Dat is het onderwerp van de hermeneutiek, die behoort tot de theoretische

reflectie van de geesteswetenschappen. In communicatiestrategieën is de geesteswetenschappelijke hermeneutiek zelden of nooit aanwezig. Dat is wonderlijk, omdat een groot deel van academisch opgeleide communicatieprofessionals afkomstig is uit de geesteswetenschappen – in het bijzonder de taalstudies. De talige invalshoek blijft echter beperkt tot opmerkingen over de – op zichzelf heel belangrijke – aspecten begrijpelijke taal en laaggeletterdheid.

Onderschatte factor

Interpretatie speelt op veel terreinen een beslissende rol in menselijke communicatie. In sociaalwetenschappelijk onderzoek is interpretatie een onderschatte factor, wat doorwerkt in het effect van interventies. Zo is het de vraag hoe de verschillende respondenten van een vragenlijst de vragen geïnterpreteerd hebben. Wat betekent het als iemand aangeeft dat hij zich veilig voelt in zijn woonwijk? Wil hij voor zichzelf niet toegeven dat hij zich niet altijd veilig voelt? En komt zijn antwoord er dan op neer dat hij zich voldoende tot zeer veilig voelt? Voelt hij zich over het algemeen veilig, maar vindt hij dat er best meer verlichting zou mogen zijn? Heeft hij nooit aandacht besteed aan veiligheid, maar geeft hij toch een antwoord? Is hij roekeloos van aard? Heel erg gestrest, bang, paranoïde? Als je een voorlichtingstekst op basis van de uitkomsten van dergelijk onderzoek moet maken, is het de vraag of de uitkomsten je op het juiste spoor zetten. En in hoeverre zo’n tekst kan bijdragen aan attitudeverandering of kennistoename in de doelgroep. Ten aanzien van experimenteel onderzoek speelt hetzelfde: welke interpretatie

geven proefpersonen aan de omschrijving van een taak? Het lijkt zeer waarschijnlijk dat de effectgrootte van experimenten mede daardoor moeilijk voorspelbaar is. En in het verlengde daarvan dat interventies die op experimenteel onderzoek zijn geënt, een beperkt effect hebben. Wat overigens zeker niet wil zeggen dat ze niet gebruikt zouden hoeven worden.

Tijd voor verandering

Het is zonder meer verstandig een communicatie- of interventiestrategie te onderbouwen met de resultaten van wetenschappelijk onderzoek en daarop gebaseerde theorieën. Dat komt de overtuigingskracht en de controlebaarheid ten goede. In de communicatiewereld wordt vooral gevaren op een sociaalwetenschappelijk kompas. Daarmee is op zich niets mis, maar er is in beperkte mate kans dat het doel bereikt wordt. De oorzaak daarvan ligt voor een deel in toepassing van de inzichten in het dagelijks leven, met veel onbeheersbare of zelfs onbekende omstandigheden. Voor een ander deel ligt de oorzaak in de manier waarop mensen de wereld en zichzelf interpreteren. Dat heeft zijn weerslag op de interpretatie van wat zij horen, lezen of zien en zeggen. De uit de geesteswetenschappen stammende hermeneutiek heeft deze problematiek van de interpretatie als studieobject. In de communicatieprofessie, maar ook in die van de sociale psychologie is dat een blinde vlek. Het is tijd om daar verandering in te brengen. Ten eerste om realistische verwachtingen te hebben en te wekken over de effectiviteit van (gedrags)communicatieve interventies en interventiepakketten. Maar belangrijker nog is om te proberen de mogelijke interpretatieverschillen zo beperkt mogelijk te maken (het is een illusie te denken dat je ze zou kunnen uitsluiten). Ik pleit ervoor om een interdisciplinaire onderzoeksgroep te vormen met filosofen, psychologen, linguïsten en communicatiewetenschappers. De vraagstelling is of het mogelijk is – en wat ervoor nodig is – om teksten zo te formuleren dat interpretatieverschillen zo gering mogelijk zijn. Geen makkelijke opgave, wel een relevante.



Bert Pol is gedrags- en geesteswetenschapper en emeritus lector overheidscommunicatie. In C koppelt hij zijn kennis over gedrags- en communicatiewetenschap aan actuele thema's.

Hoe bereik je mensen die je boodschap missen?

Auteur Noor van Manen

Foto's Sebiha Öztas

Bevolkingsonderzoeken redden levens, maar hoe bereik je de groeiende groep mensen die de brieven van het RIVM niet opent? In buurthuizen zoeken communicatieadviseurs Angelique Harbers en Lisanne Buijs naar nieuwe manieren om mensen te bereiken. C was bij een bijeenkomst in Den Haag.



