

Van maagd naar griffioen

Identiteit, profilering en *corporate identity* van de Vrije Universiteit Amsterdam sinds 1989

AB FLIPSE

Inleiding

In 1989 nam de Vrije Universiteit (vu) Amsterdam een nieuwe huisstijl in gebruik. Centraal hierin stond een afbeelding van een blauwe griffioen. Dit fabeldier – met het lichaam van een leeuw, de kop en vleugels van een adelaar en de oren van een paard – staat sindsdien op alle vu-uitingen en het prijkt ook metershoog op het verder betongrijze hoofdgebouw van de Vrije Universiteit in Amsterdam-Buitenveldert. De griffioen verving een oudere huisstijl uit de jaren 1970 – een blokvormig vignet met de letters vu – die gedateerd was, en waarnaast bovendien een veelheid aan andere logo's en stijlen was ontwikkeld. Een nieuwe huisstijl zou hier weer eenheid in moeten brengen. Maar de verandering ging verder en dieper dan alleen de invoering van een nieuw logo en lettertype. Een werkgroep en een klankbordcommissie hadden zich enkele jaren intensief met de kwestie van de huisstijl beziggehouden, want de achterliggende gedachte bij de invoering was dat een duidelijker profilering naar buiten nodig was. Dat was een nieuwe gedachte binnen de universiteit. Al sinds de jaren 1960 bestond er een kleine dienst Pers en Voorlichting, maar nu werd voor het eerst gesproken in termen van reclame en marketing. Belangrijke vraag was natuurlijk *hoe* de vu zich wilde presenteren naar de buitenwereld en daaraan voorafgaand wat eigenlijk haar *corporate identity* was – een term die hier voor het eerst opdook. De discussies hierover – rondom de invoering van de griffioen, maar ook bij de lancering van een reclamecampagne in de jaren 1990 – waren intensief. Niet in de laatste plaats omdat de discussie raakte aan de oudere discussie over de 'bijzondere identiteit' van de Vrije Universiteit. Aan de vu werd al tientallen jaren gediscussieerd over de vraag wat haar identiteit behelsde. Sinds de jaren 1960 was die niet meer eenduidig gereformeerd, zoals zij vanaf de oprichting in 1880 was geweest, maar de vu had wel een eigen, zij het minder duidelijk omschreven, karakter behouden.

De opkomst van reclame en marketing is een onderdeel van de transformatie die de Nederlandse universiteiten vanaf de jaren 1980 ondergingen. Universiteiten concurreren tegenwoordig met elkaar om studenten en onderzoeksgelden. Dat gebeurt soms door inhoudelijke keuzes, maar ook door marketing. De hiervoor verantwoordelijke afdelingen of diensten zijn binnen de universiteiten flink gegroeid, en hebben op alle niveaus invloed. Ze zien zichzelf als 'bewaker' van zowel de huisstijl als de 'identiteit'. De discussies over de invoering van een nieuwe huisstijl en reclamecampagne die eind jaren 1980, begin ja-

ren 1990 aan de VU werden gevoerd, schets ik in dit artikel tegen de achtergrond van de veranderingen die plaatsvonden aan de Nederlandse universiteiten. Tegelijk zal ik nagaan welke gevolgen de opkomst van reclame en marketing had voor de ‘identiteit’ van de Vrije Universiteit.

De VU is een interessante casus. Haar vanouds als ‘bijzonder’ ervaren identiteit gaf aan argumenten die ook elders werden gehoord soms een bijzondere nadrukkelijkheid en principiële diepgang.¹

De griffioen: een nieuwe huisstijl

Begin jaren 1980 liep voor de Nederlandse universiteiten een tijd van onstuwige groei ten einde. Er werd fors bezuinigd en ook de organisatie van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek werd grondig herzien. In grote operaties als ‘Taakverdeling en Concentratie’ en ‘Selectieve Krimp en Groei’ werden studierichtingen en faculteiten gesloten of ‘uitgeruild’ tussen universiteiten; voorwaardelijke financiering van het onderzoek werd ingevoerd en de studieduur beperkt. Hardop vroegen politici zich af of er eigenlijk niet te veel universiteiten en academische ziekenhuizen waren in Nederland. Voor het voortbestaan van de Vrije Universiteit was deze periode een kritieke tijd, met name voor het ziekenhuis en de medische faculteit.

Hoewel het bezuinigingsgeweld alle universiteiten trof, had de VU het gevoel extra in de knel te zitten. Het ‘verzuilde bestel’, waarin de VU vanzelfsprekend een plek had als universiteit van de gereformeerden, liep immers op zijn eind. In de ogen van politici en beleidsmakers was de Vrije Universiteit een universiteit als alle andere. Zij moest op eigen kracht zien te overleven in een context waarin universiteiten veel autonomer moesten gaan opereren ten opzichte van de overheid. Daarvoor moest de VU uiteraard kwaliteit leveren in onderzoek en onderwijs en zo studenten trekken. Maar de VU zou ook nadrukkelijker naar buiten moeten treden en zich profileren. Een moeilijkheid daarbij was dat de meningen binnen de VU over het gewenste profiel uiteenliepen. De felle discussies die in de jaren 1970 waren gevoerd tussen partijen met verschillende opvattingen over het christelijke karakter van de VU, waren wat geluwd, maar er bestond binnen de universiteit zeker geen overeenstemming over een nieuwe identiteit.² Het bestuur probeerde de rijen gesloten te houden met een karakterisering van de VU als *Gewoon bijzonder* – de titel van een brochure die in opdracht van het college van bestuur in 1988 was verschenen. Hierin werd

1 Voor de bredere context o.a.: Sijbolt Noorda, ‘Beeldvorming en bestuur van de Nederlandse universiteiten’, in: L.J. Dorsman en P.J. Knegtmans (red.), *Universiteit, publiek en politiek. Het aanzien van de Nederlandse universiteiten* (Hilversum 2012), 111-121.

2 Ab Flipse, “‘VU tussen twee vuren’”. De identiteit van de Vrije Universiteit in de jaren zeventig’, in: L.J. Dorsman en P.J. Knegtmans (red.), *Theologie, waarheidsliefde en religiekritiek. Over geloof en wetenschap aan de Nederlandse universiteiten sedert 1815* (Hilversum 2014), 83-102; Ab Flipse, ‘Inleiding: Vrije Universiteit en samenleving sinds 1880’, in: Ab Flipse (red.), *Verder kijken. Honderdvijfendertig jaar Vrije Universiteit Amsterdam in de samenleving – zesentwintig portretten* (Amsterdam 2016), 11-18.

het bijzondere van de universiteit gerelativeerd: de vu is in veel opzichten een ‘gewone’ universiteit geworden. Onderzoek en onderwijs vinden immers op vergelijkbare wijze plaats als aan andere universiteiten, alle studenten zijn welkom, en de vu wordt volledig gefinancierd door de overheid. Maar ook werd gewezen op elementen die ‘bijzonder’ waren aan de vu, zoals bezinning op de relatie tussen levensbeschouwing en wetenschap, tal van maatschappelijke activiteiten, en steun aan universiteiten in derdewereldlanden.³

Midden jaren 1980 ontstond bij de dienst Pers en Voorlichting en het Audiovisueel Centrum van de vu de overtuiging dat de universiteit veel actiever naar buiten moest treden. Dit zowel met het oog op de studentenwerving als om het maatschappelijk en politiek draagvlak te vergroten.⁴ Allereerst was daarvoor een eenduidiger *huisstijl* nodig, waarmee de vu zich actief in de kijker kon spelen. Hoewel er de nodige aarzeling bestond binnen de organisatie – studentendecanen waren bijvoorbeeld van mening dat reclame niet was te verenigen met zorgvuldige voorlichting aan aankomende studenten – had het college van bestuur hier wel oren naar. Er werd een werkgroep ingesteld en een klankbordcommissie onder voorzitterschap van rector magnificus C. Datema. Men nam de kwestie duidelijk serieus. Volgens de notitie ‘Uitgangspunten voor de huisstijl’ van de klankbordcommissie had huisstijl namelijk alles te maken met de *corporate identity* van een organisatie, ‘dat wat de organisatie werkelijk is’.⁵ In verschillende brainstormsessies van de werkgroep huisstijl bleek men het erover eens dat de herkenbaarheid van de vu naar buiten te wensen overliet. Amsterdammers dachten bij ‘vu’ eerder aan het vu-ziekenhuis dan aan de universiteit; buiten Amsterdam dacht men nogal eens aan de Volksuniversiteit. Verder was bij sommigen nog wel bekend dat de vu een calvinistische traditie had, maar waar de vu nu voor stond, was minder duidelijk. Janderk Slothouber, lid van de werkgroep en hoofd van de dienst Pers en Voorlichting, vond dat de universiteit ‘haar etalage moet oppoetsen. Zeker nu de universiteit in de slag moet om de student en om de opdrachtgever/afnemer van wetenschappelijk onderzoek.’ Alle middelen waarmee een universiteit zich kon onderscheiden van andere universiteiten, moesten daarom worden aangegrepen.⁶

