



‘Ons doel is dat niemand op straat hoeft te slapen’

ED LOET-LOETOER, HOOFD CORPORATE
COMMUNICATIE LEGER DES HEILS

Praten over de dood is normaal

Lokale journalistiek is de belangrijkste vorm van journalistiek

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals



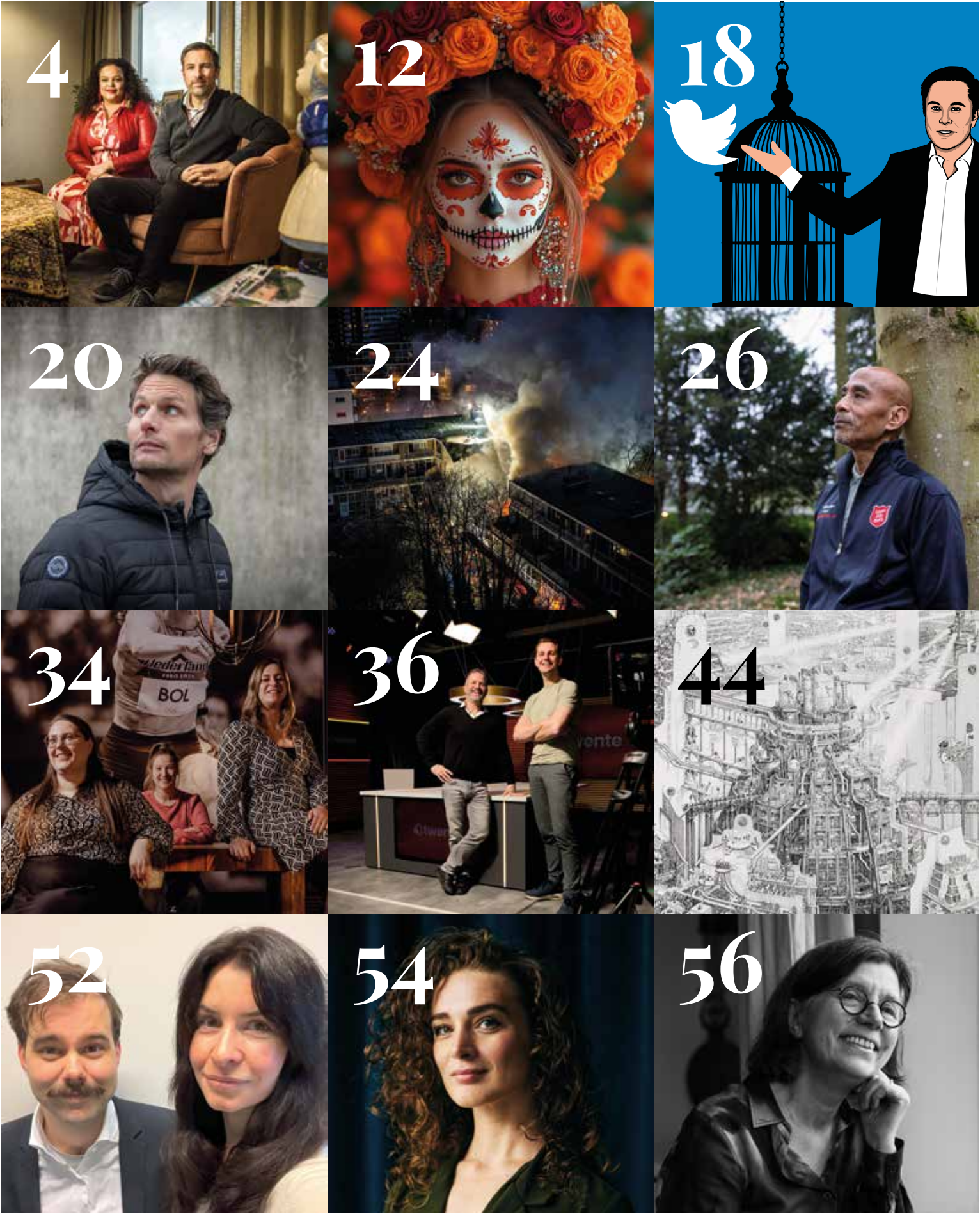


Foto Marieke Odekerken

LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

In dit nummer

04	hoofdartikel 750 jaar amsterdam
11	column lotte willemssen
12	spotlight de dood is doodnormaal
16	communicatietheorie met betteke van ruler de juiste vragen stellen om verbinding te realiseren
18	snippers
20	reflectie volgens thijs verheij draait het bij een crisis om mensen
24	reportage de directe nasleep van de aanslag in de tarwekamp
26	toonaangevend ed loet-loetoer en de reputatie van het leger des heils
30	essay de homo digitalis heeft niet altijd gelijk
34	kleiner dan tien de boodschap van volkerrail
36	reportage leve de lokale omroep
40	kennis de snel groeiende kenniskloof
44	achtergrond kunst als taal om complexiteit te begrijpen
48	proloog oordeel niet te snel
49	recensies
51	column mayke van keep
52	handreiking de kracht van virtuele influencers
54	young opbranden en weer opladen
56	miskleun marjan engelen doet wat nodig is
58	makers
59	colofon

Wanneer is het klaar?

In de eerste C die ik maakte als hoofdredacteur staat bij mijn editorial een foto van mij met op mijn arm mijn dochter. Een paar maanden oud. 'Kom maar op, hier gaan we iets moois van maken!' is de streamer bij mijn editorial. We zijn nu ruim zestien jaar verder. Dat hummeltje is nu een bijna volwassen vrouw en van C hebben we inderdaad iets moois gemaakt.

En zoals dat gaat, komt er een moment om dat moois los te laten. Mijn dochter gaat steeds meer haar eigen leven leiden. Tegelijk is er die band tussen ons die ervoor zorgt dat ze me altijd op de hoogte houdt van wat ze doet en waar ze is. Zij weet dat ik haar de vrijheid toevertrouw om haar eigen weg te gaan, maar dat ze altijd een uitgestoken hand vindt als ze me nodig heeft. Daar hebben we samen iets moois van gemaakt.

Ook C moet ik een keer loslaten. Maar wanneer is het klaar? Wanneer is het moment dat je zegt: mijn leiding, invloed en visie zijn genoeg geweest, het is tijd voor een andere blik? C is bijna volwassen. C is een totaal ander blad dan toen ik eraan begon. Ik heb al die jaren enorm veel steun gevonden in de mensen die zich als redacteur in wilden zetten. In de vormgevers en de fotografen die meewerkten. En ik had al die tijd mijn rechterhand en geweten Corine Havinga, met wie ik een ontzettend fijne tandem vorm.

C is bijna volwassen, binnenkort draag ik het over aan een ander. Nog heel even houd ik dit kindje tegen mijn borst. En dan laat ik los.

Sander Grip
hoofdredacteur

Auteur Carola de Vree*Fotograaf* Eran Oppenheimer (portretten), gemeente Amsterdam**JUBILEUMFEEST AMSTERDAM 750**

‘Bij dit feestje hangen mensen zelf de slingers op’

Op 27 oktober 2025 viert Amsterdam haar 750-jarig jubileum. Een jaar lang worden we getrakteerd op een uitbundig en feestelijk programma in onze hoofdstad. Een paar activiteiten springen direct in het oog, zoals het feest op een 15 kilometer autoloze Ring A10 en 750 minuten cabaret in Carré. “Maar juist ook die kleine ontmoetingen in wijken en buurten zijn belangrijk. We willen grootse evenementen én kleine ontmoetingen organiseren. Sterke verbindingen smeden en nalaten.” Sietse Bakker en Monique Wilson aan het woord over misschien wel het grootste en langdurigste feestje van het jaar.



Monique Wilson en Sietse Bakker



Sietse Bakker, eerder executive producer voor het Eurovisie Songfestival in Rotterdam, is directeur programmabureau Amsterdam 750 jaar. Al vanaf 2020 is het programmabureau bezig met de plannenmakerij voor dit jubileumjaar. “Het bureau is midden in coronatijd al begonnen met een projectplan, vanuit het idee dat je zo’n jubileum kunt aangrijpen om mensen iets moois te bieden. Daar hadden we toen en hebben we nu nog steeds veel behoefte aan. Drie dingen waren belangrijk in dat plan, wat we inmiddels volop aan het realiseren zijn. Allereerst ruimte bieden aan jong talent. Daarnaast willen we nieuwe verbindingen smeden tussen mensen en partijen in de stad. Connecties maken die niet altijd vanzelf ontstaan maar die blijvend mooie resultaten opleveren. En daarmee zijn we bij het laatste doel: we willen ook iets nalaten. Geen eenmalige dingen doen maar zorgen dat er na dit jubileumjaar iets achterblijft voor volgende generaties, zoals de 750 bomen die in 750 lege boomspiegels worden geplant.”

Deur wagenwijd open

Naast het programmabureau van de gemeente Amsterdam, is ook amsterdam&partners volop betrokken. Zij doen de marketing, communicatie, het onderzoek, contentproductie en citydressing. Directeur Monique Wilson: “We zijn begonnen met de communicatie over de activiteiten die vanuit het programmabureau, samen met heel veel partners en bewoners, zijn ontwikkeld. Dat aanbod werd steeds bekender, dankzij de inzet van onze eigen reguliere communicatiekanalen, maar zeker ook die van onze (media)partners en sponsors. We hebben de deur wagenwijd opengezet: heb je ook een mooi idee of event? Meld je aan. Doe mee. Haak aan. Een van de belangrijkste taken is het in lijn krijgen en houden van alle communicatie-uitingen en initiatieven, zodat het optelt tot één (groter) geheel. De coördinatie daarop ligt bij amsterdam&partners en de toolkit met uitingen, formats en suggesties

is een belangrijk sturingsinstrument. Onze toolkit citydressing met daarin allerlei aankleding voor je huis, winkel, bedrijf of activiteit wordt steeds vaker aangevraagd. Bij dit feestje hangen mensen letterlijk zelf de slingers op. Inmiddels zie je op de gekste plekken deze ‘Amsterdam 750’ versieringen opduiken. De stad gaat steeds meer aan.” Bakker vervolgt: “Iedereen kan aanhaken. Natuurlijk kijken we wel of het aansluit bij onze doelen. We programmeren al het aanbod langs drie lijnen: het verleden, de toekomst en samen maken we de stad. Aan iedereen die aanhaakt vragen we een donatie te doen aan een goed doel voor de stad.”

Bekendheid

De animo voor het feest neemt toe. Uit de meest recente cijfers blijkt dat 80 procent positief is over Amsterdam 750 en dat inmiddels 20 procent van de Amsterdammers heeft deelgenomen aan een van de activiteiten van het jubileumjaar. “En het jaar is nog maar net begonnen. Ondanks dat hebben we ook al zo’n 50 projecten gehad”, aldus Wilson. De festiviteiten vallen steeds meer op, ook onder jongeren waar de bekendheid bij deze doelgroep steeg van 58 procent naar 72 procent. De citydressing toolkit is inmiddels door zo’n duizend partijen in gebruik. “Dit hebben we ook te danken aan onze mediapartners, waaronder de regionale publieke omroep AT5, de Telegraaf en Pathé. Zij werken als een versneller en dat is natuurlijk geweldig. Het vraagt aan onze kant wel veel coördinatie, maar we zien dat alle media steeds enthousiaster worden.”

“Internationale bekendheid is geen primair doel voor ons”, zegt Bakker. “Amsterdammers wereldwijd wel. We laten daarmee zien dat Amsterdam verder reikt dan onze landsgrenzen. We proberen de nationale trots op onze hoofdstad, die natuurlijk van ons allemaal is, te versterken. Daarom kiezen we ook voor een paar grote nationale evenementen

‘Alle communicatie voor Amsterdammers doen we op taalniveau B1’

en activiteiten, die ook op televisie worden uitgezonden. Zoals ‘Het verhaal van Nederland – Amsterdam’ met Daan Schuurmans, die de kijker meeneemt in die 750 jaar geschiedenis. Maar ook Sail Amsterdam, een evenement dat zelf 50 jaar bestaat en waar we de handen mee ineengeslagen hebben. Op 27 oktober, de enige echte verjaardag van de stad, gaan we natuurlijk ook wat moois doen. Wat? Dat blijft nog even geheim. Een lekkere cliffhanger voor nu.”

De Stem van 750

Bij het programmabureau van de gemeente werken nu veertien mensen aan de coördinatie en uitvoering van het hele programma-aanbod. Er wordt ook gebruikgemaakt van eventbureaus en producers. “We maken ook veel gebruik van andere gemeentelijke capaciteit, zoals de mensen die in de groenvoorziening werken bij die 750 bomen actie. Daar hebben we zelf natuurlijk geen verstand van, maar zij gelukkig wel”, aldus Bakker. Ook bij amsterdam&partners is het alle hens aan dek. “Eigenlijk staat veel van ons werk voor dit jaar in het teken van dit jubileum”, zegt Wilson. “We hebben extra capaciteit aangetrokken voor onder andere projectcoördinatie en data-analyse. Dat helpt ons om heel gericht onze communicatieacties te doen en resultaten te laten zien. En we hebben ook extra redactiecapaciteit zodat we veel content kunnen maken, zoals speciale buurtedities van de Uitkrant en redactionele takeovers door de buurt. In totaal zijn er wel zo’n dertig collega’s actief, zowel bij ons als bij de gemeente en de stadsdelen. Die laatste zijn heel belangrijk voor ons. In de stadsdelen hebben ze goed zicht op wat bewoners interessant vinden, hoe we ze kunnen aanspreken en welke communicatie werkt.”

Inclusief communiceren en toegankelijke activiteiten organiseren staan hoog op de prioriteitenlijst. Wilson: “We willen de taal van het

stadsdeel spreken. Per stadsdeel hebben we daar een profiel voor opgesteld. En alle communicatie voor Amsterdammers doen we op taalniveau B1. We hebben met ‘De Stem van 750’ een groep bijzondere ‘gewone’ Amsterdammers en bewoners uit de regio bij elkaar gebracht die ons scherp houden op deze zaken. Ze kijken mee in de programmering én de communicatie.

Iconische bedrijven

Natuurlijk kost zo’n jubileumjaar geld en capaciteit. Met al die bezuinigingen en een ravijnjaar bij gemeenten in zicht zou het jubileumprogramma wellicht in financieel zwaar weer terecht kunnen komen. Geeft dat geen discussie? Bakker: “Gelukkig niet. Het budget is in 2023 vastgesteld op 30 miljoen euro door de gemeenteraad. En het bedrijfsleven stapt flink in, waardoor we tot nu toe al 20 miljoen euro uit de markt hebben kunnen halen. Dat varieert van grote giften van de hoofdsponsors tot hele kleine donaties. In de Metropool Amsterdam Club (MAC) zitten de iconische bedrijven en organisaties van onze stad. Zij stappen op allerlei manieren in, ook bijvoorbeeld door speciale stages te bieden aan mbo’ers in het kader van onze activiteiten. Dat zijn van die acties waarvan je hoopt dat die blijven, ook als het jubileum voorbij is. Ook dat is onze nalatenschap.” Naar welk programmaonderdeel kijken Wilson en Bakker zelf het meeste uit? “Voor mij is dat het Ring A10 event op 21 juni. Mooi symbolisch hoe we de stad omarmen vanaf de ring. Uniek en spannend is het ook. Maar er ontstaat al een enorm positieve buzz over dit evenement. Het verbindt nu al. Dat kunnen we allemaal goed gebruiken, zeker in deze tijd”, zegt Wilson. “Naast de Ring kijk ik ook erg uit naar de nationale viering op 27 oktober. Inderdaad, die cliffhanger”, zegt Bakker lachend.

Meer info op www.amsterdam750.nl en www.iamsterdam.com. ■



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
Communicatie begint bij jou! Sinds 1974

groeien door jezelf te zijn.

Randstad Professional | Yacht verbindt jou met vooruitstrevende organisaties. Om impact te maken in een wereld die continu verandert. Toon lef, stap uit je comfortzone en blijf trouw aan jezelf. Zo breng jij je carrière en organisaties in beweging.

bekijk hier onze
vaste, interim en
ZZP opdrachten:



YACHT
randstad
professional



Dit vogelhuisje is een actie tegen kanker



Damien en Dinant steunen
KWF door vogelhuisjes
te maken en verkopen.

Kom jij ook in actie? Ga naar acties.kwf.nl

Foto Germán Villafane

AI: een magische machine of dubieuze drab?

AI wordt vaak geprezen als een magische machine, maar even vaak afgedaan als dubieuze drab. Professor Shyam Sundar noemde ChatGPT zelfs een 'bullshit-generator' – keurig afgekort tot BS-generator, want vloeken hoort niet in een wetenschappelijk artikel. Hij is niet de enige: ook journalisten en opiniemakers concluderen, vaak na een fout, dat AI niet meer is dan een opgeblazen hype. De tool voldoet niet aan de verwachtingen, en dus wordt AI vaak afgedaan als overgewaardeerde technologie.

Dit simplistische beeld doet de werkelijkheid tekort, betogen Erdoğru Saçan en Barend Last in Trouw. AI is geen homogeen systeem, maar kent vele vormen: van LLM's die teksten genereren tot *recommender systems* die content afstemmen op het publiek en machine learning-modellen die sentiment analyseren. Deze verschillende vormen van AI komen ook niet in een of twee tools, maar in duizenden – 27.866 om precies te zijn, volgens de database *There's an AI for that*. Toch worden AI-fouten vaak veralgemeniseerd, alsof het één enkel systeem betreft met dezelfde gebreken. "We moeten AI niet reduceren tot een karikatuur", stellen Saçan en Last daarom. Want: "Wie alle AI op één hoop gooit, mist de potentie ervan." Toch gebeurt dit keer op keer. Waarom?

Wanneer een mens een fout maakt, wijten we dat aan het individu. Bij AI werkt dat anders door een fenomeen dat de onderzoeker Chiara Longoni en collega's *algorithmic transference* noemen

(2023). Hierbij wordt een tekortkoming van één AI-systeem automatisch toegeschreven aan alle AI, alsof het één entiteit is. Dit komt voort uit hoe we groepen categoriseren. Mensen zien zichzelf als uniek en divers, terwijl AI-systemen als een homogene 'out-group' worden beschouwd. Een chatbot die onzin uitkraamt? Dan is AI als geheel onbetrouwbaar. Een algoritme met bias? Dan is alle AI bevooroordeeld. Dit vertekende beeld belemmert een genuanceerde discussie.

Voor ons, communicatieprofessionals, is hier een belangrijke taak weggelegd. We krijgen steeds meer te maken met organisaties die AI willen inzetten, maar worden ook geconfronteerd met weerstand, vanuit anderen of onszelf. *Algorithmic transference* draagt hieraan bij.

