



EINDE VAN EEN TIJDPERK

Afscheid van de hoofd- en eindredacteur van C

‘Het is geen oorlog, maar vrede is het ook niet’

WIM VAN DER WEEGEN, DIRECTEUR
COMMUNICATIE MINISTERIE VAN DEFENSIE

‘Kijk waar je een beetje kunt saboteren’

OUD-DIPLOMAAT EN FACTIVE BERBER VAN DER WOUDE

LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals



In dit nummer

04	hoofdartikel
	defensie schoeit communicatie op nieuwe leest
11	column lotte willemssen
12	spotlight
	de transformatie van team communicatie van rtl
16	toonaangevend
	afscheidsinterview sander grip en corine havinga
22	reportage
	wat is communicatie nog nu iedereen influencer is
24	snippers
26	kleiner dan tien
	careenza* blijft bewust klein
28	ontwikkeling
	nederland in de ban van navo-top
33	column mayke van keep
34	boeken
35	reflectie
	we moeten het hebben over deze ziekte
38	terugblik c-day
42	communicatietheorie van betteke van ruler
	de betekenis van impact
44	achtergrond
	de gevolgen van de wet dba op het vak
46	ontwikkeling
	van berber van der woude mag je best een beetje saboteren
52	kennis
	van de toren blazen in babel
55	young
	blijf onderscheidend in tijden van ai
57	makers
58	colofon



Genoeg geweest

*First thing we'd climb a tree
and maybe then we'd talk
or sit silently
and listen to our thoughts
(Ahead by a century, The Tragically Hip)*

Eerst iets gaan doen, dan praten en heel misschien ook nog luisteren en nadenken. Het voelt zo makkelijk om direct te gaan hollen. Dingen doen. Resultaten scoren. Deadlines halen. Maar hoe belangrijk ook, we zouden altijd eerst stil moeten zitten en luisteren. Waar gaat het werkelijk om? Wat is de vraag achter de vraag? Wat moet de uitkomst zijn? En ben jij wel de juiste persoon om dat antwoord te geven?

Die vragen zijn wezenlijker dan we denken. En de antwoorden wisselen, verschuiven soms. Zo is ook mijn antwoord verschoven op de vraag of ik de persoon moet zijn aan het roer van C. Na 16,5 jaar is het goed om er eens met een frisse blik naar te kijken. En die frisse blik moet, vind ik, van een ander komen.

Ik draag mijn kindje dat C heet over aan een ander. In de hoop dat het kindje blijft groeien en nog mooier wordt dan het al is. Dat verdient C. Dat verdient Logeion.

Het was me een eer en een genoegen. Ik groet u, de lezer, voor wie we het blad maken. En ik wens u, die lezer, de rust om goed te luisteren.

Sander Grip
hoofredacteur

Auteur Michiel Haighton

Fotograaf Eran Oppenheimer

‘Communicatie draagt bij aan afschrikking van de vijand’



Als de dreiging toeneemt, schuift communicatie naar het front. Voor Defensie is communicatie geen bijzaak meer, maar draagt bij aan afschrikking. Directeur Wim van der Weegen laveert tussen geopolitieke spanning, een race tegen de klok en het zorgen voor maatschappelijk draagvlak.

Toen Van der Weegen in 2019 aantrad als directeur communicatie bij Defensie, trof hij een organisatie die nog herstellende was van decennialange bezuinigingen. “We waren tot op het bot uitgekleeft. Inclusief de afdeling communicatie”, blikt hij terug. De directie Communicatie was geslonken van zo’n honderd naar slechts 37 medewerkers. “Defensie stond met de rug tegen de muur.”

Een kantelpunt volgde in 2020, toen vier topmilitairen in dagblad Trouw opriepen tot forse investeringen. “Dat was een doorbraak. Voor het eerst luidden hoge militairen publiekelijk de noodklok. De politiek luisterde – en handelde.” Sindsdien is de wereld radicaal veranderd. De dreiging aan de oostgrens van Europa is reëel, en Defensie moet in moordend tempo groeien. De Russische invasie van Oekraïne in 2022 markeerde een fundamentele omslag in het veiligheidsbeeld.

“En die dreiging beperkt zich niet tot Oekraïne”, zegt Van der Weegen. “We zien cyberaanvallen in Nederland, spionage op de Noordzee en sabotagepogingen in Europa. Het is geen oorlog, maar vrede is het ook niet. We bereiden ons voor op een grootschalig militair conflict met een

gelijkwaardige tegenstander. De militaire paraatheid moet omhoog. Hoe beter je voorbereid bent, hoe groter de kans dat je het kunt afwenden. Dat klinkt zwaar – en dat is het ook. Maar het is nodig.”

Communicatie als strategisch instrument

In die veranderde context is communicatie geen sluitpost, maar een strategisch instrument. “Het gaat niet alleen over overheidscommunicatie, draagvlak, goede wervingscampagnes en projectcommunicatie. Communicatie maakt deel uit van afschrikking”, stelt Van der Weegen. “Zichtbaarheid van Defensie-optreden, het toegang verlenen van journalisten tot NAVO-oefeningen, de transparantie waar mogelijk – dat is allemaal onderdeel van onze *deterrence*. Daarmee laat je zien: wij zijn klaar en wij oefenen, dus denk nog maar eens na voor je iets begint.”

Werken aan transparantie

Toch ligt juist die transparantie van Defensie onder een vergrootglas. De recente ophef over het mogelijk achterhouden van informatie en een video rond het bombardement op Hawija – waarbij tientallen burgerslachtoffers vielen – heeft het vertrouwen in de openheid van het ministerie onder druk gezet.

“Dat hadden we liever anders gezien. Er loopt nu een onderzoek om te achterhalen hoe dit heeft kunnen gebeuren”, zegt Van der Weegen. Hij benadrukt dat binnen Defensie gewerkt wordt aan een cultuur van eerder en transparanter communiceren – juist ook over wat misgaat. “Door zelf incidenten te melden – of dat nu ongelukken zijn of technische storingen – bouw je aan vertrouwen. Dat gaat niet altijd goed, maar het is wél onze koers.”

Groei in tijden van krimp

Defensie zit in een unieke positie binnen de rijksoverheid: terwijl andere ministeries gedwongen worden te bezuinigen, en in het bijzonder op communicatie, is het ministerie van Defensie daarvan uitgezonderd. “Dat klopt”, zegt Van der Weegen. “Wij groeien. En dat is ook nodig. De werkdruk ligt hier heel hoog en gaat gelijk op met de groei van de organisatie. Toen ik begon hadden we 37 mensen in vaste dienst op de directie communicatie, nu zijn dat er ruim 72. En we groeien nog.”

Volgens Van der Weegen blijft groei echter geen doel op zich. “We kijken kritisch naar welke taken echt bijdragen aan onze kernmissie – het vergroten van de militaire paraatheid. Als het niet daaraan bijdraagt, dan moeten we het durven loslaten.”

Van draagvlak tot werving

Communicatie draait ook om het verbinden van de samenleving met een organisatie die lange tijd uit beeld was. “We zijn begonnen met de campagne ‘Tijd voor Defensie’. Die volgt op ‘Generatie D’ en is bedoeld om een bredere groep aan te spreken. En met succes: vorig jaar groeide Defensie netto met 4.300 mensen. Maar we zijn er nog lang niet.” In 2029 wil Defensie doorgroeien naar 100.000 medewerkers – militairen, burgers en reservisten. “En uiteindelijk schaalbaar naar 200.000. Dat is ambitieus, maar nodig. Wat ons helpt, is dat veel mensen juist nú bewust kiezen voor een betekenisvolle baan. Ze willen iets beschermen. Dat zit ook in ons DNA.”

Die keuze maken ze ondanks – of misschien juist door – de toegenomen dreiging. “Mensen zijn niet naïef. Ze zien dat de wereld verandert. Dat een gewapend conflict realistischer wordt. En toch schrijven ze zich in”, zegt Van der Weegen. “Niet omdat ze oorlog willen, maar omdat ze vrede willen bewaken. Omdat ze weten waaróm we het doen. En ook: omdat ze zelf willen bijdragen aan veiligheid. Of dat nu als militair is, of als jurist, technicus, verpleegkundige of IT’er – ze willen van betekenis zijn.”

Programma’s met impact

Communicatie betekent ook uitleggen wat er gebeurt – en waarom. “Van het aanschaffen van tanks tot het Nationaal Programma Ruimte voor Defensie: overal zit uitleg bij”, zegt Van der Weegen. “Waarom doen we dit? Wat betekent het voor omwonenden? Wat is de meerwaarde voor de samenleving?” Volgens hem moet Defensie zichtbaar maken wat de organisatie doet, en waarom. “Wij moeten de samenleving meenemen in onze plannen. Zorgen voor draagvlak. Maar ook: helder en eerlijk zijn over de gevolgen in de fysieke leefomgeving.”

Die communicatiebehoefte speelt nadrukkelijk bij de locatiekeuzes voor nieuwe oefenterreinen en

‘Mensen zijn niet naïef. Ze zien dat een gewapend conflict realistischer wordt’

‘Hoe minder mensen bij grote verstoringen afhankelijk zijn van Defensie of hulpdiensten, hoe sterker een land staat’

munitieopslag. “Daarom hebben we een nieuwe lijn ingezet: eerst mogelijke locaties benoemen, en dan pas de definitieve lijst. Dat is wezenlijk voor onze omgevingscommunicatie. Je betreft mensen eerder en voorkomt dat zij op het eind voor voldongen feiten komen te staan.”

Voor Defensie is dit een nieuwe manier van werken. Op alle beoogde locaties zijn informatieavonden georganiseerd, waarbij collega’s van het projectteam voor de zaal stonden. “Dat was spannend en intensief, maar noodzakelijk. We hebben uitleg gegeven, vragen beantwoord, zorgen gehoord – en dat alles met open vizier”, aldus Van der Weegen.

Omgevingscommunicatie wordt daarmee steeds belangrijker binnen Defensie. “Niet iedereen is blij als Defensie zijn oog laat vallen op een locatie in de buurt, dat snappen we. Maar het feit dat we mensen serieus nemen, dat we informatie geven en aanspreekbaar zijn – dat wordt gewaardeerd. Door de bank genomen krijgen we daar echt positieve reacties op.”

Interne communicatie: iedereen meenemen

Intern staat Defensie ook voor een enorme veranderopgave. “We moeten sneller schakelen, sneller inkopen, sneller op- en afschalen. Dat

vraagt om betrokkenheid van alle collega’s. Daarom besteden we veel aandacht aan interne communicatie.”

Zo is er sinds kort een intern Defensiejournaal, dat via de beveiligde app ook beschikbaar is voor collega’s die niet achter een bureau werken. “We willen iedereen meenemen in de koers van Defensie. Want als mensen het waarom snappen, gaan ze er ook echt voor.”

Weerbaarheid begint bij jezelf

Tot slot hamert Van der Weegen op het belang van maatschappelijke weerbaarheid. “Veiligheid is niet alleen een taak van de krijgsmacht. De samenleving moet veerkrachtig zijn. Hoe minder mensen bij grote verstoringen afhankelijk zijn van Defensie of hulpdiensten, hoe sterker een land staat – en hoe groter het afschrikkende effect. Een goed voorbereid land laat zich niet zomaar ontwrichten.”

Van der Weegen noemt essentiële vragen die elke organisatie zou moeten stellen: kunnen we pakweg drie dagen functioneren zonder internet? Wat doen we bij een langdurige stroomuitval? “Communicatieprofessionals hoeven dit niet alleen op te lossen, maar kunnen het wel agenderen.” —



Vind *altijd* een passende
interim match voor
jouw communicatieteam!



“Als het spannend wordt in een verandering, kijken mensen niet naar het plan, maar naar wat er gezegd, gedeeld en gevoeld wordt. Dáár ligt een rol voor ons.”

Verandercommunicatie

Het nieuwe praktijkboek van Huib Koeleman voor communicatieprofessionals die midden in een verandering staan.

Met tools, modellen en inzichten over, o.a.:

- Het Veranderverhaal en gedragsverandering;
- Het belang van luisteren en vertragen;
- De strategische rol van communicatie: wat doen we wel, maar ook wat doen we niet!
- Praktische toepassingen bij reorganisaties;
- Inclusief het verandercommunicatiecanvas, persona's en monitoring.



Voor professionals, leiders en studenten die willen communiceren zonder alleen te zenden.

€ 39,95 | Boom Uitgevers.

Bestel nu:



Foto Germán Villafane

Machine als mens, mens als machine?

Laatst stuitte ik op een Redditpost van een man die zich afvroeg: ben ik nu echt de *asshole* als ik mijn vriendin vraag minder ChatGPT te gebruiken? Telkens als ze ruzieden, trok zij zich terug – niet om te reflecteren, maar om ChatGPT om relatieadvies te vragen. Na een promptsessie kwam ze terug met ferme feedback: hij zou volgens de AI onzeker zijn, met te weinig emotionele bandwidth te om haar écht te begrijpen. Ze praatte over gevoelens die door een model waren benoemd, niet door hem waren gevoeld. Hij vond het niet eens zo erg dat ze ChatGPT gebruikte, maar wel dat diezelfde ChatGPT hem de ruimte ontnam om zijn eigen emoties te uiten. Hij voelde zich minder mens.

Het voorbeeld zegt iets over onze behoefte aan verbinding in een wereld die steeds meer digitaliseert. Het roept vragen op; als een machine wordt behandeld als een mens, wordt de mens dan meer behandeld als machine? Precies die vraag onderzochten Kim en Gill (2024) in een reeks van zes experimenten. In die studies werden deelnemers blootgesteld aan verschillende AI-toepassingen – waarbij telkens werd gevarieerd in de mate waarin de AI werd gepresenteerd als ‘menselijk’. Denk aan een taalmodel dat gevoelens begrijpt, versus een model dat gevoelens slechts nabootst, zonder ze echt te voelen.

De uitkomst was opvallend: hoe meer menselijkheid we zien in AI, hoe minder

menselijkheid we zien in de mens; een vorm van dehumanisatie langs de as van emotie. Wanneer AI meer emotionele trekken vertoont, verschuift onze perceptie van wat ‘menselijk’ is. Onze verwachtingen over emotionele capaciteiten worden bijgesteld: omhoog voor machines, omlaag voor mensen. Het gevolg? Dat we minder oog hebben voor wat mensen menselijk maakt: hun binnenwereld, hun beleving, hun emoties.

Een ander onderzoek (Dang & Liu, 2024) laat vergelijkbare effecten zien, maar voegt iets hoopvol toe: wanneer mensen zich verbonden voelen met anderen, verandert dehumanisatie in humanisatie. Ze zien meer menselijkheid in de ander, of het nu gaat om mens of machine. Er ontstaat meer oog voor emoties, en ze worden ook meer (h)erkend.

Dit onderzoek kan ons pessimistisch stemmen, maar ons ook iets moois brengen. AI dwingt ons na te denken over onze eigen menselijkheid en onze rol daarin. Daarin schuilt ook een hoopvol perspectief voor de relevantie van communicatieprofessionals. Commprofs geven vorm aan contexten die leiden tot echt contact, gesprekken die zorgen voor gedeelde ervaringen, en verhalen die verbinden. Als verbinding het kantelpunt is, dan zijn communicatieprofessionals diegene met de hand aan de hendel.



Lotte Willemsen

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

Referenties

- Dang, J., & Liu, L. (2024). Viewing machines as humans but humans as machines? Social connectedness shapes the robot anthropomorphism-dehumanization link. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123683.
- Kim, H. Y., & McGill, A. L. (2024). AI-induced dehumanization. *Journal of Consumer Psychology*. Advance online publication.

‘Hoe meer menselijkheid we zien in AI, hoe minder menselijkheid we zien in de mens’

TRANSFORMATIE VAN TEAM COMMUNICATIE RTL

Ritme als hartslag van voortgang

Wat begon als een volgende stap in de professionalisering van de afdeling communicatie, mondde uit in nieuwe samenwerkingsvormen. Kim Koppenol, Director Communicatie RTL en transformatie-expert Mariëlle Roozemonde van Agile Communicatie geven een inkijk hoe overlegritme, kennisdeling en eigenaarschap een ecosysteem vormen waardoor een team beter samenwerkt, van elkaar leert en meer impact maakt. “We lopen nu mee in de voorhoede van de AI-transformatie van RTL. Die voorsprong was een jaar geleden onmogelijk geweest.”