In een kleine, gezellige ruimte in de Participatie-keuken in Den Haag staat een uitgebreid ontbijt klaar: brood, pannenkoekjes, fruit, groenten, sap en warme dranken. Zacht geroezemoes vult de ruimte terwijl zestien vrouwen plaatsnemen aan de U-vormige tafel. Onder de borden liggen kleurrijke placemats waarop de negen stappen van het bevolkingsonderzoek naar baarmoederhalskanker visueel en in verschillende talen zijn uitgelegd. Communicatieadviseur Angelique Harbers van het RIVM leidt de sessie. Ze vraagt wie van de vrouwen weleens heeft meegedaan aan een bevolkingsonderzoek. Een paar handen gaan omhoog. ‘Ik ben hier niet om jullie te overtuigen, maar om jullie goed te informeren zodat je zelf een keuze kunt maken’, legt ze uit. Ze bespreekt welke klachten vrouwen kunnen hebben, maar benadrukt dat vaak geen symptomen voelbaar zijn. ‘Veel mensen denken: als ik geen pijn heb, ben ik niet ziek. Maar baarmoederhalskanker voel je niet altijd, terwijl er al wel afwijkende cellen

kunnen zijn. Dit onderzoek is juist voor vrouwen zonder klachten, zodat je vroeg kunt ontdekken wat je niet merkt. Ook als je gevaccineerd bent tegen HPV (een besmettelijk virus dat in sommige gevallen kanker kan veroorzaken, red.), blijft meedoen belangrijk. Die vaccinatie vermindert de kans op baarmoederhalskanker met ongeveer 90 procent.’

Misverstanden

In haar presentatie zet Angelique Harbers praktische stappen en vragen centraal. Wat neem je mee voor een uitstrijke bij de huisarts? Waar kun je terecht met vragen en hoe werkt de zelftest? Harbers opent een envelop met een zelftest en laat de onderdelen zien. ‘Een zelftest is simpel en je hoeft niet naar een arts’, legt ze uit. Tijdens het bespreken van misverstanden klinkt regelmatig gelach. ‘Soms denken vrouwen dat hun man is vreemdgegaan als ze na jaren huwelijk baarmoederhalskanker krijgen. HPV kan echter al lang in je lichaam zitten zonder dat je het merkt. Ook belangrijk: een vaccin

of uitstrijke beïnvloedt je vruchtbaarheid niet en in Nederland kan iedereen gratis meedoen.’ Deelnemers delen spontaan hun ervaringen met bevolkingsonderzoeken. ‘Het valt echt mee’, klinkt het. Aan het einde zegt een vrouw: ‘Fijn dat er veel aandacht is voor het geven van informatie. Vroeger waren zulke bijeenkomsten er niet.’ Ze heeft een vriendin meegenomen. Via mond-tot-mondreclame, (schoon)zussen, vriendinnen en groepsapps delen vrouwen wat ze leren tijdens de bijeenkomsten. Een andere deelnemer: ‘Ik ben best bang voor dokters, maar het helpt om dit in een veilige setting te bespreken. Nu durf ik een zelftest aan te vragen; ik wist niet dat dit kan.’

Onwetendheid en angst

Met communicatie iedereen bereiken is vaak een uitdaging. Dit geldt extra voor onderwerpen over gezondheid. Tijdens de coronapandemie werd dat heel duidelijk. Niet iedereen begrijpt standaardinformatie over preventieve onderzoeken,

vaccinaties of andere gezondheidsinitiatieven. RIVM-cijfers tonen aan dat steeds minder mensen deelnemen aan bevolkingsonderzoeken. ‘We weten dat een op de drie mensen in Nederland moeite heeft met het vinden en begrijpen van gezondheidsinformatie’, zegt communicatieadviseur Lisanne Buijsse van het RIVM. ‘Vanuit het vorige kabinet is drie jaar lang extra budget beschikbaar gesteld om mensen met beperkte gezondheidsvaardigheden te bereiken.’ Om een zo breed mogelijke groep te informeren, ontwikkelde de communicatieafdeling van het RIVM een laagdrempelige manier om informatie te geven en het gesprek aan te gaan. Een belangrijk onderdeel van de strategie is om in wijken

voorlichting te geven die aansluit bij de dagelijkse realiteit van de deelnemers. Dat gebeurt in kleine, veilige settings, met ruimte voor vragen en interactie. Harbers: ‘Onze focus ligt nu op wijken in Den Haag, Rotterdam en Amsterdam, waar de deelname aan bijvoorbeeld het bevolkingsonderzoek naar borstkanker soms maar 30 procent is. Terwijl het landelijke gemiddelde rond 70 procent ligt.’ ‘Ons uitgangspunt is simpel: iedereen moet de informatie kunnen begrijpen, ongeacht taal, cultuur of eerdere ervaring met gezondheidszorg’, vervolgt Buijsse. De communicatiespecialisten van het RIVM hebben veel energie gestoken in het verbeteren van voorlichtingsmateriaal. ‘In samenwerking met mensen die moeite hebben met lezen en schrijven, hebben we onze brieven en folders ingekort en versimpeld. Denk aan het dikgedrukt maken van belangrijke woorden, de toevoeging van iconen en inzet van sociaal bewijs. Ook de volgorde van de informatie is aangepast zodat die beter aansluit op hoe mensen een besluit nemen om mee te doen.’