AI-systemen zijn verre van perfect. Ze kunnen bevooroordeeld zijn, context missen of fouten maken. Tegelijkertijd bieden ze ook veel potentie. Het is dus verleidelijk om AI ofwel als dubieuze drab of magische machines te bestempelen. Maar zoals zo vaak ligt de waarheid ertussenin. AI is geen alleskunner of bullshit-generator, maar een verzameling tools met eigen mogelijkheden en beperkingen. Aan communicatieprofessionals de taak om te verdiepen wat een AI-systeem wel en niet kan, en binnen welke kaders het werkt, en hierover het gesprek te voeren. Alleen door nuance aan te brengen, voorkomen we dat AI onnodig wordt weggewuifd – of blindelings omarmd.

'Alleen door nuance aan te brengen, voorkomen we dat AI onnodig wordt weggewuifd of blindelings omarmd'



Lotte Willemsen

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

Bronnen:

Sundar, S. S., & Liao, M. (2023). Calling BS on ChatGPT: Reflections on AI as a communication source. *Journalism & Communication Monographs*, 25(2), 165-180.

Longoni, C., Cian, L., & Kyung, E. J. (2023). Algorithmic transference: People overgeneralize failures of AI in the government. *Journal of Marketing Research*, 60(1), 170-188.

www.trouw.nl/opinie/opinie-wie-alle-ai-op-een-hoop-gooit-mist-de-potentie-ervan~b72332ef/

Auteur Carrie Baarveld

De dood hoort erbij: ook in communicatie

Over iedere denkbare levensgebeurtenis communiceren we naar hartenlust. Achttien worden, samenwonen, een huis kopen, een kind krijgen, met pensioen gaan. Mensen worden doodgegooid met informatie over deze levensveranderende onderwerpen. Maar rondom de dood blijft het stil. Waarom communiceren we zo weinig over de dood? Wat maakt het moeilijk? En hoe doorbreken we dat taboe? Nadia Gandon-Najib, ceremoniebegeleider en freelance uitvaartverzorgster en Tuğrul Çirakoğlu, ondernemer in extreme schoonmaakopdrachten en schrijver, vlogger en documentairemaker, geven hun visie op communiceren over de dood.

‘Ik probeer eraan bij te dragen dat praten over de dood normaal wordt’

Door zijn werk heeft Çirakoğlu bijna dagelijks te maken met de dood. Zijn bedrijf Frisse Kater wordt namelijk ingeschakeld voor extreme schoonmaakopdrachten. Vaak gaat dat om het schoonmaken van huizen waar mensen al even geleden in eenzaamheid zijn overleden. Voor Çirakoğlu is de dood geen taboe, het hoort erbij. Net als geboren worden en het leven zelf. Maar hij snapt wel waarom we niet graag over de dood communiceren.

“De dood haalt alle plezier uit het leven. Let maar eens op, begin je over de dood, dan vertrekken mensen hun gezicht. Praten over de dood verpest de pret. Dat merk ik zelf ook sinds ik dit werk doe. Door alle heftige dingen die ik heb gezien, heb ik het plezier wel een beetje verloren. Je hoort mij bijvoorbeeld niet meer uitbundig lachen. Dat past niet meer bij de persoon die ik ben en het werk dat ik doe. Om mijn ervaringen een plek te geven, ben ik in 2020 een boek gaan schrijven: *Schoon genoeg*. Het is niet alleen een uitlaatklep, ik probeer er ook mensen mee te inspireren om wat meer naar elkaar om te kijken.”

Grootste levensvraag

Behalve dat de dood de pret verpest, is er nog een reden dat we het onderwerp liever vermijden: “De dood laat je stilstaan bij de grootste levensvraag: waarom zijn we hier? Dat is zo’n groot onderwerp. Weinig mensen zitten erop te wachten om daarover na te denken. Helemaal in de instantmaatschappij waarin we nu leven. Ik hoorde over een onderzoek waaruit blijkt dat steeds minder mensen diepzinnige gedachten hebben. Die vergen stevig denkwerk en daar zijn veel mensen te lui voor. Het gekke is dat we geboortes uitbundig vieren en voorbereiden. Maar waarom zouden we ons niet voorbereiden op de dood? Zelf geloof ik in leven na de dood. Dat maakt voor mij de voorbereiding erop ook minder eng. In mijn vrije tijd ga ik graag naar het graf van mijn moeder. Dat is voor mij

niet deprimerend, maar juist een moment van bezinning”, zegt Çirakoğlu.

Wat zielig

De schoonmaakopdrachten van Çirakoğlu zijn niet normaal vies. Toch blijft hij er vrij nuchter onder. En zakelijk in de communicatie. “De helft van mijn klanten is particulier, familieleden bijvoorbeeld van een overleden persoon. En de andere helft is zakelijk, denk aan woningcorporaties. Wie er ook belt, in de communicatie ben ik altijd menselijk én zakelijk. Emoties laat ik meestal achterwege – behalve als ik aan iemands reactie zie dat die behoefte heeft aan een woord van troost. Ik zeg bewust nooit ‘gecondoleerd’ want ik ken de relatie niet tussen de overledene en degene die me belt. Een keer toen ik niet fit was zei ik per ongeluk ‘gecondoleerd’ tegen een klant. Die begon hard te

lachen en zei ‘ik ben blij dat-ie dood is.’ Mensen willen niet van mij horen ‘wat zielig’. Dat komt nep over. Klanten waarderen juist mijn correctheid en zakelijkheid.”

Fantastische uitvaart

Ook voor Nadia Gandon-Najib is de dood een professionele aangelegenheid. Na een carrière in de journalistiek en marketingcommunicatie maakte ze de switch naar de uitvaartbranche. “Toen lang geleden mijn zusje op jonge leeftijd overleed, maakte haar uitvaart enorm veel indruk op me. Het was fantastisch! En ik dacht ‘zoiets wil ik later ook organiseren’. Zo’n negen jaar geleden was ik niet meer gelukkig in mijn marketingfunctie. Ik was op zoek naar zingeving. En toen popte dit idee weer op. En zo ben ik uitvaartverzorger geworden. Eerst in dienst. En nu zelfstandig met Het Unieke Afscheid.”

Wel thuis

“Communiceren met iemand die net een dierbare heeft verloren, vraagt de nodige improvisatie. Mensen zijn vaak moe, vergeetachtig en emotioneel. Als een ware kameleon pas ik mijn manier van communiceren aan op de situatie:

de een wil liever kort en bondig. De ander heeft behoefte aan details en lijstjes. Een ander wil weer liever helemaal aan de hand worden genomen, om zeker te weten ‘dat ze het goed doen’. Ook heb ik mijn taal aangepast. Zo heb ik afgeleerd om ‘goedemorgen’ of ‘goedemiddag’ te zeggen. Vooral op de dag van de uitvaart. Voor de nabestaanden is het geen goede dag; ze moeten afscheid nemen van hun geliefde. Na afloop van een ceremonie let ik erop dat ik niet ‘tot ziens’ zeg maar ‘wel thuis’. De Nederlandse taal is ook wel beperkt in termen over de dood. Babet te Winkel schreef een mooi boekje: *Zien in het donker*, met nieuwe woorden voor rouw zoals maantranen, tussentijd en toekomstrouw.”

Eerlijk

Een van de belangrijkste communicatielessen die Gandon-Najib door dit werk leerde: doe nooit aannames. “Ga bij een uitvaart niet uit van een zwarte auto, een kist en een plakje cake. Alles is mogelijk. Dat sprak me destijds zo aan bij de uitvaart van mijn zusje. Er waren geen beperkingen. We wilden bijvoorbeeld nog een sieraad laten maken voor mijn zusje en de familie. Normaal kost dat zes weken, maar nu kon het gewoon. Dat is zo fijn. Dat gevoel wil ik mijn klanten ook geven. Daarbij zijn eerlijkheid en transparantie trouwens heel belangrijk. Want soms mag iets gewoon niet: ballonnen oplaten, as van eerder overledenen mee-cremeren, een fles wijn meegeven in de kist. En soms gaan dingen fout: de bloemen zijn er niet, de techniek laat het afweten of het verkeerde liedje wordt ingestart... Dat is pijnlijk, want je kunt het niet overdoen. Hoe mensen reageren verschilt. Als de rouwauto verkeerd rijdt, dan reageert de een woedend. En een ander lacht erom: ‘Piet was dol op autorijden’.”

Taboe

Volgens Gandon-Najib is de dood helaas nog een groot taboe in Nederland. “In de media bijvoorbeeld wordt de dood altijd afgespiegeld als zwaar, dramatisch en eng. Neem de dodenherdenking op 4 mei. Dat is altijd zo grauw, serieus en gespannen. En als er wél openlijk over de dood gepraat wordt – zoals in het tv-programma *Over mijn lijk* – dan wordt dat weer getypeerd als ‘zo bijzonder en zo knap’. Ik wil juist dat communiceren over de dood



Nadia Gandon-Najib

normaal wordt. Er met elkaar bij stilstaan en erom huilen. Maar vooral ook lachen om herinneringen en dankbaar zijn dat die persoon er was. Dat haalt meteen de spanning weg.

Daarom probeer ik – als dat aan de orde is – ook kinderen erbij te betrekken. Ouders vinden dat soms lastig, want ze willen kinderen behoeden voor verdriet. Maar als kinderen zelf mogen aangeven wat ze wel en niet willen zien, doen of bijwonen, dan geef je ze ook de kans om afscheid te nemen op hun eigen manier. Zij schakelen makkelijker tussen verdriet en de orde van de dag. Bovendien is het voor jonge kinderen, zo tussen twee en tien jaar, nodig om duidelijk te communiceren over de dood. Hoe makkelijker en opener de volwassenen om hen heen ermee omgaan, des te relaxter is het voor de kinderen. Het fenomeen dood is ongrijpbaar voor ze. Pas als ze opa dood in de kist zien liggen, snappen ze dat die niet meer komt binnenwandelen. Bij alles geldt: laat kinderen zelf kiezen wat ze wel of niet willen.”

Voorlichting

Hoe de dood soms wordt weggestopt, vindt

Gandon-Najib lastig. En vooral als het bij kinderen wordt weggehouden. “Op school krijgen kinderen seksuele voorlichting, maar geen voorlichting over de dood. Als een huisdier, opa of zusje overlijdt, dan is dat voor docenten soms ingewikkeld en wordt er weinig aandacht aan besteed. Terwijl het een kans is om met de klas in gesprek te gaan: wat gebeurt er, hoe ga je ermee om, hoe ga je verder? Als je praten over de dood steeds uit de weg gaat, leer je er ook niet mee omgaan. Zelf geef ik ieder jaar gastlessen over mijn beroep in groep 8. De kinderen vinden het heel leuk, willen alles weten en ze stellen allemaal vragen die ze thuis niet durven te stellen. Zo probeer ik eraan bij te dragen dat praten over de dood normaal wordt.”

Nadia Gandon-Najib: ceremoniebegeleider en freelance uitvaartverzorger - Het Unieke afscheid.
Tuğrul Çirakoğlu: eigenaar Frisse Kater, onderneming in extreme schoonmaakopdrachten, auteur van *Schoon genoeg*, columnist bij Het Parool (2021-2022) en maker van de documentaireserie *Niet normaal vies*.

Fotograaf Marieke Odekerken



Betteke van Ruler

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

1. Ik gebruik liever het begrip contactgroep dan doelgroep. Met contactgroep bedoel ik al die personen en groeperingen naar wie of met wie de organisatie wil of moet communiceren. De term doelgroep is gericht op die personen of groeperingen die de organisatie uitkiest om naar of mee te communiceren. Terwijl er heel vaak groeperingen zijn waarmee of waarnaar de organisatie moet communiceren, of die dat nu wil of niet.

GOEDE RELATIES EN VERBINDINGEN

Co-oriëntatietheorie stelt de juiste vragen om verbinding te realiseren

Een gangbare definitie van ons vakgebied is dat het gaat om het ontwikkelen en onderhouden van langdurige relaties tussen mensen in de organisatie en mensen in haar omgeving. We hebben het tegenwoordig over verbinding (of engagement): dat is wat er tot stand komt als je relaties bouwt en onderhoudt. Communicatie – en dan vooral een bepaald type communicatie – wordt gezien als het vehikel om verbinding tot stand te brengen. Het lastige is dat verbinding een plastic woord is geworden: het wordt bij voorbaat gezien als goed en daarom hoeven we niet uit te leggen wat we precies bedoelen, maar ondertussen is het een begrip van elastiek (met dank aan Jan Jelle van Hasselt voor deze plastische uitleg).

Wat we ermee bedoelen kan echter heel verschillend zijn, schrijft Petra Teunissen, Australische communicatiewetenschapper met Nederlandse ouders, in het overzichtswerk Handbook of Communication Engagement (2018).

Aan de ene kant kunnen we, schrijft zij, een eenzijdige, instrumentele bedoeling hebben met het leggen van verbinding: de doelgroep moet zich verbinden aan de (doelstellingen, ideeën, etc.) van de organisatie. Als de doelgroep dat niet uit zichzelf doet, proberen we hen zo goed mogelijk te overtuigen van onze interessante ideeën, doelen, producten, etc. Bij de eenzijdige bedoeling staat het aanbod van de organisatie niet ter discussie. De communicatie is er dan ook alleen op gericht om te informeren en zo nodig te verleiden om dat aanbod van de organisatie interessant te vinden.

Tweezijdige verbinding

Er is, zegt Teunissen, ook een meer tweezijdige invulling van het begrip verbinding. Dan is het niet alleen de doelgroep/ contactgroep¹ die er iets voor moet doen, ook de organisatie moet moeite doen om zich te verbinden. Het gaat om het vinden van common ground, en die kom je alleen te weten als je anders luistert, namelijk naar de ideeën van je contactgroep en je als organisatie bereid bent om je eigen ideeën zo nodig aan te passen. Er moet ‘symmetrie’ in zijn, het is een kwestie van geven en nemen en zo tot elkaar komen, zei public relations godfather Grunig (1984) al. Grappig genoeg was de eerste definitie van public relations al gericht op deze wederkerigheid. Public relations werd lang gezien als bevordering van wederzijds begrip tussen organisatie en haar publieksgroepen, met nadruk op het ‘wederzijds’ en het ‘tussen’. Het is altijd een two-way-street, was al heel snel het adagium van ons vak (zie het geschiedenisboek van Scott Cutlip), al is dat vrijwel nooit op die manier in praktijk gebracht.

De rol van luisteren

Heb je een eenzijdige bedoeling met verbinding, dan is het belangrijk dat je erachter komt hoe de ander zich laat verleiden om de organisatie en haar output interessant te vinden. Dat doe je bijvoorbeeld door op basis van onderzoek naar je contactgroepen persona’s te maken op basis van bepaalde eigenschappen, waarden, levensstijl etc. Heb je vooral een tweezijdige bedoeling, dan ben je er ook op uit om erachter te komen hoe de organisatie zich zou moeten

aanpassen aan de wensen van de buitenwereld. De communicatieprofessional is in het eerste geval iemand die de contactgroepen probeert te veranderen, dat wil zeggen treedt op als een change agent van de contactgroepen. In het tweede geval is die echter steeds vaker (ook) een change agent van de organisatie zelf. Ook dat is niet nieuw want een klassieker in ons vak is ook dat je met één been binnen en met het andere been buiten de organisatie staat. Dat betekent echter dat je ten eerste heel goed moet weten hoe bestuurders, managers en anderen erin staan, en wat hún drijfveren en gedachten eigenlijk zijn. Je zou kunnen zeggen dat de beïnvloeding dan ook tweezijdig is, soms alleen van contactgroepen, soms alleen van het management, en soms van allebei. Interessante theorieën voor het eenzijdige luisteren vind je in de oriëntatietheorie, die gaat over waarop mensen zich oriënteren als ze iets horen, zien of lezen. Voor het tweezijdige luisteren is de uitbreiding daarvan in de vorm van de co-oriëntatietheorie interessant.

Oriëntatiemodel

Al in de jaren 40 en 50 maakten wetenschappers zich druk over de vraag wanneer mensen een standpunt van iemand anders willen overnemen. De oudste theorie is die van Heider (Balanstheorie), die als eerste concludeerde dat mensen zich nooit alleen oriënteren op dingen (bijvoorbeeld op iets wat ze lezen of zien), maar altijd ook op de persoon die erachter zit. We nemen dus nooit zomaar een idee van iemand over omdat het idee ons bevalt, maar we verdisconteren in onze houding ook van wie dat bericht afkomstig is en hoe we over die persoon denken. Hij noemde dat ‘een dubbele oriëntatie’ en veronderstelde dat we altijd het liefste balans tussen die oriëntaties willen. Zo’n dubbele oriëntatie kennen we ook uit de cognitieve dissonantietheorie van Festinger: als we iets horen van iemand die we hoog hebben zitten, maar wat we horen past niet bij onze eigen overtuiging, dan voelen we ons onplezierig. Met gevolg dat we dan ofwel ons idee over de inhoud aanpassen ofwel over de persoon van wie het bericht afkomstig is. Later is veel onderzoek gedaan of dat wel klopt. Het blijkt dat het zo gemakkelijk niet ligt, we blijken ook best met zo’n onbalans te kunnen leven. Maar het zet ons meestal wel aan het denken en er is een barst gekomen in ons vertrouwen. Deze theorie laat zien dat je niet alleen moet weten

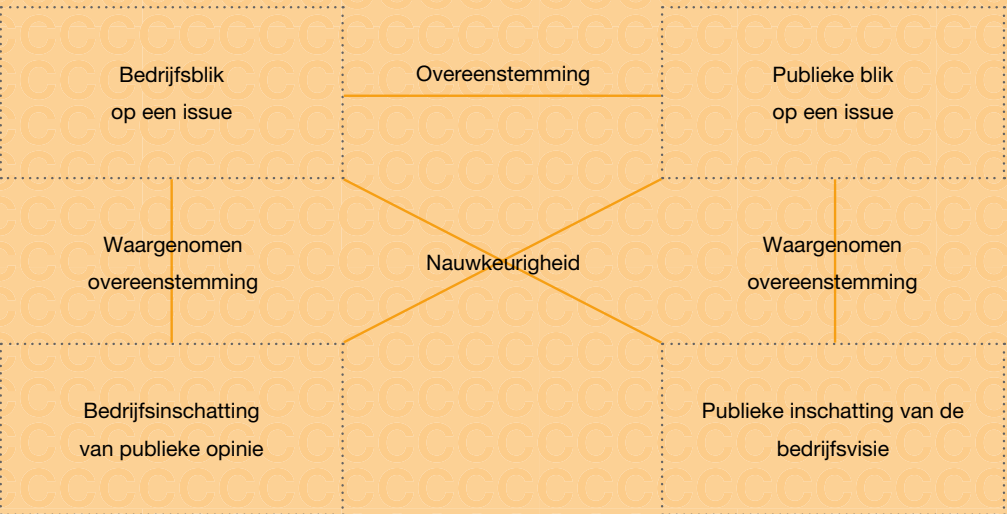
hoe de contactgroepen over een bepaald thema waarover jij wilt berichten denken, maar ook hoe ze denken over de persoon achter de boodschap. Afhankelijk van de uitkomst van dat onderzoek, probeer je dan de contactgroepen van standpunt te laten veranderen over het issue of over de persoon achter de boodschap. Het oriëntatiemodel is interessant om een communicatie-aanpak te ontwikkelen bij eenzijdige verbinding.