Het lijkt zo simpel, agile principes toepassen op een communicatieteam. Totdat je dat in de praktijk probeert. Zeker bij een mediabedrijf waar het er geregeld hectisch aan toe gaat. “De IT-gerichte toepassing van agile bleek niet te werken voor ons team, maar ik bleef geloven dat het kon”, vertelt Koppenol. Ze leidt het centraal georganiseerde communicatieteam van achttien man met een managementteam. “Je kunt hier 24/7 aanstaan. Als we zelf niet communiceren en het gesprek van de dag bepalen, dan wordt er wel over ons gesproken. In zo’n dynamiek moet je wendbaar en alert zijn om regie te houden. Daar gaat het team heel goed mee om. Lastiger in zo’n snelkookpan, is ruimte maken voor reflectie en gericht werken aan strategische doelen.”

Team communicatie werkt vanuit de internationale visie van *trusted advisor*. Dat betekent dat naast de vakinhoudelijke expertise ook veel aandacht gaat naar het bouwen aan het vertrouwen van diegenen die je adviseert, zodat het advies beter landt. Naast Director Communicatie, is Koppenol ook *trusted advisor* van de directie. “Een plek waar communicatie in elke organisatie zou moeten zitten”, geeft ze aan. “Daar heb ik wel voor moeten knokken. De waarde van die rol is ondertussen onmiskenbaar.” Juist vanuit de twee functies kan

ze aan beide kanten beter uit de voeten met de nieuwe manier van werken. “In het team kunnen we sneller schakelen met de ontwikkelingen in het veranderende medialandschap en andersom kan ik de directie sneller van gedegen advies voorzien, doordat we als team beter en vlotter tot bruikbare inzichten komen. Voordat we de nieuwe structuur hadden, gaf ik elke week terugkoppeling uit het directieoverleg over aankomende ontwikkelingen en context. Daar kwamen vervolgens weinig tot geen vragen op. Dat frustreerde me weleens. Achteraf bleek dat te zitten in de manier waarop we dat deden. Nu zijn alle collega’s meer betrokken en stellen ze veel goede en kritische vragen.”

Drie teams, één ritme

Het communicatieteam van RTL bestaat uit drie subteams die zeven jaar geleden nog los van elkaar functioneerden op verschillende plekken in het bedrijf. Koppenol: “We delen nu samen één geïntegreerd communicatiekompas en werken tegelijkertijd dicht bij de teams die we adviseren: sales, content, hr en de directie. Het is een prachtig team met veel verschillende achtergronden en perspectieven.” Ze ziet de kracht van de verschillen, maar miste een gezamenlijke richting en strategische impact. “De uitdaging zat in het beter onderling delen van kennis en het samenwerken



Mariëlle Roozemonde (links) en Kim Koppenol.

‘De spreekwoordelijke nijlpaarden die onder het tapijt liggen, worden erkend en samen bespreekbaar gemaakt’

aan de strategische uitgangspunten van RTL. De teams werkten onafhankelijk van elkaar waardoor de initiatieven niet optelden en kansen niet werden benut.” Agile werken op maat werd niet het doel, maar een middel om dat te bereiken.

Roosmond: “Al het strategisch werk samenbrengen op een plek, in een portfolio, geeft overzicht waardoor het makkelijker kiezen is wat nu aandacht nodig heeft en wat naar een later moment kan. Met overzicht alleen ben je er niet. Er is een ritme nodig dat de hartslag vormt onder de voortgang: kiezen van strategische prioriteiten, verdelen van werk dat hieruit voortkomt, samenbrengen en beoordelen van de opgeleverde resultaten en delen van inzichten die tijdens het werk zijn ontstaan.”

Tijd voor reflectie

Met het nieuwe werkritme is er nu ruimte voor reflectie, verdieping, feedback en vooruitkijken. Roosmond: “Het werk, de voortgang, de blokkades en de kansen worden daardoor beter zichtbaar. Iedereen ziet nu waar we staan, wat we bijdragen en wat beter kan. De kunst is een herkenbaar ritme aan te brengen. Samenhangende meetings die elk een eigen doel hebben, waarbij de uitkomsten van de ene meeting de input vormen voor een andere meeting. We visualiseren het werk. We gebruiken planborden en canvassen om keuzes te maken, richting te houden en eigenaarschap te nemen. Doorslaggevend voor het succes van deze werkwijze, is de rol van de *teamfacilitator*. Dit teamlid borgt het overlegritme en combineert deze taak met het reguliere werk van communicatieadviseur.

Hindernissen wegnemen

Koppenol: “Bij een kwartaalmeeting bepalen we met het hele team in een middag wat we kunnen afsluiten en welke nieuwe projecten we kunnen opstarten. De subteams hebben met elkaar wekelijkse vergaderingen waarin ze lopend werk

bespreken. Daar zit ik niet bij. Ik heb wekelijks overleg met mijn managementteam over nieuwe strategische onderwerpen die belangrijk en urgent zijn, hindernissen die weggenomen moeten worden of hoe twee teams die met hetzelfde onderwerp bezig zijn, elkaar kunnen versterken. We hakken meteen knopen door. Iets parkeren is ook een besluit.” Driewekelijks kijken de teams naar successen en ervaringen met de interne klanten erbij. Dan kijken ze naar wat er goed ging en wat beter kan. Koppenol: “Dat kan ook een directielid zijn die dan bij ons aan tafel zit om te reflecteren. Doordat er meteen feedback is, leert niet alleen het team van elkaar, maar onze klanten ook. Dat versterkt de band en zorgt voor een betere samenwerking in de toekomst.”

“We kijken ook naar onze voortgang”, zegt Koppenol. “Daarvoor gebruiken we meerdere meetmiddelen, onder andere een zelf ontwikkelde ambitieschaal, zodat we zien waar we staan als *trusted advisors*: wat gaat goed, wat kan beter.” Roosmond: “Wat er gebeurt op deze momenten klinkt instrumenteel. Maar wat het teweegbrengt aan energie en nieuwe invalshoeken merk je zodra je het meemaakt. Het werkt aanstekelijk; teamleden vullen elkaar aan, bouwen op elkaars ideeën voort. Leren van elkaar, zijn plaatsvervangend trots als een ander subteam complimenten krijgt van een opdrachtgever.”

Zichtbare impact

Koppenol: “We kunnen veel sneller inspelen op strategische ontwikkelingen, zoals AI. Dat komt doordat we de structuur nu hebben staan, waardoor we meteen kunnen doorpakken op vernieuwingen. In plaats van te wachten op opdrachten, nemen we zelf de regie. Voor AI is er een taskforce opgezet. We hebben daarin een dubbelrol. We moeten zelf aan de slag met concrete mogelijkheden voor het gebruik van AI voor onze eigen afdeling en we adviseren en begeleiden de AI taskforce. Het hele

team levert input. We maakten een strategisch canvas met duidelijke deelresultaten, koppelden alles aan de strategie en kwamen in korte tijd met concrete producten, zoals het gebruik van op maat gemaakte AI-tools (AI Agents) als onderdeel van de in- en externe positionering van onze directieleden.” De nieuwe manier van werken vergroot ook het zelfvertrouwen en de zichtbaarheid van communicatie in de organisatie. Roosmond: “Het is niet alleen de slagkracht op het benutten van nieuwe kansen die daaraan bijdraagt. Het is ook versterkend om samen met de opdrachtgever een terugblik op een project aan het hele team voor te bereiden, van totstandkoming tot evaluatie. De band met de opdrachtgever verdiept daardoor, wat de positie van communicatie sterker maakt.”

Anders leiding geven

Voor Koppenol veranderde haar rol als leidinggevende door het nieuwe ecosysteem van de afdeling. Ze deed een stap naar achteren. “Ik kwam zelf nog te vaak in de uitvoering terecht. Nu concentreer ik me veel meer op de grote lijnen, stel ik vooral vragen en ondersteun ik waar nodig.” Roosmond houdt haar scherp op het onderscheiden van rollen. “Kim is van de wat, de inhoud en de strategie. Andere teamleden pakken de hoe en het proces. Daar krijgen ze handvatten voor. Omdat dit soepel loopt kan Kim meer op afstand leiden. Dat geeft aan alle kanten ruimte.”

De manier van werken zorgt voor nieuwe rollen waardoor het leiderschap meer in het team wordt verspreid. Koppenol: “Door de bijeenkomsten die collega’s zelf voorbereiden en leiden, krijgen ze verbinding met het doel van de meeting. Er is meer eigenaarschap en collega’s spreken zich makkelijker uit. Belemmeringen of irritaties komen sneller boven tafel. Door de regelmaat werk je op een duurzame manier aan teambuilding. Dat beklijft langer dan één dag per jaar met elkaar de hei op.”

Persoonlijk leiderschap

De nieuwe structuur nodigt iedereen uit om leiderschap te tonen. Koppenol: “Dankzij deze manier van werken, krijg ik als manager op een natuurlijke manier meer inzicht in talenten van mensen, welke perspectieven we missen en waar verborgen problemen zitten. Zo kan ik sneller, gericht bijsturen. De groei van de afgelopen negen

maanden is echt indrukwekkend. Ik ben heel trots op mijn team.”

Roosmond: “Het mooie is: als mensen vrijwillig een rol mogen pakken, gaat het vanzelf. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de gezamenlijke resultaten en de sfeer waarin ze met elkaar werken. De spreekwoordelijke nijlpaarden die onder het tapijt liggen, worden erkend en samen bespreekbaar gemaakt.”

Denk niet dat de verandering vanzelf is gegaan. Koppenol: “Je weet vooraf niet hoe het gaat uitpakken. We besloten dat we de nieuwe manier van werken consequent gingen toepassen en het als een gezamenlijk avontuur zagen. Uiteraard waren er ook sceptici die de voordelen niet zagen aan de voorkant. Inmiddels zijn we allemaal overtuigd van de meerwaarde. We zien collega’s uit hun cocon kruipen, dat een team zelf de weg naar boven vindt en verrijking van de collectieve kennis.” Roosmond: “Dit is een beweging die je vrijwel altijd ziet als je besluit te veranderen. Vergeet niet dat mensen gewend zijn om met hun ‘werkkruwagen’ op hun eigen manier door de organisatie te rijden. Deze nieuwe manier van werken vraagt dat je je persoonlijke kruiwagen soms parkeert om andere kruiwagens te helpen duwen. Dat kan stress opleveren. Pas als iedereen in het team ervaart dat dit de juiste keuzes zijn voor het geheel en deze niet ten koste gaan van individuele reputaties, verdwijnt de onrust meer naar de achtergrond.”

Plussen op werkproces

Roosmond: “De druk op communicatie-afdelingen is nu heel hoog. Leidinggevendens van communicatieteams hebben daardoor de neiging om bij te plussen op extra handen voor de inhoud, zodat er meer productie kan worden gedraaid. Het loont om ook te investeren in hulp om de werkprocessen te verbeteren. Er zit een grens aan de hoeveelheid professionals die je kunt toevoegen aan je team. De mogelijkheden om als team effectiever te worden, zijn in principe onbegrensd.” Koppenol: “Als communicatieprofessionals willen we betekenisvol zijn en waarde toevoegen aan het bedrijf. Deze werkwijze is geen keurslijf maar een hefboom. Wij zijn gegroeid als team, vooral door de uitstekende begeleiding van Mariëlle in de afgelopen maanden. Haar kalme sturing is goud waard.” ■

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Marieke Odekerken

AFSCHEID VAN DE HOOFD- EN EINDREDACTEUR VAN C

‘Samen op
ideeën komen;
daar zit de
energie’



Deze editie van C is de laatste die is gemaakt onder leiding van Sander Grip en Corine Havinga. De hoofd- en eindredacteur nemen na ruim 16 jaar gezamenlijk afscheid. Ze blikken terug op bijzondere momenten, de ontwikkeling van het communicatievak en de vereniging en kijken ook een beetje vooruit. Naar eigen zeggen ‘versleten’ ze zeker zestig tot zeventig redactieleden. Dus het kan nog best druk worden op hun afscheidsborrel op 2 juli op het strand van Kijkduin.

“In december 2008 kreeg ik de opdracht”, vertelt Sander. “Ik zou het blad een half jaar doen en dan ging de vereniging beslissen of ze ermee door zouden gaan. De voltallige redactie was opgestapt, dus ik kon direct op zoek naar nieuwe vrijwilligers die de redactie gingen vormen.” Corine stapte later in. “In september 2009 ben ik begonnen als coördinator communicatie bij Logeion. Ik vernieuwde de website en moderniseerde de nieuwsbrief. Ook was het mijn verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat C tien keer per jaar op de mat lag bij leden en abonnees. Ik wilde ook dingen verbeteren aan het blad, pakte de rode pen en wees Sander op spelfouten en inconsistenties. Op een gegeven moment zei hij: kijk er dan naar vóórdat we naar de drukker gaan. Dat ben ik gaan doen. Toen ik zeven jaar geleden voor mezelf begon, vroeg Sander me meteen om de eindredactie te blijven doen.”

Ook op andere klussen werken ze samen. In dezelfde combinatie als hoofd- en eindredacteur hebben ze inmiddels drie boeken samen gemaakt. Sander: “Die rolverdeling werkt bij ons heel goed. Ik hou ervan alles in de gaten te houden, te kijken wat er geregeld moet worden, het aansturen van mensen die iets voor het magazine moeten doen.” Corine: “Ik ben vooral scherp op taal, maar ik ben ook al een paar jaar adjunct-hoofdredacteur van C. Dat ligt mij ook, maar we hebben altijd zo gewerkt en

zitten totaal niet in elkaars vaarwater. Ik weet wat ik aan hem heb en dat werkt heel prettig.”

Hoe is het om een blad voor een communicatievereniging te maken?

Sander: “Voor het magazine Gers! werk ik ook met vrijwilligers. Daar zitten best veel overeenkomsten in. Bij Gers! is het net als bij C zo dat je samen ideeën bedenkt en verhalen uitzet bij de redacteurs die er het meeste interesse in hebben en het fijn vinden om erover te schrijven. Het is wel lastig om vrijwilligers heel hard aan een deadline te houden. Dat gaat dus met zachte hand. Het voordeel van vrijwilligers is: als je schrijft voor C wil je ook goed voor de dag komen bij je vrienden in het vak, de communicatieprofessional in Nederland. Er is jou als vrijwillige redacteur ook heel wat aan gelegen dat je stuk goed is en dat het er op tijd is. Het is je eer te na om het niet goed te doen, dus met de motivatie zit het altijd wel goed.”

Wat is er door de jaren heen veranderd?

Corine: “In elk geval de verschijningsfrequentie. We hadden eerst tien edities per jaar, toen zijn we naar zes gegaan, vier, acht, nu weer naar zes. Toen ik erbij kwam in 2009 was het altijd volle bak bij redactievergaderingen, dat is nu niet altijd het geval.” Sander: “Dat waren destijds avondvullende brainstorms over het vak en daar kwamen dan wat

onderwerpen uit. Dat is wel wat zakelijker en kaler geworden. Het is zelfs eens voorgekomen dat we maar met twee personen een redactievergadering hadden.”

Hoe komt dat?

Corine: “Sowieso heeft corona daarbij meegespeeld, maar misschien vinden mensen het ook wel intimiderend om je ideeën op tafel te leggen en dat er dan meteen over geoordeeld wordt.” Sander: “We begonnen met een club die helemaal nieuw binnenkwam, omdat de vorige redactie was opgestapt. Die groep is heel lang onveranderd gebleven. Als er dan nieuwe mensen binnenkomen is het wellicht lastiger om direct je mening te geven.”

Corine: “Je zou de redactie nu misschien ook voor de helft moeten vernieuwen. Dan krijg je weer nieuwe ideeën en andere inzichten. En je hebt vooral ook jonge mensen en meer diversiteit nodig. Het is best een uitdaging om een diverse redactie te vormen. Daarvoor moet je goed zoeken en het gevoel geven dat er ook echt plek is.” Sander: “Mijn advies zou zijn om te zorgen dat je die dynamiek van het brainstormen toch in stand houdt, ook als er nieuwe mensen binnenkomen.”