Buurthuizen, festivals en markten

‘Maar veel mensen bereiken we niet via brieven of folders’, legt Buijsse uit. ‘Deze belanden soms ongeopend in de prullenbak. Andere mensen zijn bang, hebben last van schaamte of geen ruimte in hun hoofd door andere zorgen.’ ‘Om die reden organiseren we voorlichtingsbijeenkomsten zoals deze, staan we op festivals en markten en geven we trainingen aan vrijwilligers en sleutelpersonen in wijken’, zegt Angelique Harbers. ‘Door in buurten met mensen te praten,

‘Op kleine bijeenkomsten durven mensen echt te praten’

krijgen we beter inzicht in waarom ze niet meedoen. Angst voor de uitslag speelt vaak een rol. In sommige culturen is over kanker praten een taboe. Het gaat er ons vooral om dat mensen keuzes kunnen maken op basis van correcte en begrijpelijke informatie. Praktische voorbeelden maken de informatie concreet. Wat doe je als je een uitnodiging krijgt? Hoe werkt een zelftest? Wat kun je doen bij vragen?’ ‘Kleine bijeenkomsten werken het beste,’ zegt Lisanne Buijs. ‘In een grote groep durft niet iedereen vragen te stellen. Kleine groepen bieden tijd voor individuele vragen, persoonlijke aandacht en je kunt een vertrouwensband opbouwen. Soms zitten er verschillende culturen bij een bijeenkomst en dan moet je rekening houden met ongeschreven sociale codes die je zelf niet kent. Zeker bij gevoelige onderwerpen is dat heel belangrijk.’ Angelique Harbers: ‘Het simpele feit dat je tijdens een bijeenkomst in een gesprek zegt: “Ik weet het ook niet allemaal”, maakt dat mensen open het gesprek aangaan. Dat vergroot de bereidheid van mensen om persoonlijke ervaringen te delen, te luisteren en vragen te stellen.’

Materiaal op maat

Tijdens de voorlichtingsbijeenkomst gebruikt Angelique Harbers visuele hulpmiddelen, folders in verschillende talen, praatplaten en demonstratiepakketten. Die helpen deelnemers om de informatie zelfstandig te verwerken. De

combinatie van face-to-face contact, inclusief begrijpelijk voorlichtingsmateriaal en digitale ondersteuning blijkt heel effectief. QR-codes op folders leiden naar meertalige informatie, filmpjes met stap-voor-stap uitleg en de website van de digitale assistent Steffie, die moeilijke dingen op een makkelijke manier uitlegt. Daardoor kunnen mensen de boodschap binnen hun omgeving verspreiden. ‘We leren continu wat werkt’, aldus Lisanne Buijs. ‘Feedback van deelnemers en observaties tijdens bijeenkomsten gebruiken we om het materiaal en onze aanpak continu te verbeteren. Elk contactmoment geeft nieuwe inzichten in wat werkt en welke barrières we kunnen wegnemen.’

Praktische inzichten

Een voorbeeld van zo’n praktisch inzicht is dat veel mensen denken dat een weggegooide uitnodiging betekent dat ze niet meer mee kunnen doen met het onderzoek. ‘Dat hadden we eerder niet scherp’, zegt Lisanne Buijs. Ook blijkt dat mensen vaak maar een paar dingen willen weten: waarom word ik uitgenodigd, hoe kan ik meedoen, wanneer krijg ik de uitslag en wat als ik niet mee wil doen?’ Als je vooraf samen met de mensen die je wilt bereiken door teksten loopt, zie je pas hoeveel moeite mensen met tekst hebben en hoe anders zij het interpreteren. Dat is een universeel aandachtspunt voor communicatieprofessionals: praat met je doelgroep om ze beter te begrijpen, ongeacht het onderwerp.’



Communicatieadviseur Lisanne Buijsse en Angelique Harbers van het RIVM



Play to connect

Zo bereik je jongeren via de wereld van gaming

Auteur **Martijn van Dorp**

Jongeren vinden elkaar in virtuele werelden van gaming en platforms als Twitch en Discord. Voor communicatieprofessionals liggen daar kansen om ze te bereiken en te betrekken – mits je de spelregels snapt.

Dat jongeren geen kranten meer lezen en zelden televisiekijken, zal niet als een verrassing komen. Wil je hun aandacht? Dan moet je hun wereld in. Dan denk je snel aan TikTok, Instagram of Snapchat, maar ook daar haken jongeren steeds vaker af. Uit onderzoek blijkt dat tieners moe zijn van de jacht op likes, het nepnieuws en de impact die sociale media hebben op hun mentale gezondheid.

Dat geldt minder voor de virtuele arena's van games en gameplatforms als Twitch en Discord. Daar gebeurt iets wat klassieke communicatiekanalen – en ook sociale media – nauwelijks bieden: echte, actieve betrokkenheid. Tijdens het gamen maken spelers zelf keuzes en op Twitch en Discord voelen ze zich onderdeel van iets groters. Twitch-CEO Dan Clancy illustreerde dit mooi in een interview: 'Op veel sociale media zit je alleen te scrollen. Op Twitch doe je het samen – kijken, spelen en communiceren.'