Co-oriëntatiemodel

De co-oriëntatietheorie, ontwikkeld door Chaffee en McLeod in de jaren zeventig en binnen public relations en communicatiemanagement uitgewerkt voor ons vak door o.a. Broom en Dozier (1990), gaat een stuk verder. Zij zeggen dat het in ons vak gaat om het onderhouden van langdurige relaties met allerlei publieken waar de organisatie van afhankelijk is. Die relaties moeten voor beide

partijen nuttig zijn, anders werkt het niet, zeiden zij vele andere wetenschappers na. Dat impliceert dat beide partijen moeite moeten doen om de relatie goed te houden. Dat vraagt dus om tweezijdigheid of wederkerigheid in de communicatie. Het co-oriëntatiemodel impliceert dat je als communicatieprofessional niet alleen moet weten hoe contactgroepen over een thema denken en hoe zij denken dat de organisatie erover denkt, maar evengoed moet je erachter zien te komen hoe (mensen in) de organisatie over het thema denken én hoe zij denken dat de contactgroepen over het thema denken. Dan zijn er dus vier variabelen die je moet onderzoeken en eventueel moet zien te veranderen. Het co-oriëntatiemodel helpt je om te onderzoeken hoe deze vier variabelen in elkaar zitten en een communicatie-aanpak te formuleren die zoveel mogelijk kans op succes heeft.

Co-oriëntatiemodel



Voor wie verder wil lezen of luisteren:

Broom, G.M. en D.M. Dozier (1990). Using research in public relations; Applications to program management. Prentice Hall.
Cutlip, Scott M. (1996). The unseen power, public relations, a history. Erlbaum.
Johnston, Kim A. en Maureen Taylor (2018). Engagement as communication: pathways, possibilities, and future directions, in Kim Johnston and Maureen Taylor. The handbook of communication engagement, pp. 1-16. Wiley.
Ledingham, John A. en Stephen D. Bruning (2000). Public relations as relationship management. Erlbaum.
Teunissen, Petra (2018). Philosophy and ethics of engagement. In Kim Johnston en Maureen Taylor (red.). The handbook of communication engagement, pp.49-60. Wiley.
Tkalac-Vercic, Ana (2017). Applying coorientation theory in relationship between nations. Te downloaden op: <https://euprera.org/2017/11/01/applying-coorientation-theory-in-relationships-between-nations>.



Geen betrokkenheid

Elk jaar doet Gallup onderzoek naar engagement. Zo'n 3,3 miljoen mensen in negentig landen zijn bevraagd en wat blijkt: In Nederland voelt 86 procent van de medewerkers zich niet verbonden met de organisatie. Meer informatie, onder meer over diverse factoren die bijdragen aan betrokkenheid is hier te vinden:



Blijven of vertrekken?

Waar Twitter ooit werd gezien als een belangrijk communicatiekanaal, is er sinds de overname door Elon Musk en de rebranding naar X veel veranderd. Wat doen we? Blijven of vertrekken? Dit dilemma speelt bij veel mensen en organisaties. Frankwatching zette de voors en tegens op een rij. Met handige (onderzoeks)vragen die je kunt stellen als basis voor een gedegen advies aan je organisatie.



Journalist van het Jaar

Telegraaf-journalist Saskia Belleman is door Villamedia uitgeroepen tot Journalist van het Jaar 2024. De jury is onder de indruk van haar podcast 'Zij is van mij', over femicide in Nederland, en roemt daarnaast haar nauwkeurige en empathische rechtbankverslaggeving.



AI-geletterdheid

We hebben of krijgen er allemaal mee te maken: omgaan met AI. De gemeente Zaanstad pakt het voortvarend aan en organiseert sessies voor raadsleden, ambtenaren en inwoners. Lees vooral ook de commentaren eronder met nog meer waardevolle voorbeelden.



'En dan, schreeuwend: 'Een helm ruïneert mijn vlechten'

Viking met een helm

Als het aan minister Barry Madlener (Infrastructuur en Waterstaat) ligt, draagt over tien jaar een kwart van alle fietsers een helm. Een flinke opgave, want op dit moment doet maar zo'n 4 procent dat. Hoe krik je dat cijfer op? Lees hoe Denemarken dit met humor en succes aanpakt.



Online magazine dicht kloof

EUPRERA lanceert in samenwerking met EACD en IPR een nieuw en gratis online magazine, Corporate Communication Review. Dit initiatief speelt in op de groeiende behoefte aan onderzoeksinzichten die de kloof tussen academisch onderzoek en corporate communicatie overbruggen. Het magazine biedt waardevolle inzichten voor zowel praktijkmensen als onderzoekers in het veld. Corporate Communication Review wordt uitgegeven door de Academic Society for Management & Communication, waarin onderzoeksuniversiteiten en ongeveer vijftig internationale bedrijven vertegenwoordigd zijn.



*Auteur Martijn van Dorp**Fotograaf Chris Bonis*

Bij een crisis draait het om mensen, niet om reputatie

Nieuws zet organisaties steeds vaker onder hoge druk: situaties kunnen snel escaleren tot een crisis. Als teamleider corporate communicatie bij BNNVARA krijgt Thijs Verheij er meermaals mee te maken. Soms vraagt een onverwacht urgente situatie om een snelle reactie, zoals toen er eind 2023 een man op het Mediapark verscheen die presentator Tim Hofman wilde vermoorden. In andere gevallen is een vooruitziende blik van groot belang. Toen BNNVARA een BOOS-aflevering over The Voice uitzond, bleek dat een verbod voor een explosief onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag bij De Wereld Draait Door (DWDD). Verheij blikt terug op beide gebeurtenissen en de rol van communicatie.

Eind 2021 seinden Tim Hofman en de eindredacteur van BOOS Verheij in dat ze bezig waren met een uitzending die waarschijnlijk grote impact zou hebben. Dat bleek een understatement. De BOOS-uitzending over seksueel grensoverschrijdend gedrag bij The Voice zorgde voor een schokgolf die nog steeds binnen en buiten de mediawereld voelbaar is.

Terwijl er met de redactie, meerdere juristen en het communicatieteam aan de lancering van de uitzending werd gewerkt, was Verheij al bezig met het mogelijke vervolg. “In de voorbereidingen op de aflevering over The Voice voorspelden we al dat het debat zich waarschijnlijk zou gaan verbreden naar grensoverschrijdend gedrag in algemene zin. We wisten dat journalisten zich direct zouden afvragen wat wij doen om de sociale veiligheid te borgen, en een van de mogelijkheden was dat daarbij de werksfeer bij DWDD aan bod zou komen”, vertelt Verheij. “Dat vooruitkijken, die signaleringsfunctie, zie ik als de belangrijkste taak van een communicatieprofessional. Niet alleen kijken naar wat voor je neus ligt, maar ook anticiperen op hoe iets zich zou kúnnen ontwikkelen en ervoor zorgen dat je daarop voorbereid bent.”

Na de BOOS-uitzending is er intern veel gecommuniceerd over sociale veiligheid binnen BNNVARA. Een aantal maatregelen moest beter onder de aandacht worden gebracht en ook nieuwe initiatieven waren nodig. Zo werden onder

meer bystander-trainingen en trainingen voor leidinggevend en opgezet. “Een sociaal veilige werkomgeving creëren is mogelijk als iedereen zich verantwoordelijk voelt en de tools heeft om bij te dragen. Daar moet je als organisatie stimulerend en faciliterend in zijn,” voegt Verheij toe.

Woede, schaamte en verdriet

In november 2022 publiceerde De Volkskrant een explosief stuk over grensoverschrijdend gedrag bij DWDD, een programma dat toen al was gestopt, maar jarenlang het paradepaardje van de omroep was. Het artikel leidde tot het vertrek van presentator Matthijs van Nieuwkerk bij BNNVARA. “Het Volkskrant-artikel diende zich maanden van tevoren aan, waardoor het een crisis in slow motion was. Er was veel tijd om ons voor te bereiden. Toch was deze periode, zowel voor als na het uitkomen van het stuk, enorm hectisch. De belangen zijn groot, het gaat om veel betrokkenen en de materie is gevoelig. Het vraagt om zorgvuldigheid. Iedere zet is belangrijk. Ieder woord ligt op een weegschaaltje”, aldus Verheij.

“Toen het artikel verscheen was dit heel heftig voor de organisatie. Je voelde woede, schaamte en verdriet in het hele pand. Bij BNNVARA werken mensen die trots zijn op hun werk en zich sterk verbonden voelen met het merk en de missie. Mensen schamen zich dat dit heeft kunnen gebeuren bij hun club, zijn boos op de verantwoordelijken die het zo ver hebben laten komen of barsten in tranen uit omdat nare ervaringen uit het verleden weer naar boven komen.” Te midden

van alle media-aandacht adviseerden Verheij en zijn team, samen met de afdeling hr, de directie van BNNVARA om tijd te nemen voor alle collega’s en hun emoties. Op de eerste werkdag na de publicatie heeft de directie de hele dag ingeruimd om met iedere afdeling in gesprek te gaan.

Bij heftige gebeurtenissen staan directbetrokkenen en slachtoffers op de eerste plaats, onderstreept Verheij. “Zodra je hen uit het oog verliest en enkel focust op reputatie, gaat het mis.” Hij spoort communicatieprofessionals aan om dit te blijven benoemen naar de directie, juridische zaken of hr. “Empathie, je verplaatsen in de mensen die zoiets is overkomen, is cruciaal. Het zorgt ervoor dat een situatie niet als een boemerang terugkomt en in je gezicht ontploft.”

Tim Hofman

In september 2023 verschijnt er een man met een pistool op het Mediapark in Hilversum, voornemens om BNNVARA-presentator en BOOS-journalist Tim Hofman dood te schieten. Dankzij goed werk van een beveiliging wordt de man buiten voor het gebouw aangehouden. Verheij wordt als een van de eersten op de hoogte gesteld. “Ik herinner me dat de rillingen over mijn lijf liepen toen ik dit hoorde. Tegelijkertijd wist ik dat we snel en secuur moesten handelen. De zorg moest gaan naar de mensen die er direct mee te maken hadden: de beveiliging, Tim zelf en het team van BOOS. Zij kregen direct de hulp die passend is bij zo’n heftig incident.”

“De volgende lastige vraag was of het bedrijf en de andere omroepen in het pand ingelicht moesten worden. We voelden de plicht om mensen te informeren, maar wisten ook dat het voor paniek kon zorgen en mensen op verkeerde ideeën kon brengen. Daarbij duurde het enige tijd voordat passende veiligheidsmaatregelen doorgevoerd konden worden. Justitie liet ons weten dat er geen acute dreiging was omdat de man met het pistool alleen handelde. Publiciteit zou het strafproces van de man bovendien kunnen beïnvloeden en was dus ongewenst”, zegt Verheij.



Na het invoeren van een nieuwe veiligheidsmaatregel en een feitelijk onjuist artikel in de Panorama besluit Verheij in overleg met de directie om de werknemers en burens op het Mediapark toch te informeren. “In zo’n geval gaat intern voor extern: onze collega’s moesten het van de directie horen en niet van de pers. Vanwege de ernst van de situatie en het lopende onderzoek naar de man, las onze directeur een zorgvuldig opgesteld statement voor. Dat is een andere manier van communiceren dan na het artikel over DWDD, maar passend bij deze situatie. In beide gevallen voelden we dat de manier van communiceren, ondanks de inhoud, gewaardeerd werd door collega’s.”

Een plek aan de bestuurstafel

Een adequate communicatie-aanpak is niet mogelijk zonder goede samenwerking met een directie die de waarde van de communicatieafdeling inziet.

Communicatieprofessionals worstelen vaak met het verkrijgen van een plek aan de bestuurstafel en worden daardoor te laat geïnformeerd, wanneer er al cruciale beslissingen zijn genomen en de reputatie niet meer kan worden gered met slimme communicatie. Hoewel Verheij dit probleem bij BNNVARA niet ervaart, adviseert hij wel om een plek aan de bestuurstafel op te eisen.

“Neem het voorbeeld van sociale veiligheid. Wij deelden tijdig met onze directie dat de uitzending van BOOS tot een maatschappelijk debat zou kunnen leiden, waarbij DWDD in de spotlights zou kunnen komen. Toen dit daadwerkelijk gebeurde, had de directie daardoor al een plan van aanpak klaarliggen. Als je een directie op belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen kan wijzen en zij daardoor goed voorbereid een storm in kunnen gaan, zouden ze gek zijn om je er de volgende keer niet op tijd bij te betrekken.”

Auteurs Frank Regtvoort en Guido Rijnja

Zaterdag 7 december, 6.15 uur. Boem

Boem!

Wat communiceren vermag bleek indringend bij de explosie in een portiekflat in de Haagse straat Tarwekamp (wijk Mariahoeve). Bewoners, ondernemers, iedereen die het heeft gehoord of gezien is verbijsterd. Ook hulpverleners en bestuurders – maar die moeten handelen. Door wat ze zien, weten ze precies wat ze moeten doen. Wat maakt dat ze van meet af aan doen wat er gedaan moet worden. Met alle onzekerheid die ze hebben. Want dat hoort erbij. Een terugblik op de eerste dagen van de ramp aan de hand van drie foto's. In samenspraak met collega's van de gemeente Den Haag.

Zaterdagmorgen: het beeld spreekt



Burgemeester Jan van Zanen zegt tijdens een persconferentie zaterdagmiddag: “Ik was vanochtend vroeg in het donker op de plaats van de ramp. Toen was al duidelijk dat de verwoestingen enorm zijn. Ben rond het middaguur terug geweest en de omvang van de vernielingen door de brand en door de explosies tart iedere beschrijving.” Met wat de burgemeester aan den lijve ondervindt, weet hij wat hem te doen staat: handelen. Het is het ‘weten’ van alle gealarmeerde hulpverleners ’s morgens in de vroege uurtjes. Zij hebben geen ‘motorkapoverleg’ nodig om te weten welk professioneel handelen de ontstane situatie per direct van hen vraagt. De brand wordt bestreden, uit de puinhoop wordt gered wat er te

redden valt, de omgeving wordt afgesloten, gewonden worden verzorgd en naar ziekenhuizen gebracht. Een paar uur later verlaat een groep direct getroffen bewoners de Tarwekamp per bus.

De burgemeester is rond 7 uur maar even ter plaatse geweest, want ‘zijn aanwezigheid voegde niets toe’, zo laat hij via een woordvoerder aan NU.nl weten. Blijkbaar heeft hij genoeg gezien en gevoeld om per direct het werk te gaan doen waar hij wél van is: bestuurlijk leidinggeven aan de publieke zorg die de Tarwekamp-ramp vereist. Denk aan opvangen en verzorgen, registratie van personen en schades, huisvesting en voorzien in informatiebehoeften.

“Ga eind van de dag richting de locatie waar de direct getroffen bewoners zijn opgevangen”, schrijft de burgemeester in een blog. “Hebben hier om zeven uur een bijeenkomst georganiseerd om de informatie te delen die we tot nu toe hebben.” Op het moment dat burgemeester Van Zanen de verwoestingen ziet, weet hij dat deze ramp het dagelijks leven van zovelen plotsklaps, misschien wel zeer lange tijd ernstig heeft verstoord. Hij beseft ook dat er geen tijd verloren mag gaan, opdat de direct getroffen bewoners en anderszins betrokken en getroffen mensen de hulp krijgen die ze zo dringend nodig hebben. Hulp voor de nabestaanden van de bewoners in de portiekflat die het leven hebben gelaten. Ook hulp voor al die buurtbewoners die de explosies hebben gehoord en de gevolgen ervan direct ondervinden: de ontsteltens op straat, het gevoel zelf niets te kunnen doen, de schade aan hun eigen bezittingen, de weggevaagde woningen en winkels, de massale hulpverleningsinzet, de reeks bezorgde telefoontjes en de aanzwellende (sociale) media-aandacht. Van Zanen hoeft zich voor het gebruik van het woordje ‘ik’; alles draait om wij, wat de gemeenschap raakt.

Zaterdagmiddag: wat wij weten delen we direct



Met dat de ramp zich zaterdagochtend voltrekt, wordt op het stadhuis de crisiscommunicatie-operatie opgestart en met inzet van eigen communicatiecollega's uitgerold. Ook zij weten welk werk hen in deze nijpende situatie te doen staat om op passende wijze te voorzien in de informatiebehoeftes van zovelen. Wat zich uitbetaalt zijn de eerder geleerde lessen.

Door zo nauwkeurig mogelijk aan te sluiten bij de wijze waarop mensen getroffen of betrokken zijn, wordt de actuele communicatieaanpak continu aangepast aan de informatie die direct getroffen bewoners en betrokkenen moeten krijgen en willen krijgen.

‘Wat wij weten, moeten we per direct delen’ is het parool, om te beginnen met de direct getroffen bewoners op plekken waar ze zijn, zoals opvanglocaties en besloten bijeenkomsten. Bij specifieke hulpvragen kunnen zij in een persoonlijk gesprek worden geholpen.

Ook voor de groep mensen die zich bij de rampzalige gebeurtenis betrokken en getroffen voelt, worden er bijeenkomsten georganiseerd, met ruimte voor vragen en delen. Voor de meer algemene informatievoorziening is er de Tarwekamp-pagina op de website en kan bij (dringende) vragen over de Tarwekamp-ramp gebeld worden met het gemeentelijk contactcentrum, nummer 14070. In de loop van het weekend kunnen mensen ook op 14070 terecht als ze op zoek zijn naar een naaste.

Media (journalisten/redacties) uit binnen- en buitenland hangen in groten getale bij de gemeente aan de lijn. En een aanzienlijk aantal van hen gaat voor hun nieuwsgaring de wijk in en naar de opvanglocatie. De woordvoerders moeten alle zeilen bijzetten om de vele persvragen — alleen al op zaterdag 200 — te beantwoorden met wat ze weten. Ook staan zij getroffenen voor de deur van de opvang- en informatiebijeenkomsten bij, die de mediacontacten als ongewenst ervaren.