Wat is het DNA van de vrijwillige redacteur?

Sander: “Het zijn mensen die interesse hebben in het vak, die het leuk vinden om hun blik te verruimen en via interviews onderwerpen oppakken die net buiten hun specialisatie liggen. Ze houden ervan om een podium te pakken. Het verbreden van je eigen vakkennis en onverwacht op een plek komen waar je vanuit je werk niet zou komen, is voor de meeste redacteurs toch wel de drijfveer. Goed schrijven behoort trouwens niet per se tot de kerncompetenties van communicatieprofessionals; een artikel schrijven is echt iets anders dan een beleidsstuk of een nota.” Corine: “Goed willen leren schrijven is ook wat sommige redacteurs drijft. Ik krijg geregeld mails met de vraag het artikel te evalueren en tips te geven. Het stijlboek dat ik heb gemaakt voor C-redacteurs helpt ook om eenheid in het blad te brengen en te houden.”

Sander: “We hanteren journalistieke principes. Als je een verenigingsblad bent en je wilt tegelijkertijd een vakblad én interessant én toegankelijk voor een brede communicatiedoelgroep zijn, dan moet dat ook. Formeel was de opdracht onafhankelijk van de vereniging te zijn en onafhankelijk beslissingen te nemen. Maar we hielden altijd wel het belang van de vereniging voor ogen.”

Welke onderwerpen komen nu niet of nauwelijks meer in C voor?

Sander: “Accountability. Dat is heel lang een hot topic geweest en is nu wel geland, daar zit niet een enorme nieuwe spannende ontwikkeling op.” Corine: “Het vakgebied is ook enorm veranderd op zoveel vlakken. Neem de opkomst van sociale media en smartphones, iedereen is nu 24/7 ontvanger en zender tegelijk.” Sander: “Er is nu veel meer aandacht voor de invloeden van andere vakgebieden op communicatie. Een aantal jaar geleden ging ik daar actief naar op zoek en ik maakte de serie Over Communicatie. Die kruisbestuiving is nu veel natuurlijker, veel meer geïntegreerd. De Calimero-reflex is nu ook wel weg. Dat uitte zich in de verzuchting dat communicatie aan de bestuurstafel moet komen. Dat is óf gelukt, óf inzichten zijn gewijzigd óf we hebben het opgegeven.” Corine: “Het zou wel een mooie rubriek zijn: waar hebben we het nu niet meer over? Ik weet nog dat we ooit in C uitlegden hoe je een lange url kon inkorten. Dat is nu bijna niet meer voor te stellen.”

Zijn jullie nog in leuke of vreemde situaties terechtgekomen?

Sander: “Voor Over Communicatie, interviews met mensen buiten het communicatievak, had ik een interview met Sigrid Kaag. Zij zat toen bij de OPCW en was bezig met het weghalen van chemische wapens uit Syrië. Toen dacht ik na drie minuten; waarom heb je toegezegd, als je helemaal niks wil vertellen? Tot op de dag van vandaag is dat mijn meest ingewikkelde interview. Echt heel leuk was mijn interview met Elisabeth Fry van de NAVO. Ik vind het tof als je bij zo’n organisatie zit en dan toch heel open vertelt waar je tegenaan loopt, waar de pijnpunten zitten. De serie Over Communicatie was sowieso heel leuk. Interviews met een sterrenchef, een kinderboekenschrijfster. In elk interview zat ook wel iets waar je als communicatieadviseur wat aan hebt. Daar hebben Corine en ik een boek van gemaakt.” Corine: “Mijn interview met rechtshistoricus Madeleijn van den Nieuwenhuizen over vastgeroeste stereotyperingen vond ik erg leuk om te maken en met Berber Wierstra had ik een boeiend gesprek over grensoverschrijdend gedrag op de werkplek. Mijn favoriete interviews voor C zijn die met interessante vrouwen met een goed verhaal. Voor deze C interviewde ik Berber van der Woude, ook heel inspirerend.” Sander: “Het stomste dat ik ooit meemaakte was dat ik met een voormalige Logeion-directeur in discussie raakte over een cover. We hadden een artikel over de vleesindustrie en voor de foto

‘We hebben echt als leeuwen gevochten voor het behoud van C’

hadden we vlees gehaald en een vriend van mij zat ongeschoren in een wit hemd in de keuken met al dat vlees voor zich. De directeur vond dat we daarmee de vleesindustrie schoffeerden. Die foto is nog wel in het binnenwerk geplaatst. Daarna heb ik me voorgenomen om nooit meer vooraf covers te laten zien.”

Waarom stoppen jullie als hoofd- en eindredacteur?

Sander: “Ik merkte dat ik de energie kwijtraakte. Ik heb in die zestien jaar elke verandering en ook elk onderwerp wel langs zien komen. Het is tijd om het over te geven aan iemand met een frisse blik. Om de ontwikkeling om meer van de verschillende kanalen gebruik te maken en elkaar te versterken op een frisse manier vorm te geven.”

Corine: “Ik vind het na vijftien jaar gewoon mooi geweest. We hebben zoveel meegemaakt, het is allemaal al wel een keer langsgeslagen. We hebben een dubbeldik jubileumnummer gemaakt, de vormgeving is verschillende keren vernieuwd en we hebben veel redactieleden zien komen en gaan. Er zijn in het verleden trouwens vaak discussies geweest over de verschijningsvorm van het blad. Ooit moest het een katern in het blad Communicatie worden, toen wilde het bestuur weer dat C een compleet online magazine werd.” Sander: “We hebben echt als leeuwen gevochten voor het behoud van C. En ik vind het terecht dat het blad nog steeds bestaat.”

Hoe gaan jullie de leegte opvullen?
Corine: “Nou, eerst nemen we op 2 juli afscheid op

het strand van Kijkduin. En verder blijf ik natuurlijk zzp’er, dat bevalt me goed. Ik heb net een magazine voor de gemeente Den Haag afgerond en ik stop zowel met C, als met mijn communicatieklussen voor Logeion. Tijd voor nieuwe dingen dus. Ik blijf wel eindredacteur bij Sleutelstad en Delta, mijn hart ligt uiteindelijk denk ik toch het meest bij de journalistiek.”

Sander: “Ik werk inmiddels als redactievoordrager bij de Kansspelautoriteit. Daarnaast heb ik altijd ruimte voor mooie projecten. Zoals het boek over mijn voetbalteam dat begin 2025 uitgekomen is, of het boek over de stadsbeiaardier van Rotterdam dat ik maak samen met mijn vrouw, die fotograaf is. En ja, zij maakte ook de foto’s van Corine en mij bij dit artikel. Soms is kiezen wie je op een klus zet niet zo moeilijk.”

Wat ga je niet missen?
Sander: “De herhaling van zetten. Je werkt wel in een strak stramien, heel regulerend maar ook wel eens lekker om niet meer te hebben.” Corine: “Doorwerken in de weekenden ga ik niet missen.”

Wat ga je wel missen?
Sander: “Het samenzijn met een groep mensen met wie je goeie discussies hebt over het vak.” Corine: “Ja, de redactievergaderingen waren tof. We hebben ook op zoveel locaties vergaderd, bij bedrijven, in cafés, aan de keukentafel bij iemand thuis.” Sander: “Ik zal ook de voldoening missen, die je hebt als je aan het eind van de avond weer een interessante plank hebt samengesteld met elkaar. Samen kom je op ideeën; daar zit de energie.” —

‘Je zou de redactie nu misschien ook voor de helft moeten vernieuwen’



Wat blijft er over voor ons vak nu iedereen influencer is?



Tegenwoordig is online communicatie niet meer weg te denken. En hoe meer we naar de online wereld verschuiven, hoe meer we onze aandacht richten op de grote beïnvloeders in die digitale wereld: de zogeheten influencers.

En hoewel influencers hun oorsprong vooral in de marketing kennen, is hun reikwijdte zo groot dat hun manier van communiceren een heroverweging van ons vak vraagt. Hoe verhouden wij ons als communicatieprofessional tot de groeiende invloed van non-experts in het communicatievak?

Of je hen nu contentmakers, publieke spiegels of wellicht amateurs noemt, we kunnen niet meer om influencers heen. “Ze zetten zichzelf neer als merk, bouwen communities, en weten vaak met één LinkedInpost meer impact te maken dan een conferentie met vijf keynotes”, zegt Felice Postma, woordvoerder MantelzorgNL. Maar wat is of doet een influencer eigenlijk? En wat is het verschil met een communicatieprofessional?

Appels en peren?

“Ze zijn allebei een influencer”, stelt Alexander Jansen, tot voor kort Communications Lead bij TikTok Nederland en België, en recent oprichter van adviesbureau EPHOR Co. “Ze willen allebei

hun verhaal vertellen. Alleen de kanalen, het verhaal en de amusementswaarde zijn anders. Influencers zitten dichterbij hun volgers, hebben meer interactie met hen en zijn authentieker.”

“Influencers voegen een extra persoonlijke laag aan verhalen toe”, beaamt Maarten Reijgersberg, oprichter van RAUWcc en mede-ontwikkelaar van de eerste virtuele influencer, genaamd Esther Olofsson in 2019. “Influencers, virtueel of echt, weten heel goed wat hun volgers willen horen en zien. Als communicatieprofessionals zijn we vaak geneigd om wat wij belangrijk vinden of wat wij willen vertellen er gewoon doorheen te knallen.”

“De influencer heeft de zichtbaarheid. En wij kunnen meer verbinden en verdiepen. Wij onderbouwen en analyseren. Maar de communicatieprofessional anno nu moet dat ook met gevoel doen. Een influencer doet dat al heel goed”, aldus Postma.

Renaissance

Authenticiteit, aansluiting op volgers en zichtbaarheid zijn dus belangrijker geworden in communicatie. Maar waar is nu de echte verandering in het communicatieveld? Volgens Reijgersberg bevinden we ons in wat hij de renaissance van de mascotte noemt: “Met de ontwikkeling van de sociale media zetten steeds

meer organisaties tech in voor hun communicatie. Deze tech is erbij gebaat als je er ook een persoon aan hangt. Bedrijven zijn dus weer mascottes aan het ontwikkelen om die tech een gezicht te geven en te vermenselijken.”

Volgens Jansen heeft het juist te maken met snelheid en verbinding: “Je kunt geen groot verhaal met veel nuance meer vertellen. Daar is geen tijd meer voor. Jouw verhaal is niet alleen van jou op het moment dat jij erover wilt praten. Anderen moeten er met jou over kunnen praten. En dat is een risico wat sommige mensen niet willen nemen. De merken die dit zoveel mogelijk los durven laten, doen het het best; ze zijn sterker, authentieker. Je krijgt dan een grotere buy-in. Mensen willen zich ergens onderdeel van voelen.”

Postma uit vooral haar zorgen over de nieuwe generatie communicatieprofessionals: “We moeten ervoor waken dat het aantal clicks belangrijker wordt dan goede communicatie. Dat we geen impact en relevantie meer willen hebben, maar dat het teveel gaat over bereik en likes.”

Drempels over

Jansen roept op om twee drempels over te stappen. De eerste drempel is de drempel die ons blind maakt voor de wereld aan mogelijkheden. “Het is belangrijk om vanuit communicatieperspectief te kijken naar alles wat we beschikbaar hebben. Het doel blijft communiceren. En je wil natuurlijk dat dit aankomt bij de juiste mensen. Sta open voor een ander middel dan je gewend bent of zou

verwachten.” Volgens Reijgersberg is er nog iets extra's nodig: “Als communicatieprofessional moet je terug naar de kern. Wat is je doelstelling? Wat wil je bereiken? Samenwerken met een influencer is een middel en dus zeker een optie. Maar dat hangt van de vraag en behoefte af.”

De tweede drempel is onze professionele trots. “Op het moment dat dingen platgeslagen worden zijn mensen snel op hun teentjes getrapt. Mensen willen niet ‘over hun werk heen stappen’ omdat ze veel moeite en tijd hebben gestoken in het ontwikkelen van de professional die ze nu zijn. Terwijl we vanuit communicatie juist willen praten op een manier die mensen kunnen begrijpen.” “Gesprekken over influencers moet je blijven voeren, maar niet onder het mom van dat het iets nieuws is”, stelt Reijgersberg. “Het is al zo oud als Rome. Marilyn Monroe was een influencer. Mary Stuart ook: dankzij haar nam Delfts Blauw een enorme vlucht.” “We analyseren alles, behalve onszelf”, stelt Postma. “Misschien is het tijd om onze rol opnieuw te doordenken. Onszelf een spiegel voor te houden en ons af te vragen: wat maakt ons vak relevant? Niet als concurrent van de influencer, maar als tegenkracht, als verdieping, als richtingaanwijzer. Iemand die niet alleen zendt, maar ook bevraagt. Die niet kiest tussen het snelle bereik van het internet en de zorgvuldigheid van het ambacht, maar zoekt naar de balans. Niet óf de oneliner óf de nuance, maar allebei. Maar die rol moeten we dan ook wel pakken. En niet met een belerende vinger, maar in samenwerking. Als we het gesprek zelf niet voeren, dan doen anderen het wel voor ons.”

‘Als communicatieprofessionals zijn we vaak geneigd om wat wij willen vertellen er gewoon doorheen te knallen’

Inspiratie

Dagvoorzitter Tom Jessen publiceert op LinkedIn een verzameling van veertien korte TedTalks die indruk maken en je kijk op werk kunnen veranderen. Bijvoorbeeld die van Simon Sinek over wat inspirerende leiders anders doen en Brené Brown over de kracht van kwetsbaarheid. Er zijn ook minder bekende namen bij en in de reacties vind je nog meer interessante suggesties.



Inclusief klantencontact

Het UWV liet onderzoeken hoe zij het klantencontact met mensen met een licht verstandelijke beperking kunnen verbeteren. Op het eerste gezicht voor de hand liggende conclusies, maar als je het hele rapport leest, kom je tot waardevolle inzichten.



Polarisatie

Rudy van Belkom van Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) publiceerde op Frankwatching een onderbouwd artikel waarin hij betoogt dat niet de filterbubbel het echte probleem van deze tijd is, maar de echokamer: het gedrag van mensen die berichten eigenhandig herhalen en verspreiden.



Nee zeggen

Als communicatieprofessional zou je wel vaker onderbouwd *nee* willen zeggen op verzoeken uit de organisatie. Maar hoe doe je dat? Renata Verloop publiceerde in haar nieuwsbrief een mooie oefening om te ontdekken hoe je dat kunt doen.



Contact

“We hebben niet te weinig communicatie, we hebben te weinig contact”, zegt Guido Rijnja in Overheid van Nu. “Hij neemt afscheid bij het ministerie van Algemene Zaken want hij gaat met pensioen. Dit is zijn zeer leeswaardige afscheidsgesprek. “Leg het probleem op tafel in plaats van de oplossing; pas dan ben je in staat om echt contact te maken.”



‘Je hoeft niet stil te zijn op het werk, maar wees wel zorgvuldig. Focus is de zuurstof van goed kenniswerk’



Besmettelijke werkplekaandoening

In Intermediair schrijft productiviteitsexpert Björn Deusings hoe we elkaar kapotmaken met wat hij noemt Gilles de l'interruption. Een mild ogende, maar besmettelijke werkplekaandoening. Symptomen: de onweerstaanbare drang om alles wat in je opkomt – gedachten, gevoelens, hersenspinsels – hardop te delen. Zonder aanleiding. Zonder vraag. En vooral: zonder rekening te houden met de mensen om je heen die proberen te focussen.



Beeld: ©Roderik Rotting

Auteur Sander Grip
Fotograaf Chris Bonis

CARENZA*

Alles kan altijd een beetje mooier

Al zes jaar tekent carenza* voor het ontwerp van C. Maar wie zitten er achter dat Rotterdamse ontwerpbureau? En wat drijft hen om telkens weer op zoek te gaan naar manieren om de wereld een beetje mooier te maken?