Hoekstenen van gamingcultuur

Twitch is diep verankerd in de livestreaming-cultuur: het bekijken van andere mensen die gamen. Veel jongeren kijken naar zo'n stream terwijl ze zelf met iets anders bezig zijn, bijvoorbeeld hun huiswerk. Het platform telt wereldwijd meer dan 240 miljoen maandelijkse gebruikers, van wie er zo'n 35 miljoen dagelijks actief zijn. Ook in Nederland is het populair: naar schatting is meer dan 70 procent van de Twitch-gebruikers tussen de 18 en 24 jaar, en bekende Nederlandse streamers bereiken honderdduizenden volgers. Discord vormt een andere hoeksteen van de gamingcommunity. Waar Twitch vooral draait om zichtbaarheid, biedt Discord meer ruimte voor connectie en binding. Het platform heeft rond de 200 miljoen maandelijkse gebruikers en is voor jongeren vaak een toegankelijke en veilige plek: zij bepalen zelf in welke online communities ze zich begeven, met wie ze spreken en wat ze dan bespreken.

Ontspannen en open

Dat maakt Twitch en Discord interessant voor communicatieprofessionals die jongeren willen bereiken. Steeds meer organisaties zetten deze

omgevingen dan ook strategisch in om verhalen te delen, betrokkenheid te creëren en dialoog aan te wakkeren. Het jongerenwerkteam van de Brabantse gemeente Moerdijk probeert er met jongeren in contact te komen die niet snel naar een buurthuis komen. Online zijn ze wel aanwezig en gaan ze makkelijker een gesprek aan. 'Tijdens het gamen zijn ze ontspannen en open', vertelt jongerenwerker Sofie Janssen van Meer Moerdijk. 'Ook jongeren die in het dagelijks leven gesloten zijn, praten online makkelijker.' Als voorbeeld noemt ze een meisje dat na een verhuizing moeite had haar plek te vinden. Via de Discord-server van Meer Moerdijk raakte ze betrokken bij de community en vond ze aansluiting. Janssen: 'Door deze laagdrempelige manier van contact voelt ze zich nu veel meer verbonden. Ze is elke stream aanwezig, helpt andere jongeren en praat gezellig in de chat en calls. Gaming en de online community hebben haar een plek gegeven waar ze zich veilig en onderdeel van de groep voelt.' Ook de politie zet gaming in om contact te leggen met moeilijk bereikbare jongeren. Via aparte Discord-servers leggen agenten – als onderdeel van het nationale programma *Gamen met de Politie* – contact met jongeren in de buurt door samen *FIFA* of *Fortnite* te spelen. Agenten zeggen >

‘Op sociale media scroll je alleen. Op Twitch doe je het samen’

‘Gaming biedt een plek waar ze zich veilig en gezien voelt’



dat ze op deze manier jongeren te spreken krijgen die ze normaal niet op straat aantreffen. Via de headset ontstaan er gesprekken die anders nauwelijks zouden plaatsvinden. Soms over het spel, maar ook over andere onderwerpen als pesten of online veiligheid.

Gamen met Defensie

Communiceren via gaming kent vele vormen. Zo heeft het Nederlandse leger het Esports Defensie Team, waarin militairen wargames en tactical shooters spelen. Het team werd in 2020 opgericht als onderdeel van een communicatiestrategie om jongeren te bereiken. Online en op internationale toernooien geven de militairen, die zelf fanatieke gamers zijn, een inkijkje in hun werk en communiceren ze via de chat met kijkers. Defensie hoopt zo nieuwe rekruten te werven onder het gamerspubliek. Daarmee sluit het Nederlandse leger aan bij een internationale trend: ook de Amerikaanse, Britse en Franse legers hebben e-sportteams. Het Amerikaanse leger bracht in 2002 zelfs een gratis eigen schietspel uit: *America’s Army*. Die game werd tientallen miljoenen keren gedownload. Gaming blijkt een krachtig middel om jongeren te bereiken die het leger anders niet snel zouden overwegen. De spectaculaire visuals trekken aan, maar het is vooral de ervaring van een missie waarin elke keuze gevolgen heeft, die aansluit bij de realiteit van defensie. Ook in bewustwordingscampagnes speelt gaming een rol. In de aanloop naar de NAVO-top in juni organiseerde het ministerie van Defensie een gametoernooi om jongeren te informeren over

de NAVO. En de *Cyber Crime Game* dompelt spelers onder in een digitale wereld vol phishingaanvallen en deepfakes. Waar een traditionele training vaak droog en theoretisch blijft, maakt de spelvorm de risico’s tastbaar.