Ondertussen doen de communicatiemensen het nodige communicatiewerk: organiseren van persconferenties, inclusief vroegtijdig aanvragen van een doventolk, (spreek)teksten schrijven en de burgemeester voor zover nodig helpen bij het voorbereiden van persgesprekken en publieke optredens. Maar zij staan niet alleen. Zo informeert de gemeentesecretaris vanuit haar rol iedereen op het Stadhuis in een vertrouwelijk bericht over wat er te weten is. Tijdens tal van bijeenkomsten in het publieke domein zijn het de collega's van Bevolkingszorg en ook de burgemeester die het communicatiewerk uitvoeren. En tijdens de informatiebijeenkomsten kunnen de aanwezigen voor antwoorden op hun vragen terecht bij de politie (Teamchef van het bureau in de wijk), de brandweer (Operationeel leider) en de Directeur Publieke Gezondheid.

Met dank aan de communicatiecollega's van de gemeente Den Haag voor hun medewerking aan dit artikel: Annelou van Egmond, Borre Benjamins en Michaël van Wissen van Veen.

Zondagavond, persconferentie: vanzelfsprekendheid is er als je je eigen rol kent



Zondagavond 8 november spreekt de driehoek op een persconferentie: burgemeester Jan van Zanen, chef Karin Krukkert van de politie-eenheid en hoofdofficier Margreet Fröberg. “Het Team Grootschalige Opsporing is sinds zaterdag op volle sterkte”, zegt Fröberg. “Het onderzoek zal nog lang duren”, verwacht Krukkert. “De motivatie om deze zaak op te lossen is zeer groot.”

“We houden rekening met het zwartste scenario”, zegt de burgemeester tijdens zijn eerste persconferentie op zaterdag. In zijn unieke rol om betekenis te geven aan wat er die ochtend is gebeurd, kiest hij ervoor om vanuit die rol de media te woord te staan. Daarmee houdt hij de brandweer, politie en justitie uit de wind, omdat zij op tal van zwaarwegende vragen nog geen afdoende antwoord kunnen geven. Zo kan er over het aantal overleden mensen pas iets met zekerheid gezegd worden, nadat het bergingswerk is afgerond.

In zijn rol als voorzitter van de driehoek informeert Van Zanen de media over het verantwoordelijke werk van de brandweer: “Wat zij de afgelopen twee dagen aan inzet getoond hebben, daar maak ik een diepe buiging voor. Zij hebben inmiddels de kelderruimtes onder de oorspronkelijke panden bereikt. Dat is heel gevaarlijk werk, maar letterlijk de onderste steen wordt omgekeerd.” Als hoogste autoriteit van dienst is Van Zanen duidelijk. Hij kent de behoefte aan duiding, de schreeuw om antwoorden op al die vragen, de verwachtingen: “Wanneer alles onderzocht is, en we verwachten dat moment ergens in de nacht of de vroege maandagochtend, dan gaan we weer een nieuwe fase van het onderzoek in. De politie kan u daar meer over vertellen. Naast dit onderzoek begint dan ook de periode waarin de gemeente haar uiterste best gaat doen om iedereen wiens leven overhoop gegooid is te helpen bij het vinden van de juiste route naar hulp en herstel. Daar zijn we al mee begonnen en daar gaan we mee door.”

*Auteur Arjen Boukema**Fotograaf Sanne Romeijn*

‘Je inzetten voor de meest kwetsbaren in de samenleving zit in ons DNA’

Ed Loet-loetoer is Hoofd Corporate Communicatie van het Leger des Heils Nederland. Hij combineert een empathische communicatiestijl met een doelgerichte aanpak om de missie en waarden van het Leger des Heils uit te dragen en om de impact van het Leger in de samenleving te tonen. Zijn aanpak richt zich onder meer op het vertellen van verhalen die de menselijke kant van de organisatie benadrukken. Deze verhalen geven een gezicht aan de mensen die geholpen worden door het Leger des Heils en laten zien hoe de organisatie bijdraagt aan de samenleving.



**Wat is jouw belangrijkste opdracht als
Hoofd Corporate Communicatie bij het
Leger des Heils?**

“Kort gezegd: de positionering van het Leger als geheel in de Nederlandse samenleving en coördinatie van de gezamenlijke communicatie. Het Leger des Heils Nederland bestaat uit negen verschillende juridische entiteiten die samen een groep vormen. Er is een ‘overkoepelende’ Raad die de samenhang bevordert en bewaakt en als coördinerend en richtinggevend orgaan fungeert. In deze Raad wordt onder andere de positionering van het Leger als geheel in de Nederlandse samenleving vastgesteld. De definitie die ik van Corporate Communicatie aanhoud is die van managementinstrument waarmee alle bewust gehanteerde vormen van communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat de organisatie, het merk, het gewenste imago in de samenleving krijgt en behoudt, en zo zijn missie kan realiseren. Het gaat daarmee over de samenhangende communicatie van de organisatie als geheel en de organisatie van die communicatie.



CV

Ed Loet-loetoer is sinds 2019 Hoofd Corporate Communicatie van Leger des Heils Nederland. Hiervoor was hij in verschillende marketing- en communicatiefuncties werkzaam in onder meer de ziekenhuisbranche, chemische industrie en de factoring en subsidiebranche. Een dag per week is hij ook vrijwilliger bij het Leger des Heils, op een herstellplek voor veteranen in Bosch en Duin als luisterend oor en als initiator van sportactiviteiten. Hij heeft een achtergrond in informatiemanagement, marketing en veranderkunde.

Het is mijn kernopdracht om hiervoor zorg te dragen. En voor de beeldvorming: het Leger hielp in 2023 ruim 126.000 mensen met zo’n 7.700 betaalde medewerkers, 100 officieren, 11.600 vrijwilligers en 4.000 leden van het Kerkgenootschap. Om de vele niet-gesubsidieerde activiteiten mogelijk te maken, is de steun van donateurs noodzakelijk. We mochten in 2023 rekenen op een financiële bijdrage van maar liefst 228.465 huishoudens.”

**Het Leger des Heils scoort hoog op
naamsbekendheid, maar wat weet het grote
publiek nog te weinig, wat wel belangrijk is?**

“Het Leger scoort inderdaad hoog op naamsbekendheid, over de afgelopen zes jaar tussen de 95 en 100 procent. We laten ons imago in de samenleving regelmatig onderzoeken. Die onderzoeken geven kwantitatief inzicht in waar we op dat moment staan als merk. De merkassociaties die het Leger heeft in de samenleving kloppen met de werkelijkheid, maar dekken niet de gehele lading. Het Leger doet meer dan de associaties die bijna

standaard worden genoemd. We blijven daarom structureel en planmatig communiceren over wat we allemaal doen, waarin we ons onderscheiden, waarom we anders zijn dan alle anderen en bovenal waarom stakeholders voor ons moeten kiezen. Want ook in onze markt/branche kunnen stakeholders, zoals potentiële afnemers, verwijzers, medewerkers, vrijwilligers, donateurs, etc. kiezen uit talloze diensten en uit veel organisaties achter die diensten. Tegelijkertijd worden ze bedolven onder een enorme hoeveelheid informatie en reclame-uitingen. We blijven daarom structureel die elementen herhalen die wij voor het merk van belang vinden, waarbij het essentieel is dat ons merk direct herkenning oplevert. Consistentie is voor mij een voorwaarde om te blijven hangen in het geheugen. Een tweede voorwaarde daarbij is prioriteren. Het is onmogelijk en onwenselijk om te veel associaties tegelijk evenveel aandacht te geven. Om succesvol te zijn in communicatie is een strategische prioritering van die associaties nodig. Welke associaties moeten onlosmakelijk aan ons merk verbonden zijn? Hoe beter we in staat zijn om deze prioritering aan te brengen en over het voetlicht te brengen, hoe beter we als merk door de samenleving én onze eigen mensen begrepen worden.”

**Hoe staat het met het imago van het Leger des
Heils?**

“Het imago is goed. We staan op de Bühne waar er onrecht is. We zijn op veel fronten actief, bijvoorbeeld ook in de jeugd- en gezinshulp. Daar maken we een slag want als je daar niks doet gaat het met de volgende generatie ook niet goed. We zijn actief in de opvang van Oekraïense burgers, maar ook van de vele EU-migranten die hier komen om te werken. In veel gevallen geldt voor hen: baan kwijt, huisvesting kwijt. Op dit moment vormen de dakloze EU-arbeidsmigranten maar liefst 60 procent van de daklozen die we ‘s nachts op straat tegenkomen. Daarom voeren we een stevige lobby, in Den Haag én campagnematig online. Ons doel is dat niemand op straat hoeft te slapen.”

**Welke aspecten benadruk je in de
communicatie?**

“We bewegen mee met de actualiteit. Nu gaat het veel over arbeidsmigratie en de vaak gedwongen koppeling van werken en wonen. We maken ons

‘Op dit moment vormen de dakloze EU-arbeidsmigranten maar liefst 60 procent van de daklozen die we ‘s nachts op straat tegenkomen’

hard om alle vormen van uitbuiting tegen te gaan. Denk daarbij ook aan seksuele uitbuiting. Maar ook andere relevante maatschappelijke thema’s laten we de revue passeren, zoals toenemende bestaansonzekerheid, eenzaamheid, gebrek aan zingeving en natuurlijk het enorme gebrek aan passende woonruimte voor onze doelgroep. Wonen is een mensenrecht en toch slapen er volgens de laatste telling tenminste 33.000 mensen op straat. Hoe zuur is dat? Het begint wat ons betreft met een eigen (t)huis. Dat is het idee van ons programma ‘Wonen Eerst’. Dat mensen vanaf het begin, met ondersteuning van professionele begeleiding, een eigen plek hebben die ze echt als thuis kunnen en mogen beschouwen. Want op straat zijn zij alleen maar aan het overleven, en kunnen ze niet werken aan welk herstel dan ook.”

**Wat zijn de belangrijkste opgaven van het Leger
des Heils? Hoe helpt communicatie daarbij?**

“Ik noem er twee. De professionele zorg-tak van het Leger richt zich met name op de meest kwetsbaren in de samenleving, doorgaans mensen die echt nergens anders meer terecht kunnen. Als we kijken naar de maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland en we combineren die met de huidige wet- en regelgeving en bijbehorende financiële schotten, dan zien we deze doelgroep alsmaar groeien. Public Affairs en actieve campagnevoering zijn cruciaal om dit op het netvlies van beleidsmakers te krijgen en te houden, en hen te activeren om beleid aan te passen dan wel nieuw beleid te ontwikkelen. We richten ons hierbij via media ook op de samenleving als geheel, want het is bekend dat 85 procent van alle Kamervragen voortkomen uit mediaberichtgeving.

Een tweede opgave heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Om onze dienstverlening aan

de meest kwetsbaren goed te kunnen blijven doen, voeren we met regelmaat ludieke, professionele arbeidsmarktcommunicatiecampagnes uit. Onze eerste grootschalige campagne ‘De baan is (n) iets voor jou’ leverde in de eerste zeven maanden 31 procent meer sollicitaties op. Deze campagne won ook nog eens twee grote publieksprijzen. De volgende grootschalige arbeidsmarktcampagne start in mei dit jaar en heeft als pay-off: Doe jij wat je gelooft?”

**Jij deelt persoonlijke verhalen. Waarom kies je
voor die aanpak?**

“Storytelling zorgt ervoor dat een boodschap beter en langer blijft hangen, vaak vanwege de emotie die erin zit. Ook belangrijk is dat complexe onderwerpen veel toegankelijker en begrijpelijker en voor een breder publiek kunnen worden uitgelegd. Zelfs richting beleidsmakers gebruiken we storytelling om feitelijke constatering en getallen emotioneel te duiden. Onze dienstverlening leent zich hier heel goed voor. We zien in de praktijk dat onze verhalen iets in de samenleving teweegbrengen, maar ook dat er bij beleidsmakers direct iets loskomt. Ook laten we met name beleidsmakers regelmatig locaties bezoeken of een middagje meelopen, want beleving is veel krachtiger dan woorden.”

**Wat is het meest indrukwekkende persoonlijke
verhaal dat je hebt gedeeld?**

“Mijn kundige en betrokken collega’s maken de content. Wat mij persoonlijk altijd het meest raakt, is videocontent. Ook dit heeft denk ik weer te maken met beleving: je voelt de urgentie. Op de derde dinsdag van januari presenteerden we voor de tweede keer in Nieuwspoort de Leger des Heils Barometer, met de sociaal-maatschappelijke staat

van Nederland. We hebben daarvoor een video gemaakt met verhalen van een arbeidsmigrant die in een parkeergarage woont en een vrouw die in de prostitutie uitgebuit is. Dat raakt de aanwezige Kamerleden en beleidsmakers tot op het bot. Door onze politieke boodschap te verbinden met deze emotie kunnen we de samenleving in beweging brengen.”

**Wat is het effect van toenemende individualisatie
en polarisatie op het werk van het Leger des
Heils?**

“Deze thema’s zorgen ervoor dat de groep waarvoor wij ons primair inzetten juist groter wordt. Dat is nu juist wat we niet willen. Ik zeg vaak: we stoppen met ons professionele zorgwerk als er geen ‘onderkant van de samenleving’ meer in Nederland bestaat. Een illusie wellicht, maar wel de hoop die ik heb. Het staat ook mooi in ons merkverhaal ‘Zolang zullen wij strijden’ verwoord. Om dit ooit te kunnen bewerkstelligen, blijven we op de zeepkist staan.”

**Waarom werk jij voor het Leger des Heils en niet
ergens anders?**

“Ik heb op veel andere plekken gewerkt, maar koos zes jaar geleden heel bewust voor het Leger des Heils. De belangrijkste reden daarvoor is dat het een christelijke organisatie is die past bij mijn eigen identiteit en mijn behoefte aan zingeving en aan zinvol werk. Daarnaast is het professioneel enorm uitdagend en interessant. Voordat ik bij het Leger des Heils kwam, wist ik niet dat het zo’n grote organisatie was. Als het in je DNA zit om je in te willen zetten voor de meest kwetsbaren in de samenleving en je hebt behoefte aan zingeving of je wilt je geloof versterken, dan ben je bij het Leger des Heils op de goede plek.” —

OP ZOEK NAAR DE JUISTE BALANS IN DIGITAAL LEVEN, WERKEN EN COMMUNICEREN

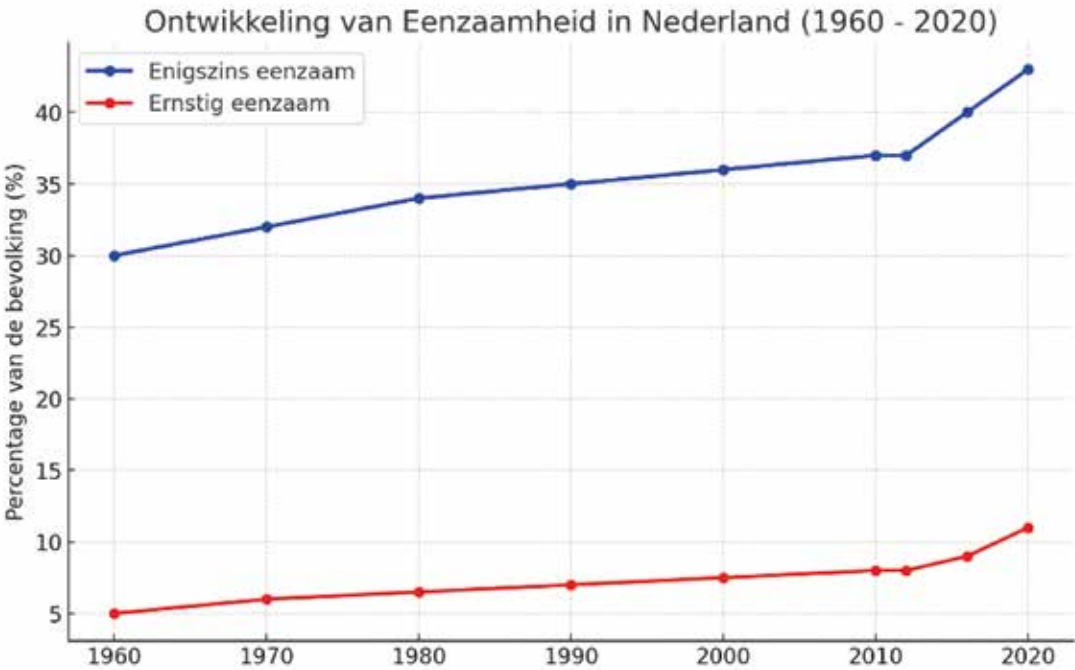
De Homo Digitalis heeft niet altijd gelijk

Laat ons je meenemen naar de vakantie van Ruud een paar jaar geleden: "Ik verbleef in Londen en zou die dag wat eten met vrienden van me in Birmingham. Vol goede moed, met een online gekocht kaartje op mijn telefoon, stond ik op het treinstation van Londen, toen mijn telefoon uit mijn handen glipte. Met een kleine stuiter viel mijn telefoon op de harde tegels van het station. In lichte paniek pakte ik hem weer op. Gelukkig was het scherm nog heel, maar wat ik ook probeerde, het scherm bleef zwart. Paniekerig meldde ik me bij de balie met mijn probleem. Helaas konden zij ook niks doen en moest ik een nieuw kaartje kopen. Dit was al balen, maar toen ik eenmaal in de trein zat, besepte ik dat mijn vrienden geen flauw idee hadden hoe laat ik op welk perron aankwam. En zonder telefoon kon ik ze ook niet bereiken."

Herkenbaar? Inmiddels zal vrijwel iedereen ooit een vergelijkbare ervaring hebben gehad. En zeggen we het niet vaak genoeg op feestjes of bij de koffieautomaat: 'Wat zijn we toch afhankelijk van dat ding. We kunnen niet meer zonder.' Ondertussen laten we dit communicatieve apparaatje toch

vrolijk steeds meer infiltreren in onze dagelijkse bezigheden. Want ja, het is ook zo'n handig hulpje. Altijd klaar om de weg voor je te vinden, het beste recept omhoog te toveren, een zin te vertalen, iemand te bereiken. En dan hebben we het nog niet over filmpjes kijken, muziek luisteren, appjes checken of op een andere manier de verveling of tussentijd¹ verdrijven.