Arjen van Riel richt in februari 2000, direct na zijn opleiding, samen met een goede vriend ontwerpbureau carenza* op. Hun ambitie: design in de breedste zin van het woord. “Alles pakten we aan”, vertelt Arjen. “Van winkelinrichting tot keukens, van beursstands tot rebrandingstrajecten. Ons uitgangspunt: alles wat je ziet, kan net iets mooier.”

Wanneer zijn compagnon overstapt naar een groot bureau, besluit ook Arjen zijn vleugels elders uit te slaan. Hij lacht: “Dat bedrijf ging na twee jaar failliet. Ik dacht: dan ga ik wel verder met carenza*, als ik dan over de kop ga, ligt het tenminste aan mezelf.”

Hij wil een breed bureau blijven, al concentreert het werk zich langzaam maar zeker op grafisch ontwerp en het design en ontwikkelen van websites. “De grondgedachte is gebleven: alles wat je ziet, kan altijd een beetje mooier. Wij werken aan online en offline producten. Liefst bij een bedrijf dat al een verhaal heeft, maar nog niet weet hoe het dat goed moet vertellen. Vormgeven van iemands boodschap om die zo goed mogelijk voor het voetlicht te krijgen: dat is het mooiste wat er is.”

Dat carenza* klein is gebleven, is een bewuste keuze. “Ik run het samen met Bart van Waardenberg. Daarnaast werken we standaard met een stagiair van het Grafisch Lyceum, en hebben we een groot netwerk van schrijvers, fotografen, filmmakers en drukkers. Zo kunnen we altijd inspelen op de wensen van de klant zonder een logge organisatie te worden. Daar ontstaan mooie dingen uit. Ja, zoals C inderdaad. Maar we zijn ook trots op het Rotterdamse Gers! magazine, op het supportersmagazine van Feyenoord, ons werk voor het Sophia Kinderziekenhuis of de website van kunstenaar Tymon de Laat.”

Hij glimlacht en besluit: “Het zijn heel verschillende dingen. De uitdaging is altijd hetzelfde: jouw boodschap zo goed en mooi mogelijk over te brengen. Daar houd ik van.”



Arjen van Riel (links) en Bart van Waardenberg.

Auteur Martijn van Dorp

Fotograaf Rick Arnold

ACHTER DE SCHERMEN
BIJ DE NAVO-TOP IN DEN HAAG

‘Een van de grootste uitdagingen is de bestrijding van desinformatie’



Jacqueline Nienhuis en Pieter Ton.

Wat hebben Emmanuel Macron, Donald Trump en Keir Starmer met elkaar gemeen? Naast het feit dat ze alle drie staatshoofd zijn, zijn zij en vele andere staatshoofden eind juni in Den Haag voor de NAVO-top. Naast logistieke vraagstukken brengt deze top ook een hoop uitdagingen op het gebied van communicatie met zich mee. Jacquélien Nienhuis en Pieter Ton geven leiding aan het team dat de communicatie voor deze top coördineert. “Deze top is de grootste logistieke en veiligheidsoperatie ooit in Nederland. Vanuit ons vakgebied hieraan meewerken is als het spelen van de finale van de Champions League.”

Jacquélien Nienhuis is directeur communicatie bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en eindverantwoordelijk voor de communicatie rondom de NAVO-top. Pieter Ton is projectleider communicatie en stuurt het communicatieteam aan. Samen met een groot team verzorgen zij de communicatie als onderdeel van de Taskforce NAVO-top, die in totaal zestig mensen telt. Nienhuis en Ton werkten al eerder samen aan grote evenementen. “Bij grote internationale evenementen is het fijn om een team te bouwen met collega’s die daar ervaring mee hebben”, zegt Nienhuis.

Dit avontuur begon twee jaar geleden, bij de NAVO-top in de Litouwse hoofdstad Vilnius. Daar werd besloten dat de top in 2025 voor het eerst in Nederland zou plaatsvinden. Eind 2023 gingen Nienhuis en Ton om tafel om te bespreken wat de strategie zou worden. Sindsdien heeft het team bij andere toppen, zoals de NAVO-top van 2024 in

Washington, gekeken naar hoe andere partijen de communicatie inrichten. Al voor de zomer van 2024 gingen de voorbereidingen van start.

Twee componenten

Het plan van het team van Nienhuis en Ton bestaat uit twee componenten: nationaal en internationaal. Ton: “Nationaal willen we vooral uitleggen wat het nut en de noodzaak is van de NAVO en de NAVO-top.” Het draait volgens Ton vooral om het verder verhogen van het draagvlak: verduidelijken waar de NAVO zich voor inzet, wat dat doet voor vrede en veiligheid in Nederland, wat dat betekent voor de gemiddelde Nederlander en hoe de organisatie van een NAVO-top daaraan bijdraagt.

Het internationale onderdeel van het plan draait vooral om de positie en reputatie van Nederland als trouwe NAVO-bondgenoot en voorvechter voor vrede en veiligheid. In deze context wordt er nauw

samengewerkt met ambassades en consulaten van Nederland in het buitenland. Samen met de lokale teams, waar vaak ook communicatieprofessionals in werken, worden er onder meer exposities, programma’s voor young professionals en sessies met ambassadeurs en experts georganiseerd.

Daarnaast verzorgt het team ook persreizen voor journalisten uit landen waar de budgetten kleiner zijn en journalisten dus minder makkelijk naar Nederland kunnen afreizen. Naast dat ze de top bijwonen geeft het team van Nienhuis en Ton deze journalisten een rondleiding door Nederland, met aan defensie en veiligheid gerelateerde activiteiten. “Uiteraard hopen we dat ze hierdoor uiteindelijk ook een positief licht op Nederland, als trouwe bondgenoot van de NAVO, willen schijnen”, legt Ton uit.

Om het draagvlak te verhogen wordt in de communicatie uiteraard gebruikgemaakt van overheidskanalen – denk aan verschillende overheidswebsites, sociale media en andere kanalen van het ministerie. “Dit werkt goed, maar wij wilden toch ook echt het gesprek aangaan”, aldus Nienhuis. “Niet alleen met de mensen praten via sociale media, maar ook face to face.”

Samen met enkele denktanks en het ministerie van Defensie zetten ze vervolgens ‘NAVO door

Nederland’ op. Deze tour trekt langs Nederlandse steden en biedt outdoor- en indoor-exposities, e-gamingbijeenkomsten, debatten en zelfs theatershows aan. Nienhuis: “We maakten ons een beetje zorgen over deze shows en waren bang dat er niet genoeg interesse zou zijn, maar ze worden echt goed bezocht. Mensen vinden het erg interessant”, aldus Nienhuis.

Een ander succesverhaal is de inzet van de Kindercorrespondent, een programma waarin kinderen nieuwsitems maken en spreken met politici. In april hadden ze een virale hit doordat ze erin slaagden een filmpje te maken met Marco Rubio, de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken, waarin twee kinderen de enigen waren die aandacht van hem kregen – tot chagrijn van enkele andere (volwassen) journalisten.

“Uiteindelijk komen al deze activiteiten samen tijdens het hoogtepunt: de top in Den Haag. In juni staat de stad helemaal in het teken van de top”, aldus Ton.

Samenwerking

De NAVO-top vindt dan wel plaats in Den Haag, maar door de zware beveiliging zal de gemiddelde Nederlander de top niet kunnen bijwonen. Als oplossing hiervoor heeft het team een online televisiestation opgezet waar het de openbare

‘We willen niet alleen zenden, maar ook voor zover dat mogelijk is binnen de veiligheidskaders, zo transparant mogelijk zijn’

sessies, zoals het NATO Public Forum, zal weergeven via een livestream. Op basis van ervaringen met vorige internationale conferenties heeft het team een format bedacht waarin ze op een toegankelijke en interessante manier verslag uit kunnen brengen van de top.

“Denk aan de finale van de Champions League. Voordat de plenaire opening van het NATO Public Forum start, beginnen we met een talkshow in een professionele studio met experts. Met hen bespreken we wie er komt en wat we kunnen verwachten. Tijdens de pauzes en na de sessie praten we hierover na”, zegt Ton. Hiermee proberen ze een internationaal, breed geïnteresseerd publiek te bereiken.

Naast de NAVO-taskforce werken er inmiddels meer dan honderd organisaties aan de top. Dit is een grote uitdaging op het gebied van coördinatie, zeker op het gebied van communicatie, zegt Ton. “Alle organisaties werken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en bouwen zelf een communicatiestrategie voor de top. Daarbij helpt het basisverhaal over het belang en het nut van de NAVO dat wij met hen hebben gedeeld. Vanzelfsprekend is Rijkswaterstaat verantwoordelijk voor de communicatie met weggebruikers en Den Haag voor de communicatie met inwoners van de stad.”

Om ervoor te zorgen dat al deze organisaties goed op elkaar ingespeeld zijn, is vorig jaar het coördinerend communicatieoverleg (CCO) opgezet, met communicatielaisons van alle partijen. Al voor de zomer van 2024 kwam het CCO bijeen om afspraken te maken en de laatste stand van zaken door te nemen. Ton: “De hoeveelheid communicatie is enorm en gebeurt door professionele teams. Maar het is belangrijk dit gecoördineerd te doen. Bijvoorbeeld bij bereikbaarheidscommunicatie: het wordt verwarrend als de ene gemeente maanden communiceert dat een weg dichtgaat en een andere niet.”

Uitdagingen

“Een van de grootste uitdagingen bij de top is de bestrijding van desinformatie”, zegt Nienhuis. Bij de vorige NAVO-top in Vilnius werd onder meer nepnieuws op gehackte billboards en op nieuwssites geplaatst. “Daarom hebben we exploitanten van digitale reclameborden gebriefd. Om goed om te gaan met desinformatie tijdens de top hebben we een aanpak ontwikkeld samen met Defensie en de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) en is er een *rapid response team* opgericht om te checken of de dingen die we zien kloppen. Ook hebben we vooraf bewustwording verhoogd: wees alert en weet waar je juiste informatie vindt.”

Een andere uitdaging die het team ziet, zijn demonstraties, onder andere tegen de NAVO en het feit dat de top in Nederland wordt georganiseerd. In samenwerking met drie denktanks zoeken ze actief het gesprek op met voor- en tegenstanders. “We willen niet alleen zenden, maar ook, voor zover dat mogelijk is binnen de veiligheidskaders, zo transparant mogelijk zijn en gesprekken aangaan op verschillende niveaus”, aldus Ton.

Wanneer kan men spreken over een geslaagde NAVO-top? Het team van Ton en Nienhuis kijkt naar vier kaders: gastvrij, waardig, veilig en ongestoord. “Als we deze punten afvinken, dan hebben wij de uitkomst van de top zoveel mogelijk gesteund.” Toch blijven ze realistisch: “Uiteindelijk kunnen we geen invloed uitoefenen op de concrete afspraken en de inhoudelijke resultaten die uit de top komen, dat is aan de NAVO.”

Meewerken aan zo’n project is allesbehalve saai, concludeert Ton. “Als je kijkt naar hoe snel alles beweegt en met hoeveel mensen je te maken hebt, zowel nationaal als internationaal, is dat erg complex. Het kan alleen maar een succes worden dankzij de enorme inzet van honderden communicatieprofessionals bij al die betrokken organisaties.” —

Dit artikel is geschreven voordat de NAVO-top plaatsvond.

Waarheid versus werkelijkheid

Waarheid en werkelijkheid worden vaak door elkaar gehaald. In theorie klinken ze verwant. In de praktijk liggen ze vaak mijlenver uit elkaar. De werkelijkheid is feitelijk en objectief. Het is wat iedereen ziet. De waarheid daarentegen is subjectief. Iedereen heeft z’n eigen waarheid. Die wordt gevormd door persoonlijke ervaringen, wat je leest of op televisie kijkt, wat er speelt in je omgeving en de bubbel waar je in zit. De waarheid is daarmee ook vaak emotioneel en kan snel veranderen door andere, nieuwe ervaringen die je opdoet. In deze tijd waarin steeds meer sprake is van wantrouwen en polarisatie, staan steeds vaker twee waarheden tegenover elkaar en wordt het verschil tussen waarheid en werkelijkheid steeds belangrijker.

Het verschil tussen werkelijkheid en waarheid is voor ons vak erg belangrijk. Stakeholders, kiezers, burgers of consumenten kunnen op basis van hun eigen gevoel of overtuiging een andere werkelijkheid beleven dan wij zelf. Vaak is er ook sprake van botsende waarheden. Dan lijkt het dat de tegenstander niet weet wat er daadwerkelijk speelt en we hem of haar nog even de feiten moeten geven. Belangrijk is dat we oog moeten hebben voor de belevingswereld van het publiek en zo aansluiting houden. Of het nu gaat om stikstof, asielzoekers of klimaatbeleid – de manier waarop mensen ‘de waarheid’ ervaren, is net zo bepalend voor hun gedrag als de harde realiteit zelf. Communicatie is geen kwestie van ‘even of

nogmaals de feiten uitleggen’, maar van context bieden, luisteren en de juiste bruggen slaan. Daarin is de rol van media en wetenschap cruciaal, maar ook kwetsbaar. Wetenschap staat onder druk, journalisten worden gewantrouwd en sociale media blazen extreme standpunten op tot norm. Ook de politiek laat zich hierin niet onbetuigd. Toch laten onderzoekers als Sanne Kruijemeier (WUR) zien dat de polarisatie in Nederland minder groot is dan we denken. De meeste mensen willen rust, duidelijkheid en een betrouwbare overheid. Maar ze haken af als hun zorgen als niet relevant worden weggezet of als feiten haaks lijken te staan op hun leefwereld.

Communicatieprofessionals moeten zich bewust zijn van het verschil tussen *waarheid* (beleving) en *werkelijkheid* (feit). Beide doen ertoe. Wie een boodschap wil laten landen, moet de brug slaan tussen die twee. Neem waarheidsbeleving serieus, maar verlies de werkelijkheid niet uit het oog. Durf tenslotte ongemak te benoemen. Of het nu gaat om wetenschap die misbruikt wordt in de politiek of een beleids crisis die te voorkomen was. Transparantie en zelfreflectie maken communicatie geloofwaardig. Laat ruimte voor nuance, twijfel en dialoog. Ook online, waar misinformatie gemakkelijk twijfel kan zaaien. Het is onze taak om context en perspectief te bieden, zonder een moralistisch vingertje op te steken. Of zoals het Rathenau Instituut stelt: versterk liever wat goed is, dan alleen te bestrijden wat fout is.



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

‘Wetenschap staat onder druk, journalisten worden gewantrouwd en sociale media blazen extreme standpunten op tot norm’

Samenstelling Ronand Jansen



Superluisteren



Franka Rolvink Couzy, Boom 2025
978-90-244-6867-6, 159 pagina’s, € 23,50 (paperback)
of € 18,95 (e-book)

“Luisteren is geen cadeau aan de ander. Het is een cadeau aan jezelf”, schrijft Franka Rolvink Couzy in haar voorwoord, onder verwijzing naar Carl Rogers, vermaard luister-onderzoeker. En daarmee vat ze eigenlijk perfect samen hoe waardevol super-luisteren kan zijn. Toen we als TrendTeam ‘(her-)waardeer luisteren’ als kernopgave van ons vak formuleerden, juist in tijden van onzekerheid en chaos, kregen we vaak te horen: ‘Dat spreekt toch vanzelf?!’ Maar na het lezen van Superluisteren weet je dat écht luisteren niet vanzelf spreekt en vooral veel oefening vergt.

Elk hoofdstuk rafelt een luister-aspect uiteen aan de hand van concrete casussen. Meestal gebaseerd op interviews met de hoofdrolspelers zelf: leiders uit de publieke sector en het bedrijfsleven. De schrijfstijl van Couzy nodigt je uit om in de huid van haar gesprekspartners te kruipen. Je voelt bijna zelf hun ervaring. Precies wat je met superluisteren ook kunt bereiken. Het boek Superluisteren is een mix van goed onderbouwde adviezen, lessen uit de praktijk en een concreet 7-stappenplan aan het eind. Afgewisseld met quotes die je het verhaal intrekken en reflectie-vragen aan het einde van elk hoofdstuk. Het boek is zeer geschikt voor de leiders die Couzy adviseert, maar ook goed bruikbaar in de dagelijkse communicatiepraktijk.

Jaap de Bruijn



Green Hearts Great Business

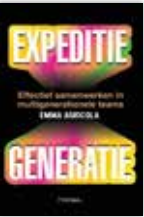
Manon van Leeuwen, Van Duuren Management 2025
978-90-8965-763-3, 192 pagina’s, € 28,99



Het boek Green Hearts Great Business heeft Manon van Leeuwen opgedragen aan haar zus, die in 2018 overleed. Deze ingrijpende gebeurtenis maakte dat Manon haar leven omgooide en een bevolgen duurzaamheidsstrijder werd. Zij was toen werkzaam in de zorg en probeerde vegetarische maaltijden te introduceren. De interne weerstand was enorm. In haar boek licht zij haar ‘magische formule’ toe, waarmee je die weerstand bij collega’s kunt omzetten in pro-activiteit. Veel onderdelen van



Expeditie Generatie



Emma Agricola, Thema 2025
978-94-6272-416-7 (e-book 978-94-6272-459-4), 174
pagina’s, € 24,50 (e-book € 17,00)

Ja, het is deels een hype. Het kijken naar generaties, de verschillen, de overeenkomsten en noem het verder maar op. Maar eerdere boeken werden meestal door Generatie X geschreven, en met Emma Agricola – specialist in generatiediversiteit – hebben we nu een Gen Z-er aan het woord. En dat levert toch een nieuw, aanvullend perspectief op het thema.

In haar boek wijst zij op het feit dat we nu voor het eerst in de geschiedenis met vier (bijna vijf) generaties samen werken in organisaties. Hoe ontsluit je het potentieel van generatieverschillen en laat je die maximaal voor je werken? Hoe creëer je een multigenerationeel team dat (weer) soepel samen gaat werken en optimaal presteert?

Het blijft gelukkig niet enkel bij vragen opwerpen en observaties. Zij presenteert in haar boek een aanpak waarmee je in 21 dagen toewerkt naar een concreet plan van aanpak voor jouw team en/of organisatie. Wat het boek verder zeer leesbaar maakt is de mix van wetenschap, persoonlijke ervaringen en praktijkvoorbeelden. Het maakte het lezen voor deze Generatie X-er een aangename expeditie.

Ronand Jansen

die formule zullen voor communicatieprofessionals gesneden koek zijn, zoals het belang van een ‘good story’; een verhaal dat vooral emotie oproept en minder gestoeld is op harde feiten en cijfers. Oftewel: je moet mensen in hun hart weten te raken. De waarde van het boek zit dan ook meer in de inspiratiekracht. Het enthousiasme, het doorzettingsvermogen en de daadkracht van Manon klinkt in elk hoofdstuk door. Zelf draait ze ondertussen succesvol het bedrijf Zustaina, dat (kerst)pakketten met duurzame producten verkoopt. Lezen hoe een ondernemer aan de weg timmert, is per definitie de moeite waard.

Annemarie van Oorschot

Auteur Marjan Engelen

We moeten het hebben over deze ziekte

Stel, je staat midden in het vak, je agenda is meer dan rijk gevuld en dan word je ineens ernstig ziek. Dan sta je voor de keuze hoe en of je je zakelijke netwerk hierin gaat meenemen. Ineens komt je communicatievakkennis meer dan ooit je privéwereld binnen, maar heb je daar eigenlijk wel iets aan? Marianne Roelofs en Bea Aarnoutse stonden voor deze keuze. C sprak met hen.

‘Omarm je klunzigheid’

Marianne Roelofs was vele jaren actief als zelfstandig tekstschrijver, trainer en coach. Zeven jaar geleden werd ze voor het eerst geconfronteerd met kanker. “Toen merkte ik al gelijk dat mensen op een bijzondere manier met je omgaan als je het woord kanker laat vallen. Er zitten zoveel vooroordelen op. Het is en blijft natuurlijk een vreselijke ziekte, maar je kunt er ook doorheen en het leidt niet altijd tot de dood. Ik heb er toen een opiniestuk over geschreven in Trouw. Dit had mijn fascinatie vooral vanuit mijn vak, de communicatie. Het publiceren van dat artikel hielp om het bespreekbaar te maken. Een op de twee mensen krijgt ooit te maken met kanker. Dat heeft consequenties, ook qua werk. Hoe ga je bijvoorbeeld om met mensen die weer terugkomen na behandelingen? We moeten het echt hebben over deze ziekte. Ik vind het in ieder geval prettig als het er gewoon over gaat.”

Ze werd destijds geopereerd en kon weer snel aan het werk. Maar vier jaar later was het weer raak. De kanker was terug en uitgezaaid. Toen ging ze er actief over communiceren. “Na de eerste reeks chemo’s ben ik op LinkedIn en Facebook berichten

gaan posten. Ik vond het belangrijk dat mijn relaties weten wat er aan de hand is. Ook omdat ik duidelijk wil zijn over mijn werk. Ik heb al die tijd regelmatig gewerkt, maar geen spoedklussen meer en ook geen krappe deadlines. Ik doe alleen wat ik interessant vind en waarvoor ik zelf de tijd kan indelen.

Verder denk ik dat ik door mijn ervaringen te delen en het erover te hebben mensen kan inspireren. Omdat de groep volgers verschilt, ben ik op Facebook iets opener dan op LinkedIn. Maar over de puur lieflijke kant heb ik nooit veel gedeeld, ook niet het soort kanker dat ik heb. Zeker als het over allerlei fysieke details gaat, wordt het me te intiem. Ik schrijf vooral over wat ik als mens meemaak en hoe ik daar tegenaan kijk. Bijvoorbeeld over de regie nemen tijdens het hele proces.”

Roelofs begon met tekenen nadat ze de eerste keer kanker had. “Ik ben gewoon begonnen en ik bleek het te kunnen. Ik had er zoveel plezier in dat ik me verder heb ontwikkeld. De eerste expositie zo’n anderhalf jaar geleden, mijn kunst verkopen: allemaal heel bijzonder.” Eind 2024 bracht ze

ook een boek uit: ‘Zijn, met wat is’ met foto’s en gedichten van haar hand. Zowel de tekeningen als het boek zijn echt cadeautjes voor haar. “De kunst brengt me veel plezier. Deze manier van creatief uiten is ook therapeutisch. Ik heb bijvoorbeeld vijf werken over de ziekte gemaakt, vanuit een innerlijke drang. Deze werken hangen nu in het Hamelhuys, een IPSO-instelling in Assen. Deze centra bieden psychosociale zorg op maat aan mensen die geraakt zijn door kanker. Ook staan ze op mijn website.”

Wat wil ze meegeven aan mensen die in dezelfde situatie zitten of te maken hebben met kanker in hun omgeving? “Maak ziekte en dood, en alles wat erbij komt kijken, bespreekbaar. Let er ook op wat woorden doen. Ik zeg bijvoorbeeld zelden: ik ben ziek. Ik heb de ziekte, maar ben hem niet. Woorden doen er echt toe. En voor de omgeving: stel open vragen, ga niet invullen. Als je niet weet wat je moet zeggen, zeg dat dan. Tegelijkertijd weet ik dat het lastig is het juiste te zeggen, iedereen is anders. Het belangrijkste wat mij betreft: spreek vanuit je hart en omarm je klunzigheid.”

www.marianneroelofs.nl

‘Maak ziekte en dood, en alles wat erbij komt kijken, bespreekbaar’



Marianne Roelofs

‘Zie je mij als mens?’

Bea Aarnoutse was tien jaar actief als interimmanager. Daarna was zij mede-eigenaar en Managing Director van PROOF, docent op Nyenrode en publiceerde ze diverse boeken. Ze begeleidde verandertrajecten van veelal grote organisaties, waaronder enkele grote ziekenhuizen. Toen zij ziek werd in mei 2024, stond de feestelijke boekpresentatie van ‘Was ik niet duidelijk dan?’ gepland. Dit boek schreef zij samen met Wendy Eelsing. In één klap werd alles anders. In de eerste weken besloot zij om per direct te stoppen met werken en om de boekpresentatie te cancelen. Aarnoutse: “Dit besluit was goed. Het kostte me geen enkele moeite. Ook besloot ik om op LinkedIn te delen wat er aan de hand was. Ik merkte dat de tamtam al heel snel zijn werk deed en dat was niet de volgorde die ik wilde. Ik wilde zelf de regie houden over de communicatie over mij en mijn ziekte. Natuurlijk in mijn privékring, maar ook zakelijk. Ik heb het ook gelijk opengegooid, ook over mijn ongeneeslijk ziek zijn. Ik kreeg er enorm veel bijzondere en positieve reacties op, die krijg ik nog steeds. Mensen die mij een hart onder de riem steken. Zakelijk is zakelijk maar kan gelukkig ook heel persoonlijk zijn. Uiteindelijk neemt ieder zichzelf mee naar zijn werk.”

Aarnoutse publiceerde in mei 2025 samen met haar levenspartner Edith van Westerop een boek over haar ervaringen als kankerpatiënt: ‘Draaiboek onbekend’. Aarnoutse: “Ik kreeg veel goede reacties op de blogs die ik op LinkedIn schreef. Zo ontstond het idee om onze ervaringen met ziek-zijn te gaan bundelen in een boek. Over ervaringen met zorgprofessionals, mijn eigen gevoelens en gedachten, de grote waarde van mijn partner als fijne mantelzorger en over hoe wij de regie weer terugkregen. Edith was voor ik ziek werd therapeut voor kankerpatiënten en dat was een belangrijke reden om het boek samen met haar te schrijven. Het is ons beider wens dat we anderen kunnen helpen met onze inzichten. Zieke, maar ook niet-zieke mensen. Zoveel mensen hebben moeite met omgaan met mensen die ziek



Bea Aarnoutse

zijn, dat had ik vroeger zelf ook. Verder willen we graag mensen in de zorg bereiken. Door mijn vak kijk ik op een andere manier naar hoe mensen met mij communiceren. In de zorg gaat dat nog steeds vaak heel gebrekkig. In het verleden heb ik veel opdrachten gedaan in ziekenhuizen, vaak ging dat over patiëntgericht werken. Nu jeuken mijn handen soms, maar ik ga er niet meer over. Ik deel ons boek uit in de ziekenhuizen waar ik ben en nu ook aan de thuiszorg. Mensen reageren er heel enthousiast op. Ik wil vooral de artsen bereiken. De verpleegkundigen begrijpen het meestal wel. Zo hoop ik dat het stapsgewijs ook in de zorg belandt.”

Aan anderen die in deze situatie terechtkomen wil Aarnoutse op het hart drukken: “Kom voor jezelf op. Zorg dat je zelf de regie in handen houdt of krijgt, of dat je geliefden dit voor jou doen. En kijk wat je zelf kan doen. Mijn positiviteit en wilskracht helpen mij zeer. Mijn drijfveer is om niet naar de dood toe te werken maar te proberen het leven te verlengen. En dan telt in contact met zorgverleners eigenlijk maar één ding: ziet iemand jou echt? Zie je mij als mens die inderdaad kanker heeft, maar niet de kanker is. Het bijzondere is dat dat bij verandercommunicatie ook de belangrijkste opgave is: wees echt in contact en zie de ander om wie zij is.”

‘Zorg dat je zelf de regie in handen houdt of krijgt’

AI vraagt om meer contact tussen mensen: C-day25 laat het zien

Verbinden is volgens Lotte Willemsen, spreker tijdens C-day25, het tegengif voor de ontmenselijking die onherroepelijk gepaard gaat met de verdergaande digitalisering en de opkomst van artificial intelligence (AI). Lotte bekleedt sinds september 2024 de bijzondere leerstoel Strategische Communicatie van Logeion. Zij ziet communicatieprofessionals belangrijker dan ooit worden omdat zij die warme, persoonlijke verbindingen kunnen leggen.

Andere keynotespreker Betteke van Ruler deed er een schepje bovenop met een oproep: “Er is te weinig contact. Ga tussen de mensen staan en breng wat je hoort in het beleid van je organisatie.”

De organisatie van het drukbezochte Logeion-congres in Nieuwegein gaf ter plekke het goede voorbeeld en faciliteerde ‘het verbinden’ perfect. Persoonlijke aandacht van de eventmedewerkers gaven je het gevoel dat juist jij bijzonder welkom was. Zo regelde de man achter de bar speciaal voor twee communicatieprofessionals van de gemeente Oegstgeest een krentenbol. Door file waren zij de koffie en croissantjes misgelopen. Het lijkt een onbeduidend gebaar, maar vanuit ons vak weten we hoe juist deze kleine attenties voor een groot verschil in beleving zorgen.

Door de congresgangers werd er vooral contact gemaakt in de zonovergoten tuin tijdens de

pauzes en de lunch. Veel oogcontact, intensieve gesprekken, weinig blikken op mobieltjes. Alleen de standhouders bleven ietwat verloren binnen achter. Angelique van Trirum, redactiecoördinator bij Videonieuwsbericht, leed er niet onder. “Ik kan deelnemen aan het plenaire programma en doe veel contacten op tijdens de deelsessies. Voor ons is het goed dat AI hier een centraal thema is. Wij volgen de ontwikkelingen op de voet en onderzoeken hoe je echt van nep kunt onderscheiden en waar alle videodata terechtkomen als je ze online zet. Je verwacht het niet van een videoproductiebedrijf, maar we zijn eigenlijk best terughoudend in het gebruik van AI.” Videonieuwsbericht vierde zijn lustrum: al tien jaar een stand op het Logeion-congres.

Menselijkheid

Zelf legde ik contact met Ellen de Jong, communicatiemanager bij ziekenhuis Nij Smellinghe Ziekenhuis in Drachten. Zij nam naast mij plaats in de grote zaal en was het volmondig eens met de sprekers: communicatiemanagers hebben een belangrijke rol bij het vermensenlijken van hun organisatie. Maar er hoort nog een oude taak bij: “Ons ziekenhuis maakt het verschil omdat we zo menselijk zijn. Onze medewerkers vinden dat normaal en lopen daar niet mee te koop. Hun bescheidenheid zit de communicatiestrategie in de weg, bijvoorbeeld bij het werven van personeel of investeerders. Ik wil die menselijkheid zichtbaarder maken.”





GEORGANISEERD DOOR **LOGEION**

Cday25
nationaal vakcongres voor
communicatieprofessionals

12 juni 2025
Nieuwegein

werd mede mogelijk gemaakt door:

mett

Eddie

Future Communication

Yellenge

.ANP Connect

babbage

BEECKESTIJN BUSINESS SCHOOL

Van Luyken

Communicatie Cockpit

randstad professional

YACHT

Van der Hilst
Communicatie begint bij jou!

Friends & Foes
Hero Brands for the 21st century

usg marcom professionals

doxa COMMUNICATIE

RSM Erasmus | Rotterdam School of Management
Erasmus University

VIDEONIEUWSBERICHT

OH OnlyHuman by umon

SchaalX
groeien door expertise

LIVEHOUSE
STRATEGIC EVENTS

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.

Wat laat jij achter?

Over de betekenis van impact

Het wordt steeds belangrijker om goed na te denken over de betekenis van ons vak. Het TrendTeam van Logeion raadt aan om veel beter te laten zien welke waarde we hoe toevoegen. Dat kan alleen als je zoekt naar de behoeften van je contactgroepen, daar je advies op baseert en daarover verantwoording aflegt, zegt het TrendTeam. We hebben het dan over welke impact: hoe kom je zover dat je echt impact genereert?

We zijn in ons vak erg geneigd om over ‘opdrachten’ te praten en over ‘klanten’. Een opdracht krijgen impliceert dat er een opdrachtgever en een opdrachtnemer is, die in een bepaalde hiërarchische verhouding tot elkaar staan: de opdrachtgever geeft de opdracht, de opdrachtnemer voert die uit. Door het gebruik van deze begrippen wordt nadruk gelegd op de aard van de relatie en de mate van autonomie daarin, zeggen De Rouw en Rietveld (2013). Die relatie kan worden bepaald door de gezagsverhoudingen (‘jij moet een video maken’), door prestatieafspraken (‘jij regelt draagvlak’), door rendement (‘jij zorgt ervoor dat onze organisatie positief in het nieuws is’) of door afspraken over de eisen aan de uitvoering (‘wij werken altijd met een agile strategiemodel’). Mijn ervaring is dat we in ons vakgebied de opdracht te gemakkelijk heilig verklaren (‘die of die wil dit nu eenmaal’). Daarmee maken we de gezagsverhouding dominant, ook als dat ten koste gaat van het nut van wat we doen.