Attitudeverandering

Organisaties die via gaming een boodschap willen overbrengen, moeten duidelijk hebben wat ze precies willen bereiken, zegt Nieske Vergunst. Ze heeft aan de Universiteit Utrecht onderzoek gedaan naar hoe je spellen kunt inzetten om kennis en inzichten over te brengen. ‘Bij het ontwikkelen van een spel kun je bijvoorbeeld kiezen voor het vergroten van kennis of attitude- of gedragsverandering. Vooral bij attitudeverandering zijn games vaak doeltreffend. Omdat spelers actief deelnemen, komen ze dicht bij de materie dan als ze alleen een tekst of filmpje consumeren.’ Volgens Vergunst hoeft een impactvolle game niet altijd groot of ingewikkeld te zijn. ‘Het hoeft er niet uit te zien als *GTA* of *Fortnite* om impact te hebben. Een simpel mechanisme kan genoeg zijn om een boodschap over te brengen, zolang het maar speelbaar en toegankelijk is.’ In opdracht van de Universiteit Utrecht ontwikkelde Vergunst het *Zeespiegelspel*. De bedoeling was om jongeren met dit bordspel te laten zien wat hun impact is op de zeespiegelstijging. ‘In plaats van droge cijfers over klimaatverandering, konden spelers ervaren hoe ingewikkeld het is om keuzes te maken over maatregelen zoals het verhogen van dijken. Het spel werd een manier om meer begrip te kweken voor de complexiteit van klimaatbeleid.’



Via gaming leggen maatschappelijk werkers in Moerdijk contact met jongeren

Vergunst benadrukt dat je het ontwikkelen van een game samen met de doelgroep moet aanpakken. ‘Het is belangrijk om goed te testen om te checken of de belangrijkste boodschap aankomt. Zo voorkom je een mismatch of een game die niet past bij je organisatie of merk. Check ook of de inhoud en toon aansluiten bij je doelgroep. Zo kun je *cringe* voorkomen (met *cringe* geven jongeren aan dat iets ongemakkelijk of gênant is, red.)’ In haar geval leverde de testfase nuttige inzichten op. Toen ze enkele scenario’s aan schoolklassen voorlegde, bleek dat sommige onderdelen niet realistisch overkwamen en sommige spelers schrokken van erg negatieve klimaatscenario’s. Het ontwerp werd daarop aangepast. ‘Een game is een krachtig medium, maar het is een risico als de toon of boodschap verkeerd wordt ingeschat. Omdat spelers dicht bij de materie komen, is het goed om op te passen dat een spel niet als te heftig wordt ervaren.’

Ken de spelregels

Voor communicatieprofessionals liggen er kansen om via games jongere doelgroepen te bereiken, zolang je bewust bent van de spelregels. ‘In

een game of community heb je minder regie, maar meer kans op echte interactie,’ zegt Nieske Vergunst. ‘Dat vraagt om kennis van en vaardigheid in communitymanagement.’ Ook vraagt gamingcommunicatie om geduld. ‘Een sterke community of een effectieve game bouw je niet in een week. Het vereist aanwezigheid, luisteren en reageren’, benadrukt Sofie Janssen van Meer Moerdijk. Daarnaast is samenwerking essentieel. Zelden heeft een marketing- of communicatieafdeling de expertise om een goede game te ontwikkelen. Het betekent partnerschappen zoeken met ontwikkelaars, onderzoekers en jongerenwerkers. Volgens Janssen is het vooral belangrijk dat communicatieprofessionals zich aansluiten bij bestaande games en communities in plaats van iets nieuws te bouwen. ‘Je moet gaming inzetten als middel om contact te maken, niet als doel op zich. Het vraagt om kennis van digitale cultuur, begrip van game-ethiek en aandacht voor privacy en veiligheid. Op deze manier kan worden voorkomen dat jongeren afhaken of dat je als communicatieprofessional als cringe wordt gevonden.’

‘Bedevaarten zijn ook een communicatiemiddel’

Auteur **Hugo Zelders**
Fotografie **Chris Bonis**

In de rubriek ‘Kleiner dan 10’ bezoeken we bijzondere communicatieteams van minder dan tien mensen: wat drijft hen, waar lopen ze tegenaan en hoe maken ze het verschil? Deze keer: het aartsbisdom Utrecht.

Geloofscommunicatie is een aparte tak binnen het vak. Er zijn op korte termijn geen meetbare doelen geformuleerd voor de dienst communicatie van het Aartsbisdom Utrecht. De rooms-katholieke boodschap is er een van de lange adem. De strategische uitgangspunten voor zowel interne als externe communicatie zijn informeren en inspireren.

Meerdere magazines

Hoofd communicatie Roland Enthoven en communicatiemedewerker Caroline Wenting werken al zestien jaar samen. Hiervoor waren ze beiden in dienst bij de Nederlandse Rooms-Katholieke Kerkprovincie. Met perschef Hans Zuidwijk vormen ze een drie-eenheid: hij is ook econoom en lid van de bisdomstaf. Enthoven en Wenting zijn fulltime met communicatie aan de slag.

Plaats van handeling is de Maliebaan in Utrecht. Vanachter hun bureaus op de begane grond van het aartsbisdomschoppelijk paleis kijken ze uit op een diepe, goed onderhouden achtertuin. In deze ruimte verzorgen ze meerdere magazines en allerlei promotiemateriaal. In de tijdschriftenkast prijken onder meer bisdomblad *Op Tocht* (maandelijks) en *Analecta* (vier keer per jaar). Verder brengen ze nog de digitale nieuwsbrief

aartsbisdom.nu (tweewekelijks) uit, en leveren ze content via de parochiebladenservice. Daarnaast worden via de veertig parochies in het bisdom Utrecht flyers en posters verspreid. Social media vallen niet binnen het werkpakket. ‘Het bisdom zit niet op X’, vertelt Roland Enthoven. De priesteropleiding zit wel op sociale media, net als het Jong Aartsbisdom.

Er is genoeg te doen

Anders dan velen denken bepalen de zeven Nederlandse bisdommen hun eigen communicatiebeleid. Wel streven ze naar gezamenlijkheid, bijvoorbeeld bij campagnes als de Beweging voor Hoop, ter gelegenheid van het Heilige Jaar. Maandelijks vergadert het college van perschefs. ‘Het Aartsbisdom organiseerde een paar jaar geleden het Jaar van de Eucharistie om het belang daarvan onder de aandacht te brengen. Je kunt dat niet precies kwantificeren, maar mensen hebben zo wel kennisgenomen van de betekenis van de eucharistie.’

Daarnaast zijn roepingen een speerpunt. Het doel is om het priesterschap en de functie van diaken als positieve keuze neer te zetten. ‘Bedevaarten zijn eigenlijk ook een communicatiemiddel’, aldus Enthoven. ‘Deze zijn laagdrempelig en trekken mensen die geïnteresseerd zijn in het geloof.’ Nog een taak is de interviewvoorbereiding en begeleiding van de kardinaal. Kortom, genoeg te doen en volop bezieling in het dagelijkse werk bij de dienst communicatie van het aartsbisdom.



Caroline Wenting en Roland Enthoven



WEBSITE

VIDEONIEUWSBERICHT

5

De stad als merk met een ziel

Citymarketing is allang niet meer het domein van slogans en toerisme. Een nieuwe generatie marketeers ziet een gebied als een merk met een ziel. Maar hoe geef je richting aan een verhaal waar duizenden stemmen in meeklinken?

Auteurs Annemarie van Oorschot en Jaap Backx

Dertig jaar geleden dacht nauwelijks iemand na over een stad als merk. Citymarketing was vooral promotie: steden probeerden zoveel mogelijk bezoekers te trekken, elk met z'n eigen slogans en belofte van gezelligheid. In de vroege jaren 2000 viel het kwartje dat steden, regio's en buurten ook een DNA hebben. Dat ze ruiken, klinken, leven. En dat je marketinginstrumenten op geografische gebieden kunt toepassen. Want wie de juiste verhalen vertelt, kan mensen verleiden en verbinden.

Hoewel toerisme nog steeds belangrijk is, ziet de nieuwe generatie gebiedsmarketeers de opdracht fundamenteeler. Die richt zich op thema's als trots, verbondenheid en ruimte voor groei en innovatie. 'Goede *place branding* begint met

een verhaal van binnenuit', zegt Martin Boisen. Hij is docent Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en hielp als adviseur steden als Oslo, York, Gent, Den Haag bij hun toekomstvisie. 'De vraag is niet: hoe zetten we onze stad op de kaart? Maar wat voor stad willen we zijn en wie hebben we daarvoor nodig? Als inwoners en bedrijven zich herkennen in de richting die je schetst, worden ze positiever over de toekomst. Dan willen ze deel uitmaken van die toekomst en in het gebied wonen, investeren en werken.'

Symfonie van stemmen

We weten nu hoe we plekken kunnen positioneren: niet langer als producten, maar als levende



Dutch Design Week



Evoluon

© Next Nature Museum



Met de merkpijlers technologie, design en kennis wist Eindhoven zich internationaal te profileren.

© Nick Bookelaar

gemeenschappen met een eigen identiteit die zich vormt en meebeweegt met de tijd. De complexe mix van bewoners, bedrijven, organisaties en overheid maakt citymarketing een uitdagend vak, zegt Boisen. ‘Je hebt te maken met een waaier aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Idealiter klinken die stemmen als symfonie en niet als een kakofonie – je hoort verschillende instrumenten, maar er is een rode draad. Daarvoor heb je een dirigent nodig. In citymarketing is er vaak gedeeld leiderschap van meerdere partijen, zoals het gemeentebestuur, ambtenaren, citymarketingorganisaties en externe stakeholders. Die moeten voor langere tijd dezelfde richting op willen. Als dat niet het geval is, verval je vaak in stadspromotie.’