Dode digitale mus
Dat de smartphone een 'handig' communicatieding is, lijkt buiten kijf te staan. Maar toch: is dit inderdaad zo handig als het lijkt? Of worden we in feite blij gemaakt met een dode digitale mus? We zijn misschien meer verbonden, maar tegelijk ook eenzamer dan ooit.² Wat is er überhaupt mis met de technologieën die we ooit hadden. We hebben de vaste telefoon praktisch afgeschaft. Maar zo'n slechte uitvinding was dat niet, toch? Je wist de belangrijkste telefoonnummers uit je hoofd, goede oefening voor je brein, vindt ook neuropsycholoog Erik Scherder.³ Of je schreef, ook al zo'n gewoonte uit vervlogen tijden, de telefoonnummers op in je papieren agenda. Was



dat eigenlijk niet net zo makkelijk, maar minder kwetsbaar? Een thuistelefoon valt in ieder geval niet zomaar uit je broekzak. Je neemt hem niet overal mee naartoe en je kunt je niet de hele tijd verstoppen achter je scherm. Dus je spreekt buiten de deur sneller iemand van buiten je bubbel. Je data wordt niet opgeslagen en doorverkocht door techgiganten en er is geen commercieel belang in het geding. Best prima, toch? En als we dit doorvertalen naar de werkvloer: wat is er mis met het toevallige praatje van collega tot collega bij de koffieautomaat? Waarom zetten we alle bedrijfsontwikkelingen in een blog op het intranet? Kan de chef niet beter weer eens op een zeepkist in het kantoor gaan staan?

We zitten middenin de zogenoemde 'digitale transitie'.⁴ Tot nu toe hebben technologische ontwikkelingen keer op keer gezorgd voor een paradigmawisseling, denk maar aan de uitvinding van de boekdrukkunst rond 1450. Door deze techniek kwamen onder andere wetenschap en onderwijs in een stroomversnelling. De technische ontwikkeling zorgde met andere woorden voor een verandering van denkkader. De digitale transitie waar we nu middenin zitten, zorgt er ook voor dat we op een andere manier naar de wereld om ons heen kijken. We kijken met een digitale bril op. Met die bril op lijkt het alsof het evolutionair bepaald is dat we digitaliseren, alsof het ons allemaal overkomt, alsof het de enige logische weg is. Maar is dat wel

1. In de betekenis van de Nederlandse filosoof Cornelis Verhoeven (1928-2001). Verhoeven zag de 'tussentijd' als een periode waarin mensen niet direct bezig zijn met actie of productie, maar waarin zij juist de tijd nemen om stil te staan bij wat er gebeurt. Het is een soort pauze waarin ruimte ontstaat voor contemplatie en bezinning, zonder dat men onmiddellijk op iets reageert. Voor Verhoeven is deze tijd van reflectie cruciaal omdat het mensen in staat stelt om dieper na te denken over hun ervaringen, hun omgeving, en de betekenis van het leven.

2. Gezondheidsmonitor 2020, RIVM i.s.m. GGD en CBS

3. Laat je hersenen niet zitten!, Erik Scherder, 2019

4. Toekomstverkenning Digitalisering 2030, Freedomlab 2018, schetst aan de hand van elf trends een beeld van de digitale transitie in Nederland.

‘Wij digitaliseren van binnenuit, in ons denken, in onze communicatie en in ons gedrag’

1990	Minder dan 1% van de bevolking heeft toegang tot internet.
2000	Ongeveer 40% van de huishoudens heeft internet.
2010	Ruim 90% van de Nederlandse huishoudens heeft internettoegang.
2023	Ongeveer 98% van de Nederlandse bevolking heeft toegang tot internet, met een hoog gebruik van mobiele apparaten.

zo? We hebben toch wel degelijk keuzes die we kunnen maken, en ook moeten maken. Kunnen we onze digitale bril eigenlijk nog wel afzetten?

Ook op de werkvloer heeft de digitalisering grote gevolgen. Van de introductie van computers in de jaren 70, pc's en laptops in de jaren 80 en 90, CRM en ERP systemen in de jaren 2000 en, nog recenter, AI en big data. De coronapandemie heeft deze ontwikkelingen nog meer versneld, waardoor meetings via Teams nu meer norm zijn dan uitzondering.

Verhoogde werkdruk

In haar boek ‘De toekomst van werk’ beschrijft filosoof en sociaal wetenschapper Lisa Herzog hoe we de grip op ons werk langzaam kunnen verliezen als we niet uitkijken.⁵ We zijn flexibeler in hoe we samenwerken en onze tijd indelen. Als we moeten overleggen met een collega, kunnen we chatten, videobellen, appen, ‘teamsen’, fysiek samenkomen of bellen. We worden op veel fronten ook efficiënter. Dit draagt enerzijds bij aan meer tevredenheid en gezondheid bij medewerkers.

Anderzijds kan het ook zorgen voor verhoogde werkdruk, technostress en het vervagen van grenzen tussen privé en werk.

Voor werknemers die niet goed om kunnen gaan met digitale middelen, zijn deze risico's nog groter. Zij ervaren dan ook verhoogde werkdruk en stress, omdat ze meer tijd moeten investeren in het

begrijpen en gebruiken van nieuwe technologieën. Als het niet lukt om die vaardigheden aan te leren, leidt dit weer tot verminderde productiviteit, sociale isolatie en risico op baanverlies. Herzog stelt dat medewerkers kwetsbaarder worden omdat zij zich moeilijker kunnen verenigen als zij in de praktijk nauwelijks nog samenkomen. Wie kan er überhaupt nog werken als digitale bronnen wegvallen? Wij in ieder geval niet.

Digitale bril

Hoe bepalen we of een digitale ontwikkeling, op de werkvloer of daarbuiten, goed is voor ons? Voor het antwoord op deze vraag gaan we naar filosoof, jurist en grondlegger van het utilitarisme Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham vroeg zich bij alles af: levert deze handeling een bijdrage aan het algemeen nut? De moraal, het goede handelen, zou gericht moeten zijn op het meeste geluk voor de meeste mensen. Geluk is daarbij niets meer of minder dan de hoeveelheid plezier min de hoeveelheid pijn die een handeling oplevert.⁶ Laten we Benthams redenering loslaten op de digitale transitie. Wat heeft meer algemeen nut: wel of geen smartphone?

De gangbare gedachte is dat de smartphone bijdraagt aan het algemeen nut. Inmiddels heeft meer dan 97 procent van de Nederlandse bevolking internet, een van de hoogste percentages ter wereld, en 93 procent een smartphone. Hoewel er ook zorgen zijn over de snelheid van

technologische ontwikkelingen, gelooft zo'n 80 procent van de Nederlanders dat digitalisering het leven makkelijker maakt.⁷ Maar maakt digitalisering het leven ook beter? En kunnen we met onze ‘digitale bril’ op nog wel helder hierover oordelen? De digitale transitie en alle digitale (communicatie) middelen die we tot onze beschikking hebben, beïnvloeden ons. Roland van der Vorst, hoofd innovatie bij de Rabobank en columnist bij het Financieel Dagblad, beschrijft dit mooi in zijn boek ‘De toekomst is eindeloos’.⁸ Het lijkt erop dat wij moeilijk loskomen van onze technologieën. Ze zijn niet alleen verslavend, maar ook continu aanwezig. Privé, maar ook in werksituaties. Hoe kunnen wij nog helder denken over de invloed van deze technologie op onszelf als we er zo middenin zitten?

Niet alleen de wereld om ons heen digitaliseert, maar wijzelf digitaliseren van binnenuit, in ons denken, in onze communicatie en in ons gedrag. Historicus Yuval Noah Harari gaat nog een stapje verder en heeft het over de cyborg-ontwikkeling waarbij technologie uiteindelijk in onze lichamen wordt geïntegreerd.⁹ Het bedrijf Neuralink van Elon Musk is al bezig met projecten in deze richting. Je zou kortom kunnen concluderen: we evolueren in sneltreinvaart naar een ‘homo digitalis’.¹⁰

Nog steeds geboeid? Lees de rest van het essay op [logeion.nl](#).



5. De Toekomst van Werk, Liza Herzog, 2024
6. An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, Jeremy Bentham, 1789
7. KPMG, 2021
8. De toekomst is eindeloos, een open blik op digitalisering, Roland van der Vorst, 2023
9. Homo Deus: Een korte geschiedenis van de toekomst, Yuval Noah Harari, 2015
10. De Corporate Tribe, Jitske Kramer, 2018



Vlnr: Charina ter Brug, Sanne Leliveld, Charlotte Christie

Auteur Katja Torbijn

Fotograaf Germán Villafane

VOLKERRAIL

‘Boodschap landt beter na onze betrokkenheid’

Slechts drie medewerkers kent de communicatieafdeling van VolkerRail: coördinator Charlotte Christie en twee teamleden voor interne communicatie en arbeidsmarktcommunicatie. Samen verzorgen ze alle communicatie voor de dochteronderneming van VolkerWessels. Dat is aanpotten, maar het team heeft een manier gevonden om zoveel mogelijk te bereiken.

Terugkijkend op de afgelopen drie jaar concludeert Christie: “We doen hard ons best, maar niet alles lukt altijd. We leerden prioriteiten te stellen, vast te houden aan onze eigen strategie en collega’s gedeeltelijk zelfredzaam te maken. Vroeger organiseerden collega’s veel dingen zelf. We haken daar nu op in en adviseren collega’s. Zij zien steeds meer dat uitingen of activiteiten meer effect hebben als ze ons erbij betrekken”, deelt Christie. Inmiddels weten veel collega’s de communicatieafdeling te vinden. “Dat komt de kwaliteit zeker ten goede.”

Ook extern, op scholen, groeide de zichtbaarheid van VolkerRail flink. Een belangrijke doelstelling, want met het huidige personeelsgebrek in de spoorsector zijn nieuwe medewerkers – bijvoorbeeld via stages – erg belangrijk voor de spooraanwinst. Christie: “Studenten moeten heel bewust de keuze maken om de spoorsector in te gaan, een relatief onbekende sector. We zetten daarom vol in op gastcolleges, lasdemonstraties en evenementen om studenten te enthousiasmeren. Eén medewerker houdt zich daarom alleen met arbeidsmarktcommunicatie bezig.”

“Met zijn drieën krijgen we het altijd voor elkaar. We vullen elkaar aan, springen bij waar nodig en dekken precies de onderwerpen af die nu nodig zijn voor het bedrijf”, vertelt Christie. Waar het team niet zelf aan een vraag kan voldoen, biedt het een alternatief: “Soms maken we zelf een flyer, soms bieden we aan de vormgeving uit te besteden. We vragen collega’s regelmatig zelf een inhoudelijke voorzet te geven. Vervolgens kijken we samen hoe we een productie kunnen versterken. Zo verdelen we onze tijd beter, zeggen we niet altijd nee en hebben we tijd voor groei en ontwikkeling van de afdeling.”

En dat wordt gewaardeerd, iets waar Christie trots op is. “We zien de waardering voor onze afdeling groeien. Collega’s zien nu in dat een boodschap beter landt als wij vooraf betrokken zijn. Toch blijven er onderdelen liggen die meer aandacht verdienen.” Voor Christie is de verdere positionering van haar afdeling dan ook een belangrijk toekomstdoel. “Stagiaires en afgestudeerden zijn van harte welkom om daar, aan de hand van leuke vraagstukken, aan bij te dragen.”

Auteur Michiel Haighton

Fotograaf Rick Arnold



Flip van Willigen (links) en Niels Veurink

1TWENTE IS DAAR WAAR DE DOELGROEP IS

‘Lokale journalistiek is de belangrijkste vorm van journalistiek’

De lokale omroep gaat flink op de schop. De huidige 240 lokale omroepen maken plaats voor 80 streekomroepen. Meer kwaliteit en professionaliteit is het doel. C ging op bezoek bij 1Twente dat geldt als lichtend voorbeeld.

Pal tegenover de plek waar in mei 2000 de Enschedese vuurwerkkramp plaatsvond, bevindt zich een bedrijfsverzamelgebouw waar op de begane grond de streekomroep 1Twente is gehuisvest. Een verdieping hoger houdt de regionale krant Tubantia kantoor. “We hebben geprobeerd samen te werken, maar het is stukgelopen. Tubantia is te veel gericht op de clicks en zet bijna alles achter een betaalmuur. Dat druist in tegen onze journalistieke moren én functie als publieke omroep”, vertelt hoofdredacteur Niels Veurink terwijl hij de redactievloer en studio’s aan zijn bezoek toont. “Het oogt hier misschien als een klassieke broadcast omroep, maar dat zijn we niet echt meer. Online, sociale media, podcasts, debatten, fysieke ontmoetingen; we zijn daar waar onze doelgroep is.”

Leraar basisonderwijs

Veurink (34) is opgeleid tot leraar basisonderwijs. Voor de klas stond hij nooit. Eerst als vrijwilliger en later als betaalde kracht werkte hij als presentator, nieuwslezer en redacteur voor verschillende lokale

omroepen die inmiddels zijn opgegaan in de streekomroep 1Twente. Sinds vorig jaar is hij er de hoofdredacteur. Presenteren en nieuwslezen doet hij nog steeds. “Maar wel steeds minder.” Het Rijk, omroepend en gemeenten willen dat de lokale omroepen professioneler worden. Daarvoor moeten de lokale omroepen meer gaan samenwerken. 1Twente bouwt samen met RTV Noordoost Twente (Twente FM) aan zo’n streekomroep. Onder de vlag van 1Twente opereren vijf omroepstichtingen die in acht gemeenten actief zijn, waaronder ook de piratenzender Accent FM. “In de periode dat hier in de regio de maïs wordt gehakseld, trekt Accent er met live verslaggeving inclusief drones op uit”, zegt Veurink.

Krachten bundelen

Nu zijn er nog zo’n 230 lokale omroepen in Nederland, dat moeten er in totaal 80 worden. Het idee is dat lokale omroepen hun krachten gaan bundelen, geld bij elkaar leggen en besparen door samen studio’s, websites, technici en apparatuur te delen.

‘In mijn hart vind ik het zonde dat veel steden en dorpen hun eigen zelfstandige omroep verliezen’

Daardoor komt er meer financiële armslag om betaalde krachten aan te trekken, die het journalistieke niveau omhoog moeten brengen. In 2028 moeten alle streekomroepen gevormd zijn. Vanaf dan loopt de financiering van de lokale omroepen niet meer via de gemeenten maar via het Rijk. Omroepen die een uitzendlicentie willen krijgen moeten voortaan een hele streek bedienen in plaats van één gemeente. De 80 streken liggen goeddeels vast. Directeur bij 1Twente is Flip van Willigen. Deze ondernemer en voormalig marketingmanager van de Vara, werd in 2007 gevraagd om de failliete lokale omroep in Enschede weer op te bouwen. Dat lukte, inmiddels maakt de Enschedese omroep deel uit van 1Twente.

Spannende en complexe operatie

Terwijl technici in de grote opnamestudio van 1Twente druk in de weer zijn met de voorbereiding van een live-uitzending, vertelt Van Willigen over de toekomst van zijn omroep én die van de andere 79 nieuwe lokale streekomroepen in oprichting. Want ook daar is Van Willigen bij betrokken. Hij is bestuurslid van het College van Omroepen, een adviesorgaan van de Stichting Nederlandse Lokale Publieke Omroepen. Van Willigen: “We staan aan de vooravond van een spannende en complexe operatie. De komende jaren worden overal in het land nieuwe omroepen gebouwd. “In mijn hart vind ik het zonde dat veel steden en dorpen hun eigen zelfstandige omroepstichtingen verliezen. Maar mijn verstand weet dat dit de enige manier is om als lokale omroep echt iets te kunnen blijven betekenen en impact te maken. Ik

zie het als een kans én een verplichting aan onze lokale democratie, om met alle betrokken partijen een gratis toegankelijke, sterke en goed geborgde lokale journalistieke infrastructuur neer te zetten.”

Investeren in onderzoeksjournalistiek

De basis van de nieuwe omroep bestaat uit kwaliteitsjournalistiek. “Door de krachtenbundeling komt daar nu meer ruimte en geld voor beschikbaar. Wij investeren in onderzoeksjournalistiek, bieden daarmee niet voor de makkelijke en goedkope weg. Dan zouden we vooral 112-nieuws brengen. Tieten, schieten en bandieten; weinig inhoud en gegarandeerde clicks. Maar een publieke omroep moet en kan meer bieden. Wij willen met ons aanbod mensen en gemeenschappen verbinden. Door mensen een gedeeld referentiekader te brengen en ze meer te laten begrijpen van de complexe samenleving die we met elkaar hebben gebouwd.”

Waar het echte leven zich afspeelt

Veurink benadrukt dat 1Twente niet een soort Nieuwsuurtje of de Correspondent gaat spelen. “We blijven hyperlokaal nieuws brengen. We zijn daar waar het echte leven zich afspeelt; op de pleinen, straten en in de huiskamers. Daar wordt gevoeld wat beleid doet. Als je daar geen journalisten meer hebt die die verhalen brengen, krijg je een uitholling van de democratie.

In deze geglobaliseerde wereld, is de lokale journalistiek de belangrijkste vorm van journalistiek. Maar er vindt al tientallen jaren een kaalslag plaats: lokale kranten verdwijnen, redacties krimpen en

richten zich vooral op makkelijke nieuwtjes. Een neerwaartse spiraal. Wij moeten daar vanuit het publieke domein iets tegenover zetten.”

Hardvochtigheid blootleggen

Als voorbeeld noemt Veurink de manier waarop 1Twente het armoedebeleid van de gemeente Enschede onder de loop nam. “Wij hebben met onze berichtgeving blootgelegd dat Enschede extreem scherp armoedebeleid voerde. Het college propageerde wel een rechtvaardig beleid te voeren, maar in de praktijk bleek daar weinig van. Toen wij daarover berichtten, kregen we het verwijt ons nèt op die ene uitzondering te richten. Wij hebben vervolgens een maand lang elke dag hardvochtige casussen behandeld. Na de dertigste casus zei de gemeenteraad: ‘Dit opent ons de ogen, het beleid moet anders, geacht college’. Een voorbeeld waar ik trots op ben, en waarmee we veel voor de inwoners van de stad hebben kunnen betekenen”, aldus Veurink.

1Twente valt in de prijzen

De manier waarop 1Twente aan de weg timmert, blijft niet onopgemerkt. Eind vorig jaar werd de omroep van Veurink en Van Willigen uitgeroepen tot ‘Omroep van het Jaar’. De vakjury prees de omroep voor hun indrukwekkende stappen op het gebied van professionalisering, vernieuwing en talentontwikkeling. Het is de vierde keer dat 1Twente deze prijs kreeg.