Gezamenlijke opgaven

In de literatuur over professionals wordt tegen

die heiligverklaring van de opdracht geageerd. Er zijn veel invullingen van wat iemand tot een professional maakt, maar één ding is zeker: een professional is een ‘service worker, never a servant’, zegt professionaliseringsdeskundige Ed de Jonge in zijn proefschrift (2015). Je voert geen opdrachten uit maar verleent diensten. Wat mij betreft moet je de opdracht daarom altijd met een korrel zout nemen, en je altijd eerst afvragen of je met communicatie wel iets toe te voegen hebt en zo ja hoe dan. Daarvoor moet de opdracht meestal worden geherformuleerd. Ik kom steeds meer communicatieprofessionals tegen die daarom liever als partner willen worden gezien in allerlei opgaven in de organisatie waarin of waarvoor zij werken, dan als opdrachtnemer. Dan gaat het niet meer over vastliggende gezagsverhoudingen of prestatieafspraken maar over ‘samen een klus klaren’, ieder vanuit de eigen expertise. Wie echter ‘professionele expertise’ aanbiedt, moet wel helder voor ogen hebben waarin die expertise zit en dus waarmee je hoe waarde kunt toevoegen aan die gezamenlijke opgave. Dat komt omdat het dan niet meer gaat over ‘iets uitvoeren wat een ander heeft bedacht’ maar over een relevante bijdrage leveren aan de verbetering van een bepaald probleem. Over impact dus.

Agile werken

Hoe dynamischer de omgeving, hoe minder voorspelbaar die impact is. Het agile werken is een manier om met die dynamiek om te gaan. Bijvoorbeeld door niet meer met klassieke communicatieplannen te werken maar met een agile strategie. Zo’n strategie is te vergelijken met een schaakspel: je hele strategie is afhankelijk

van de acties en reacties van de ander (Van Ruler, 2021, p.26). De basis hiervoor is de PDCA-cirkel van Demming: Plannetje maken wat te doen, Doen wat je dacht dat goed was, Checken of dat wel oplevert wat je ervan verwacht, Aanpassen indien nodig. Wat je uiteindelijk uitvoert, ligt dus niet van tevoren vast. Hét kernelement van agile werken is dat je altijd denkt vanuit de vraag of jouw actie wel iets oplevert waar de ‘gebruiker’ iets aan heeft. Vandaar dat je als je agile werkt, altijd begint met de vraag waar de gebruiker (of de contactgroep zoals ik de mensen met of naar we moeten of willen communiceren graag noem) behoefte aan heeft. Dat worden *userstories* genoemd.

Userstories

De userstory is bepalend voor wat je doet en hoe je dat doet. Door userstories op te halen bij je contactgroepen kun je je inleven in hoe de wensen van potentiële gebruikers van je communicatieacties echt zijn. Daardoor kun je loskomen van je eigen aannames (en de vaak klakkeloos geformuleerde opdrachten). Een userstory heeft altijd dezelfde formule: “als een <type gebruiker/ belanghebbende> wil ik <iets weten/ vinden/ doen> zodat ik <er iets aan heb>”. De meeste contactgroeppersonen hebben meer dan één userstory. Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk? Als docent wil ik een duidelijk verhaal over de visie van het opleidingsinstituut, zodat ik beter snap in welke context ik bezig ben. Maar ik wil ook weten wat de verwachtingen van de studenten zijn, zodat ik daar beter bij kan aansluiten. En ik wil weten wat de beste didactische methodes zijn om lastige leerstof tot leven te brengen bij de studenten, zodat ik het maximale rendement uit mijn colleges haal. Alleen zo kan ik impact proberen te genereren. Probeer dit eens uit in jouw eigen praktijk en denk na hoe jij maximale impact kan hebben bij en voor jouw contactgroepen.

Social stories

Steeds vaker willen we niet alleen aansluiten bij de behoeften van onze contactgroepen maar ook een positieve impact hebben op de samenleving als geheel. In de podcastserie *Eerlijk gezegd* liet Inge Wallage van de Wageningen Universiteit communicatieprofessionals aan het woord om met hen te verkennen of wij een rol moeten en kunnen spelen in het duurzamer en socialer maken van de wereld, dus of we als beroepsgroep een maatschappelijke purpose hebben. Het antwoord is ‘ja’, al vinden we dat best lastig. Daarvoor hebben we social stories nodig, verhalen over en vanuit de samenleving als geheel, over de dilemma’s en onrechtvaardigheden die mensen in die samenleving ervaren en over alles waardoor de samenleving leefbaarder wordt. We kunnen niet de hele wereld verbeteren, maar net zoals onze organisaties zich moeten afvragen wat hun maatschappelijke bijdrage is, zullen wij dat als vakgebied ook moeten doen. Om dat tot leven te brengen hebben we social stories nodig.

Het begint bij jezelf

In zijn nieuwste boek *Alle ballen op impact* schrijft hoogleraar en agile expert Rini van Solingen dat impact begint bij jezelf. ‘Als je meer impact wilt leveren, gaat het erom dat jijzelf iets anders gaat doen. Je tijd anders indelen, leren om andere keuzes te maken dan je gewend bent. Durf te dromen van een situatie waarin je alle geaccepteerde problemen hebt opgelost, ze echt duurzaam hebt verholpen. Hoe ziet jouw utopia eruit? Wat is dat waarvoor jij elke ochtend je bed uit wilt springen? Maak dat concreet en gebruik dat als kompas in je werk’ (p.21-22). Als je daarmee begint, weet je waar je aan wil werken en wat je daarmee wil bereiken, zegt hij. Ga dan aan de slag, maak de opdracht aan jezelf klein en concreet, let goed op dat je alleen doet waar je echt invloed op kunt hebben, check van tevoren of

je aannames wel kloppen en check doorlopend of je op de goede weg bent. ‘Hoe vaak denk je niet iets zeker te weten om er later achter te komen dat je ernaast zat? Het klopt pas als je bewijs hebt’, zegt Van Solingen (p.103). Niet door consensus in de vergadering of omdat jullie het zeker weten, maar door directe observatie, door te zijn ‘daar waar het gebeurt’. Impact begint bij jezelf en eindigt bij het bewijs dat je echt impact hebt.

Wat bedoelen we als we het over impact hebben?

Bij impact gaat het om de kracht die ergens van uitgaat. Iets heeft een bepaalde impact op iets of iemand. Impact is de Engelse term voor wat wij effect, gevolg, functie, uitwerking, resultaat, invloed noemen. Maar in het taalgebruik in ons vakgebied zie ik vier meer specifieke connotaties van het begrip impact.

1. Hetzelfde als effect van de communicatie naar of met contactgroepen, maar dan beschreven met een moderner woord.
2. Specifieke vorm van effect van de communicatie naar of met contactgroepen, bijvoorbeeld dat de communicatie echt indruk maakt of tot ander gedrag leidt; dan is het dus verdergaand dan bereik alleen.
3. Effect van de communicatie op verbetering van maatschappelijke vraagstukken, vaak met toevoeging dat het duurzaam moet zijn.
4. Effect dat positief is voor mens en samenleving.

‘Communicatieprofessionals willen liever als partner worden gezien in allerlei opgaven in de organisatie, dan als opdrachtnemer’

SCHIJNZELFSTANDIGHEID IN DE COMMUNICATIEMARKT

‘De houding *bij twijfel niet inhalen* is onterecht’

De Wet DBA (Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties) die sinds 2016 de vervanger is van de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR), zou duidelijkheid moeten geven of er sprake is van werkzaamheden die worden uitgevoerd in loondienst of als zzp'er/ ondernemer. Want zzp'ers mogen niet 'concurreren' met medewerkers in loondienst, maar moeten juist aanvullende, gespecialiseerde en tijdelijke opdrachten verrichten met een kop en een staart. De controle daarop ligt met de nieuwe wet bij de opdrachtgever en opdrachtnemer samen.

Dit jaar heeft de Belastingdienst aangegeven meer te gaan handhaven op zogeheten schijnzelfstandigheid. Sindsdien is er iets veranderd, ook in de communicatiebranche. “Opdrachtgevers lijken bij twijfel niet in te halen. Deze voorzichtigheid is onterecht”, aldus Cristel van de Ven, voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland (VZN).

Strengere handhaving

Van de Ven, uiteraard zelf zzp'er, is in coronatijd als voorzitter aan de slag gegaan bij de VZN. “Ik zag dat de zelfstandigen er bekaaid vanaf kwamen bij de regelingen die Nederland door het economische dal moesten trekken. De gesprekken gingen heel

erg over mensen in loondienst en hun werkgever. Ik vond dat de belangen van zzp'ers te veel ondersneeuwd werden.” Sindsdien behartigt ze via VZN de belangen van zo'n 130.000 zzp'ers in onder meer Den Haag. Dat blijkt ook bij het onderwerp over arbeidsrelaties en schijnzelfstandigheid: geen overbodige luxe. “De Wet DBA is de vervanger van wat voorheen de VAR was. De wet DBA introduceerde de modelovereenkomst waarbij vooraf akkoord gevraagd wordt aan de Belastingdienst voor de (arbeids)relatie die je aanging tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Er werd al op gecontroleerd door de Belastingdienst, maar vanaf dit jaar heeft dat ook financiële gevolgen. Er werd nieuwe wetgeving aangekondigd, die duidelijker en eenvoudiger moest zijn en waarop dan ook beter gehandhaafd zou worden. Die wetgeving is er alleen tot op heden nog niet gekomen. En ondertussen wordt er wel strenger gehandhaafd”, zegt Van de Ven.

Bewuste keuze

Wat zijn de gevolgen hiervan voor onze communicatiesector? Stefanie Kollen, eigenaar van het bureau LICHT en bemiddelaar van zzp'ers in de communicatiemarkt: “Het probleem van schijnzelfstandigheid is in het communicatievak

relatief beperkt. De opdrachten zijn meestal tijdelijk, projectmatig en met een duidelijke resultaat-afspraken, waarbij zelfstandige professionals op basis van hun specifieke kennis en kunde worden ingehuurd voor een afgebakende opdracht. Zowel opdrachtgevers als zzp'ers kiezen vaak bewust voor deze flexibele samenwerkingsvorm. De meeste communicatieprofessionals die zzp'er zijn, werken voor meerdere opdrachtgevers en hebben een duidelijke eigen positie in de markt. Bovendien kunnen zij hun werk zelfstandig en zonder toezicht of instructies uitvoeren. Uiteraard zijn er altijd uitzonderingen, maar structurele schijnzelfstandigheid komt in deze sector naar verhouding weinig voor.”

Waarom hoor je dan toch links en rechts zorgen hierover? Is er dan helemaal niets aan de hand? “Jawel, maar het probleem voor zelfstandigen zit vooral bij hun opdrachtgevers”, zegt Van de Ven. “Die zijn veel voorzichtiger geworden met het inhuren van zzp'ers. Dat zie je vooral bij overheden, in de zorg en in het onderwijs. In een recent gehouden enquête onder onze leden geeft 43 procent aan dat de omzet minder is, sinds de terugbetalingen die de Belastingdienst vanaf dit jaar oplegt als deze dienst vaststelt dat er sprake is van schijnzelfstandigheid. En die 43 procent is veel hoger dan het door de overheid vooraf ingeschatte aantal schijnzelfstandigen. Kortom: veel minder opdrachten dus.”

Kollen: “De ideale situatie is er een waarin zowel zzp'ers als opdrachtgevers beschikken over heldere en eenduidige richtlijnen over wat wel en niet is toegestaan binnen de Wet DBA.” En die vereenvoudigde versie van de wet is in de maak. Die nieuwe wet moet er voor het einde van dit jaar zijn, omdat Nederland anders een groot bedrag aan (corona)geldten vanuit de EU misloopt. Haast is dus geboden voor Nederland.

Doorzetters

Hebben Kollen en Van de Ven nog een tip voor zzp'ers? “Bespreek vooraf je opdracht en contractvorm met je opdrachtgever en leg allebei vast. Er is vaak meer mogelijk dan je denkt, of dan je opdrachtgever denkt”, zegt Van de Ven.

Kollen: “Beide partijen dragen verantwoordelijkheid voor het correct vastleggen én naleven van de gemaakte afspraken. Het inhuren van specialistische kennis via een zzp-constructie biedt organisaties de gewenste flexibiliteit en expertise. Wanneer een opdracht niet binnen de kaders van zelfstandig ondernemerschap past, kies dan voor een detachering of een vast dienstverband.”

“De meeste zzp'ers kiezen daar trouwens niet voor hoor”, zegt Van de Ven. “Want zzp'ers zijn ondernemers en doorzetters. Ze hebben daar bewust voor gekozen. De Wet DBA of de Belastingdienst verandert niets aan die drijfveer.”

‘Er zijn uitzonderingen, maar structurele schijnzelfstandigheid komt in deze sector naar verhouding weinig voor’

Auteur Corine Havinga

Fotograaf Sanne Romeijn

oud-DIPLOMAAT EN FACTIVIST BERBER VAN DER WOUDE:

‘Kijk waar je een beetje kunt saboteren’

Berber van der Woude is oud-diplomaat en hartstochtelijk pleitbezorger voor de Palestijnse zaak. Ze vindt dat Nederland doelbewust de ogen sluit voor de Israëlische mensenrechtenschendingen en de genocide in Gaza. Ze aarzelt niet haar professionele opinie daarover met de wereld te delen, ook al wordt ze na publieke optredens bestookt met online haat en doodsb bedreigingen. Communicatieprofessionals die in hun werk kampen met gewetensnood raadt ze aan een dwarsligger te zijn. “Kijk waar je een beetje kunt saboteren.”

Na haar studies Frans en Politicologie werd Van der Woude diplomaat bij Buitenlandse Zaken. Ze werkte in Congo, Burundi en Colombia en op de diplomatieke post in de Palestijnse stad Ramallah. Uit onvrede over het in haar ogen beschamende Nederlandse beleid ten aanzien van Gaza stapte ze in 2022 op als diplomaat.

Je noemt jezelf een factivist, wat is dat?

“Factivist is een samentrekking van feit en activist. Ik vind het een mooie term omdat activisme in bepaalde kringen een besmette term is. Activisten worden gezien als oproerkraaiers. Onterecht overigens, want het feit dat ik als vrouw stemrecht heb, heb ik ook te danken aan activisten, dus het is hoog tijd voor een herwaardering van de term. Maar mijn activisme gaat vooral over feiten brengen, openheid geven, duiding en uitleg. Dit is broodnodig tegenover de massa desinformatie die dagelijks op ons afkomt. Ik wil met feiten het complete beeld schetsen, zodat mensen hun eigen mening kunnen vormen.”

Van der Woude werkt nu als zelfstandig organisatieadviseur. Ze zou het liefst opdrachten doen voor ministeries. “Ja, want daar is veel te doen, ik zie

welke spanningsvelden er zijn bij het creëren van een veilig klimaat voor tegenspraak, dat is wat nu ontbreekt. Maar ik word op dit moment als té politiek gezien, omdat ik hele scherpe dingen zeg. Zowel over de overheid als over ambtenaren, dus ik word daar nog niet zoveel ingehuurd als ik zou willen. Mijn klanten zijn nu overwegend maatschappelijke organisaties.”

Ze geeft ook trainingen morele oordeelsvorming aan ambtenaren. “Dat gaat over de inhoudelijke afwegingen die je maakt voordat je een beslissing neemt of een advies geeft. Daar zit een morele component in: de weging van belangen en rechten van alle betrokkenen. Je zag dat bijvoorbeeld bij het toeslagenschandaal en je ziet het nu weer: de spanning die ontstaat bij ambtenaren die zich bezighouden met asiel of Gaza. Er zijn morele issues, waar kennelijk geen goed kanaal voor is om die te bespreken, of om die mee te laten wegen in de beslissing. Die trainingen zijn erop gericht om de professionals gereedschap mee te geven om ook op die morele componenten goed te kunnen adviseren, zich sterk te verwoorden en bepaalde afwegingen te maken. Na het toeslagenschandaal kwam het besef dat, als je als ambtenaar alleen maar uitvoert wat de

‘Nederland heeft een enorm gehoorzame cultuur, waardoor mensen al aan het werk gaan zodra zich in de verte iets aankondigt’

politiek van je vraagt, je dan uiteindelijk in destructief beleid terecht kunt komen. Toen kwam die wake-upcall: o jee, we moeten iets met de menselijke maat, en toen heeft de overheid hierin zelf ook stappen gezet.”

En dat werkt?

“Ik zie dat er in Nederland een enorm gehoorzame cultuur heerst, met veel vertrouwen in onze instituties. Men denkt dat wij zelf bijna geen verantwoordelijkheid dragen voor morele juistheid van zaken, want onze instituties zijn zo sterk dat er vanzelf iets uitkomt dat moreel juist is. En dat is een verkeerde gedachtegang. Want uiteindelijk zit de moraliteit niet in het systeem, maar in de keuzes van mensen. En iedereen draagt verantwoordelijkheid voor dat systeem. En als jij de successen wilt claimen van jouw werk, dan moet je ook verantwoordelijkheid nemen voor het falen van het systeem waarin jij je tijd investeert en je geld mee verdient. En dat vinden mensen moeilijk. Ik heb gesprekken gehad met ambtenaren die dan zeiden: ‘Maar als het niet goed is, dan wordt het bij de rechter wel gecorrigeerd’. Maar niet iedereen wil, durft of kan zomaar naar de rechter. En trouwens, wil je het echt zover laten komen? Onze systemen zijn heel complex geworden en helemaal gefragmenteerd. De verantwoordelijkheden zijn in feite opgeknipt: iedereen voelt een heel klein stukje verantwoordelijkheid voor de eigen afgebakende taak. Maar als het systeem in het geheel faalt... Tja, wat dan?”

Maar ambtenaren demonstreren al anderhalf jaar elke donderdag in hun lunchpauze tegen het Israëlbeleid van de overheid.

“Ja klopt, maar dat is een heel klein deel hè. Ze zitten pal naast de ingang van het ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag. De groep groeit nog steeds elke week gelukkig. Het zijn trouwens ook oud-diplomaten, zorgmedewerkers et cetera. Voor velen van hen is het de eerste keer dat ze überhaupt demonstreren. Ze zijn het niet alleen oneens met het feit dat het Nederlandse beleid destructief is voor de Palestijnen, dat hun rechten worden geschonden en dat ze worden uitgehongerd – wat al erg genoeg is, maar het gaat om meer. Nederland heeft een grondwettelijke verplichting om de internationale rechtsorde te beschermen en het internationaal recht te handhaven. En dat is wat er nu overduidelijk niet gebeurt. Israël begaat duidelijk oorlogsmisdrijven. Er zijn uitspraken van het Internationaal Gerechtshof, er zijn arrestatiebevelen van het Internationaal Strafhof en Nederland ondermijnt – door zijn houding en door de keuze om heel weinig of eigenlijk niets te doen – dat geheel van internationale regels en instituties. Dus we maken nog iets veel groters stuk op deze manier. En dat is voor veel mensen ook de motivatie om daar te gaan zitten.”

Van der Woude is sinds begin dit jaar voorzitter van The Rights Forum, een onafhankelijk Nederlands kenniscentrum, opgericht op initiatief van voormalig minister-president Dries van Agt. De stichting zet zich sinds 2009 in voor een rechtvaardig Nederlands en Europees Palestina-beleid.

Waarom ben je actief binnen The Rights Forum?

“Deze stichting sluit qua kerndoel precies aan bij wat ik vind, namelijk dat er een rechtvaardige oplossing nodig is voor Israël en Palestina, en dat Nederland

daar alles aan moet doen wat het kan, ook binnen de Europese Unie.

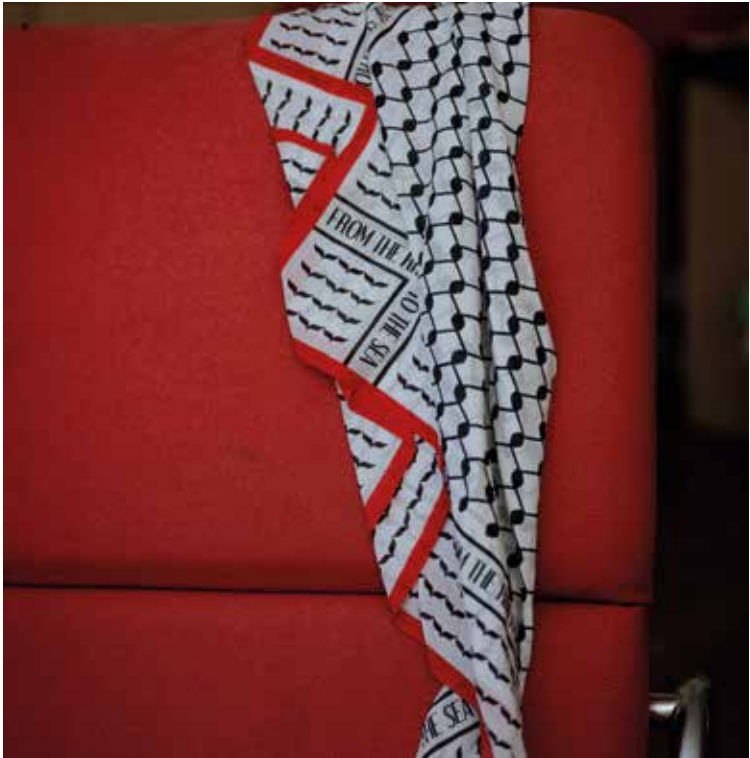
Bij The Rights Forum krijgen we soms het verwijt dat we iets tegen Israël hebben, zelfs antisemitisch zouden zijn. Dat is natuurlijk een extreem kwalijke beschuldiging en een hele valse framing. We willen vooral kennis ontwikkelen bij mensen, met video’s en artikelen, omdat we merken dat de reguliere media zaken niet altijd even goed belichten. Gebeurtenissen worden wel gemeld, maar te weinig in verband gebracht met elkaar. Dus het lijken incidenten, terwijl ze dat niet zijn. Wij voegen die laag toe, leggen uit: hoe hangt het met elkaar samen?

Nu de hele crisis zo groot is hebben we ad hoc samenwerkingen met andere organisaties, zoals Oxfam Novib. We zijn bijvoorbeeld ook betrokken bij de Rode Lijn demonstraties in Den Haag op 18 mei en 15 juni. En we procederen tegen de Staat of bedrijven als zij zich door hun keuzes ten aanzien van Israël-Palestina schuldig maken aan schendingen van het recht.”

Hoe zie jij de rol van de Nederlandse media hierin?

“Er lijkt heel langzaam een kleine kentering te komen in de hoofdredactionele commentaren, maar in de berichtgeving tonen de meeste kranten zich nog te vaak een spreekbuis voor het Israëlsche verhaal. En bijna elke krant heeft wel een notoire desinformatieverspreider als columnist die daar nog steeds gewoon mag blijven zitten.

De traditionele media, kranten, radio en televisie, zijn onze belangrijkste bondgenoten in deze strijd, want zonder hen krijgen we de boodschap niet voor het



CV Berber van der Woude

Berber van der Woude groeide op in Zuid-Frankrijk en Zeeland. Na haar studies Frans en Politicologie ging ze in 2008 werken bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Ze specialiseerde zich in vredes- en staatsopbouw in (post-)conflictgebieden en werkte onder meer in Colombia en bezet Palestina. Ze was ook enkele jaren bestuurssecretaris van het ministerie. In 2022 nam ze ontslag uit onvrede met het Nederlandse Israël-Palestina-beleid. Sindsdien werkt ze als organisatieadviseur voor maatschappelijke en publieke organisaties met een focus op integriteit, rechtvaardigheid en individuele systeemverantwoordelijkheid.



‘Jij beslist zelf of je wil collaboreren met kwalijke zaken, of je jouw energie en tijd wil inzetten voor die boodschap, of voor die persoon’

voetlicht. Wel in de sociale media, maar dat is echt een andere doelgroep. Maar de reguliere media laten nog steeds enorme steken vallen. Het is soms ongelooflijk hoe de Israëlische propaganda vaak een-op-een wordt overgenomen. Schokkend gewoon.

Er worden keuzes gemaakt waarvan ik soms denk: is het onwetendheid, kwaadaardigheid of naïviteit? Hoe kun je na zoveel tijd nog steeds blind zijn voor het feit dat ook jij bespeeld wordt? Tja, zeggen kranten dan, het is een complex conflict. Maar ik denk dat de grootste complexiteit zit in de informatiemanipulatie eromheen, dat je gewoon niet altijd goed weet wie de boodschapper is of wat diens intentie is met het in de wereld brengen van een verhaal. Dat is voor jullie als communicatie-experts ook fascinerend lijkt me. En soms lastig, voor communicatieprofessionals bij de overheid bijvoorbeeld. Ik denk aan de onfrisse flyer van (destijds) minister Marjolein Faber, met de oproep om Suikerfeest te vieren in je thuisland (Syrië). Die flyer is waarschijnlijk gemaakt door de communicatieafdeling.”

Wat kunnen communicatieprofessionals dan doen?
“Als je daar moeite mee hebt kun je wel zeggen: dat doe ik niet. Voor dat soort immorele opdrachten kun je passen of in ieder geval het gesprek aangaan met elkaar. Je kunt met elkaar deze verzoeken langs de meetlat van de hogere principes leggen, en langs de meetlat van de grondwet.

Wat kan helpen, is de bezwaren bij een opdracht expliciet benoemen. Als alleen al het gesprek erover plaatsvindt is dat al winst. Vooral omdat communicatieprofessionals vaak goed kunnen voorspellen hoe dingen overkomen. Ik denk dat er winst valt te halen uit gewetensvolle communicatieadviezen.

Iets anders wat belangrijk is in de communicatie, is de wijze waarop wordt gereageerd op de protesten tegen de Nederlandse steun aan Israël, vooral nu in de context van Gaza. ‘Ja het doet mij ook pijn’, is dan de reactie. Maar dat is een valse framing, want het is gewoon objectief in strijd met allerlei principes die hoger staan dan de nationale wetgeving en politiek, namelijk de grondwet en het internationaal

recht. Dus je wordt dan getrokken in een discussie die gaat over gevoelens. De andere partij kan dan verbinding maken door te zeggen: ‘Het doet mij ook pijn’, maar de kern van het probleem zit in de geschonden rechten daar, niet in onze pijn hier. En ondertussen verandert er niets.

Je moet dus proberen op de inhoudelijke argumenten te blijven zitten. Dat vergt veel scherpzint, dat merk ik tijdens talkshows vooral. Maar er is een verschil in inzicht. En er is in dit geval zelfs één standpunt juist en het andere onjuist.

Ik maak vaak mee dat mensen mij proberen te pakken op een feitelijke onjuistheid. En ik zeg dan: ‘Nee, dat klopt niet. Je hebt ongelijk, het zit zo en zo.’ Vervolgens krijg ik dan een opmerking over mijn toon: ‘Je hoeft niet zo fel te doen. Als jij wilt verbinden met mensen, moet je echt een andere toon aanslaan.’ Dan gaat het ineens niet meer over de feiten, maar over de manier waarop ik praat.”

Wat zijn jouw tips voor communicatieprofessionals?
“Ik zou zeggen, kijk naar je cirkel van invloed. Kijk waar je een beetje kunt saboteren. Als je speechschrijver bent, dan hoeft het niet altijd een tien te zijn, dan is een zesje ook goed genoeg. Jij beslist zelf of je wil collaboreren met kwalijke zaken, of je jouw energie en tijd wil inzetten voor die boodschap, of voor die persoon.

Een andere tip die ik heb komt uit het boek Over Tirannie van de Amerikaanse historicus Timothy Snyder. Hij zegt: ‘Do not obey in advance’, oftewel, ga niet vooruitlopen op de orders die je gaat krijgen. Wacht zolang mogelijk, al weet je dat het eraan komt.

Of maak bewust wat foutjes zodat er vertraging ontstaat. Er zijn legio mogelijkheden om te trainen. Ik zei eerder al, Nederland heeft een enorm gehoorzame cultuur, waardoor mensen al aan het werk gaan zodra zich in de verte iets aankondigt. Maar daardoor wordt het een zelfvervullende profecy. Leiderschap tonen is gewoon zeggen: wij geloven in wat we nu doen en wij gaan pas jouw slechte plannen uitvoeren als het echt niet anders meer kan.

Durf een mening te verkondigen die niet algemeen geaccepteerd is. Als er een brainstorm is waar creatieve manieren worden bedacht om de migratiedruk te laten afnemen, sta dan op als daar discriminerende maatregelen worden gelanceerd. Sta op tegen plannen die gewoon ethisch niet goed te praten zijn, want voor je het weet worden ze werkelijkheid. Wees principieel in plaats van pragmatisch. En dat hoeft echt niet de hele tijd tot ruzie te leiden, maar het kan wel leiden tot bepaalde beslissingen om een opdracht wat langer te laten liggen of om wat langer tegen te stribbelen, een legale daad van verzet.”

Verder lezen/ luisteren/ kijken:

- Adania Shibli, Een klein detail (roman, 2023)
- Susan Abulhawa, Mornings in Jenin (roman, 2006)
- Mohammed al-Kurd, Perfect victims and the politics of appeal (non-fictie, 2025)
- Ilan Pappé, De Nakba: de etnische zuivering van Palestina (non-fictie, 2023)
- Sinan Çankaya, Galmende geschiedenissen (non-fictie, 2025)
- Maurits de Bruijn, Geweten (non-fictie 2025)
- Hannah Arendt, Eichmann in Jeruzalem. De banaliteit van het kwaad (non-fictie, 1963)
- Timothy Snyder, Over Tirannie (non-fictie, 2017)
- Achter de Frontlinie, Genocides beginnen klein - hoe ver zijn wij ervan verwijderd? (Bram Vermeulen in gesprek met Alma Mustafić) (podcast, 14 april 2024)
- Doke Romeijn e.a., VPRO Tegenlicht: De kunst van het weggijken (documentaire, 2 maart 2025)
- Hamdan Ballal, Yuval Abraham, Basel Adra, Rachel Szor, No other land (documentaire, 2024)
- Erin Axelman, Sam Eilertsen, Israelism (documentaire, 2023)

Auteur Bert Pol



Van de toren blazen in Babel

Een terugkerend geluid is, dat in overheidscommunicatie teveel gezonden wordt en te weinig geluisterd en in gesprek gegaan. Maar wat zijn de consequenties als de overheid zou stoppen met zenden? En hoeveel impact heeft het eigenlijk als burgers en overheid met elkaar in gesprek gaan?

Luisteren, het gesprek aangaan, in gesprek blijven: dat zou communiceren zijn 'zoals communicatie bedoeld is'. Hoezo? Er wordt dan nogal eens naar verwezen dat communiceren van het Latijnse woord *communicare* komt, wat *gemeenschappelijk maken* betekent. Maar dat zegt niet zoveel, want gemeenschappelijk maken veronderstelt niet per definitie wederzijdse interactie. Ook als kennis of informatie via massamediale communicatie gedeeld wordt, is ze gemeenschappelijk gemaakt. De weerzin tegen 'zenden' lijkt vooral ontsproten aan een op zichzelf begrijpelijk verzet tegen het nemen van maatregelen of het uitvoeren van besluiten zonder mogelijkheid tot overleg van wie ermee te maken krijgt. Kortom als overheden – maar het kan ook om andere organisaties gaan – niet openstaan voor een dialoog. Maar het is zeker niet zo dat communiceren in de zin van zenden per definitie samenvalt met het eenzijdig opleggen van besluiten. Er zijn allerlei goede aanleidingen voor overheden (en andere organisaties) om te zenden. Zenden is in behoorlijk veel situaties absoluut nodig en kan ook niet vervangen worden door een dialoog. Dat geldt voor het verstrekken van informatie per brief, mail of andere informatiedragers, over bijvoorbeeld nieuwe subsidiemogelijkheden, hoe je formulieren moet invullen of welke gegevens je moet aanleveren om voor een vergunning of toeslag in aanmerking te komen.

Dat de informatieverstrekking door overheden (en andere organisaties) niet altijd goed gaat, is iets anders. Een tekst kan te moeilijk zijn, onbegrijpelijk jargon bevatten, competenties vereisen waarover een deel van de doelgroep niet beschikt, met name leesvaardigheid, digitale vaardigheid of een toereikend IQ. Om dat te ondervangen zijn allerlei initiatieven en acties ontplooid, zoals voor ambtenaren trainingen in het schrijven van begrijpelijke teksten. En voor laaggeletterden en mensen met beperkte digitale vaardigheid programma's die gericht zijn op het leren lezen en schrijven en het omgaan met digitale communicatie. Maar er is nog een lange weg te gaan om daarmee effecten van forse omvang te sorteren.

Campagnes hebben een functie

Als voorbeeld van het gewraakte zenden komen ook massamediale campagnes voorbij. Die zouden dialoog niet kunnen vervangen. Dat is ook zo, maar het is helemaal niet de bedoeling dat ze dat doen. Een massamediale campagne is alleen effectief voor informatieoverdracht, gedrags- of attitudeverandering als hij deel uitmaakt van een pakket interventies en middelen. Een massamediale campagne kan dan fungeren als een herinnering aan het gewenste gedrag. De campagne helpt dan onder andere om terugval naar het oude gedrag of de oude attitude te voorkomen.

‘Het is niet realistisch te verwachten dat er bij overheden voldoende medewerkers zijn die de vaardigheid hebben om de dialoog aan te gaan’

Alles bij elkaar is het absoluut onverstandig om het zenden in overheidscommunicatie naar de prullenbak te verwijzen.

Effectiviteit van gesprekken

Bij individuele dialogen of het voeren van gesprekken met of in een groep mensen, spelen ten eerste psychologische factoren een rol die wederzijds begrip beïnvloeden. Enkele daarvan kun je ondervangen, maar niet alle of niet alle helemaal. Zeker niet iedereen is bijvoorbeeld in staat de inhoud van een gesprek te begrijpen. Er zijn ook de nodige mensen die moeite hebben met in het openbaar spreken. Anderen hebben tijd nodig om alles te verwerken voor ze inhoudelijk kunnen reageren op naar voren gebrachte argumenten, standpunten of voorstellen. Nog weer anderen laten zich snel overdonderen door een gespreksdeelnemer die met veel aplomb zijn mening laat horen. Verder is er het fenomeen dat we de neiging hebben mee te gaan in het standpunt of de mening van een meerderheid, zeker als die bestaat uit personen met wie we overeenkomsten hebben. De klassieke experimenten van Asch waarin een groep studenten de grootste of kleinste lijn moesten aanwijzen, zijn daar een mooi voorbeeld van. Wanneer de meerderheid de – evident – verkeerde lijn aanwees als de grootste of kleinste, volgde degene die een afwijkende mening had. Dat betekent dat het de vraag is in hoeverre we af kunnen gaan op de uitkomsten van een dialoog of een gesprek in bredere kring. Wat vinden de afzonderlijke gespreksdeelnemers nu écht? Er is een gerede kans dat ze achteraf toch weerstand voelen tegen standpunten die ze eerder steunden.

Er zijn wel manieren om de kwaliteit van de uitkomsten te optimaliseren door het gebruik van elkaar onderling aanvullende methodes. Maar de vraag is of in gesprek gaan wel haalbaar is bij de veelheid aan maatschappelijke onderwerpen waarover een besluit genomen moet worden, terwijl er ruim 14 miljoen gesprekspartners van 16 jaar en ouder zijn. Het is niet realistisch te verwachten dat er bij de overheden voldoende medewerkers zijn die de vaardigheid hebben om de dialoog aan te gaan. Noch dat medewerkers die wel over die vaardigheid beschikken daar voldoende tijd voor hebben.

Fundamentele valkuilen van communiceren

Het belangrijkste punt is evenwel dat communiceren een zeer complex proces is. Het vreemde is dat daar in de communicatiepraktijk noch in de wetenschap aandacht voor is, anders dan de oorzaak van communicatieproblemen zoeken in onduidelijkheid van wat gezegd of geschreven wordt, dan wel in het niet goed luisteren door een van de partijen.

Maar het probleem is van veel fundamenteeler aard. In de vorige eeuw hebben verschillende filosofen zich met taal, betekenis en communicatie beziggehouden en daarbij een aantal zaken ter discussie gesteld waar vooralsnog echter niemand rekening mee lijkt te houden.

Zo ontwikkelde Ludwig Wittgenstein het idee dat betekenis in het taalgebruik van een groep ontstaat. Hij introduceerde het begrip taalspelen: communicatie door de leden van een groep – zoals vaklui in dezelfde branche, of de leden van

een gemeenschap – die alleen zij op zo’n manier kunnen interpreteren dat de ander de betekenis van een woord of een uitdrukking op dezelfde manier begrijpt als degene die hem uit.

Jean-François Lyotard ging op het spoor van de taalspelen verder, maar breidde het uit naar het begrip *genre*, waarbij genre staat voor een geheel aan normen en waarden en overtuigingen. Mensen die dat genre niet kennen, zullen niet snappen waarom degenen die volgens dat genre handelen doen wat zij doen of denken wat en hoe ze denken. De invloed van genres doet zich op allerlei gebieden gelden. Bijvoorbeeld de manier waarop vegetariërs denken over het eten van vlees en daarnaar handelen. Of over het bestemmen van een gebied als natuur dan wel als benutting voor agrarische doeleinden door respectievelijk natuurliefhebbers of boeren. Over het toelaten van vluchtelingen uit andere landen en werelddelen. Het frustrerende of zelfs tragische is dat dialoogpartners die vanuit onderling verschillende genres over een onderwerp denken nooit tot elkaar kunnen komen. Er is namelijk geen *common ground* te vinden dat in een gesprek als uitgangspunt kan dienen. En die zal ook niet gevonden worden tot een van de gesprekspartners de basis van zijn denken loslaat.

Jacques Derrida liet zien dat betekenis van een tekst – gesproken of geschreven – nooit vaststaat en altijd fluctueert, omdat iedereen die de tekst hoort of leest hem onvermijdelijk interpreteert binnen de context van het moment en binnen zijn eigen aannames die gevormd zijn door interpretaties van weer anderen. Zo lang een tekst gelezen wordt, is de reeks interpretaties eindeloos, waarbij de betekenis steeds verschuift door de context van het moment en het referentiekader van de recipient. Jacques Lacan maakte aannemelijk dat we zelfs nooit kunnen weten wat de status is van iemands woorden. We weten dat zelfs vaak niet van onszelf. Ben ik dit werkelijk die dit zegt, of is dit wie ik zou willen zijn en verhult taal mijn diepste roerselen?

Babel nu: de communicatiepraktijk

Bedrieglijk is dat communiceren ons in het dagelijks leven doorgaans vrij aardig af gaat. Het lukt meestal om werkbare afspraken te maken met collega’s, in een winkel of restaurant te krijgen waar we om vragen, met huisgenoten overeen te komen wie de boodschappen haalt en hoe laat de maaltijd op tafel staat et cetera. En als het dan een keer niet meteen goed gaat, kunnen we het misverstand altijd rechtzetten. Maar dan gaat het om wat je zou kunnen noemen instrumentele communicatie: communicatie over vrij simpele zaken die ons niet wezenlijk raken. Daar kun je niet uit afleiden dat communicatie niet zo ingewikkeld is, zolang we luisteren en met elkaar in gesprek gaan en blijven.

Wanneer het om fundamenteeler zaken gaat dan dagelijkse handelingen als boodschappen doen, wordt de uitkomst van gesprekken ongewis. Je woorden komen niet over, je kunt het ondanks gesprekken niet eens worden, je interpreteert de woorden van de ander kennelijk niet conform diens bedoelingen et cetera. En dat heeft heel andere oorzaken dan dat je je niet duidelijk hebt uitgedrukt of dat de ander niet goed luisterde.

Zonder communicatie komen we niet ver. Niet als individu en niet als maatschappij. Een samenleving functioneert dankzij communicatie, we danken er onze veiligheid en onze welvaart en welzijn aan. Maar met communicatie bereiken we lang niet altijd al onze doelen. En dat geldt onverminderd voor overheden. Opdrachtgevers moeten ervan doordrongen raken dat communicatie zeer complex is en dat het meestal niet aan de competenties van de communicatiemedewerkers ligt als een boodschap niet de beoogde weerklank vindt.

Tot besluit

Op het vlak van communicatie moeten we alle zeilen bijzetten. Van de toren blazen – zenden dus – én in gesprek gaan en blijven, maar in het besef dat we in Babel leven en onbegrip onvermijdelijk is. ■

Zo blijf je onderscheidend als AI straks (bijna) alles kan

Binnen een paar seconden foutloze teksten, als volleerd marketeer meedenken over campagnes en een LinkedIn-post klaarzetten die klinkt alsof je ‘m zelf geschreven hebt. Nu kunstmatige intelligentie zich in rap tempo ontwikkelt en steeds meer van ons werk uit handen neemt, rijst de vraag: hoe blijf je als professional relevant in het AI-tijdperk?

“Mensen denken nog te vaak dat AI niet creatief is”, vertelt spreker en schrijver Edwin Vlems. Als AI-expert onderzoekt hij al jaren de impact van AI op het marketing- en communicatievak. En daarover bestaan veel misverstanden, zoals het veronderstelde gebrek aan creativiteit. Als voorbeeld noemt Vlems de beroemde papercliptest, ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Guilford, waarbij proefpersonen zoveel mogelijk toepassingen voor een paperclip moeten bedenken. “Volwassenen komen tot vijf à tien ideeën, kinderen tot twintig. AI? Die bedenkt er zo honderd-twintig.” Of al die ideeën bruikbaar zijn is de vraag, maar het geeft wel aan dat AI creatief kan denken. Dachten we enkele jaren geleden nog dat AI vooral routinetaken zou overnemen; nu lijken ook complexere taken niet meer uitsluitend aan mensen voorbehouden. Inmiddels ontwikkelt AI zelfs emotionele en sociale vaardigheden: “De meestgebruikte toepassing op dit moment is AI als therapeut”, zegt Vlems.

Banen veranderen

Toch maakt Vlems zich geen zorgen over verdwijnende banen. “In alle vakgebieden verandert het werk ingrijpend door AI”, vertelt hij. “Bij eerdere revolutionaire ontwikkelingen, zoals de komst van het internet, waren vakgenoten

ook bang voor hun baan. Maar de meeste banen verdwenen niet, ze veranderden.” Datzelfde patroon ziet hij met de komst van AI. Zo gelooft Vlems dat we straks dankzij AI honderden kilo’s boven onze macht kunnen tillen – figuurlijk dan. “AI is als een exoskelet: daarmee versterk je wat je al weet en kunt, maar jij blijft degene die het stuurt.” Dat biedt kansen voor bijvoorbeeld non-profitorganisaties en overheidsinstellingen die straks ondanks beperkte marketingbudgetten meer kunnen bereiken. Ook voor professionals ziet hij vooral de positieve gevolgen: “Het werk dat je niet leuk vindt, kun je straks aan AI uitbesteden. Wat overblijft, is werk dat energie geeft.”

Persoonlijkheid maakt het verschil

De vraag blijft: wat is onze toegevoegde waarde als AI zich zo snel en veelzijdig ontwikkelt? Wat blijft er voor de communicatieprofessional over als AI

binnen enkele minuten een houtsnijdend advies op papier kan zetten en ook creatief meedenkt? “Onze menselijkheid”, zegt Vlems. Hij schreef er het boek *The Personality Economy* over. “De menselijke context wordt belangrijker. Denk aan een prachtig nummer van een artiest dat aan schoonheid wint omdat je het verhaal erachter kent.”

In de toekomst zijn onze menselijke eigenschappen belangrijker dan onze kennis en vaardigheden. Het gaat om wie je bent, minder om wat je kunt. Juist jonge professionals vinden die verschuiving lastig, ziet Vlems. “Jongeren hebben het gevoel dat ze niets te vertellen hebben. Maar als AI straks kan wat jij kunt, maakt je persoonlijkheid het verschil. Daarom moet je investeren in je personal branding. Plaats regelmatig iets op LinkedIn, deel jouw visie over het vak. En geloof dat je iets te vertellen hebt, want jouw persoonlijke verhaal is wat jou straks onderscheidend maakt ten opzichte van AI.”

‘Jongeren hebben het gevoel dat ze niets te vertellen hebben’

JOUW VIDEO VANDAAG NOG ONLINE



WEBSITE

Bel ons vandaag nog op
035-69 89 538

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

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

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

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

VIDEONIEUWSBERICHT

verandering brengen door jezelf te blijven.

scan de QR-code voor meer informatie:



randstad
professional

YACHT

partner for talent.

Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Chris Bonis
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Tom Doms
Fotograaf



Martijn van Dorp
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Adjunct-hoofdredacteur



Noor van Manen
Redacteur



Rosalinde Markus
Redacteur



Sander Nagel
Fotograaf



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Sanne Romeijn
Fotograaf



Emmy Thans
Redacteur



Carola de Vree
Redacteur

careenza*

Bedankt
Sander en
Corine*

*aan ieder goed idee komt een eind

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.

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur 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, Rosalinde Markus, Annemarie van Oorschot, Claudia Pino, Bert Pol, Emmy Thans, Katja Torbijn, Carola de Vree, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Jaap de Bruijn, Mayke van Keep, Betteke van Ruler, Lotte Willemsen

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.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.

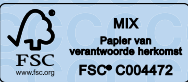
Advertenties
Logeion
070 346 70 49
info@logeion.nl

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 8 augustus 2025.

Cover
Marieke Odekerken



LOGEION-KALENDER

MASTERCLASS

1 SEPTEMBER AMERSFOORT

Crisiscommunicatie voor
communicatieprofessionals

Roy Johannink

MASTERCLASS

3 SEPTEMBER AMERSFOORT

De impact van morele dilemma's
op communicatie

Janine Harbers

VAKIMPULS

9 SEPTEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink

MASTERCLASS

9 SEPTEMBER DEN HAAG

Draagvlak al geregeld?

Monica Wigman

WORKSHOP

11 SEPTEMBER AMERSFOORT

Kickstart adviesvaardigheden –
voor Young Professionals

Chris Mulder

MASTERCLASS

15 SEPTEMBER AMERSFOORT

Accountability in communicatie

Cathelijne Janssen

WORKSHOP

16 SEPTEMBER UTRECHT

Dagvoorzitter in een dag

Hans Etman

MASTERCLASS

24 SEPTEMBER AMERSFOORT

Omgevingscommunicatie en
participatie

Monique Broekhoff

WORKSHOP

30 SEPTEMBER UTRECHT

Situationeel adviseren

Edi van Gelder,

Lilian van den Berg

WORKSHOP

7 OKTOBER UTRECHT

Goede woordvoering, hoe
doe je dat?

Youssef Eddini

WORKSHOP

29 OKTOBER UTRECHT

Creatief Schrijven – voor
Young Professionals

Cathelijn Schilder

COLLEGE

3 NOVEMBER UTRECHT

De psychologie van een
effectief klimaatverhaal

Reint Jan Renes,

Jens van der Weele

WORKSHOP

11 NOVEMBER DEN HAAG

Bewonersparticipatie

Esther Holster

COLLEGE

20 NOVEMBER UTRECHT

Van debat naar dialoog –
Omgaan met polarisatie

Paul Stamsnijder,

Guido Rijnja e.a.

SEMINAR

4 DECEMBER DRIEBERGEN

(Gedrags)verandering als
communicatieopgave

Huib Koeleman,

Bob van Dam e.a.



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

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda

Enter-the-firm

Logeion komt ook na de zomer
weer graag voor een enter-the-
firm langs bij organisaties met
een mooi en leerzaam verhaal.
Heb je tips of zelf een idee?
Mail dan met Ronand Jansen:
rjansen@logeion.nl