Een andere partij in citymarketing is het communicatieteam van de gemeente. ‘Vaak wil dit zelf het verhaal van de stad bepalen, maar dat is niet de taak’, zegt Boisen. Hij pleit voor een heldere afbakening van verschillende onderdelen van overheidscommunicatie en citymarketing. ‘Dus verschillende rollen en taken voor partijen die in de praktijk nauw moeten samenwerken, maar niet op elkaars stoel moeten gaan zitten. In Den Haag is het goed geregeld: merkmanagement zit binnen de communicatieafdeling op het stadhuis, naast beleids- en burgercommunicatie. De marketing ligt bij een externe partij: The Hague & Partners. Door deze werkwijze kan brandmanagement meedenken over stadsontwikkeling en politiek, en vervalt het niet in promotioneel werk.’

Het DNA van Eindhoven

De ontwikkeling van citymarketing zie je terug in het verhaal van Eindhoven. In 2011 startte Peter Kentie – die naam had gemaakt als brandmanager bij PSV en ilse media – als directeur van de nieuwe citymarketingorganisatie Eindhoven365. Zijn belangrijkste missie: Eindhoven internationaal profileren om nieuwe bewoners, kwalitatieve bezoekers, startups en creatieven naar de stad te halen. En de trots van de inwoners te vergroten. De keuze viel op de merkpijlers technologie, design en kennis. Kentie begon met de mentaliteit van de stad in kaart te brengen. ‘Alle steden vinden zichzelf sympathiek, open en duurzaam.



In Eindhoven gingen mensen massaal aan de slag met het logo met de drie vibes.

‘Het logo van Eindhoven is open source, zodat iedereen er gebruik van kan maken’

Daarmee kun je niet echt onderscheidend zijn’, legt hij uit. ‘Steden verschillen wel in mentaliteit, dus gingen we op zoek naar wat typisch Eindhovenens is.’ Na onderzoek kwamen drie typen mentaliteiten naar voren: onconventioneel denken, intensieve samenwerking en energie. ‘De stad huisvest veel ontwerpers en ingenieurs. Die denken en handelen onconventioneel, soms zelfs een beetje recalcitrant. En samenwerken kunnen we in deze regio uitzonderlijk goed. Eindhoven heeft meerdere diepe economische crises doorstaan en we moesten samen optrekken om erbovenop te komen.’ Het derde kenmerk – energie – verwijst volgens Kentie naar het feit dat Eindhovenaren graag experimenteren en werken vanuit een positieve mindset.

Iconische visuele identiteit

Door een collectief van ontwerpers in te zetten ontstond een iconische visuele identiteit met drie rode golven – de *vibes*. Kentie: ‘Die staan voor spanning of energie en hebben subtiel de vorm van oude fabrieksdaken. Een knipoog naar ons industriële verleden. Dit logo, dat zowel gebruikt wordt door de gemeente Eindhoven als de citymarketingorganisatie, gaven we vervolgens vrij. Daardoor kon iedereen in de stad er gebruik van maken’ Deze ‘open source’ designvorm vergrootte de impact van de stedelijke identiteit gigantisch. ‘Ik heb meer dan duizend toepassingen gezien.’ Een algemene slogan voor de stad bleef uit. Kentie en zijn team ontwikkelden campagnes voor afzonderlijke doelgroepen. ‘Voor studenten gebruik je nu eenmaal een andere taal dan voor horecaondernemers. Van steden als Bonn en Berlijn leerden we dat ook taal onderdeel van je identiteit is. We wilden energiek schrijven, zodat het aansluit bij de Eindhovenense mentaliteit. Bij de invalswegen van de stad staat bijvoorbeeld: ‘Goed dat je er bent!’ En de slogan van een politiecampagne voor preventie luidde: ‘Haal zelf je auto leeg!’ Ook bouwt Eindhoven365 aan verhalen die de innovatieve kant van de stad benadrukken. ‘Google toont wat anderen online over je vertellen. Met verhalen over technologie, innovatie, design en creativiteit hebben we dit mede beïnvloed.

Wie voor 2011 Eindhoven intypte in Google, kreeg de Catharinakerk te zien. Nu zie je de iconische moderne architectuur, de lichttoren en het Evoluon. We hebben ook contact gezocht met gezaghebbende internationale media als *Wallpaper*, *The Economist*, *Monocle* en *Wired* om verhalen over Eindhoven te publiceren. *Earned media* dus.’ Toen Kentie in 2024 met zijn werk stopte bij Eindhoven365, liet hij een stad achter die in Europa en daarbuiten stevig op de kaart staat. Adviesbureau Berenschot zag dat de internationale exposure van Eindhoven verdubbelde, het aantal hotelovernachtingen steeg van ca. 500.000 in 2010 naar meer dan 1 miljoen vanaf 2018. De Dutch Design Week trekt jaarlijks 300.000 mensen. Bezoekers komen uit de hele wereld en zijn vaak hoog opgeleid. Ook het regionale zakelijke merk Brainport, met technologiebedrijf ASML als boegbeeld, heeft een grote aantrekkingskracht op talenten, ondernemers en investeerders.