Veurink zegt de prijs ‘als een leuke aanmoediging’ te zien. “Maar we zijn er zeker nog niet. Ten eerste moet de financiering nog beter en structureel geregeld worden; we doen het hier met belachelijk weinig geld. Maar nog belangrijker is de waardering van ons publiek en ons bereik.

“Slaat onze journalistieke missie van hoop, verbinding, onderzoek, nuance en context aan? Vooralsnog wel, ons bereik groeit lekker door. Maar het blijft keihard werken dit te bestendigen en verder te laten groeien. De mens is toch geneigd eerder voor het snelle en oppervlakkige te kiezen dan het genuanceerde verhaal. We kieren wat’t wot”, besluit Veurink. —



Yael de Haan

Hoogleraar lokale publieke omroep

Yael de Haan is bijzonder hoogleraar lokale publieke omroep aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Begin dit jaar hield zij haar oratie met als titel ‘Lokale journalistiek in het hart van de publieke ruimte’. Hierin gaf de Haan aan dat het verbindende karakter van de lokale omroepen essentieel is. Mensen willen volgens haar de gemeenschap begrijpen, ze willen serieus genomen worden en onderdeel zijn van de gemeenschap. Daar heb je kwaliteitsjournalistiek voor nodig.

In een telefonische toelichting zegt De Haan: “Er is een enorme professionalisering gaande van lokale omroepen. Dat is goed nieuws, ik ben onder de indruk van de ontwikkeling die lokale omroepen maken. Ook is het startpunt van de nieuwe omroepen die nu gevormd worden positief: mensen hebben behoefte aan lokaal nieuws, dat weten we uit verschillende onderzoeken.

De vraag is wel: wanneer vinden we dat omroepen over vijf of tien jaar succesvol zijn? Ik vind dat die vraag nu te veel wordt gezien vanuit aanbodzijde: als we onszelf maar goed organiseren, professionaliseren en goede journalistiek aanbieden voldoen we aan onze plicht.

Ik pleit in mijn oratie voor meer publieksperspectief. De vraag moet zijn: wat heeft de burger aan informatie nodig om in een gemeenschap deel te nemen? Wat is relevant voor de burger, hoe kan de lokale omroep daarin voorzien en hoe wil hij dat ontvangen.

Het perspectief van de burger, zijn nieuwsgebruik is sterk gewijzigd. De aanbodzijde sluit niet altijd aan. Je kunt professionaliseren wat je wil, maar gaat dat het gewenste bereik opleveren? Ik geloof niet meer in one-size-fits-all, waar het traditionele medialandschap nog wel vanuit gaat. Nu we toch bezig zijn nieuwe omroepen te creëren, is mijn boodschap: kijk dan ook naar wat aan vraagzijde gebeurt.”

Auteurs Bert Pol en Roland Hameeteman



Een snel groeiende kenniskloof met maatschappelijke schade

De voordelen van generatieve AI-tools als ChatGPT en Copilot zijn evident. Je kan er razendsnel heel veel informatie mee vinden, je eigen kennis checken op hiaten, grote stukken tekst vertalen en zelfs conceptnotulen mee laten maken, om slechts een paar mogelijkheden te noemen. Alleen al op LinkedIn verschijnen dagelijks tips voor nieuwe toepassingen. In het bedrijfsleven staat AI hoog op de prioriteitenlijst van veel organisaties. Het bijscholen van medewerkers is daarbij een van de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle transitie naar een AI-gedreven organisatie.

Het enthousiasme over de generatieve AI-tools als ChatGPT en Copilot is dan ook zeer begrijpelijk, maar wat tot nog toe weinig of geen aandacht heeft gekregen is dat deze tools maatschappelijke tweedeling in de hand werken en versterken. Circa twee miljoen mensen – zeer voorzichtig geschat – tussen de 16 en 65 jaar kunnen er geen gebruik van maken door laaggeletterdheid, niet toereikende cognitieve vermogens en gebrek aan digitale vaardigheid. Daardoor zullen ze op maatschappelijk vlak steeds verder en steeds sneller achterop raken ten opzichte van degenen die wel AI gebruiken. Als gevolg daarvan zullen ze steeds moeilijker aan een baan kunnen komen. Dit berokkent, zoals in dit artikel betoogd, schade op persoonlijk, maatschappelijk en macro-economisch niveau.

Laaggeletterdheid en het gebruik van AI-tools

Een eerste voorwaarde om goed gebruik te kunnen maken van AI, is dat je in voldoende mate kan lezen en schrijven. Nederland telt ruim twee miljoen laaggeletterden, wat wil zeggen dat ze alleen met moeite eenvoudige zinnen kunnen lezen en schrijven.¹ Je kunt in principe gebruikmaken van de faciliteit om verbaal opdrachten te geven en de antwoorden te beluisteren, maar selecteer, combineer en onthoud die informatie allemaal maar eens als je niet goed kan schrijven. Ook zul je toch geleerd moeten hebben wat AI is, hoe je ermee werkt en wat je ermee kan. Lukt het toch om, zij het met moeite, informatie op te halen, dan is het vervolgens zeer wenselijk – zo niet noodzakelijk – dat je kunt beoordelen of de antwoorden van AI kloppen of het resultaat zijn van wat in het jargon hallucineren heet: het genereren van een onjuist of onzinnig antwoord. Daarvoor heb je weer andere informatie nodig, die je dan ook wel moet kunnen lezen.

Digitale vaardigheid en het gebruik van AI-tools

Digitale vaardigheid is een tweede voorwaarde om met de genoemde AI-tools te kunnen werken. Twee miljoen mensen zijn digitaal beperkt vaardig.² Bijna iedereen heeft wel een smartphone, maar als je die alleen gebruikt om te telefoneren en te WhatsAppen blijven ChatGPT, Copilot, Gemini, DeepSeek en andere AI-apps een gesloten boek. Het gebruik van de telefoonfunctie en van

1. www.lezenenschrijven.nl/over-laaggeletterdheid/informatie-over-laaggeletterdheid-nederland.

2. Non, M. en M. Dinkova (2021) Aanzienlijk deel beroepsbevolking kampt met lage digitale vaardigheden. ESB, 106(4797): 230-233.

‘Het is zaak alle zeilen bij te zetten om niet achterop te raken’

WhatsApp is een handeling die steeds eender is en snel een gewoonte wordt. Maar het gebruik van de AI-tools is complexer gedrag.

Cognitieve vaardigheid en het gebruik van AI-tools

Last but not least moet je in staat zijn op zo’n manier vragen of instructies – prompts – voor AI-tools te bedenken en te formuleren dat ze een adequaat antwoord op je vraag opleveren. Het vereist niet alleen lees- en schrijfvaardigheid, maar ook een toereikend IQ om dat op eigen kracht te kunnen doen. Het aantal mensen dat een IQ van 70 tot 85 heeft (wat wordt aangeduid als zwakbegaafd), bedraagt echter al ruim twee miljoen.³

De kenniskloofhypothese 55 jaar later

De groepen die laaggeletterd zijn, cognitief minder bedeeld en niet digitaal vaardig, overlappen elkaar ongetwijfeld ten dele. Maar het is niet onrealistisch ervan uit te gaan dat, conservatief geschat, in totaal zo’n twee miljoen mensen niet in staat zijn de generatieve AI-tools op een adequate manier te gebruiken. In 1970 formuleerden Tichenor, Donahue en Olien de kenniskloofhypothese, die inhoudt dat er met het verstrekken van informatie en het geven van voorlichting een steeds verder groeiende kenniskloof ontstaat tussen mensen die in staat zijn die informatie te verwerken, en degenen die daartoe niet in staat zijn.⁴

Met de komst van de generatieve AI-tools als ChatGPT en Copilot zal die kenniskloof tussen degenen die ze kunnen gebruiken en degenen die daar niet toe in staat zijn steeds dieper worden. Het tempo waarin dat gebeurt, wordt steeds hoger. Achterblijvers kunnen zich ook minder snel ontwikkelen dan gebruikers.

Sociale gevolgen

Dat heeft verstreckende maatschappelijke gevolgen. Hun inzetbaarheid in het arbeidsproces zal daardoor ook in een steeds hoger tempo afnemen. En daarmee groeit de kans dat ze zeer langdurig werkloos blijven. Je kunt hier tegenin brengen dat je niet voor alle soorten werk voordeel hebt van AI-tools. Maar ook voor wie in de verzorging werkt, is het bijvoorbeeld van belang snel informatie te kunnen vinden als een cliënt plotseling gezondheidsklachten lijkt te hebben. En een loodgieter die sneller een oplossing kan vinden als hij tegen een niet-alledaags probleem oploopt, heeft een voordeel ten opzichte van een collega of concurrent die dat niet kan. Een schoonmaker die met vlekken geconfronteerd wordt die hij niet kan thuisbrengen, kan met een foto via Gemini eerder achterhalen hoe hij in zo’n geval een oppervlak moet behandelen.

Op de tweede plaats jaagt de snel groter wordende kloof maatschappelijke tweedeling aan. De achterblijvers raken de aansluiting bij de

maatschappij kwijt. Jongeren komen nog eerder dan al het geval is in de criminaliteit terecht.⁵

Persoonlijke problemen

Ook de persoonlijke gevolgen voor mensen die achterop raken, stemmen niet vrolijk. Nu is het al zo dat laaggeletterden aanzienlijk meer problemen hebben: ze hebben vaker gezondheidsproblemen en financiële zorgen en ze zijn vaker werkloos. Dat zal alleen maar erger worden.

Hun kansen op de arbeidsmarkt nemen af, omdat ze steeds minder kennis hebben om aansluiting te houden met de samenleving, maar ook minder mogelijkheden om snel probleemoplossingen te vinden in vergelijking met degenen die zich kunnen ontwikkelen. Dat zal het risico op financiële problemen alleen maar vergroten. Ze wonen vaak in minder prettige buurten, wat effect op het welzijn en welbevinden heeft. Gezondheidsinformatie bereikt hen minder snel en minder op hun omstandigheden en vaardigheden toegesneden, dan het geval is bij degenen die vaardig zijn in het gebruik van de AI-tools. Het risico op ziekte en ziekte-uitval neemt daardoor toe, wat ook zijn weerslag heeft op hun positie op de arbeidsmarkt.

(Macro)economische gevolgen

De arbeidsongeschiktheid door persoonlijke problemen of gebrek aan vaardigheden heeft ook consequenties voor de economische positie van Nederland en bij uitbreiding de Europese Unie. (Laaggeletterdheid is in veel EU-landen een probleem.) Er zouden meer mensen deel kunnen nemen aan het arbeidsproces. En bij in elk geval een deel van degenen die werken, zouden de arbeidsproductiviteit en de effectiviteit omhoog kunnen gaan, met positieve gevolgen voor de internationale concurrentiepositie van ons land. In een tijd waarin Azië ons als economische macht

in rap tempo inhaalt en de Verenigde Staten zich ten opzichte van de EU niet vriendelijk opstellen, is het zaak alle zeilen bij te zetten om niet achterop te raken. (En dat geldt natuurlijk ook voor de EU in zijn totaliteit.)

Betekenis voor communicatieprofessionals

Voor communicatieprofessionals betekent het voorgaande dat ze nog meer dan nu al het geval is, rekening moeten houden met mensen die niet in staat zijn snel informatie te vergaren en beoordelen met behulp van de generatieve AI-tools. Dat vraagt om andere communicatiestrategieën en -uitvoering dan die voor degenen die het tempo wel kunnen bijbenen. Persoonlijke communicatie, vaak met behulp van sociale netwerken, zijn daarvoor een aangewezen methode. Dat is een zaak van respect en medemenselijkheid. Maar het dient ook de publieke zaak: het beperken van de maatschappelijke schade. Natuurlijk ligt de verantwoordelijkheid primair bij politiek en bestuurders. Maar communicatieprofessionals kunnen vanuit hun specifieke positie wel wijzen op de gevolgen en de urgentie om snel actie te ondernemen en resultaten op korte termijn te boeken.

Actie met effecten op korte termijn nodig

Er zijn wel veel initiatieven en stimuleringsfondsen om laaggeletterdheid en digitale beperktheid aan te pakken. Maar die hebben pas effect op langere termijn. Het kost tijd om achterstanden op die gebieden weg te werken. Er zal dus iets ontwikkeld moeten worden om resultaat op korte termijn te boeken. Met de AI-tools vind je dat niet. Ze verwijzen naar de bekende programma’s voor laaggeletterdheid en digitale vaardigheid. Dat is ook niet zo verwonderlijk: deze AI-apps zijn wel razendsnel in het verzamelen, ordenen en combineren van informatie, maar die moet toch eerst ontwikkeld en beschikbaar zijn. Door mensen. ■

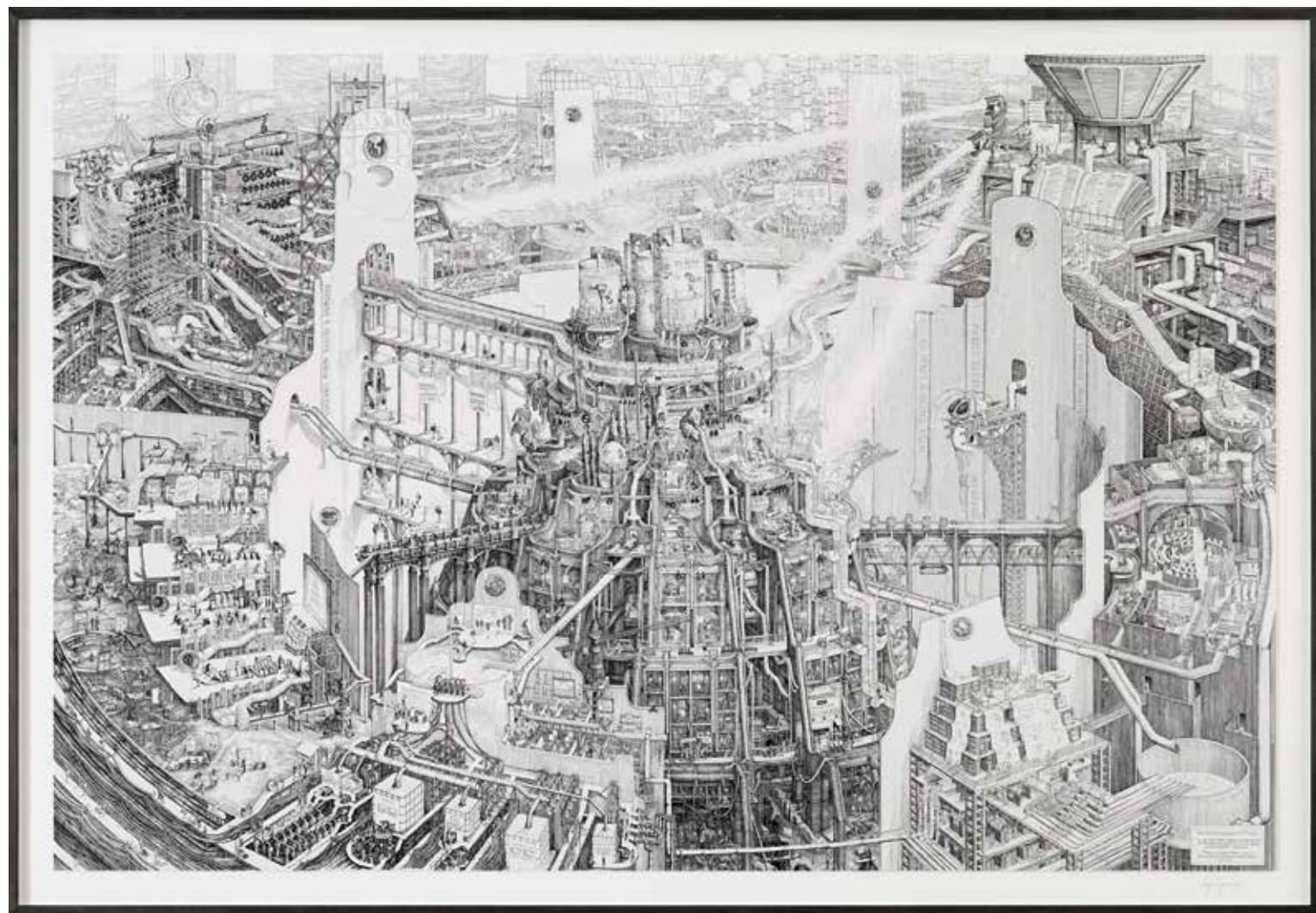
3. Woittiez, I., Eggink, E. en Ras, M. Het aantal mensen met een licht verstandelijke beperking: een schatting. Notitie ten behoeve van het IBO-LVB. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019

4. Tichenor, P., Donohue, G., & Olien, C. (1970). Mass media flow and differential growth in knowledge. Public Opinion Quarterly 34[2], 159-170.

5. Teeuwen, M., Bruggeman, M., Dirkse, M. en Malsch, M. Levenslange obstakels. Een levensloopstudie naar licht verstandelijk beperkten in het strafrecht en in de zorg. Amsterdam: Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, 2020.

Auteur Marjan Engelen

Kunst als taal om complexiteit te begrijpen



Carlijn Kingma brengt als cartograaf maatschappelijke structuren in beeld. Toen zij in 2020 werd geïnterviewd over haar werk 'Het weefsel der mensheid', vertelde ze dat ze graag een keer ons geldstelsel in kaart zou brengen. De dag na publicatie werd ze gebeld door Verily Klaassen, hoofd kunstzaken van de Rabobank met de uitnodiging: 'Laten wij dit samen gaan doen'. Kort daarna ging Kingma als artist in residence bij de Rabobank op onderzoek uit. Het resultaat is een waar meesterwerk van een bij anderhalve meter: Waterwerk van het Geld. Maar het resultaat is meer dan dat.

In ruim een jaar van intens onderzoek interviewde Kingma samen met onderzoeksjournalist Thomas Bollen van Follow the Money en econoom Martijn van der Linden meer dan honderd experts van binnen en ver buiten de Rabobank. Er zijn animaties gemaakt, lesmateriaal, een boek en er is inmiddels ook al een vervolg met drie toekomstscenario's. De rode draad: kunst als taal om samen de complexiteit te begrijpen en in kaart te brengen.

Wat wilde de Rabobank met deze samenwerking bereiken?

Klaassen: "Al meer dan veertig jaar heeft onze bank een kunstcollectie. We realiseerden ons dat kunst ook voor medewerkers van betekenis kan zijn. Door kunstenaars in huis te halen, brengen we een nieuwe kennisbron naar binnen. Zo hebben we acht jaar geleden het Rabo Art Lab in het leven geroepen. Kunstenaars kijken anders en vragen anders. Zij kunnen een vraagstuk afpellen tot de kern. Dat is mooi en noodzakelijk. Met kunst kun je prima iets agenderen, het is het beginpunt van een gesprek. In de samenwerking met Carlijn Kingma heeft het precies zo gewerkt. Maar de spin-off gaat nog verder. Ons dialoog- en expertisecentrum heeft in- en extern dialogen georganiseerd over ongelijkheid in relatie tot het bankwezen en onze afdeling Rabo Research is verder gaan onderzoeken hoe deze relatie zich manifesteert.