De klankbordcommissie bezon zich ondertussen meer inhoudelijk op de nieuwe huisstijl en de identiteit die ermee zou moeten worden uitgedrukt. Zo zou onder meer het ‘oecumenisch karakter van de vu’ in de huisstijl tot uitdrukking moeten komen. Maar ook trefwoorden als zorgvuldig, maatschappelijk betrokken en professioneel waren kenmerkend voor de Vrije Universiteit. Voor de ontwikkeling zou een specialistisch bureau in de arm worden genomen. Met vier ontwerp bureaus werden in augustus en september 1988 gesprekken gevoerd, en deze werden uiteindelijk uitgenodigd een voorstel in

3 Gert J. Peelen, *De Vrije Universiteit. Gewoon bijzonder* (Amsterdam 1988). Wim Crezee, ‘De vu heet vanaf nu “gewoon bijzonder”’, *Ad Valvas*, 20 mei 1988.

4 vu, archief cvb, doos 154, documentatie commissie vu-promotion. Ik dank dhr. Hugo van Kinschot, medewerker vu-archief, voor zijn assistentie bij het achterhalen van de relevante archiefstukken.

5 vu, archief cvb, doos 154, memo van klankbordcommissie huisstijl aan het cvb (met bijlage ‘Uitgangspunten voor de huisstijl van de Vrije Universiteit’), 13 januari 1989.

6 Wim Crezee, ‘vu is toe aan een nieuw gezicht’, *Ad Valvas*, 17 juni 1988.

te dienen. De keus viel op bureau BRS Premsele Vonk. Het college van bestuur wilde 207.000 gulden uittrekken voor de nieuwe huisstijl, zo bleek uit een in januari 1989 verschenen rapport.⁷ BRS Premsele Vonk kreeg de opdracht een nieuwe huisstijl te ontwikkelen in overleg met het Audiovisueel Centrum van de vu. Na een inventarisatie van beeldmerken van andere universiteiten en instellingen, en een verkenning van de voor- en nadelen van de verschillende typen beeldmerk (woordmerk, abstract merk, wapen of illustratief merk), werd gekozen voor een illustratief merk. Het resultaat was een huisstijl waarin een blauwe griffioen centraal stond: een fantasiebeest met het onderlijf van een leeuw, kop en vleugels van een adelaar en de oren van een paard. Hieraan toegevoegd voluit 'Vrije Universiteit Amsterdam'. De griffioen komt voor in verhalen uit de klassieke oudheid, maar ook in allerlei andere culturen, en het dier is doorgedrongen in de christelijke iconografie. Meer uitgesproken christelijke symbolen als een duif of een schip achtte men niet geschikt: die waren 'platgetreden', of leden aan 'een loodzware pretentie', aldus ontwerper Sietze Wolters van Premsele. Ook was niet gekozen voor het gebruiken of restylen van het traditionele zegel van de universiteit, de zogenaamde 'maagd in de tuin'. De griffioen zo heette het, was 'eigentijds', en voor meer dan een uitleg vatbaar, wat als een pre werd gezien. Verschillende kleuren en stileringen waren de revue gepasseerd, maar het definitieve ontwerp was lichtblauw, verwijzend naar de lucht en 'vrijheid', net zoals de vleugels. Doordat de kop de andere kant op staat dan de looprichting, kijkt ze nieuwsgierig de wereld in. Het feit dat de griffioen was opgebouwd uit verschillende dieren, verwees naar de verschillende wetenschapsgebieden. Stilistisch was dit tot uitdrukking gebracht door een 'klassiek' vormgegeven lichaam (alfa), 'mathematisch' vormgegeven kop (bèta) en vrij geschetste vleugels (gamma).⁸

De nieuwe huisstijl werd gepresenteerd op 20 oktober 1989, de *dies* van de vu. De dag erna ontvingen alle vu-medewerkers een brief waarin de betekenis van de griffioen werd toegelicht. In de band-dia-film *Een nieuw gezicht: de Griffioen* werd getoond hoe in de wirwar van reclame, logo's, vignetten en beeldmerken die dagelijks bij ons binnenkomen, de griffioen van de vu een plek zou kunnen krijgen als herkenbaar gezicht, waarbij een duidelijker boodschap kon worden gecommuniceerd naar de 'klanten', zoals iemand het in de film uitdrukte.⁹

Collegevoorzitter Harry Brinkman was zeer tevreden. Brinkman zat sinds 1972 in het college van bestuur, ontpopte zich in de democratische jaren 1970 als professioneel bestuurder, werd in 1979 voorzitter en leidde de vu met vas-

7 vu, archief cvb, doos 154, memo van klankbordcommissie huisstijl aan het cvb (met bijlage 'Uitgangspunten voor de huisstijl van de Vrije Universiteit'), 13 januari 1989. Gert van Maanen, 'Oecumenisch karakter vu in huisstijl uitdrukken', *Ad Valvas*, 27 januari 1989.

8 'Nieuw vu-embleem in het najaar', *Ad Valvas*, 30 juni 1989. vu, archief Pers en Voorlichting, brochure *De griffioen. Het nieuwe beeldmerk van de Vrije Universiteit* (Bureau Pers & Voorlichting vu 1989). Vgl. Jan Thijmen Goldschmeding, *De Griffioen. 5000 jaar tussen Azië en Amsterdam* (uitgave in eigen beheer).

9 Film: *Een nieuw gezicht: de Griffioen*, <https://goo.gl/KehnOo> (geraadpleegd 6 juli 2016).



Hoofdgebouw van de Vrije Universiteit met griffioen (sinds 1993).

te hand door de jaren 1980.¹⁰ Bij een moderne universiteit paste volgens hem ook een professionele huisstijl en pr-strategie. Brinkman erkende wel dat dit een nieuwe benadering was binnen een universiteit: “Sommigen zullen zeggen: “Dat gewoel met die logo’s is meer iets voor bedrijven.” Nu dan zeg ik: “Tot op zekere hoogte zijn wij een bedrijf, weliswaar met eigensoortige kenmerken.””¹¹ Tegelijkertijd was Brinkman inhoudelijk enthousiast over de keuze voor de griffioen, die goed uitdrukte wat hij als de identiteit van de Vrije Universiteit zag. Enkele jaren later, in de rede ‘Identiteit van de Vrije Universiteit’ bij de opening van het cursusjaar 1992-1993, zou Brinkman de vu omschrijven als een complexe organisatie die net als andere universiteiten werd gekenmerkt door ambiguïteit en pluraliteit. In een postmoderne tijd was geen ruimte meer voor ‘grote verhalen’, maar de vu kon wel worden gekarakteriseerd door een aantal eigen ‘kleine verhalen’.¹² Brinkman wist het ‘reclameverhaal’ over de griffioen in verband te brengen met het meer inhoudelijke verhaal over de ‘identiteit’ van de vu. Een goed beeldmerk moest volgens hem aanzetten tot associaties die min of meer pasten bij de organisatie, maar ruimte lieten aan ieders persoonlijke duiding. De griffioen was daarom zeer geschikt voor de vu, want, zo schreef hij in een toelichting:

10 J. Donner, D.M. Schut e.a., *Ambiguïteit en pluraliteit. Bij het afscheid van drs. H.J. Brinkman, vu-bestuurder* (Amsterdam 1996); Dirk de Hoog en Ab Flipse, ‘Harry Brinkman maakte de vu gewoon bijzonder’, *Ad Valvas* (9 mei 2016), <https://goo.gl/oI5dC7> (geraadpleegd 6 juli 2016).