Meer dan transacties

‘Eindhoven is een inspirerend voorbeeld van citymarketing’, vindt Martin Boisen. ‘Peter Kentie is een visionair en heeft de stad nieuw leven ingeblazen. Zijn boek *Share the Vibe* is een belangrijk document voor een fase waarin het vak citymarketing de kinderschoenen uit heeft gedaan.’

Boisen ziet in het succesverhaal van Eindhoven wel een effect dat hij vaker ziet: dat niet alle groepen meekomen in de internationalisering van een stad. ‘Die ontwikkeling maakte Eindhoven duurder en minder Brabants. Citymarketeers zagen dit aankomen en ontwikkelden strategieën om zich meer op verbinding en gemeenschap te richten.’ Volgens Boisen zijn dit soort strategien nodig, omdat KPI’s nog vaak aan toerisme of andere economische indicatoren zijn vastgekoppeld. ‘Citymarketeers bewijzen hun waarde nog steeds vaak met + x% views of + y% hotelovernachtingen. Daarmee versimpel je het vak tot transacties, terwijl resultaten vaak juist maatschappelijk zijn: nieuw geloof in de stad, trots en verbondenheid. Die factoren worden te weinig onderzocht en meetbaar gemaakt.’ Volgens Boisen moet je juist ook op de rem durven staan als ontwikkeling ten koste gaat van groepen in de samenleving. ‘Gelukkig is het vakgebied citymarketing in Nederland volop in beweging, en ontdekken steeds meer professionals dat de kracht van marketing en branding veel verder reikt dan promotie. De focus verschuift van ‘meer, langer, vaker’ naar slim geformuleerde doelstellingen die bijdragen aan duurzame waarde voor stad en samenleving. Zo ontwikkelt citymarketing zich van groeimotor tot een kompas voor balans, betekenis en betrokkenheid.’



Share the Vibe
Na zijn afscheid als directeur van Eindhoven365 schreef Peter Kentie *Share the Vibe van Eindhoven*, een bijna 500 pagina's dik boek over citymarketing in het algemeen en de merkontwikkeling van Eindhoven in het bijzonder. Kentie deelt veel praktijkverhalen en meer dan honderd vakgenoten werkten eraan mee. Het boek doet de onconventionele mentaliteit van de stad eer aan, met een originele vormgeving die niets wegheeft van taaie managementliteratuur.

Wij maakten deze C



Bart Bakker
Redacteur



Chris Bonis
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Jeroen de Bruin
Redacteur



Martijn van Dorp
Redacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Sebiha Öztas
Fotograaf



Emmy Thans
Redacteur



Noor van Manen
Redacteur



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Patrick Oxsener
Eindredacteur



Michiel Porro
Fotograaf



Arjen van Riel
Art director



Carola de Vree
Redacteur



Lin Woldendorp
Fotograaf



Hugo Zelders
Redacteur

careenza*

*alles begint met een idee

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 6 keer per jaar en is gratis voor
leden van Logeion. Meer informatie over het 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

Chris Bonis, Greetje de Graaff, Mayke van Keep, Patrick Oxsener (eindredactie),
Sebiha Öztas, Bert Pol, Michel Porro, 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
op voorsprong

eventkalender

NOVEMBER

6 november ONLINE

Begrijpelijke beeldtaal – communiceren met beelden die werken

10 november AMERSFOORT

Overheidscommunicatie: kan ik je vertrouwen?

11 november ONLINE

Gedragsanalyse in één uur

13 november AMSTERDAM

AI, communicatie & slimmer werken

20 november UTRECHT

Van debat naar dialoog – omgaan met polarisatie

24 november DEN HAAG

Versterk je persoonlijke presentatie en communicatie

25 november UTRECHT

Datagedreven interne communicatie

26 november AMERSFOORT

Communicatie, mens en maatschappij

DECEMBER

1 december UTRECHT

Enter the firm – digitale inclusie (zorg)

2 december AMSTERDAM

Communicatiestrategie met impact - voor young professionals



4 december DRIEBERGEN

Verandering draait om mensen – en dus om communicatie. Tijdens het seminar **Verandering als communicatie-opgave** duiken we in de kunst van veranderen. Laat je inspireren door gedragspsycholoog **Bob van Dam**, dialoog-specialist **Froukje Weidema** en verandercommunicatie-expert **Huib Koeleman**.

11 december AMSTERDAM

Logeion eindejaarscollege

29 december UTRECHT

Creatief schrijven voor young professionals

30 december UTRECHT

Hoe je mensen wel beweegt (in het onbewuste brein)

JANUARI

15 januari AMSTERDAM

Logeion nieuwjaarsbijeenkomst

21 januari AMERSFOORT

Omgevingscommunicatie en participatie

22 januari AMSTERDAM

Leiderschapscommunicatie

26 januari AMSTERDAM

Ontwikkel het strategisch merkverhaal van jouw organisatie

28 januari AMERSFOORT

Crisiscommunicatie

Retouradres: Johan de Wittlaan 7, 2517 JR Den Haag



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