Carlijn Kingma

Het project heeft enorm veel teweeggebracht. In een organisatie als de Rabobank is iedereen met een klein deel van het geheel aan het werk. Door de gesprekken met Carlijn werden we allemaal uitgenodigd om ons in het geldstelsel te verdiepen. We onderzochten de samenhang van ons werk met andere vraagstukken. We keken van bovenaf naar het hele stelsel waar ieder een klein onderdeel van is. De beeldtaal van Carlijn doet een flink appel op mensen om buiten hun eigen kaders te denken. Tot op vandaag hoor ik hoezeer dat van invloed is geweest op ook andere processen binnen de bank."

Wat maakte dat je het geldstelsel in kaart wilde brengen?

Kingma: "Ik ben opgeleid als architect, maar al tijdens mijn studie ging ik me bezighouden met het in kaart brengen van complexe structuren in de maatschappij. Ik ben cartograaf, maker van kaarten. Ik ontrafel en verbeeld ingewikkelde structuren in

‘In werkelijkheid staan grote delen van de samenleving droog, terwijl het geld bij een kleine groep tegen de plinten klotst’

een taal die ons inzicht geeft in die structuren. Al eeuwenlang schetsen we kaarten om te navigeren door de wereld. We verzamelen gegevens om te bepalen waar we zijn, waar we vandaan komen en waar we naartoe willen. Eigenlijk is dit een eeuwenoude traditie. Muurschilderingen hadden ook de functie om zonder letters een verhaal te vertellen, om informatie te delen.

De inrichting van maatschappelijke structuren zoals de inrichting van de democratie of het onderwijs is overgelaten aan experts, terwijl wij, de spelers in dat stelsel, ermee van doen hebben. Zo zoek ik een taal waarmee we het erover kunnen hebben en dat is in mijn geval beeldtaal. Ook in de gesprekken met de mensen van de Rabobank ben ik voortdurend aan het tekenen, in beeld brengen wat ik denk. Dat verbindt en daagt uit tot verder en dieper denken. Eerder bracht ik structuren als het onderwijs en de democratie in kaart. Het geldstelsel intrigeerde mij, ik kwam het elke keer weer tegen. Het voldoet aan veel criteria voor mij: het is complex, ingewikkeld en grotendeels verborgen. Tot dan toe had ik het niet aangedurfd om eraan te beginnen. Toen Verily met de uitnodiging kwam om het als artist in residence op te pakken, durfde ik het wel aan. Want hierdoor kreeg ik toegang tot een rijkdom aan kennis en connecties binnen de bankwereld. Het mooie van deze rol is dat op de plek waar journalisten vaak niet verder komen, ik samen met mensen de sweet spot weet te vinden waar je in een harmonieuze samenwerking het vraagstuk kunt ontrafelen. We gingen echt de diepte in. Als cartograaf ga je op reis in een landschap. Je bent dienstbaar aan het proces en je gidst je er samen doorheen. Dat begint met te kijken waar je nu staat. Om je te oriënteren,

waarvandaan vertrek je. We hebben gesproken met mensen binnen de bankwereld, maar ook pensioenfondsen, ministeries, universiteiten, journalisten et cetera. Want ik vind het belangrijk dat alle stemmen vertegenwoordigd zijn. De kaart was vervolgens het startpunt voor verder. Want pas na inzicht komt uitzicht: waar willen we naartoe. Daarna zijn we verdergegaan met het uitwerken van drie oplossingsrichtingen of extreme utopieën.”

Hoe kwam je erop om water als dragende metafoor te gebruiken?

Kingma: “Water als metafoor voor geld werkt heel goed, omdat het al ingebakken zit in ons taalgebruik. Geld kan stromen, bevroren. Het is het irrigatiesysteem dat de economie bevoleet. Hoe beter de doorstroming, des te welvarender de samenleving, want zoals water gewassen doet opbloeien, zo brengt geld de economie in beweging. Althans, dat is het idee. In werkelijkheid staan grote delen van de samenleving droog, terwijl het geld bij een kleine groep mensen tegen de plinten klotst. Zoals de kanalen nu zijn aangelegd en de sluizen worden bediend, faciliteert ons geldstelsel ongebreidelde vermogensgroei voor de allerrijksten. Dat leidt tot steeds grotere ongelijkheid en maatschappelijke spanningen. Dat hebben we in kaart gebracht. Afgelopen jaar hebben we op een vergelijkbare manier, met veel onderzoek, veel gesprekken en veel verschillende stemmen drie scenario’s uitgewerkt voor een rechtvaardiger stelsel. Alle drie hebben we ze in kaart gebracht: de vallei van schuldevrij geld; de markt van democratisch geld en de republiek van duizend munten. Op onze website kun je ze bekijken.”

Hoe viel dit proces binnen de bank?

Klaassen: “Voor een zakelijke organisatie als de Rabobank was het compleet nieuw toen we met kunstenaars gingen werken. Zeker bij dit project vroegen we medewerking voor iets waarvan niemand nog wist wat het resultaat zou worden. Dat is nogal wat. Ik zie het als vrije ruimte maken waarin je samen op onderzoek gaat. Waarin je oplossingen zoekt voor complexe vraagstukken, waarin je morrelt aan zekerheden met de moeilijkste vragen. Ik moet eerlijk zeggen dat ik de organisatie bijzonder moedig vind, hoe zij met veel vertrouwen en ruimhartigheid dit proces is aangegaan.”

Kingma vult aan: “Ik herinner me goed dat na een half jaar een van de managers die aanvankelijk heel kritisch was naar me toe kwam en me complimenteerde. ‘Pas nu zie ik hoe het in elkaar zit en wat het ons oplevert’, zei hij. Zo fungeert de kunst als een soort zelfreflectie.”

Klaassen: “Op deze manier met kunst in de organisatie van betekenis zijn, is iets wezenlijk anders dan kunst als decoratie. Die associatie hebben mensen altijd bij mijn beroep als hoofd Kunstzaken. En natuurlijk schop ik regelmatig tegen zere benen. Dat geeft niet. Dan gebeurt er precies wat we willen met Rabo Art Lab, namelijk kunst inzetten als kenniskanaal, als klankbord, als beginpunt van een gesprek. Niet voor niets heette de tentoonstelling in het Boijmans Van Beuningen Depot ‘Let’s talk money’ en stond er een tribune in de zaal. Het gaat erom dat we iets teweegbrengen, dat we het gesprek op gang brengen.”



Verily Klaassen

Meer informatie

Over Carlijn Kingma: www.carlijnkingma.com

Over ‘Het waterwerk van ons geld’: www.waterworksofmoney.com

Hier zijn de animaties te zien van Waterwerk: www.ftm.nl/waterwerk

Over Rabo Art Lab: www.rabobank.nl/over-ons/kunst/art-lab-artist-in-residence

Over de dialogen van Rabo Research: www.rabobank.nl/kennis/d011420040-hoe-vormen-we-een-geld-stelsel-dat-voor-meer-gelijkheid-zorgt-inzichten-uit-een-dialog

Auteur Arjen Boukema

We moeten leren niet te snel te oordelen

Eind januari verscheen het boek ‘Door het stof’ van Bart van Leeuwen. Het boek draait om persoonlijke reputatie en hoe deze wordt gevormd en beïnvloed. Het gaat volgens de schrijver over verschillende aspecten van reputatie, zoals hoe je een goede reputatie kunt opbouwen en hoe je deze kunt behouden. “Ik heb ingezoomd op situaties waarin mensen onder vuur liggen en hun persoonlijke reputatie op het spel staat. Wat doe je dan? Wat werkt en wat niet, en hoe gaat de samenleving ermee om?”

Voor wie is het boek bedoeld?

“Voor een brede doelgroep. Maar het is ook geschreven voor mensen wier reputatie in het geding is of die er rekening mee houden dat dit kan gebeuren. Het biedt strategieën en voorbeelden van wat effectief is en wat niet. Reputatieschade komt vaker voor dan je denkt. Veel mensen komen wel eens in een situatie terecht waarin hun reputatie onder vuur ligt. Dat kan variëren van lastercampagnes in de media tot beschuldigingen op de werkvloer. Het is belangrijk om naast de eventuele slachtoffers ook oog te hebben voor de beschuldigde en niet te snel te oordelen. We spreken heel snel schande van iets, ook als we nog niet precies weten wat er is gebeurd”, zegt hij. "Iemand kan jarenlang gebukt gaan onder een afbladderende reputatie en zie die maar weer eens te herstellen als het achteraf mee blijkt te vallen."

De rol van regie en principes

“Het is belangrijk dat je zelf regie houdt over je reputatie en niet alleen maar een speelbal bent”, zegt Van Leeuwen. "Je mag jezelf ook best verdedigen. Je hoeft niet altijd door het stof, integendeel. Er

zijn situaties waarin je flink van je af moet bijten, maar dan is het wel belangrijk dat je echt pal staat voor een bepaald principe. De voorzitter van de Spaanse voetbalbond gaf tegengas, maar faalde omdat er geen goed principe aan zijn verdediging ten grondslag lag.”

Welke strategieën voor reputatieherstel beschrijf je?

“Een heleboel. Eén van de strategieën is ‘door het stof gaan’, wat inhoudt dat je eerlijk je fouten toegeeft en verantwoordelijkheid neemt. Het is krachtig als je dat durft te doen. Het is altijd goed om context te schetsen en te laten zien hoe je ervoor zorgt dat fouten in de toekomst niet meer gebeuren. Het is essentieel om zelfkritisch te zijn en de vinger op de zere plek te leggen. Mensen voelen het als je oprecht bent en zelfreflectie hebt toegepast. Dat is pijnlijk en moeilijk, maar wel noodzakelijk voor herstel. Er is geen one-size-fits-all-oplossing. Het is belangrijk om de specifieke omstandigheden en context van elke situatie in overweging te nemen bij het kiezen van een strategie."

Van Leeuwen benadrukt het belang van reputatiekapitaal, wat je opbouwt in ‘vredestijd’. "Het is belangrijk om aandacht te besteden aan dingen die goed gaan en waar je trots op bent", zegt hij. "Die zul je nodig hebben als er iets misgaat, want mensen zijn eerder geneigd om je te vergeven als ze je kennen en vertrouwen."

De rol van sociale media

“Sociale media spelen een grote rol in hoe reputaties worden gevormd en beschadigd. Alles moet snel en een oordeel is vaak definitief. We moeten als samenleving leren om niet te snel te oordelen en eerst alle feiten op tafel te krijgen.”



Door het stof – Als je persoonlijke reputatie onder vuur ligt

Bart van Leeuwen
ISBN: 9798300554248
E-book: € 9,99

Bart van Leeuwen begon zijn carrière in de parlementaire journalistiek, waarna hij woordvoerder werd bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij was hoofd communicatie van de Nederlandse Vereniging van Banken en sinds 2024 werkt hij in de onderwijssector.

Samenstelling Naomie Kenson



Storytelling en polarisatie



Hester Tammes en Arjen Barel, ITFB 2024
978-90-64039-89-8, 72 pagina's, € 26,00

We vertellen verhalen om meningen te delen, te begrijpen wat ons raakt en vooral om te onderzoeken. Die vertelbereidheid is niet los te zien van de vorming van identiteit: waar sta je voor en waar behoort je toe? Dat maakt dat we ontvankelijk zijn voor 'wij/zij'-denken, en ondertussen al dan niet bewust zoeken naar houvast, taal zoeken om onszelf en anderen te verstaan. Aangrijpen, schrijven Hester Tammes en Arjen Barel in dit boekje, en vooral: aanmoedigen. Zodat mensen de link kunnen leggen tussen de eigen identiteit en die van anderen. Vrijwel altijd is er een collectieve basis. De schrijvers begeleiden workshops waarin systematisch herinneringen, gevoelens en gedachten worden benut om van eigen waarnemingen naar iets gemeenschappelijks door te pakken. Sleutelbegrippen zijn 'empathische uitwisseling' en 'emotionele resonantie'. Enkele lokale projectbeschrijvingen maken duidelijk hoe bij ongemak mensen vaak snakken naar onderling contact, maar niet de woorden of beelden kunnen vinden voor wat ergert of waar men juist naar verlangt. Een reeks oefeningen helpt deelnemers heerlijk op weg om zich te verplaatsen in anderen. De schrijvers verrijken met dit compacte boekje bestaande kennis over basispatronen bij storytelling (zoals de reis van de held die weerstand ontmoet en overwint, vaak met iemand die even meereist). Dat komt ook doordat ze verder kijken dan de kracht van verhalen alleen. Bij overlast is ook handhaving van belang.

Guido Rijnja



Iedereen praat crover



Rob de Groot, Sequoia Uitgevers 2024
978-9-08-3359-14-4, 224 pagina's, € 29,95

Dat mond-tot-mondreclame effectieve marketingcommunicatie is, weten we allemaal. Toch heeft minder dan 1 procent van alle bedrijven hiervoor een strategie ontworpen en succesvol geïmplementeerd, aldus marketeer Rob de Groot. Gek eigenlijk, want tegenwoordig is het luisteren naar klanten en andere stakeholders een belangrijke trend in het communicatievak en verschuift de aandacht van merkidentiteit naar klantenservice. Met zeven basisprincipes en het 'vijf stappenplan' maakt de schrijver duidelijk



Ongemakkelijke Gesprekken



Rixt Hulshoff Pol, Zoë Papaikonomou, Hodo Abdullah, Elodie Kona, Nieuw Amsterdam ism Wereldmuseum Amsterdam 2024
978-90-46833-31-5, 318 pagina's, € 24,99

Ik las dit boek grotendeels in de trein en hoe mooi, het leverde prachtige gesprekken op met medereizigers. Ongemak kent iedereen. Bijna fluisterend bekende een jonge man mij dat hij ongemak het liefst uit de weg gaat. Ik ook maar na het lezen van dit boek is dat aan het veranderen. De auteurs van dit boek zijn duidelijk in hun pleidooi: Zie ongemak als kans, verdraag je gevoel en schort je impulsen op. Stop met het bespreken van voors en tegens maar onderzoek en ontdek elkaars verhalen en ervaringen. Het boek is gebaseerd op interviews met talloze 'ongemakexperts' en komt mede voort uit een project van het Wereldmuseum uit 2019. Mensen konden deelnemen aan een serie ongemakkelijke gesprekken over onder andere gender, gemengde relaties en klimaat. De ervaringen met die gesprekken leverden waardevolle tips op. Het deel over het 'waarom' en de context is in dit boek goed onderbouwd en doorspekt met ervaringsverhalen. Het 'hoe' vond ik soms iets te veel stappenplan, juist wél weer handig als je in je werk ongemakkelijke gesprekken wilt faciliteren. De oproep en de handvaten (zes concrete werkvormen uitgewerkt) uit dit boek kunnen goed van pas komen als er morele en ethische dilemma's aan de orde zijn in het werk. Dit boek helpt je op weg én het helpt je moed verzamelen. Want: 'Zonder moed krijgt ongemak geen gloed'.

Marjan Engelen

dat je meer tijd moet besteden aan bestaande klanten om nieuwe te vinden. Toch wordt zijn belofte op de achterflap – hoe je een effectieve strategie kunt ontwikkelen – onvoldoende waargemaakt. Het stappenplan omvat slechts 11 procent van het totaal aantal pagina's. De Groot verwijst naar bijbehorende website www.iedereenpraaterover.nl, waar je na inloggedoe praktische werkdocumenten, sjablonen en modellen vindt. Zijn verdienste is dat je je realiseert hoe dom het is de kansen op mond-tot-mondreclame te laten lopen, zijn tekortkoming dat hij de moed in je schoenen schuift.

Annemarie van Oorschot

ben jij
er ook
bij?

koop
nu je
ticket!

12 juni 2025
Nieuwegein

Vijf redenen waarom jij deze dag niet mag missen:

- ✓ **Grootste communicatiecongres van Nederland**
- ✓ **Plenair programma en keuze uit meer dan 18 kennissessies**
- ✓ **Nieuwste trends en ontwikkelingen in het vakgebied**
- ✓ **Dé ontmoetingsplek voor communicatieprofessionals**
- ✓ **Inspirerende sprekers uit de praktijk én wetenschap**

GEORGANISEERD DOOR
LOGEION



cday.nl



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

Er is geen weg meer terug

Nu Trump met het ene na het andere decreet probeert de politieke beslissingen van Joe Biden terug te draaien, maken we ons in Nederland steeds meer zorgen dat ook hier de geboekte vooruitgang teruggedraaid gaat worden. Onderzoek van Motivaction in opdracht van Triodos laat echter zien dat we hier wellicht niet echt bang voor hoeven te zijn: wanneer een ontwikkeling eenmaal een kantelpunt – een draagvlak van minimaal 25 procent bij de bevolking – heeft bereikt, is de kans op een terugval naar de oude situatie minimaal. Het is alsof we een rivier zijn overgestoken: de brug is verbrand en teruggaan is geen optie meer. Neem de discussie over Zwarte Piet. Jarenlang woedde er een felle discussie. Was het nou nationaal erfgoed of een restant van ons koloniaal verleden? Het Sinterklaasjournaal, issue-eigenaar van Zwarte Piet, introduceerde de roetveegpiet, supermarkten haalden hem stilzwijgend uit de schappen en steeds meer steden kozen voor een nieuwe variant. Het klopt dat er nog steeds plekken zijn waar de zwarte variant opduikt, maar het idee dat we massaal terugkeren naar het verleden is een illusie.

Een ander voorbeeld: statiegeld. Jarenlang leek het een onhaalbare strijd. De industrie wilde niet. Toch zit er nu statiegeld op alle plastic flesjes en blik. Het inleveren van statiegeld wordt steeds meer een gewoonte, al zijn er soms nog problemen rondom inleverpunten, met zwervers die vuilnisbakken omvergooien en zijn niet alle

consumenten enthousiast. De kans dat we teruggaan naar een systeem zonder statiegeld is echter uitgesloten: het milieuvoordeel is bewezen en de consument past zich langzamerhand aan. Ook op het gebied van duurzaamheid is de koers niet meer te keren. Zonnepanelen zijn niet meer weg te denken uit het straatbeeld. Steeds meer huizen en bedrijven wekken hun eigen energie op waardoor hun energiekosten fors gedaald zijn. Zelfs als alle subsidies verdwijnen, zal de adoptie van duurzame energie doorgaan. Deze kantelpunten zien we op tal van terreinen. Wat ooit ondenkbaar leek, wordt al snel de nieuwe status quo.