11 Wim Crezee, ‘Griffioen moet postmoderniteit van de vu verbeelden’, *Ad Valvas*, 20 oktober 1989.

12 H.J. Brinkman, *Identiteit van de Vrije Universiteit. Beschouwing... bij de opening van de cursus 1992-1993 aan de Vrije Universiteit op 7 september 1992* (Amsterdam z.j. [1992]).

De griffioen nodigt uit tot ontcijferen. Voor mensen van de Vrije Universiteit is dat een uitnodiging tot ontcijferen van de identiteit van hun universiteit. Het volgende is daarvan een proeve. Wetenschap wordt beoefend met de benen op de grond van ervaring, en met een royale vlucht van verbeelding. De wisselwerking van verbeelding en ervaring is speelser, grilliger, grimmiger ook, minder grijpbaar dan logische regels veronderstellen. In die wisselwerking klopt het hart van de wetenschap, dankzij creativiteit, vasthoudendheid en kritische zin van haar beoefenaars. Na aan het universitaire hart ligt de schat van kennis en methoden die de traditie van elke wetenschap vormen ... Voor één uitleg vatbaar zijn wetenschap en cultuur niet, zo min als leven en werkelijkheid. Ambigüiteiten en paradoxen zijn, meer dan rechtlijnigheid en eenvoud, kenmerkend voor de universitaire cultuur binnen de samenleving. De Vrije Universiteit: gewoon bijzonder. Zij wil christelijk geloof en wetenschapsbeoefening beide dienen, omdat die twee in de traditie van onze cultuur op zeer gespannen voet met elkaar zijn geraakt.¹³

De griffioen werd in deze jaren steeds verder verspreid en drong door tot in alle hoeken en gaten van de vu: briefpapier, memo's, enveloppen, visitekaartjes, voorlichtingsbrochures, dienstauto's, relatiegeschenken, videoproducties en zo meer. De bewegwijzering op de campus werd aangepast – opnieuw door Premsele. In 1993 werd een drie meter hoge griffioen – met verlichting – op de gevel van het hoofdgebouw bevestigd, om de zichtbaarheid van de vu ook letterlijk te vergroten. Er kwam een *Handboek huisstijl*. Een huisstijlcoördinator stuurde brieven naar iedereen die oude logo's bleef gebruiken of zelf iets in elkaar knutselde; Pers en Voorlichting voerde een continue strijd tegen 'erosie en verwildering' van de huisstijl.¹⁴ De griffioen bleek een blijvertje en is ook vandaag nog het centrale element in de huisstijl van de vu.

Er was tijdens het totstandkomingsproces en daarna wel kritiek te horen, in eerste instantie vooral binnen de universiteitsraad. Daar aarzelde men een bedrag van twee ton uit te trekken voor een nieuwe huisstijl, terwijl er op allerlei andere zaken werd bezuinigd. De discussie over de financiering kwam nog verschillende malen langs in de raad, want al snel bleek dat twee ton niet voldoende was. Voor bijkomende kosten was er het volgende jaar nog eens 2,5 ton nodig en daarna nog enkele malen extra geld. De universiteitsraad stemde herhaaldelijk met tegenzin in. Invoering kon immers niet halverwege worden tegengehouden.¹⁵ Voor de secretaris van het college van bestuur behoorden dergelijke bedragen voor het ontwerp van een nieuwe huisstijl inmiddels tot de *facts of life*. Tegen universiteitsblad *Ad Valvas* zei hij: 'We hebben gewoon een gewenningsproces moeten doormaken dat het vijf ton kost om op dreef te ko-

13 H.J. Brinkman: 'Uitnodiging tot ontcijfering', in de brochure *De griffioen. Het nieuwe beeldmerk van de Vrije Universiteit* (Bureau Pers & Voorlichting vu).

14 Frank van Kolfschooten, 'Bewegwijzering is een vak apart', *Ad Valvas*, 24 januari 1991; Martin Enserink, 'vu-griffioen nu ook op gevel hoofdgebouw', *Ad Valvas*, 21 mei 1992; 'Griffioen op hoofdgebouw', *Ad Valvas*, 13 januari 1994. vu, archief universiteitsraad, memo college van bestuur aan universiteitsraad betreffende griffioen gevel hoofdgebouw, 21 januari 1993. Martin Enserink, 'Op elke pseudo-griffioen volgt een reactie', *Ad Valvas*, 31 oktober 1991.

15 vu, archief universiteitsraad, notulen 1990, vergadering 1 mei 1990.



Logo uit de jaren 1970; het zegel met de maagd in de tuin; vu-logo met griffioen (1989); vernieuwd logo (sinds 2010).

men met een huisstijl.¹⁶

De bezwaren waren niet alleen financieel van aard, maar hadden soms ook een principiële karakter. Illustratief daarvoor is de discussie over de relatie tussen dit nieuwe symbool, de griffioen – al snel spottend ‘vu-kip’ genoemd – en het klassieke universiteitszegel, de zogenaamde ‘maagd in de tuin’. Studenten verspreidden bij de presentatie van de griffioen een overlijdensbericht van deze ‘maagd’.¹⁷ Het was echter niet de bedoeling, zo bezwoer het college van bestuur, dat de griffioen het klassieke universiteitszegel zou vervangen. Het zegel kreeg weliswaar geen plek in de huisstijl, maar hield haar plek op bullen en andere officiële documenten. De ‘maagd in de tuin’ had dan ook al een lange traditie aan de vu. Ze was bij de stichting van de Vrije Universiteit door Abraham Kuyper zelf uitgekozen als symbool, geïnspireerd door de afbeelding op een muntje uit de zestiende eeuw, toen de maagd symbool stond voor de Nederlanden. In de ‘tuin’ had ze een veilige plek gevonden, waar ze in vrijheid kon leven. Ze wijst met haar vinger omhoog: ze wil alles van God verwachten. Het oude zegel was dus nadrukkelijk verbonden met de oorspronkelijke identiteit van de vu. Een van de critici van de griffioen verwoordde het als volgt: Abraham Kuyper had zich verzet tegen een eeuw van geleerden, ‘een eeuw van zoo ontzaglijke bekooring’. Hoe anders was dat nu: ‘Het College van Bestuur en

16 Frank van Kolfschooten, ‘Huisstijl vu pakt duurder uit’, *Ad Valvas*, 5 april 1990; Frank van Kolfschooten, ‘De Griffioen heeft een duur staartje’, *Ad Valvas*, 26 april 1990.

17 Frank van Kolfschooten, ‘Ook dominee Boonstra legt zich neer bij het nieuwe huisbeest’, *Ad Valvas*, 27 oktober 1989.

het Rectorium hebben de bekoring van deze eeuw, heel de wereld van geleerden en reclamemakers helaas niet kunnen weerstaan. In plaats van het symbool dat de ideeën die de Stichter van de Universiteit bezielde belichaamt, is de keuze voor een nieuw embleem gevallen op een fabeldier.¹⁸ En een ander: ‘De vu heeft haar Identiteit ingeruild voor Herkenbaarheid naar Buiten, het leven voor de schijn, en die dient hooggehouden, koste wat het (al te letterlijk) kost.’¹⁹ Sommigen voegden hier zelfs aan toe dat de griffioen een ‘demonisch’ symbool was, dat stond voor chaoskrachten. Dit paste noch bij het christelijke geloof, noch bij een universiteit. VU-studente semitische talen en *Trouw*-columniste Selma Schepel, die een scriptie schreef over het Babylonische scheppingsepos, betoogde dat de griffioen een van de oermonsters was die een demonische kracht voorstellen, in tegenstelling tot ‘de maagd in de tuin’, die juist voor wijsheid en vroomheid staat. ‘In plaats van dat de vu de maagd gered heeft van de draak ..., heeft ze haar laten verslinden.’²⁰ De keuze voor een nieuwe huisstijl was voor sommigen een uiterst principiële kwestie. De traditionele identiteit van de universiteit werd hier ingeruild, of in ieder geval ondergeschikt gemaakt, aan profilering naar buiten.

‘Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit’: reclamecampagne

De invoering van de nieuwe huisstijl in 1989 was het begin van een ontwikkeling waarbij profilering en marketing een hoge vlucht namen. In de reclamecampagne die in de jaren 1990 van start ging, was de griffioen – en was de *corporate identity* waar de griffioen uitdrukking aan gaf – steeds uitgangspunt van de boodschap. De aanleiding om fors in te zetten op werving was het teruglopend aantal nieuwe studenten bij sommige faculteiten, dat werd geweten aan het onduidelijke imago van de vu.²¹

Om meer inzicht te krijgen in de beweegredenen van de (wegblijvende) studenten, nam de vu het communicatie-adviesbureau Adstrat in de arm, dat zich aanvankelijk vooral richtte op de bètafaculteiten. Voor een marktonderzoek en het ontwikkelen van een communicatiestrategie werd 300.000 gulden uitgetrokken, en in april 1991 leverde Adstrat een rapport. Volgens dit rapport kwam de vu zelden voor op de zogenaamde ‘evoked set’, het ‘mentale voorkeurslijstje’ van scholieren, omdat de vu ‘onvoldoende eigen gezicht’ zou hebben. Scholieren wisten bijvoorbeeld niet dat er twee universiteiten in Amsterdam waren, of wisten het verschil tussen de twee niet. De aanbeveling van Adstrat luidde dat de vu 1,4 miljoen gulden moest uitgeven aan reclame, in de vorm van een dagbladcampagne, een magazine-campagne, buitenreclame, direct mail en meer. De bètafaculteiten zouden zich daarin gezamenlijk moeten

18 J.L. Wynia-Gils, ‘De maagd bedreigd’, *Ad Valvas*, 18 augustus 1989.

19 Bart Voorzanger, ‘Huisstijl (1)’, *Ad Valvas*, 14 november 1991.

20 Selma Schepel, ‘Hoe de Babylonische goden in Amsterdam voortleven. Griffioen is oermonster’, *Ad Valvas*, 19 september 1996. ‘vu-logo symboliseert demonische kracht’, *Trouw*, 21 september 1996.

21 Henk Vlaming, ‘Bèta’s zijn naarstig op zoek naar een nieuw imago’, *Ad Valvas*, 10 januari 1991.

profileren.²² In een vervolgtraject lichtte Adstrat de hele universiteit door en kwam in augustus 1991 met een rapport: *Communicatiestrategie Vrije Universiteit*. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ook de ‘performance’ van andere faculteiten slecht was. De vu bleek relatief onbekend te zijn en nauwelijks een profiel te hebben. Ze zou zich beter moeten presenteren en profileren, maar er was meer onderzoek nodig om te zien hoe de vu beter naar buiten kon treden, aldus Adstrat.²³

In het verleden waren verschillende faculteiten incidenteel met reclamebureaus in zee gegaan, maar nu besloot de vu te kiezen voor een vast reclamebureau voor alle gezichtsbepalende advertenties. Na een ‘bureau-competitie’ tussen vijf reclamebureaus koos de door het college van bestuur ingestelde campagnecommissie voor het jonge bedrijf Campaign Company. Dit bureau had een goede analyse gegeven van de situatie aan de vu, en had ideeën voor een campagne die aansloot bij de griffioen.²⁴ Waar het Adstrat-onderzoek zich nog had beperkt tot aankomende studenten, was de inzet van Campaign Company veel breder, namelijk aan de slag te gaan met de *corporate identity* van de Vrije Universiteit. Men wilde zich richten op een veelheid aan doelgroepen, en daarbij reclame maken voor de organisatie zelf. Dit was een bewuste keus, die deels afweek van wat andere universiteiten in die periode deden. Ook andere universiteiten kampten namelijk met een onduidelijk imago, maar bij de werving van studenten werd vaak de ‘stad’ ingezet als *selling point*. Bij de vu lag dat niet voor de hand, omdat de Universiteit van Amsterdam, gelegen in de binnenstad, in dat opzicht altijd een voorsprong zou hebben. De vu was immers, aldus Campaign Company, de ‘tweede, minder gunstig gedisponeerde universiteit van Amsterdam’.²⁵ De vu kon beter haar ‘eigenheid’, of bijzondere identiteit, tot inzet van een campagne maken, aldus Campaign Company. Tegelijkertijd constateerde men dat de godsdienstige achtergrond van de vu bij de keuze van studenten nauwelijks meer een rol speelde, net zo min als dat bij de (voormalig) rooms-katholieke universiteiten in Nijmegen en Tilburg het geval was. De eigenheid of *corporate identity* was dus niet bij voorbaat duidelijk. Campaign Company bracht zijn visie daarop naar voren in een tweetal presentaties voor de campagnecommissie en het college van bestuur, die het verhaal overtuigend vonden. Op 31 januari 1992 volgde een presentatie aan een grotere groep facultaire voorlichters, bestuurders, beheerders en vertegenwoordigers van de diensten. De *corporate identity* van de vu omschreven ze daarin als volgt:

22 vu, archief cvb, doos 154, dossier Marktonderzoek Adstrat, ‘Eindrapportage communicatiestrategie bèta-faculteiten Vrije Universiteit’, d.d. 10 april 1991; Frank van Kolschooten, ‘vu moet 1,5 mln. uitgeven aan reclame’, *Ad Valvas*, 13 juni 1991.

23 vu, Archief cvb, doos 154, dossier Marktonderzoek Adstrat, ‘Communicatiestrategie Vrije Universiteit’, d.d. 14 augustus 1991; Frank van Kolschooten, ‘Is de toestand van de alfa’s echt “ernstig”?’, *Ad Valvas*, 12 september 1991.

24 vu, Archief cvb, doos 154, ‘Memo reclamecampagne vu’ met als bijlagen de plannen van Campaign Company, d.d. 13 januari 1992; Martin Enserink, ‘vu neemt nieuw reclamebureau in de arm’, *Ad Valvas*, 9 januari 1992.

25 De Universiteit van Amsterdam voerde op een gegeven moment campagne met de leus: ‘Studeren doe je in de stad’. Aan de vu werd toen voor de grap de volgende variant opgeworpen: ‘Afstuderen doe je aan de vu’.

De mengeling van een bewuste visie op het leven en de samenleving en een praktisch professioneel apparaat maakt de VU bij uitstek een universiteit voor deze tijd. Immers de tijd van technocraten pur sang is voorbij, mensen willen weer kunnen dromen en ergens in geloven zonder daarbij te vluchten voor de complexe praktijk van het leven, en zeker van het leven op een universiteit. Er is weer behoefte aan een kader van waaruit men keuzes kan maken. Een kader dat het steeds complexer wordende leven structuur geeft. De VU biedt zo'n kader. Ontgroeid aan de bijbelse grondslag, maar nooit vergeten hebbend te denken alvorens te doen.

Vervolgens waagden ze zich aan een analyse van de tijdgeest. De grote idealen van de jaren 1970 om de samenleving te veranderen, waren in de jaren 1980 ingeruild voor een streven naar een goede baan en geld verdienen, in een sfeer van degelijkheid en behoudendheid. De jaren 1990 leken beide te combineren: wel idealen, maar alleen als ze praktisch toepasbaar zijn. Ogenschijnlijke tegenstellingen leken te worden overbrugd in een nieuw levensgevoel: mensen willen een goede baan, maar ook vrije tijd; een auto voor de deur, maar de zure regen willen ze kwijt. De dubbelheid van deze tijd, de én-énbenadering, zag je ook terug bij studenten. Deze zochten 'vakkennis en een brede inzetbaarheid, nuchterheid en bevoegenheid, structuur en vrijheid, nationaal en internationaal, degelijkheid en flexibiliteit'. Ogenschijnlijk tot haar eigen verbazing constateerde Campaign Company dat de 'tijdgeest' precies aansloot bij de eerder geschetste kenmerken van de Vrije Universiteit. De VU zou zich als eerste universiteit echt kunnen profileren door aan te sluiten bij de nieuwe tijd. Vanuit deze gedachte ontstond de slogan: 'Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit'. Ook het beeldmerk de griffioen kreeg in de campagne een nieuwe betekenis: 'Een universiteit met vleugels en voeten'.²⁶ De 'dubbelheid' van deze tijd zou in allerlei advertenties terugkomen, met speelse, staccato zinnen, die steeds varieerden, zoals:

Deze tijd vraagt om visie en nuchterheid – ... om groots en meeslepend. Maar ook om klein en meelevend – ... om studierichtingen die relevant zijn, niet modieus – ... om nieuwsgierigheid en grenzen – ... om hoogvliegers en vangnetten – om faculteiten die de toon aangeven, maar ook de muziek – om ambitie en om mededogen – ... om discussie, maar ook om consensus.²⁷

In het voorjaar van 1992 werd er in de universiteitsraad herhaaldelijk intensief vergaderd over de plannen van het college van bestuur. De universiteitsraad was opvallend kritisch. Over het probleem was men het wel eens: de VU trok te weinig studenten, wat waarschijnlijk te maken had met de te geringe naamsbekendheid, wat weer werd geweten aan het feit dat de universiteit zich te weinig

²⁶ VU, Archief CVB, doos 154, VU-promotion, Campaign Company, presentatie 5 november 1991, en aanvullende presentatie 2 december 1991. Ed Korlaar, 'Deze tijd vraagt om een uitgeslapen universiteit', *Ad Valvas*, 6 februari 1992.

²⁷ C. Datema, 'Waarom de Vrije Universiteit met een publiciteitscampagne begint', *Ad Valvas*, 11 juni 1992.

profileerde. Of een dergelijke campagne het antwoord was, werd door de universiteitsraad betwijfeld. Er was erg veel geld mee gemoeid, en men voelde zich overvallen door de compleet uitgewerkte plannen die men kreeg voorgeschoteld. Een ander verwijt aan het college van bestuur was dat het erop leek dat de campagne moest goedmaken waar het bestuur blijkbaar in de afgelopen jaren niet in geslaagd was: de universiteit een duidelijk profiel geven. Hoe verhiel de *corporate identity* zich eigenlijk tot de identiteit? Het college van bestuur stelde voor 3 miljoen gulden extra voor een reclamecampagne uit te trekken, naast de 2 miljoen die al waren gereserveerd. Echt effect zou namelijk alleen merkbaar kunnen worden bij een meerjarige campagne, zo was de gedachte. Het zou gaan om reclame in kranten, op reclameborden, bussen en trams. De universiteitsraad had grote aarzelingen. Het effect van dergelijke campagnes stond volgens hem helemaal niet vast – beter zou zijn eerst eens met een *pilot study* te beginnen. Men vreesde meegesleurd te worden in de opwaartse spiraal van steeds grotere kosten voor reclame.

Waar normaal gesproken het college van bestuur nogal eens aan de rem trok bij plannen van de universiteitsraad die te veel zouden gaan kosten, waren de rollen nu omgekeerd. Rector Datema kende echter weinig aarzelingen: op een jaarlijkse begroting van de VU was dit kruimelwerk; en in vergelijking met ‘bedrijven van enige omvang’ spendeerde de VU nog steeds weinig aan promotie.²⁸ Voorzitter Brinkman kon zich de aarzelingen van de raad wel voorstellen: ‘Privé heb ik sterke culturele aanpassingsproblemen, omdat het ingaat tegen de gevoelens, cultuur en traditie van de universiteit.’ Maar uiteindelijk moest de ratio toch de doorslag geven, meende hij, en dat was in dit geval ‘een ordinaire reclamecampagne die een hoop geld kost’.²⁹ De universiteitsraad werd uiteindelijk overgehaald door het toezeggen van een begeleidingscommissie en tussentijdse evaluaties over het effect van de campagnes. Deze stemde op 24 maart 1992 met de plannen in. Overigens zou het onderwerp in de volgende jaren nog verschillende keren op de agenda staan binnen de universiteitsraad, onder meer omdat het directe effect van de campagnes lastig te meten bleek, ondanks het ‘barometeronderzoek’ dat werd uitgevoerd door marktonderzoeksbureau Trendbox.³⁰

Op 13 juni 1992 ging de campagne van start. De VU-gemeenschap werd er goed op voorbereid, want de VU zou zich alleen goed kunnen profileren als het uitgedragen beeld ook door de medewerkers werd ondersteund. In het universiteitsblad *Ad Valvas* schreef de rector een volle pagina onder de titel ‘Waarom de Vrije Universiteit met een publiciteitscampagne begint’, waarin de voorge-

28 VU, archief universiteitsraad, notulen van de vergadering d.d. 24 maart 1992 en 7 april 1992 en 28 april 1992.

29 Martin Enserink, ‘Bestuur wil drie miljoen extra voor campagne’, en ‘Reclame-offensief druipt tegen universitaire cultuur in’, *Ad Valvas*, 19 maart 1992; Dirk de Hoog, ‘Raad aarzelt over financiering campagne’, *Ad Valvas*, 26 maart 1992.

30 Dirk de Hoog, ‘Raad bijna unaniem akkoord met campagne’, *Ad Valvas*, 9 april 1992; Dirk de Hoog, ‘College: opnieuw anderhalf miljoen voor campagne’, *Ad Valvas*, 18 maart 1993; Dirk de Hoog, ‘Reclamecampagne gaat door’, *Ad Valvas*, 25 maart 1993. VU, archief cvb, doos 154, dossier VU-campagne, bevattende o.a. Trendbox Strategisch marktonderzoek, ‘Barometer Vrije Universiteit’, juni 1993. VU, archief universiteitsraad, dossiers 5,6, Publiciteit en Voorlichting, inclusief VU-campagne.

schiedenis en doelen uiteen werden gezet. Ook verscheen er een brochure, die binnen de vu werd verspreid, waarin de filosofie achter de campagne werd ontvouwd, en medewerkers aan het woord werden gelaten over de campagne.³¹

De campagne werd groot aangepakt, waarbij het accent aanvankelijk lag op buitenreclame: er kwamen affiches inabri's en op billboards, beplakte bussen en trams in Amsterdam en omgeving; tram 5 van Centraal Station naar Amstelveen, die langs de vu kwam, moest bekend komen te staan als het vu-lijntje. Dagbladadvertenties ondersteunden de campagne; personeelsadvertenties werden in de nieuwe stijl uitgevoerd. Voor de studentenwerving was een campagne ontwikkeld rond het klassieke leesplankje met afbeeldingen van Cornelis Jetses. Hierop waren de traditionele woorden – aap, noot, Mies enzovoort – gecombineerd met moderne afbeeldingen. Mies was bijvoorbeeld *Miss Universe*, Teun een zwerver, en Jet een vliegtuig. De combinatie van het traditionele leesplankje met moderne afbeeldingen moest illustreren dat de vu zowel een traditionele als een moderne universiteit is, aldus de uitleg van Paul Schweitzer, bij Campaign Company verantwoordelijk voor de campagne:

Aan de ene kant willen wij overbrengen dat de vu een universiteit is die met beide benen op de grond staat, waar een traditie van hard werken en discipline hoog gehouden wordt. Aan de andere kant moet duidelijk worden dat de vu ook midden in de wereld staat, dat er aandacht is voor en betrokkenheid bij maatschappelijke ontwikkelingen en voor spiritualiteit. De vleugels en de voeten van de Griffioen illustreren bijvoorbeeld die beide kanten, maar ook de traditionele leesplank met de moderne invulling.³²

Nieuw promotiemateriaal werd ontwikkeld, zoals de zes minuten durende promotievideo *Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit*. Deze begint met een blauwe vlag met griffioen. Een wateroppervlak weerspiegelt een vu-gebouw en een stem zegt: 'Vanaf haar oprichting heeft de Vrije Universiteit gekozen voor een eigen koers. Een universiteit die vrij wou zijn, maar nooit waardevrij, want wetenschap beoefenen is waardeoordelen stellen en studeren doe je ook niet zomaar.' Daarna volgen flitsen van allerlei onderzoek dat aan de vu wordt gedaan, verschillende studierichtingen en fragmenten over de rol van wetenschappers in de samenleving. De film sluit af met de woorden: 'Deze tijd vraagt om uitdagingen, obstakels om genomen te worden, keuzes om te worden gemaakt. Studeren aan de Vrije Universiteit is een moment in je leven, afstuderen is een volgende, want steeds komen er nieuwe keuzes die je zelf moet maken, én waarmaken.'³³

Dat dit toch enigszins begon te wringen met de oorspronkelijke identiteit van de vu, werd mooi verbeeld in een cartoon in universiteitsblad *Ad Valvas*,

31 vu, archief Pers en Voorlichting, brochure *Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit. vu campagne* (Bureau Pers & Voorlichting). C. Datema, 'Waarom de Vrije Universiteit met een publiciteitscampagne begint', *Ad Valvas*, 11 juni 1992.

32 Jan Jaap Heij, 'Wervingscampagne vu: duur maar succesvol', *Ad Valvas*, 30 september 1993. 'vu vernieuwt reclamecampagne', *Ad Valvas*, 14 oktober 1993.

33 Video: *Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit*, <https://goo.gl/WIavIx> (geraadpleegd 6 juli 2016); vgl. Erno Eskens, 'Uit je dak met de vu-video', *Ad Valvas*, 3 maart 1994.



*Voorlichtingsmateriaal
in het kader van de
campagne met het lees-
plankje (1995).*

waarin Abraham Kuyper te zien is, met een bijbel in de hand, die de leus 'Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit' een eeuw eerder ook wel had kunnen onderschrijven, maar om heel andere redenen dan de reclamemevrouw van Campaign Company, die in dezelfde cartoon een wasmiddelachtig pak 'vu light' aanbeveelt.³⁴

De Vrije Universiteit gaf in deze periode relatief veel geld uit aan reclame, bleek uit een inventarisatie van onderzoeksbureau BBC, waarover *Ad Valvas* berichtte: zo'n 42 gulden per zittende student aan directe, zichtbare reclame (billboards, advertenties, plakaten op bussen en trams). Alleen de Universiteit Twente gaf in deze periode meer uit.³⁵ De vu-campagnes werden begeleid door marktonderzoek en een effectmeting – onder meer naar de positie van de vu op de 'evoked set' van de scholieren. De vu zou inmiddels de bekendste universiteit in de regio Groot-Amsterdam zijn geworden. Verder bleken er meer scholieren naar voorlichtingsdagen te komen en het 'marktaandeel' van de vu op de markt van eerstejaarsstudenten groeide: van 7,7 procent in 1991 tot 8,7 in 1995 en daarna verder tot 9,1 in 1997. Overigens was de groei al begonnen voor-

³⁴ Cartoon van Bas van der Schot in *Ad Valvas*, 25 maart 1993.

³⁵ Peter Boerman, 'Reclame-experts prijzen vu-campagne', *Ad Valvas*, 10 februari 1994.



Cartoon van Bas van der Schot (Ad Valvas, 25 maart 1993).

dat de campagne van start was gegaan, en het effect ervan was dus niet zonder meer duidelijk. Het college van bestuur en de betrokken pr-medewerkers waren er echter stellig van overtuigd dat de campagne werkte.³⁶ Ook breder in de universiteit groeide het draagvlak. De campagne was opvallend en speels, en ze bood bovendien zowel eenheid – het concept van het leesplankje – als de mogelijkheid studies afzonderlijk te profileren in een specifieke afbeelding uit het leesplankje met onderschrift. Ook was er lof van reclamemakers; in 1998 won de campagne met het leesplankje zelfs een belangrijke reclameprijs: de zogenaamde ‘Effie’, uitgereikt door een jury van deskundigen uit de reclamewereld en het bedrijfsleven.³⁷

Dat de reclame het gewenste effect leek te hebben, betekende niet dat de inspanningen konden worden teruggeschroefd. Verwacht werd namelijk dat het aantal studenten in Nederland in de tweede helft van de jaren 1990 fors terug zou lopen. Werving zou daarom alleen maar belangrijker worden. Na 1995 werd de campagne geprolongerd met accent op de studentenwerving. De vu moest onderdeel blijven van het straatbeeld, maar zich ook nadrukkelijker gaan richten op middelbare scholen. De campagne met het leesplankje werd voortgezet, waarbij steeds meer nieuwe afbeeldingen werden ontworpen, die nu aan een studierichting werden gekoppeld, waarbij elk jaar enkele studies centraal stonden, zoals ‘Vuur’ (opstijgende spaceshuttle) voor natuur- en sterrenkunde, ‘Weide’ (Schiphol) voor milieuwetenschappen enzovoort. Door de lange looptijd van de campagne zou de gekozen profilering op termijn haar weerslag hebben op het gesprek over de identiteit van de vu. In de nieuwe iden-

³⁶ vu, archief universiteitsraad, dossiers 5.6, Publiciteit en Voorlichting, inclusief diverse rapportages vu-campagne en Voorlichting en externe betrekkingen; en ‘Notitie Studentenwerving aan de Vrije Universiteit 1995-1996’. Peter Boerman, ‘Reclame-experts prijzen vu-campagne’, *Ad Valvas*, 10 februari 1994. Peter Boerman, ‘Marktaandeel vu neemt weer toe’, *Ad Valvas*, 15 augustus 1994; ‘Bezuinigingen drijven over’, *Ad Valvas*, 20 oktober 1994. ‘vu bekendste universiteit in de regio’, *Ad Valvas*, 8 juni 1995.

³⁷ Peter Boerman en Sheila Kamerman, ‘Deze campagne vraagt om een Effie. vu wint zilver met leesplankje’, *Ad Valvas*, 28 mei 1998. Voor een terugblik op de campagne: Johan Jelsma, *Deze tijd vraagt om een Vrije Universiteit*, doordruk uit: *Public relations Cases 20* (Alphen aan den Rijn z.j.).

titeitsuitgave *Vrije Universiteit, gewoon bijzonder* uit 2003 – de opvolger van de brochure uit 1988 – komen allerlei elementen uit de campagne terug, maar nu in de beschrijving van de identiteit van de VU.³⁸

Uiteindelijk werd pas in 2002 besloten tot de ontwikkeling van een nieuwe omvattende ‘marketing communicatie strategie’. De opdracht ging deze keer naar bureau PPGH/JWT. De nieuw ontwikkelde campagne had als thema ‘Meer perspectief’, gecombineerd met de leus: ‘Je weet meer als je ruim denkt’, en lag inhoudelijk in het verlengde van de eerdere campagne. In deze campagne kregen zinnen of beelden binnen een kader een andere betekenis door toevoeging van een buiten het kader geplaatst extra woord of beeld.³⁹

Enkele jaren later zou een veel grotere omslag plaatsvinden in de manier waarop de VU zich profileerde. Tot besluit schets ik kort deze recente ontwikkelingen.

In aansluiting op een nieuw instellingsplan voor de periode 2007-2011 werd een compleet nieuwe communicatiestrategie ontwikkeld, die moest aansluiten bij de nieuwe ambitie om een ‘brede en ambitieuze researchuniversiteit voor een grote en zeer diverse studentenpopulatie’ te worden. Op verzoek van het college van bestuur formuleerde Boer & Croon Corporate Communications hiervoor de ‘bouwstenen’, die een plek kregen in een ‘houtschoolschets’.⁴⁰ Volgens dit rapport was de VU in de bestaande beeldvorming een onderwijsuniversiteit, een bescheiden, grijs gebouw, met regionale aantrekkingskracht, en vage herinneringen aan haar christelijke oorsprong. Bij de nieuwe ambities paste een ander beeld: brede researchuniversiteit met goed onderwijs, ambitieus en zelfbewust, eigentijdse campus aan de Zuidas, met nationale en internationale aantrekkingskracht, en ruimte voor diversiteit en alle levensovertuigingen. De VU moest daarvoor worden gepositioneerd als ‘een eigentijds sterk merk’. Voor deze ‘kanteling’ werden verschillende ‘veranderambities’ geformuleerd. Ook de communicatieafdeling, die nog te veel de sfeer van ‘traditionele voorlichting’ ademende, moest een ‘forse moderniseringsslag’ maken. Achterliggende gedachte was dat een verschuiving moest plaatsvinden van ‘middelen-denken naar reputatiedenken’. Dit moest beginnen met een aanpassing van de huisstijl en een merkcampagne die ‘de nieuwe positionering van de VU breed neerzet’. In 2010 kreeg reclamebureau DAWN de opdracht een duidelijk ‘merkconcept’ te ontwikkelen om de VU in de communicatie integraal neer te zetten ‘als krachtige speler in het nationale en internationale Umfeld’. Dit resulteerde in een nieuw thema – de leus ‘VU is verder kijken’ (of: ‘Looking further’) – die doorvertaald werd naar de huisstijl en naar andere uitingen, als een ‘merkfilm’, de *corporate*-website, posters voor evenementen, interne strategiedocumenten, opleidingsbrochures, webbanners en abri’s. Tevreden blikten de betrokkenen na de hele operatie terug: ‘De VU is weer een merk, met één verhaal, en één

38 Jeanine de Bruin en Marieke Polinder (red.), *Vrije Universiteit, gewoon bijzonder* (Amsterdam 2003). Een eerdere update van de brochure was: Gert J. Peelen, *Gewoon bijzonder* (Amsterdam 2001).

39 Rianne Lindhout, ‘Nieuwe VU-campagne vervangt het leesplankje’, *Revue* 10 (2003) afl. 1, 2-3; VU, Archief CVB, doos 64, dossier overeenkomsten met derden.

40 VU, archief Pers en Voorlichting, *Communicatiestrategie VU 2008-2011: bouwen aan richting, focus en samenhang*.

uitstraling.’⁴¹ Na een reorganisatie van wat inmiddels de dienst Communicatie en Marketing heette, zag deze als eerste opdracht voor zichzelf het operationaliseren en laden van het ‘merk VU’ en ‘de merkbefORTE VU is verder kijken’. Voor de ‘VU gemeenschap’, moest ‘VU is verder kijken’ een ‘levende werkelijkheid’ worden, en daarna ook voor ‘onze buitenwereld en onze strategische stakeholders’.⁴²

Slot

Waar het logo van de Vrije Universiteit uit de jaren 1970 nog in een achternamiddag in elkaar was geknutseld met pen, papier en schaar, werd de keuze voor een nieuwe huisstijl, in 1989, gebombardeerd tot een vraag van de eerste orde. Een huisstijl drukt immers de *corporate identity* uit, was de gedachte. Sindsdien heeft deze ontwikkeling doorgezet. Tegenwoordig zijn pr- en marketingactiviteiten niet meer weg te denken aan universiteiten, en de afdelingen die ervoor verantwoordelijk zijn, zijn explosief gegroeid, terwijl voor speciale campagnes of een restyling externe bureaus worden ingehuurd. Hoe dit te duiden?

Ten eerste kan het worden gezien als uiting van het steeds bedrijfsmatiger denken over en aan de universiteiten. Universiteiten zijn in toenemende mate als een bedrijf georganiseerd, en zijn zich tot op zekere hoogte ook gaan gedragen als bedrijven, inclusief bijbehorende reclame gericht op de ‘klanten’. Uit de ontwikkelingen aan de VU bleek dat dit denken, omgekeerd, ook zijn weerslag had op de universiteit als geheel: op de cultuur, de identiteit, de traditie. Ik zal op beide aspecten nog wat nader ingaan, allereerst met betrekking tot de VU – waar de ontwikkelingen een eigen kleur hadden – en daarna in het bredere kader van de veranderingen aan de Nederlandse universiteiten.

Ook voor wie kritisch is over de groei van marketingactiviteiten door universiteiten, is het nog wel invoelbaar dat de VU eind jaren 1980 streefde naar een eenduidiger huisstijl. Het blijft echter verrassend dat na de aarzelende start de ontwikkelingen zo snel gingen. In 1989 vond men twee ton nog een bijzonder groot bedrag; enkele jaren later gingen miljoenen per jaar naar een reclamecampagne. De VU lijkt er relatief vroeg bij te zijn geweest en er in de beginperiode meer dan de meeste andere universiteiten in te hebben geïnvesteerd. Waarom was het VU-bestuur bereid zoveel geld uit te geven aan deze campagnes? Behalve dat men het een min of meer vanzelfsprekende stap vond voor een organisatie die steeds professioneler werd, speelde er nog iets. Aan de VU had men het gevoel vanuit een positie van achterstand te komen; daarom mocht er best wat extra geld in gestoken worden. Het jaarlijks toenemende marktaandeel onder eerstejaars was voor de bestuurders een bevestiging dat zij de juiste koers hadden gekozen.

41 ‘Een sterker merk’, personeelspagina *Ad Valvas*, 21 april 2011. ‘VU is verder kijken. Vrije Universiteit / DAWN’, <http://sanaccent.nl/case/vu-is-verder-kijken/> (geraadpleegd 6 juli 2016).

42 *VU Jaarplan C&M 2014* (Amsterdam, mei 2014), 6-7; Vgl. *Handboek Communicatie & Marketing, juli 2016* (Amsterdam 2016), 6-10.

Tegelijkertijd is het opvallend dat deze benadering niet zonder slag of stoot tot stand kwam. De kritiek op huisstijl en marketing uitte zich aan de vu op een heel bijzondere manier, omdat ze door sommigen werden ervaren als een aanval op het bijzondere karakter van de vu. De vu had immers al een identiteit, en in de ervaring van hen die deze een warm hart toedroegen, botste deze met de geformuleerde *corporate identity*. Ongetwijfeld waren er vergelijkbare aarzelingen aan andere universiteiten. Maar de discussie werd aan de vu in principiële termen gevoerd, en was daardoor wellicht wat scherper en zichtbaarder. De critici die de griffioen demonisch noemden, schoten wellicht door, maar ik denk dat de discussie wel degelijk indirect raakte aan die over de identiteit. Nadat de vu in de jaren 1970 haar gereformeerde veren had afgeschud, ontbrak het haar immers aan een duidelijk profiel. Op het eerste gezicht zou een universiteit met een bijzondere traditie, in de nieuwe competitieve context van de jaren 1980, juist een voorsprong kunnen hebben. In de praktijk bleek het echter lastig tot een aansprekende eigentijdse formulering van de identiteit te komen. Vergelijkbare discussies speelden ook bij veel andere maatschappelijke organisaties die ‘van huis uit’ – als relict van de verzuiling – een eigen identiteit hadden.⁴³ Sommige van deze organisaties zouden in de jaren 1980 en 1990 verdwijnen, fuseren, of enigszins kleurloos voortmodderen. De vu vond in huisstijl en marketing wel een nieuwe profiel, maar over de vraag wat de bijzondere identiteit van de vu nu echt behelsde, bleef verlegenheid bestaan. In dezelfde periode waarin de vu zelfverzekerd met haar nieuwe bijzondere profiel naar buiten trad, verscheen intern een publicatie waarin de wat toberige vraag centraal stond: ‘Moet het bijzondere van de vu worden afgeschaft?’⁴⁴ Dergelijke discussies bleven inmiddels beperkt tot kleine kring. Het verhaal over profilering en *corporate identity*, dat slechts losjes was verbonden met enkele noties uit de traditie, was veel zichtbaarder. De vaak moeizame omgang met het verleden en worsteling met de identiteit konden hierdoor worden ‘geparkeerd’. In de eenentwintigste eeuw zou een volgende stap worden gezet, toen merk- en reputatiemanagement centraal kwam te staan. Onder het kopje ‘identiteit’ op de vu-website wordt tegenwoordig gesproken over de kernwaarden ‘verantwoordelijk’, ‘open’ en ‘persoonlijk’ en wordt ‘verder kijken’ als het belangrijkste kenmerk van de vu gezien.⁴⁵

Aan andere universiteiten vonden vergelijkbare ontwikkelingen plaats.⁴⁶ Judith Thissen publiceerde in een eerdere bundel in de reeks Universiteit & Samenleving een artikel over vijftig jaar Utrechts beleid ten aanzien van de dienst Pers en Voorlichting.⁴⁷ Zij constateert een verschuiving van het geven van

43 Vgl.: Henk Tieleman, ‘Identiteit als handelsmerk’, *Trouw*, 25 februari 1995.

44 W. Haan en A. van Harskamp (red.), *Vrij van kerk, staat ... en verleden. Moet het bijzondere van de vu worden afgeschaft?* (Amsterdam 1991).

45 ‘Identiteit van de vu; persoonlijk open en verantwoordelijk’, <https://goo.gl/zObWxG> (geraadpleegd 6 juli 2016).

46 M.F. Vos, *The Corporate Image Concept: A Strategic Approach* (proefschrift, Wageningen 1992), m.n. hoofdstuk 9, ‘Corporate image policy in practice: Case: Dutch universities’.

47 Judith Thissen, ‘Informatie of reputatie? Vijftig jaar Utrechts beleid ten aanzien van de pers- en publiekvoorzichting over wetenschappelijk onderzoek’, in: L.J. Dorsman en P.J. Knegtman (red.), *Het universitaire bedrijf. Over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer* (Hilversum 2010),

voorlichting naar een ‘vermerking’ van de universiteit, die samenhangt met wat zij noemt de ‘kolonisering van de academische wereld door het economische veld’. Zo werden er ook in Utrecht eind jaren 1980 communicatiedeskundigen aangesteld die verklaarden de universiteit te gaan verkopen als een wasmiddel: het Utrechts wapen, de ‘Sol Iustitiae’, kon de prullenbak in. Hoewel ook aan de Utrechtse universiteit marketing een hoge vlucht nam, is het misschien toch tekenend dat de Utrechtse Zon uiteindelijk niet verdween, terwijl de maagd van de vu in het nieuwe beeldmerk niet terugkwam.

Vroeger of later gingen alle universiteiten voor de bijl. Soms werden er wel kanttekeningen geplaatst: zouden universiteiten onderling geen afspraken moeten maken om de uitgaven aan marketing en reclame in te perken? Profiteerden hier immers niet alleen reclamebureaus en krantenuitgevers van?⁴⁸ Maar uiteindelijk had elke universiteit het gevoel niet achter te kunnen blijven. Universiteiten werden elkaars concurrenten en moesten zich profileren. Het aantal communicatiemedewerkers aan universiteiten is sinds 1990 spectaculair gegroeid, en daarnaast worden voor grote campagnes en huisstijlveranderingen externe bureaus ingezet. De door communicatieprofessionals geformuleerde *corporate identity* is steeds verder losgezongen van de werkelijkheid waarmee wetenschappers en studenten te maken hebben.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat verschillende critici van de huidige, ‘bedrijfsmatige’ universiteit zich ook richten op dit aspect.⁴⁹ Zo pleiten de filosofen Willem Halffman en Hans Radder in hun ‘academisch manifest’, gericht tegen de ‘bezetting’ van de universiteiten door ‘de veelkoppige wolf van het management’, zelfs voor ‘een verbod op reclame door universiteiten’ en ‘het opheffen van alle pr- en marketingafdelingen’.⁵⁰ Om de holle frasen van de marketing op een ludieke wijze aan de kaak te stellen, schreef hun Platform Hervorming Nederlandse Universiteiten een verkiezing uit voor de domste universitaire reclameleus. Wie er gewonnen heeft, doet er minder toe dan het feit dat de leuzen volstrekt uitwisselbaar bleken: ‘Excelleren in vrijheid’ (Leiden), ‘Leading in learning’ (Maastricht), ‘Bright minds, better future’ (Utrecht), ‘Change perspective’ (Nijmegen), ‘Born leaders reach for infinity’ (Groningen), ‘We are U’ (UvA), ‘Looking further’ (vu) enzovoort.⁵¹

Er zit een zekere ironie in de ontwikkeling van de afgelopen kwart eeuw. Wat ooit begon als een manier om universiteiten te profileren, heeft geresulteerd in slogans en ‘merken’ die allemaal op elkaar lijken. Deels heeft dat er natuurlijk mee te maken dat de Nederlandse algemene universiteiten ook feitelijk weinig van elkaar verschillen. Het zijn allemaal middelgrote tot grote onderzoeksuniversiteiten die degelijk onderwijs bieden in ongeveer alle studierichtingen;

87-107.

48 ‘Pleidooi voor vermindering reclame-uitgaven: Universiteiten vissen allemaal in dezelfde vijver’, *Ad Valvas*, 28 januari 1993.

49 Zie bijv. Rudolf Dekker, *Het excellentietraject. Discussies over wetenschap, onderwijs en de universiteit* (Amsterdam 2015), 75-84.

50 Willem Halffman en Hans Radder, ‘Het academisch manifest. Van een bezette naar een publieke universiteit’, *Krisis. Tijdschrift voor actuele filosofie* (2013), afl. 3, 2-18, aldaar: 10.

51 ‘Ranking the slogans 2016’, <https://goo.gl/FzN7NK> (geraadpleegd 6 juli 2016).

ze hebben vergelijkbare profilerings thema's en onderzoekszwaartepunten (die overeenkomen met de zwaartepunten van NWO en ERC); ze staan stuk voor stuk bij de eerste tweehonderd in de belangrijkste internationale *rankings*; en ze richten zich in toenemende mate op valorisatie en samenwerking met het bedrijfsleven. Dat is verklaarbaar wanneer je realiseert dat de universiteiten ook bij dezelfde randvoorwaarden functioneren: dezelfde wettelijke kaders, financieringsvoorwaarden, bestuursstructuren, personeelsbeleid enzovoort. In een dergelijke situatie gaan organisaties bijna als vanzelf op elkaar lijken, een verschijnsel dat in de literatuur bekendstaat als institutioneel isomorfisme.⁵²

Natuurlijk blijven er ook verschillen bestaan, die misschien niet in de reclameslogans tot uitdrukking komen maar die onmiskenbaar zijn voor wie enigszins is ingevoerd in de academische wereld. Zo is de Vrije Universiteit, ondanks samenwerking op tal van terreinen, nog steeds niet te verwarren met de andere universiteit in de hoofdstad. Leiden blijft, als oudste universiteit, in ieder geval zichzelf als onvergelijkbaar zien. Utrecht is geen Groningen. En bij Nijmegen is nog steeds iets merkbaar van de katholieke oorsprong. Het gaat om subtiele verschillen in cultuur, in rituelen, in het curriculum, in varianten binnen studierichtingen en onderzoekstradities, die bijvoorbeeld samenhangen met aanwezige collecties in de bibliotheek, of de regio of stad waar de universiteit is gevestigd. Hier liggen mijns inziens meer kansen voor het formuleren van een eigen identiteit dan in fancy slogans en nieuwe merkconcepten.

Laat ik, wat de VU betreft, niet al te somber eindigen. Met name vanuit de VU-Vereniging, die de VU ooit oprichtte en ook nu nog in stand houdt, wordt het inhoudelijke debat over de VU-identiteit nog steeds gestimuleerd. Recent resulteerde dat in een nieuwe formulering van de statuten. Daarin is nu onder meer te lezen dat de VU, 'voortbouwend op haar christelijke oorsprong', wil bijdragen aan een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. Bovendien 'onderkent en waardeert [zij] de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen'.⁵³ Kortom, anno 2017 doet de VU-maagd, als hoeder van de bijzondere identiteit, nog steeds pogingen de griffioen kleur te laten bekennen, hoewel ze zelf na 137 jaar ook wel wat van kleur is verschoten.

52 Cf. Paul J. DiMaggio en Walter W. Powell, 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review* 48 (1983), 147-160. Ik dank dr. Henk van Rinsum, Universiteit Utrecht, voor de literatuursuggestie.

53 'Grondslagdebat', <http://www.vuvereniging.nl/nl/over-vuvereniging/Wie-wij-zijn/Grondslagdebat/Index.aspx>; Dirk de Hoog, 'VU blijft gewoon bijzonder. Interview met collegevoorzitter Jaap Winter', *Ad Valvas* (5 juli 2016), <https://goo.gl/9bGyHa> (geraadpleegd 6 juli 2016).