Waarom blijft de angst dan toch bestaan? Grote maatschappelijke verschuivingen roepen altijd weerstand op, en tegenstanders benadrukken vaak de mogelijkheid van een terugkeer naar de goede oude tijd. Maar die oude tijd was vaak helemaal niet zo goed en we zijn inmiddels aan een nieuw systeem en de voordelen daarvan gewend.

Dit betekent niet dat we achterover kunnen leunen. Het kost tijd en inspanning om een kantelpunt te bereiken. Soms staan veranderingen even stil of is er sprake van een kleine terugval. Discussie zal er altijd blijven, maar de structurele verbeteringen zetten door. Wetgeving, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke acceptatie zijn al aangepast aan de nieuwe realiteit.

Hierbij ligt een belangrijke taak voor communicatieprofessionals. Wij kunnen complexe onderwerpen begrijpelijk maken en laten zien wat de voordelen van veranderingen zijn. Hierdoor kan de weerstand verminderen en het draagvlak vergroten. Waardoor ook de discussie of we terug moeten naar vroegere tijden, hopelijk langzamerhand verstomt.

‘Grote maatschappelijke verschuivingen roepen altijd weerstand op’

Virtual boven human influencer? Op de langere termijn zijn er voordelen

Esther Olofsson is een intelligent ogende, zakelijk-modieus geklede knappe vrouw die alles weet van AI. Zij is oud-werknemer van het Rotterdamse creatief bureau RAUWcc. Wie haar volgt, bouwt hoe dan ook een persoonlijke band op met deze influencer die... hartstikke nep is.

Priska Breves en Zeph van Berlo, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, onderzoeken de communicatiekracht van virtual influencers. Recent kwam hun publicatie hierover uit bij SWOCC, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie. Hun onderzoek omvatte zes diepte-interviews met experts en drie experimentele onderzoeken, waarin zij vooral keken naar mogelijke impactverschillen tussen virtual en human influencers op geloofwaardigheid, merkattitude en aankoopintentie. In de eerste twee studies werden uiteenlopende dameshorloges gepromoot onder meer dan 900 vrouwen. In de derde volgden 185 deelnemers gedurende vier weken een virtual of human influencer.

Geloofwaardiger op de langere termijn

“Of je nu overdreven of subtiel bekendmaakt dat je influencer een computergestuurd model is, maakt voor de herkenbaarheid weinig uit”, zegt Van Berlo. “De volgers zijn zich er in beide gevallen van bewust dat ze met een virtuele influencer te maken hebben.” Breves vult aan: “Aanvankelijk heeft dit een negatieve invloed. Bij het eerste contact komt een virtual influencer minder geloofwaardig over dan een human influencer. Echter, zo blijkt uit onze derde studie, bouwen volgers met virtuele influencers op een vergelijkbare manier een relatie op als met human influencers. Daardoor neemt hun overtuigingskracht na verloop van tijd toe. Dit toont hun effectiviteit op de lange termijn aan.” De

veronderstelling dat virtuele influencers geschikter zijn om digitale producten aan te prijzen, konden Breves en Van Berlo echter niet bewijzen.

Ongevoelig voor schandalen en controverses

Een virtuele influencer lijkt dus in staat een diepere band met een volger op te bouwen. Aan de marketeer dringen zich dan tal van voordelen op boven een mens van vlees en bloed: goedkoper, flexibel (24 uur per dag beschikbaar), volledig gecontroleerde boodschap, precies en consistent. En eindeloze mogelijkheden voor creatieve uitingen. Esther Olofsson kan altijd goed dansen, goede grappen maken, van de Eiffeltoren springen of desnoods een gifkikker opeten. Zij kan op

verschillende platforms en in verschillende talen werken voor een wereldwijd publiek. Bovendien is ze ongevoelig voor schandalen en controverses.

CityGuys

JP Schaddé van Dooren houdt de ontwikkelingen rond de virtuele influencing goed in de gaten. Als marketeer bij uitzendbureau Vnom ziet hij de voordelen ook. “Ik ben heel benieuwd naar de AI-ontwikkelingen, want die gaan heel hard.” In zijn vrije tijd is Schaddé van Dooren daarnaast professioneel influencer. Samen met twee vrienden heeft hij tien jaar geleden CityGuys opgezet en geeft hij online beoordelingen van restaurants en bars en inmiddels ook hotels. Concentreerden zij zich aanvankelijk op Amsterdam, tegenwoordig bezoeken zij horecagelegenheden in talrijke andere steden in binnen- en buitenland. Hij somt de wapenfeiten op: “Ons Instagram-account telt 20.000 volgers. Het aantal unieke bezoekers op de website cityguys.nl ligt nog vele malen hoger. Wij gaan iedere avond uit eten en vaak krijgen we de gerechten kosteloos aangeboden.”

Gevoelens van broodnijd ten opzichte van de virtuele influencer heeft hij niet. “Onze volgers zijn niet alleen geïnteresseerd in onze beoordelingen, maar ook in onze belevenissen als mens. Daar horen tekortkomingen, missers en dagen dat het tegenzit bij. We maken veel video's waarop je ons ziet tijdens het tafelen of ziet dansen op een feest in een cocktailbar. Dat kan een virtuele influencer niet bieden.”

Volgens Schaddé van Dooren blijft een human influencer geloofwaardiger. “Laatst werden we getraakteerd op hamburgers die echt niet lekker waren. Dan publiceren we niets over die zaak in onze accounts. Eigenaar evengoed boos. Maar dan zeg ik: ga eens naar een van de zaken uit onze top zes op Insta, bestel een hamburger en proef het

verschil. De sportieve eigenaar erkent dan dat we gelijk hebben.”

Vervolgonderzoek

Breves en Van Berlo zoeken ondertussen financiering voor vervolgonderzoek. Zij willen nagaan of je met virtual influencers die je één maakt met de natuur, sneller een milieuvriendelijke gedragsverandering tot stand kan brengen dan met human influencers. Zij willen dat ook onderzoeken voor een verandering in houding ten opzichte van medemensen met een autismespectrumstoornis.



Zeph van Berlo en Priska Breves

“Heel interessant”, zegt Schaddé van Dooren. “Het zou toch prachtig zijn als je zo verantwoord en sociaal gedrag kunt bewerkstelligen.”

Lees meer over het onderzoek naar virtual influencers van Breves en Van Berlo:



‘Onze volgers zijn niet alleen geïnteresseerd in onze beoordelingen, maar ook in onze belevenissen als mens’

Auteur Rosalinde Markus

Fotograaf Joris Casaer

Opgebrand en weer opgeladen: zo keer je terug naar het werk

Maandenlang uitgeput thuiszitten, slecht slapen en worstelen met vergeetachtigheid: wie een burn-out heeft gehad, weet hoe het voelt om stil te staan terwijl de rest van de wereld doorgaat. Om je heen zie je leeftijdsgenoten carrière maken, en je wilt niets liever dan weer energiek aan het werk. Maar hoe doe je dat op een gezonde manier?

“De meeste mensen keren na een burn-out te snel terug naar de werkvloer”, zegt neurobioloog Brankele Frank. “Ze voelen zich schuldig omdat ze al maanden thuiszitten, terwijl chronische stress het brein ingrijpend verandert. Daarvan herstellen kost tijd.” Hoe lang dat duurt, is voor iedereen anders. Frank, die zelf twee keer een burn-out kreeg, weet uit ervaring hoe belangrijk geduld is. “De eerste keer wilde ik te snel re-integreren, en daarmee heb ik het erger gemaakt. Ga af op je gevoel: als je weer wat energie hebt en zin krijgt om te werken, is dat het moment.”

Belastbaarheid

Om zichzelf geen derde keer voorbij te rennen, pakte Frank het bij haar tweede burn-out anders aan. “Ik volgde een schema dat ik mijn ‘intervallen en weer opstaan-model’ noem. Ga uit van de periode die je symptoomvrij doorkomt, bijvoorbeeld twee uur, en neem daarna twintig minuten pauze. Uiteindelijk kun je steeds langer werken zonder last te krijgen van vermoeidheid of hoofdpijn. Zo voorkom je dat je over je grenzen blijft gaan en kun je je belastbaarheid opbouwen.” Tegelijkertijd moet je volgens Frank accepteren dat

je misschien niet meer alles kunt wat je voorheen deed. “Richt je op wat wel kan. Daarmee ben je nog steeds waardevol voor een organisatie.”

Om te begrijpen wat er in de hersenen gebeurt bij een burn-out, schreef Frank het boek *Over de kop*. Daarnaast geeft ze workshops aan bedrijven die willen leren omgaan met burn-outs.

Vooroordelen

Op dat vlak is winst te behalen, vindt Philippe Sterkens, onderzoeker aan de Universiteit Gent. “Uit ons onderzoek blijkt dat werkgevers hardnekkige vooroordelen hebben over mensen die een burn-out hebben gehad.” Zo zouden ze minder stressbestendig zijn, niet geschikt voor leidinggevende posities en meer kans hebben op ontslag bij een reorganisatie. Onterecht, vindt Frank. “Het zijn vaak loyale, gemotiveerde en empathische werknemers en daardoor juist fijne collega’s of managers.”

Werkgevers moeten deze vooroordelen volgens Sterkens actief tegengaan door hun processen eerlijker in te richten: “Zorg voor een gestructureerde selectieprocedure en laat mensen hun keuzes onderbouwen. Dan kom je sneller denkfouten tegen en is het moeilijker om beslissingen te nemen op basis van een onderbuikgevoel.” Door die vooroordelen kun je je afvragen of het wel slim is om open te zijn over je burn-out. “Denk er vooraf goed over na”, adviseert Sterkens. “Als de burn-out langer geleden is en je geen klachten ervaart,

kun je ervoor kiezen om het niet te vertellen. Maar dat blijft een persoonlijke afweging.”

Er open over zijn heeft ook voordelen. Het maakt het bijvoorbeeld makkelijker om afspraken te maken over flexibele werktijden of regelmatige rustmomenten om herhaling te voorkomen. En, benadrukt Frank, je bent niet de enige: “Iedereen worstelt met uitdagingen die het werk kunnen bemoeilijken. Voor een burn-out hoeft je je niet te schamen.”

Over de kop - Wat er in je hoofd en lichaam gebeurt bij een burn-out en hoe je er weer van afkomt



Brankele Frank

ISBN: 9789493320352

€ 24,99 euro (paperback)



Brankele Frank

Young Logeion

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

Auteur Sabine Funneman

Fotograaf Marieke Odekerken

Doen wat nodig is

Nu de rubriek Miskleun opgeheven gaat worden, moet Miss Kleun Marjan Engelen natuurlijk ook zelf met de billen bloot. Marjan is diep dankbaar na alle openhartige miskleunen, zegt ze, want uithoren is haar grootste genoegen. “Daar leer je zoveel van!” Ze is adviseur, mentor, docent, doet niets liever dan mensen dingen leren. En dat doet ze dan door aan te sluiten bij wat er al bekend is, en door te gaan op wat vervolgens nodig is. “Dat klinkt vaag, maar dit is wel waar ons ambacht om draait, jouw inspanning hoort te kloppen. Het resultaat heb je niet in de hand.” Als het resultaat fluïde is, is falen onmogelijk, zou je denken. Toch weet Engelen feilloos een aantal eigen miskleunen te benoemen.

Ze deed bijvoorbeeld bij de gemeente Zutphen voorstellen over de interne communicatie. Ze was op dat moment erg enthousiast door het boek IC in 3D van Ilse van Ravenstein. “Eindelijk een boek over interne communicatie dat de hele context van een organisatie meeneemt.” Toen ze een paar weken later in het managementteam werd bevraagd over haar bevindingen, begon ze direct te vertellen wat ze allemaal had geleerd. De gemeentesecretaris onderbrak haar bruto en zei: ‘Ik ben niet geïnteresseerd in wat jij geleerd hebt. Vertel ons gewoon wat wij kunnen doen om onze problemen op te lossen.’ Ze droop geschrokken af. “Maar ik wist meteen: wat had hij gelijk! Mijn lieve vrienden vonden het een horkerige lul, maar ik begreep dat ik met mijn verhaal helemaal niet aansloot bij hun behoefte. Gelukkig doorzag ik dat en had niet de aanvechting om iemand te beschuldigen.” En ze had ook niet de neiging om gewond in haar schulp te kruipen.

“Dat is waarschijnlijk de meest ideale leersituatie: als je kan erkennen wat er fout gaat en daarvan leren. Dat was bij mij ook weleens anders. Dat

ik meer tijd nodig had om mijn fout in te zien. We hadden bedacht om een online platform op te zetten voor deelnemers aan een op zichzelf succesvol evenement. Er gebeurde natuurlijk niks op dat platform. Die mensen kenden elkaar net een dag, dus ze waren totaal niet gemotiveerd om hun ziel en zaligheid op een online platform te gaan delen. Wij pushten en duwden nog een jaar lang onverstaanbaar door om dat platform te laten werken: allemaal verspilde moeite. We zagen veel te laat in dat het een verkeerde zet was en bleven die mensen maar op weg helpen zodat ze het wel zouden doen.”

“Als ik terugkijk op mijn loopbaan en dat doe ik, nu ik langzaam in mijn pensioenleeftijd kom, vind ik dat we als communicatieprofessionals veel meer samen moeten werken met allerlei andere collega’s. Een wijkwerker, een straatarts, een zorgprofessional, een hr-adviseur, al die mensen blijven niet in hun kantoor, maar gaan de straat op en de organisatie in om te praten met mensen. Ze willen snappen wat er speelt.

Dat doen wij te weinig. We hebben er geen tijd voor of we denken dat we altijd maar achter de schermen (en achter ons scherm) moeten werken. Onze klanten vragen dat ook vaak van ons, om mooie flyertjes en filmpjes te maken, maar dat zijn echt alleen maar middelen en niet het doel.

Het doel is mensen met elkaar verbinden, hoe vaag dat ook klinkt. En ja, we hebben een dienstbaar vak, maar mensen met elkaar in contact brengen betekent ook niet te beroerd zijn om tafels en stoelen op te stapelen, de jurk van de wethouder recht te trekken, bij een inwoner aan de keukentafel te luisteren naar zijn zorgen, of bij andere professionals aan te sluiten. Kruip uit je schulp! Wij hebben veel meer en beter gereedschap dan alleen tekst en pixels.”

Miskleun

Voor een keer is Sabine Funneman terug om haar opvolger, Miskleun-redacteur Marjan Engelen aan de tand te voelen over haar eigen blunders en flaters, waar ze veel van geleerd heeft.



Wij maakten deze C



Martijn van Dorp
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sabine Funneman
Gastredacteur



Sander Grip
Hoofredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Adjunct-hoofredacteur



Ruud Hommel
Gastredacteur



Naomie Kenson
Bureaucoördinator



Rosalinde Markus
Gastredacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Claudia Pino
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Sanne Romeijn
Fotograaf



Katja Torbijn
Redacteur



Germán Villafane
Fotograaf



Carola de Vree
Redacteur



Rick Arnold
Fotograaf



Carrie Baarveld
Gastredacteur



Chris Bonis
Fotograaf



*alles begint met een idee



C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt vanaf 2025 zes keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Voor meer informatie over lidmaatschap zie www.logeion.nl.

Hoofredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofredacteur en eindredactie
Corine Havinga

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

Redactie
Bart Bakker, Jeroen de Bruin, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Ronand Jansen (Logeion), Noor van Manen, Annemarie van Oorschot, Bert Pol, Katja Torbijn, Carola de Vree, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Joris Casaer, gemeente Amsterdam, Roland Hameeteman, Mayke van Keep, Frank Regtvoort, Betteke van Ruler, Lotte Willemsen

Concept en vormgeving
carenza*, www.carenza.nl

Druk



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

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

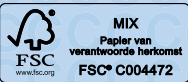
Advertenties
Logeion (Naomie Kenson)
070 346 70 49
nkenson@logeion.nl

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

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

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 4 april 2025.

Coverfoto
Sanne Romeijn



LOGEION-KALENDER

WORKSHOP

4 MAART UTRECHT

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

ONLINE VAKIMPULS

10 MAART ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink

MASTERCLASS

12 MAART AMERSFOORT

Werken aan sterke merken en
stevige reputaties

Patrick van Thiel

WORKSHOP

18 MAART UTRECHT

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

CONGRES

26 MAART ARNHEM

De Kracht van Verschil

Saniye Çelik, Mimoun Oaissa,

Eric de Blok e.a.

MASTERCLASS

27 MAART ONLINE

Datagedreven communiceren met
AI en Business Intelligence

Sirous Kavehercy

ENTER-THE-FIRM

28 MAART DELFT

Crisisdialoog bij DuckDuckGoose AI

Mark Evenblij, Roy Johannink

WORKSHOP

31 MAART DEN HAAG

Bewonersparticipatie in de praktijk

Esther Holster

MASTERCLASS

3 APRIL AMERSFOORT

Het Communicatie Model

Wil Michels

MASTERCLASS

7 APRIL AMERSFOORT

Door de ogen van je stakeholders

Lukas Burgering

WORKSHOP

9 APRIL UTRECHT

Creatief Schrijven voor

Young Professionals

Cathelijn Schilder

VAKIMPULS

15 APRIL ONLINE

Gelukkige mensen door data

Sander Dorst, Floortje van der Hert

ENTER-THE-FIRM

7 MEI DEN HAAG

Crisisdialoog bij Ministerie van

Buitenlandse Zaken

Roel van der Meij

COMMUNICATIECOLLEGE

8 MEI UTRECHT

Duurzame gedragsverandering
en communicatie

Reint Jan Renes,

Jens van der Weele

MASTERCLASS

14 MEI AMERSFOORT

Leiderschapscommunicatie van Nu

Lisa Kortekaas, Michael Meyer

WORKSHOP

15 MEI

Pitch je idee voor

Young Professionals

Anna Heijker

WORKSHOP

20 MEI UTRECHT

Verbeter je interne communicatie
met data

Sander Dorst

WORKSHOP

3 JUNI UTRECHT

CASI: gedrag begrijpen én
beïnvloeden

Anouk de Regt, Esther Holster

CONGRES

12 JUNI NIEUWEGEIN

C-DAY25

Lotte Willemsen,

Betteke van Ruler e.a.

WORKSHOP

23-24 JUNI DOORN

Tweedaagse training: systemisch
werk en organisatieopstellingen

Vivien Broekman, Frithjof de Haan



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

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda