

# Je bestaat niet alleen

Augusto de Campos Neto

## Begin bij emotie

Campagnelessen van Wij Eisen De Nacht Op

## Gaat het leuke van het vak verloren?

Communicatieprofessionals over AI in de praktijk



4



10



19



22



32



36



44

INHOUD

**4 Het midden spreekt**  
In de wijken ziet Augusto de Campos Neto een onzichtbare laag die de boel bij elkaar houdt. 'Dat geluid wil ik verder brengen'

**9 Column Lotte Willemsen**  
Geen gezicht, wel gezag

**10 Lezen, luisteren, doen**  
Boeken, podcasts en tentoonstellingen

**14 Het systeem vecht terug**  
Hoe communicatieprofessionals verandering kunnen versnellen

**18 Logeion-agenda**

**19 Tussen zeggen en zijn**  
Wat als het verhaal van leider en organisatie niet op één lijn liggen?

**20 Gedragsbeïnvloeding vs. dialoog**  
Betteke van Ruler reconstrueert de erfenis van Cees van Woerkum

**22 De slogan die niet klopte**  
Hoe één rake zin vrouwveiligheid vol op de agenda zette

**28 AI in de praktijk**  
Drie communicatieprofessionals en een expert over de meerwaarde

**32 Het verkeerde verhaal**  
Waarom angststrategie het klimaatdebat op slot houdt

**36 Kleiner dan 10**  
Stadsschouwburg De Harmonie: 'Wat we bedenken, maken we zelf'

**38 De prijs van de pitch**  
De stille crisis tussen opdrachtgevers en communicatiebureaus

**43 Column Mayke van Keep**  
'Elke keer dat je niets doet, word je medeplichtiger'

**44 Tekstdenkers in een beeldwereld**  
Waarom visuele communicatie strategische prioriteit verdient

**51 Colofon**

VOORWOORD

### One look is worth a thousand words

Voor iemand die van schrijven zijn beroep heeft gemaakt, doet het pijn om de waarheid onder ogen te zien: ons brein houdt meer van beeld dan van tekst. Onderzoek toont keer op keer aan dat beelden beter blijven plakken dan woorden. En niet zo'n beetje ook. Terwijl veel woorden verdampen voor onze hersenen ze verwerken en opslaan, beklijven beelden veel langer. Soms tientallen jaren.

Toch blijft de hang naar tekst in onze maatschappij hardnekkig. Iedereen leert schrijven en in ons hele latere onderwijssysteem blijft tekstuele geletterdheid een speerpunt. Visuele geletterdheid speelt een bijrol. Iets voor de leuk. Die achterstand zie je terug in de communicatiepraktijk: binnen veel teams blijft beeld de aankleding van een boodschap die is gebouwd met woorden. Iets wat je regelt als het narratief staat. Een appendix in de strategie.

Volgens visueel consultant Christoph Ruys zitten veel organisaties hierdoor in een *illustratief locked-in-syndroom*: ze gebruiken beelden, maar communiceren er niet echt mee. Zijn belangrijkste advies: steek serieus tijd in een visuele strategie (dat is écht iets anders dan een huisstijlgids) en durf op te vallen. Over hoe je dat voor elkaar krijgt, lees je meer in het artikel op pag. 44.

Dus voor alle tekstdenkers in deze beeldwereld: investeer in je visuele geletterdheid. Leer beter kijken, zodat je weet waarom je voor iets kiest. En vooral: heb lef. Want als één beeld meer zegt dan duizend woorden, kun je er maar beter voor zorgen dat het zegt wat je wilt zeggen.

**Jaap Backx**  
hoofdredacteur  
[jbackx@logeion.nl](mailto:jbackx@logeion.nl)



INTERVIEW

# Het midden spreekt

Auteur **Michiel Haighton**  
Fotografie **Duco de Vries**

Polarisatie loont in het publieke debat, maar in de wijken ziet Augusto de Campos Neto een onzichtbare laag die de boel bij elkaar houdt. 'Als je alleen blijft praten over wat kapotgaat, praat je de samenleving de put in.'



# ‘De beweging is er al, ze heeft alleen nog geen podium’

Beveiliging op Schiphol, recruiter bij een Amerikaans bedrijf, vaste gast bij MTV, beleidsadviseur bij de gemeente Amsterdam, rijksambtenaar, spoken word-artiest, zanger in een afrobeatband. De loopbaan van Augusto de Campos Neto laat zich moeilijk samenvatten. Toch verbindt één ding alles: mensen. Zijn nieuwe boek *Het Cohesieveld: De kracht van het midden* is daarvan de neerslag. Maar het is zeker geen eindpunt. Het is een oproep. Hij wil een beweging in gang brengen die al gaande is maar geen stem heeft.

## Mandela's keuze

Amsterdam-Zuidoost, het Bijlmerplein. In een koffiezaak zitten scholieren onderuitgezakt op de banken, kantoomensen werken op hun laptop. Augusto de Campos Neto heeft zelf voor deze plek gekozen. Niet toevallig: hij groeide hier op, werkt hier nog steeds (als spin-instructeur) en draagt de buurt met zich mee, waar hij ook gaat. Een dag eerder liet hij zich in het Nelson Mandelapark fotograferen met een basketbal onder zijn arm. ‘Toen we de afspraak maakten, bleek de fotograaf ook gek van basketbal’, vertelt hij. ‘Dan heb je meteen een verbinding.’ Hij weet waar hij over praat: hij coacht het basketbalteam van zijn jongste zoon, elf jaar oud. Het Nelson Mandelapark als locatie voor de fotosessie is een bewuste keuze. ‘Mandela had kunnen kiezen voor wrok. Maar na alles wat hem is aangedaan, kiest hij voor verzoening. Dat vraagt moed. Dat is precies wat ik bedoel met de kracht van het midden: niet de makkelijke kant kiezen,

maar de verbinding blijven zoeken.’ Hij pauzeert. ‘Hier, in de Bijlmer, komt dat allemaal samen.’

## Geuzennaam

Zijn boek gaat niet over harmonie of consensus, maar over de keuze om verschillen niet te vermijden maar te dragen. De Bijlmer is geen decor voor hem, het is zijn fundament. Hij groeide op in Holendrecht, een wijk in Amsterdam-Zuidoost, vlakbij het Nelson Mandelapark. Zijn vader komt uit Angola, werkte in de scheepvaart en arriveerde via Rotterdam. Zijn moeder is half Kaapverdisch, half Portugees. Ze begonnen van nul, thuis hadden ze het niet breed. ‘Er waren verjaardagen zonder cadeau. Sinterklaas zonder pakje. Je wist gewoon dat je ouders nog bezig waren hun leven op te bouwen. Dat deelde je met heel veel mensen in zo’n buurt. En dat vergeet je nooit meer.’

De Bijlmer is een geuzennaam voor hem. ‘Mensen hebben er beelden bij, vooroordelen. Als je hier opgroeit, is die veelkleurigheid gewoon normaal. Je ziet het niet als apart of bijzonder. Pas als je de grenzen van Amsterdam-Zuidoost overschrijdt, merk je hoe bijzonder het is.’

## ‘Marokkaanse schoffies’

Aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij communicatiewetenschappen studeerde, hoorde hij medestudenten zeggen dat ze nooit in Zuidoost zouden wonen. ‘Daar werd ik boos van. En later, toen ik als recruiter bij een grote Amerikaanse multinational werkte, merkte ik het opnieuw. Ze kenden de Bijlmer niet, maar hadden er wel een beeld bij. Positief was dat zelden. Ze dachten:

als ik daar loop, moet ik mijn tas vasthouden.’ Hijzelf had ook vooroordelen over plekken, geeft hij toe. Toen hij dertien was, verhuisde het gezin naar Amsterdam-West, Bos en Lommer. ‘Daar wonen Marokkaanse schoffies’, dacht hij aanvankelijk. Hij bleef in Zuidoost slapen, bij vrienden, en maakte er zijn middelbare school af. In Bos en Lommer zag hij een vergelijkbaar patroon: andere mensen, dezelfde struggles. ‘Dat leert je je oordeel uit te stellen. Of ik nu in Bos en Lommer ben, in Staphorst of in Urk: overal kom ik plekken tegen waar mensen karikaturale beelden bij hebben. Dat herken ik.’

## Samen met de gemeenschap

Beveiliging, recruiter, beleidsmedewerker, adviseur, artiest, zanger. ‘Het lijkt alsof er geen lijn in zit in mijn carrière’, zegt hij. ‘Maar die is er wel. Ik probeer altijd in contact te zijn met mensen en samen met de gemeenschap dingen te doen. Of ik nu een sportles geef of beleidsadvies schrijf: het gaat altijd om connectie.’

Spoken word omschrijft hij als een mix tussen rap en dichtkunst. ‘Hard op de inhoud, zacht in de woorden.’ Hij stond in Paradiso en de Melkweg, had een vast onderdeel bij MTV. Nu doet hij het alleen nog op aanvraag. Daarnaast zingt hij in een afrobeatband, geïnspireerd op de Nigeriaanse muzikant Fela Kuti. ‘Eens per maand spelen we op een festival. Het lijkt veel, maar als je er slim over nadenkt, doe je altijd twee dingen tegelijk.’ Hij woont inmiddels drie jaar in Almere, maar geeft nog steeds sportles in Zuidoost. ‘Dat is mijn manier om verbonden te blijven met mijn oude buurt.’ Thuis heeft hij een vrouw en twee zonen, van vijftien en elf jaar oud. Per 1 april is hij gestopt als rijksambtenaar en begint hij als zelfstandig adviseur. Voor het eerst is hij ondernemer. ‘Ik ben helemaal niet zakelijk ingesteld, maar heb mensen om me heen die me daarin helpen. En ik ben ervan overtuigd dat wat ik breng, waarde heeft.’

## Ruimte creëren

Jarenlang werkte hij bij de Expertise-unit Sociale Stabiteit van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij adviseerde in die functie gemeenten over polarisatie, maatschappelijke

spanningen en sociale cohesie. Als voorbeeld noemt hij: de Sinterklaasintocht in Dokkum en Kick Out Zwarte Piet dat wilde demonstreren. De burgemeester wist niet hoe ze hiermee om moest gaan. De Campos Neto legde de verbinding en organiseerde een ontmoeting. Er kwamen goede afspraken over hoe en waar de demonstratie zou plaatsvinden. ‘Hoe het daarna liep, hadden we niet in de hand (de demonstranten werden op de

snelweg tegengehouden en konden Dokkum niet bereiken, red.). Maar de voorkant klopte. Dat was mijn rol: de verbinding tot stand brengen die er anders niet komt. Niet een standpunt innemen, maar de ruimte creëren.’

Zijn boek *Het Cohesieveld* is de neerslag van al die jaren en al die ervaringen. De aanleiding is een gevoel van urgentie. ‘Je hoort alleen maar over tegenstellingen. In de media, in de politiek: >



polarisatie loont. Maar als ik in wijken kom, ook de zogenaamde probleemwijken, dan zie ik zoveel mooie bewegingen. Mensen die iets opbouwen, verbinden, dragen. Dat geluid wil ik verder brengen. Want als je alleen blijft praten over wat kapotgaat, praat je de samenleving de put in. Terwijl er ook een andere kant is.'

In *Het Cohesieveld* beschrijft hij vier rollen die gemeenschappen bijhouden: de verbinder, herkenner, narratiefbouwer en stille drager. Die laatste is degene die draagt zonder dat iemand het ziet. 'Er is een gepensioneerde vrouw hier in de buurt. Zij steunt al jaren de ouderen om haar heen. Geen functie, geen erkenning. Soms tegen de stroom van de gemeente in, maar zonder haar houdt de buurt het niet.'

### Eerbetoon

Het boek draagt hij op aan zijn zonen. En aan de Bijlmer. 'Het is ook een buurt waar ontzettend veel vanuit de gemeenschap zelf is ontstaan, van onderop. Dat wordt niet altijd erkend door overheden. Dit boek is mede een eerbetoon aan de mensen die dat dragen.' Hij woont er niet meer, maar is nooit echt weg. De sportlessen, de band, de vrienden. De filosofische basis van zijn boek is de Afrikaanse levensfilosofie Ubuntu: ik ben pas iemand in relatie tot de ander. 'Je bestaat niet los van de mensen om je heen. Dat klinkt abstract, maar het is precies wat ik hier in de Bijlmer heb geleerd. Je bent wie je bent omdat anderen je vormen, uitdagen, opvangen.' Hij pauzeert even. 'En als je dat beseft, kijk je anders naar polarisatie. Dan is de vraag niet: wie heeft gelijk? Maar: hoe blijven we met elkaar in verbinding?'

*Het Cohesieveld* is voor De Campos Neto meer dan een boek. Het is een uitnodiging aan bestuurders, communicatieprofessionals en burgers om deel te worden van het 'dragend midden': de vaak onzichtbare, maar cruciale laag die samenlevingen bijhoudt. Het boek bevat casussen, een hand-out en concrete handvatten om zelf aan de slag te gaan. 'De beweging is er al. Ze heeft alleen nog geen podium.'



**‘De vraag is niet: wie heeft gelijk? Maar: hoe blijven we in verbinding?’**

## Geen gezicht, wel gezag

Stel je voor: sinds een jaar werkt er een nieuwe collega bij jouw organisatie. Je ziet haar nooit bij de koffieautomaat. Ze schuift nooit aan bij vergaderingen. Niemand heeft haar aan je voorgesteld. Toch bepaalt zij wat er als belangrijk wordt gezien, hoe prestaties worden beoordeeld en wie er mag blijven. Ze heeft een naam: algoritme. En ze maakt deel uit van het Department of Government Efficiency (DOGE). Sinds begin 2025 werkt ze aan het terugdringen van overheidsuitgaven. Ze heeft toegang tot personeelsdossiers, productiviteitsmetingen en e-mails. Op basis daarvan rangschikt ze federale medewerkers automatisch op 'waarde'. Niemand weet precies hoe ze werkt of hoe ze tot haar oordeel komt, maar haar beslissingen hebben wel gevolgen: mensen worden ontslagen. Zonder reden.

De door de Amerikaanse president Donald Trump ingestelde efficiëntieoperatie DOGE is een extreem voorbeeld, maar geen uitzondering in wat het zichtbaar maakt. Communicatiewetenschappers Laapotti en Raappana beschrijven dat scherp in hun essay over algoritmen die organiseren. Volgens hen zijn algoritmen geen neutrale tools of abstracte code. Het zijn actieve co-actoren die hun eigen logica doorgeven aan hoe werk wordt gedefinieerd, beoordeeld en gereguleerd. Dat heeft alles te maken met de eigenschappen van algoritmen. Een van hun kenmerken is dat algoritmen uitsluiten: ze zijn blind voor wat niet in hun code zit en negeren de rest. Met de rest bedoel ik zaken die zich moeilijk in cijfers laten vangen. In geval van DOGE: de manager die in moeilijke tijden mensen kan motiveren. De medewerker die conflicten sust voordat ze escaleren. De collega die nieuwe medewerkers weet te inspireren. Wat niet meetbaar is, telt niet mee.

Daarnaast functioneren algoritmen als schijnwerpers. Wat het systeem waarneemt, weegt

en waardeert, bepaalt waar aandacht en energie naartoe gaan. Het gevolg is dat contentmakers produceren wat het algoritme beloont. Hoteliers sturen hun service bij op basis van wat review-algoritmen wegen. En bij DOGE bepaalt het algoritme welke overheidsuitgaven – lees ambtenaren – de moeite waard zijn. Zo oefenen onzichtbare algoritmen een heel zichtbare druk uit op hoe organisaties werken. Algoritmen communiceren bovendien fundamenteel anders dan mensen. Ze ontvangen en zenden informatie: een score, aanbeveling of beslissing. Er wordt niet onderhandeld over betekenis. Dus waar menselijke communicatie draait om wisselwerking en interactie, reduceert het algoritme communicatie tot een lineair proces. Zonder feedbackloops en zonder ruimte voor: 'Wat ik eigenlijk bedoel is...'

Voor communicatieprofessionals ligt daar een duidelijke rol. Waar algoritmen versimpelen, kunnen wij de nuance brengen. Waar systemen reduceren tot cijfers, kunnen wij context bieden. Waar een score het laatste woord lijkt te hebben, kunnen wij het gesprek opnieuw openen. Bijvoorbeeld over wat waarde eigenlijk betekent. Dus wees nieuwsgierig naar die collega die nooit koffie drinkt maar wel aan de besluitvormingstafel zit. Stel vragen. Niet omdat het algoritme antwoord zal geven, maar omdat de vraag iets blootlegt: waar de logica van het systeem eindigt en menselijke betekenis begint.

**‘Waar algoritmen versimpelen, kunnen communicatieprofessionals nuance brengen’**



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

### Bron

T. Laapotti en M. Raappana. *Algorithms and Organizing*. Human Communication Research (2022)

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

## Stop met vergaderen zonder doel

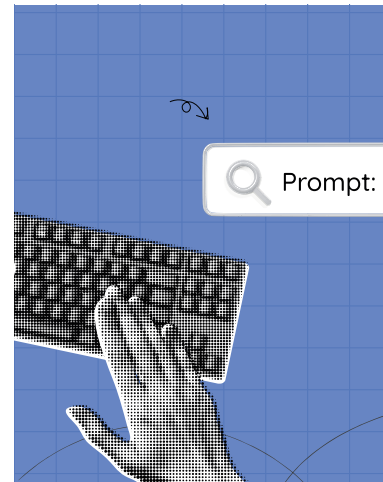


Priya Parker

**VIDEO** Het is maandagochtend. De bijeenkomst staat al weken ingepland. De zaal is geboekt, de koffie staat klaar. Zeventien mensen schuiven aan. Niemand weet precies waarom. Dat is het probleem waar Priya Parker haar werk op heeft gebouwd. Parker is conflictfacilitator en auteur van *The Art of Gathering*. Haar diagnose: we nemen aan dat het doel van een bijeenkomst vanzelfsprekend is, en schieten daardoor te snel door naar de vorm: zaal, agenda, rondvraag. Intussen laten we de interactie tussen mensen grotendeels aan het toeval over. Volgens haar zou dit de vraag moeten zijn: 'Wat moet er bij deze mensen veranderd zijn als ze de kamer verlaten?' Benieuwd hoe die maandagochtendvergadering er dan uit zou zien? [Scan de QR-code en bekijk de TED-talk.](#)



© Fernando Palatfox



## Dit neemt AI niet over

### ONDERZOEK

Twijfel je aan je toegevoegde waarde nu AI snel oprukt? Een OECD-paper brengt vier scenario's in kaart van wat kan gebeuren tussen nu en 2030. Taalvaardigheid klimt in de hogere scenario's naar een 4 of 5 op een schaal van 5 — dat deel van je werk verandert dus snel. Op sociale perceptie scoort AI een stuk lager: identiteitsgevoel, bijhouden wie wat heeft gezegd, inspelen op verhoudingen in een groepsgesprek. Creativiteit kent hetzelfde patroon: echte vernieuwing blijft voorlopig buiten bereik. Dat zijn dus vaardigheden waarmee je je kunt onderscheiden. Het rapport is te downloaden via [oecd.org](http://oecd.org).

## Van polarisatie naar ommuring

### ONDERZOEK

Polarisatie kennen we. Maar de Edelman Trust Barometer 2026 beschrijft een nieuwe fase: *insularity*. Mensen bouwen actief muren op. Zeven op de tien respondenten zeggen huiverig te zijn om iemand met andere waarden en achtergronden te vertrouwen. Dat blijkt uit het jaarlijkse onderzoek onder bijna 34.000 mensen in 28 landen. Opvallend: de werkgever is de meest vertrouwde institutie. 78 procent van de medewerkers beoordeelt de eigen werkgever als betrouwbaar – ver boven overheid en media. Ook verwachten medewerkers dat hun werkgever optreedt als verbinder tussen groepen die elkaar niet meer vertrouwen. Interessant voor iedereen die werkt aan interne communicatie en reputatie.

## Leer spreken van de beste sprekers

### PODCAST

Een collega die zijn visie heeft vertaald naar onleesbare slides en gehakkel. Een directeur die zijn publiek na drie minuten al kwijt is. Maar hoe zit het met jezelf? Veel communicatieprofessionals staan ook regelmatig voor de groep: in de boardroom, bij collega's op het podium. Glenn Vergoossen interviewt in *Over Spreken Gesproken* al meer dan zes jaar sprekers en presentatie-experts over wat een verhaal overtuigend maakt. Je vindt zijn podcast via Spotify, Apple Podcasts en [oversprekengesproken.nl](http://oversprekengesproken.nl).



© Naomi Harris

## De natiestaat als communicatieproject

### TENTOONSTELLING

Wat maakt een vlag tot symbool? Een volkslied tot bindmiddel? Een paspoort tot identiteit? De tentoonstelling *Vorm en vaderland* in Design Museum Den Bosch toont de natiestaat als communicatieproject. Vlaggen, kostuums en staatsarchitectuur

uit tientallen landen laten zien hoe visuele taal en symboliek collectieve identiteit construeren. Volgens de tentoonstellingsmakers zijn staten een soort marketingbedrijven geworden. Te zien t/m 20 september 2026. [designmuseum.nl](http://designmuseum.nl)



Geloofwaardig stockbeeld bestaat.

méer dan 22.000 Nederlandse beelden op  PANCAKE PICTURES.NL

## Zet jezelf op voorsprong met onze communicatienieuwsbrieven

Blijf scherp in een vak dat sneller verandert dan ooit. Meer dan 10.000 communicatieprofessionals vertrouwen op onze nieuwsbrieven om bij te blijven met relevante kennis, bijeenkomsten en carrièrekansen.

Kies voor de nieuwsbrief die bij jou past

- **Kennisupdate:** 1 keer per 2 weken de beste artikelen
- **Live:** wekelijks alle bijeenkomsten in je mailbox
- **Vacatures:** 1 x per week interessante communicatiebanen

**LOGEION** Beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals



MELD JE GRATIS AAN

Scan de QR-code en selecteer de updates die bij jou passen.



BOEK



### Een tikkeltje anders is eigenlijk heel normaal

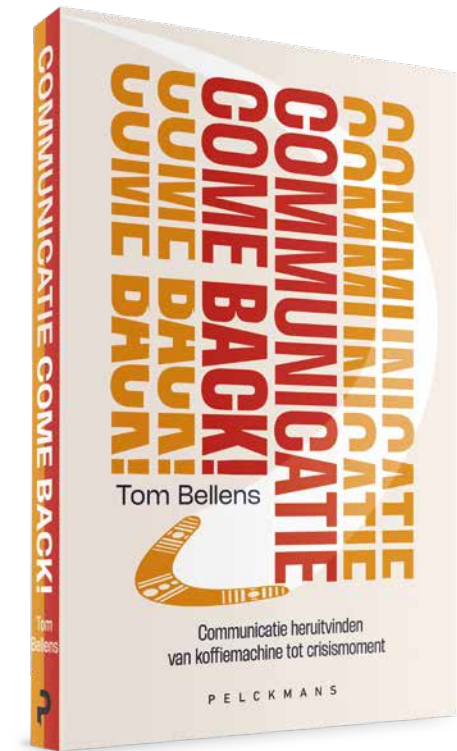


Auteurs: **Karolien Koolhof, Marije Pietersma e.a.** Uitgeverij: Van Duuren Management - 192 pagina's € 29,99

Veel organisaties zijn ingericht op 'normaal' gedrag van medewerkers en houden geen rekening met verschillen in hoe mensen denken en informatie verwerken. Afgezien van het feit dat je dagen kunt discussiëren over wat normaal gedrag is, stellen de auteurs van dit boek dat op deze manier talent wordt verspild. Organisaties die wel zijn ingericht op neurodiversiteit, zien het 'tikkeltje anders zijn' van medewerkers als bron van waarde. De neurotypes AD(H)D, dyslexie en dyscalculie, hoogbegaafdheid, HSP en introversie krijgen ieder een eigen hoofdstuk in het boek, met aandacht voor meerwaarde, kenmerken en uitdagingen. Hoofdstuk 10 behandelt nog eens vijf minder bekende neurotypes. Het zijn er zo veel dat je een neurotype bijna als normaal kunt beschouwen. Hoe je als management een organisatie neurodivers kunt inrichten, wordt niet goed uitgewerkt. Wel is duidelijk dat communicatie een cruciale rol heeft. Ieder neurotype heeft immers zijn eigen breintaal: bij de een hoort directe, feitelijke communicatie, bij de ander meer intuïtieve communicatie. Hoe je als communicatie-adviseur structureel de uitdagingen van neurotypes kunt aanpakken, blijft onbehandeld. Misschien iets voor een volgende uitgave.

Annemarie van Oorschot

LEZEN, LUISTEREN, DOEN



BOEK

## Communicatie Come Back



Auteur: **Tom Bellens** Uitgeverij: Pelckmans - 272 pagina's € 32 (e-book € 16,99)

'Hoe noem je een boemerang die niet terugkomt? Een stok.' De Vlaamse communicatieadviseur Tom Bellens gebruikt de grap als aanloop naar een pleidooi: maak als communicatieverantwoordelijke een comeback. Terug naar 'des poedels kern': het gesprek. Het boek leest als een persoonlijk reinigingsproces, waarin een vakman werkendeweg beseft wat het enorme appèl op digitale wijsheid, geopolitieke alertheid en oprukkende desinformatie van de professional vraagt. Niet alleen analytische bagage, maar ook het vermogen echt in verbinding te staan met mensen die afhankelijk zijn van de informatie die jij verstrekt. Bellens beschrijft hoe organisaties bij conflicten zoeken naar

neutraliteit en aan vertrouwen winnen als ze dilemma's in volle breedte durven zien. Dan red je het niet met uitleggen, maar zijn volgens hem conversaties nodig waarin mensen ervaren dat je ontvankelijk bent voor 'tegendiscours' en je helpt begrijpen waarvoor je staat. En vooral: waarom. Toon regie en initiatief voor dialoog en laat media vrijelijk toe om te duiden wat zij van maatschappelijk belang achten. In een van de vele praktijkvoorbeelden verhaalt een Rode Kruis-zegsman hoe homo's het onrechtvaardig noemden dat zij geen bloed mochten geven, terwijl cijfers wezen op verhoogde risico's. Dan gaan soepel inleven en strenge regels hand in hand, aldus Bellens: 'Die policy bezorgt het Rode Kruis een geloofwaardige reputatie, al is dat communicatief niet altijd eenvoudig.'

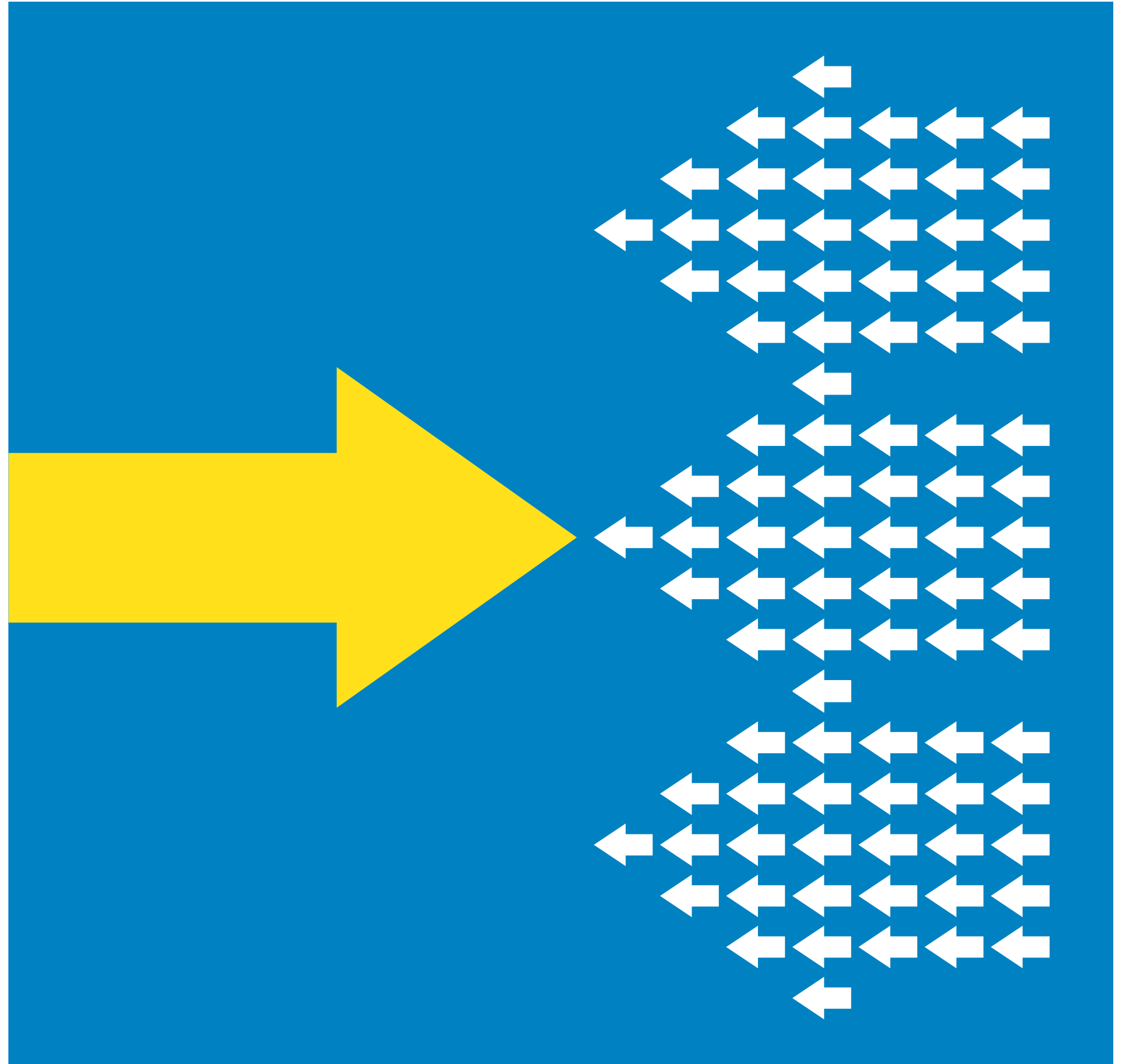
Guido Rijnja

# Het systeem vecht terug

Hoe communicatieprofessionals verandering kunnen versnellen

Auteur Martijn van Dorp  
Illustratie iStock (bewerkt)

Het veranderplan is doordacht. De boodschap klopt. En toch beweegt er niets, of overheerst de weerstand. Gedragspsycholoog Tom De Bruyne herkent het direct: het systeem verzet zich tegen verandering. Hij legt uit hoe je dat doorbreekt. En wat communicatieprofessionals daarin kunnen betekenen.



# ‘Als weerstand een systeemreactie is, los je dat niet op door harder te communiceren’

Bijna elke organisatie weet het, zelfs de meest succesvolle: veranderen is complex. Neem ASML: wereldmarktleider, financieel gezond, toekomstplan op orde. Na anderhalf jaar onderzoek besloot het bedrijf begin dit jaar de managementlaag te reorganiseren. Niet uit nood, maar om engineers meer autonomie te geven. Een bewuste keuze, aangekondigd op het moment van recordcijfers. En toch: walk-outs, vakbondskritiek en medewerkers die zich niet gehoord voelden. Hetzelfde beeld zie je bij grote maatschappelijke thema's zoals de energietransitie: ook daar lopen veranderprocessen keer op keer vast. Volgens gedragspsycholoog Tom De Bruyne ligt de oorzaak meestal niet bij slechte plannen, incompetent leiders of gebrekkige communicatie. Het probleem zit dieper: organisaties en gemeenschappen ontwikkelen een ingebouwd mechanisme dat verandering actief tegenwerkt. Dat noemt hij systeemimmunitet. In zijn boek *Gamechangers* laat hij zien waarom sommige organisaties en gemeenschappen wel succesvol veranderen, terwijl andere vastlopen in weerstand.

## Wat is de reden dat er zoveel verandertrajecten vastlopen?

‘Organisaties kun je zien als systemen, en het veranderen van die systemen is zeer complex. De wetenschap leert ons dat de doelen en overtuigingen binnen een bepaald systeem bepalen hoe een organisatie opereert. Zo'n systeem werkt doorgaans richting een bepaald doel en dat bepaalt het gedrag

van iedereen in het systeem. Neem een beursgenoteerd bedrijf. Als het belangrijkste doel is om elk kwartaal sterke cijfers te laten zien, zullen veel beslissingen daarop gericht zijn. Dit is niet omdat individuen daar expliciet voor kiezen, maar omdat het systeem ze in die richting duwt. Vaak proberen mensen verandering te bewerkstelligen zonder de doelen en de overtuigingen van het systeem te doorgronden. In zulke gevallen lopen verandertrajecten vast.’

## In je boek omschrijf je weerstand tegen verandering als systeemimmunitet. Wat bedoel je daarmee?

‘Systeemimmunitet betekent dat doelen, spelregels en beloningen in een systeem — dat kan zowel in een organisatie als in de samenleving zijn — zo zijn ingericht dat elke poging tot verandering stuit op een muur van weerstand. In veel organisaties zie je terugkerende patronen. Een bekend voorbeeld is de Gekke Henkie-reactie: mensen willen niet de eerste zijn die een stap richting verandering zetten: ‘Waarom zou ik dat doen? Ik ben toch Gekke Henkie niet!’ De angst voor nadelen weegt zwaarder dan de mogelijke winst. Zeker als niemand ze is voorgedaan. Dit soort patronen is heel moeilijk te doorbreken, omdat ze het gevolg zijn van hoe het systeem is ingericht. Wil je echt verandering? Dan moet een nieuw systeem dominant worden. Daarvoor is leiderschap doorslaggevend: een leider die de spelregels durft te herschrijven en zo ruimte maakt voor nieuw gedrag.’

## Welke rol spelen communicatie-professionals hierin?

‘Communicatie is cruciaal voor leiderschap, en daarmee voor verandering. Het kerndoel van communicatie is in mijn ogen gedrag beïnvloeden, beeldvorming sturen en een narratief neerzetten dat richting geeft. Alleen: veel communicatieprofessionals proberen weerstand te bestrijden met argumenten of campagnes. Als weerstand een systeemreactie is, los je dat niet op door harder te communiceren. Dan moet je eerst begrijpen welke belangen, overtuigingen en angsten er bij mensen spelen. Denk aan de oudgediende die bang is zijn status te verliezen binnen een organisatie. Juist daarom hoort het communicatieteam een strategische plek in de organisatie te hebben. Niet als uitvoeringstak, maar als afdeling die het systeem begrijpt. Verandering komt immers pas tot leven als er goed over gecommuniceerd wordt.’

## Hoe zouden communicatie-professionals jouw inzichten kunnen toepassen in interne communicatie?

‘Interne communicatie hangt nauw samen met leiderschapscommunicatie. De communicatie richting medewerkers moet altijd over drie dingen gaan: waar wil de organisatie heen, hoe helpen we medewerkers hun werk zo goed mogelijk te doen, en hoe zorgen we dat ze er blij van worden? Het is belangrijk dat communicatieprofessionals psychologisch gaan kijken naar hoe ze communicatie vormgeven en de interventieladder bewust

aflopen (zie kader ‘Interventieladder voor systeemverandering’). Beïnvloeding werkt als een algoritme: het is een opeenvolging van stappen die je kunt leren herkennen en inzetten. Als je dat verwerkt in je communicatie, zorg je dat mensen altijd het gevoel hebben: dit gaat over mij.’

## Welke rol kunnen communicatie-professionals spelen in verandertrajecten als ze geen directe lijnen hebben naar de directie of het bestuur?

‘Het belangrijkste is dat je inzicht hebt in wat leeft op de werkvloer en dat naar boven brengt. Bestuurders zitten vaak op een eiland. Ze missen de gedetailleerde signalen over wat er zich werkelijk afspeelt in de organisatie. Communicatieprofessionals kunnen daar het verschil maken. Vanuit een strategische positie kan communicatie verandering binnen een organisatie ondersteunen en kan het een strategische plek voor zichzelf verdienen. Dat doe je door inzicht te geven in hoe het systeem werkt en leiders te helpen om goede beslissingen te nemen. Je begint met luisteren naar wat er in de organisatie speelt en brengt die stem naar boven. Op basis daarvan geef je signalen aan het management door. Luisteren is een simpele interventie, maar heeft een enorme impact.

En communicatieprofessionals hebben er doorgaans erg veel talent voor.’

## Hoe kunnen we vanuit jouw perspectief kijken naar grote maatschappelijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld de voedsel- of energietransitie?

‘Bij grote maatschappelijke transitie is de eerste neiging om uit te leggen waarom verandering noodzakelijk is. Bijvoorbeeld: voor een beter klimaat. Het probleem is dat we vaak proberen gewenst gedrag te stimuleren omwille van het gedrag zelf of een moreel argument. Maar dat is niet hoe mensen in beweging komen. Ze bewegen als hun leven er beter van wordt. Redeneer daarom omgekeerd: wat hebben mensen nodig om te willen veranderen? Als brandstofprijzen en energierekeningen door het dak gaan, is dat een veel krachtigere aanleiding om over te stappen op elektrisch rijden dan welk klimaatargument ook. Nogmaals: de kern van het communicatievak is beïnvloeding. Die werkt niet via morele appels, maar via herkenning. Door woorden, beelden en verhalen te gebruiken die aansluiten bij wat mensen voelen en nodig hebben, vertaal je beleidsdoelen naar iets waar mensen zich daadwerkelijk in herkennen. Niet omdat het moet, maar omdat het voor hen werkt.’

## Interventieladder voor systeemverandering

In zijn boek beschrijft Tom de Bruyne de interventieladder: een stapsgewijze aanpak om systeemverandering strategisch op te bouwen. De ladder helpt wanneer er weerstand of tegenstand is.

- 1 Stap 1: zorg voor common ground**  
Begin met iets dat jij en je doelgroep allebei belangrijk vinden. Als de ander jouw communicatie ervaart als die van een tegenstander, is de verbinding al verbroken voordat je begonnen bent.
- 2 Stap 2: benoem het echte probleem**  
Wat bedreigt iemand in zijn rol of leven? Dat probleem moet de ander eerst zelf erkennen, anders voelt het niet relevant.
- 3 Stap 3: breng de bedreiging tot leven**  
Wat maakt het probleem acuut of urgent? Hoe scherper je die dreiging neerzet, hoe sterker de motivatie wordt om er iets aan te doen.
- 4 Stap 4: gebruik feiten als bewijs**  
Feiten zijn niet het startpunt, maar de onderbouwing van het probleem dat je hebt geformuleerd. Goede beïnvloeding begint niet met data. Je gebruikt feiten om de connectie die je hebt gemaakt te versterken.
- 5 Stap 5: formuleer een concrete call to action**  
Vertaal alles naar een standpunt of een stap die mensen kunnen zetten. Concreet, herkenbaar, uitvoerbaar.



### Zie Tom De Bruyne live op C-day

Tom De Bruyne is gespecialiseerd in gedragsverandering. Hij is oprichter van SUE & The Alchemists: een bureau voor beeldvorming, reputatie en draagvlak. Met zijn partners Klaas Dijkhoff en Bas Erlings presenteert hij de podcast *Wat gebeurt er eigenlijk in je hoofd?* Dit jaar verscheen zijn boek *Gamechangers*. Op 18 juni spreekt hij op C-day 2026 over systeemimmunitet en de rol van communicatieprofessionals in verandering. Benieuwd? Scan de QR-code voor meer informatie en aanmelding.



# LOGEION zet jezelf op voorsprong

## eventkalender

AGENDA

APRIL

20 april UTRECHT  
Werken aan sterke merken en reputaties

21 april AMERSFOORT  
Situatoneel adviseren

23 april AMSTERDAM  
AI, communicatie & slimmer werken

11 mei DEN HAAG  
**De kracht van luisteren in organisaties**  
In organisaties waar vertrouwen broos is en meningen verhard, is de vraag aan communicatieprofessionals niet langer hoe je boodschap beter overkomt, maar hoe je het gesprek gaande houdt. In deze masterclass onderzoek je samen met Harrie van Rooij, schrijver van *Ik hoor wat je zegt*, wat luisteren betekent als professionele houding. En waarom aandacht geven al een interventie op zichzelf is. Alle deelnemers ontvangen het boek, dat vijf sterren kreeg in C.

MEI

12 mei DEN HAAG  
CASI: gedrag begrijpen én beïnvloeden

19 mei AMERSFOORT  
Creatief schrijven voor communicatieprofessionals

20 mei AMERSFOORT  
Leiderschapscommunicatie van nu

26 mei ONLINE VAKIMPULS  
Logeion AI Update

27 mei AMERSFOORT  
Communicatie, mens en maatschappij

28 mei ONLINE VAKIMPULS  
Gedragsanalyse in 1 uur



JUNI

1 juni DEN HAAG  
Draagvlak al geregeld?

2 juni UTRECHT  
AI-geletterdheid voor communicatieprofessionals



10 juni AMSTERDAM  
**Sociale psychologie en klimaatgedrag**  
Mensen willen best duurzamer leven, maar doen het vaak niet. Of alleen een beetje. Gedragswetenschapper Reint Jan Renes en klimaatdeskundige Helga van Leur nemen je mee in de inzichten uit hun boek *Alleen als jij het ook doet*. Ze laten zien waarom klimaatgedrag zo weerbarstig is en waar de kansen liggen voor communicatieprofessionals om wel impact te maken.

23 juni UTRECHT  
Interne communicatie: slimmer met data

24 juni AMERSFOORT  
Leiderschapspositionering: wie draagt het verhaal?

LEIDERSCHAP

## Tussen zeggen en zijn

Bij maatschappelijke onrust zoeken organisaties houvast bij boegbeelden. Maar wat als het verhaal van leider en organisatie niet op één lijn liggen? Mignon van Halderen over de spanning tussen zeggen en zijn.

'Organisatiepositionering leeft niet in strategie- of merkdOCUMENTEN', benadrukt Mignon van Halderen, expert in leiderschapscommunicatie. 'Je kunt een positie nog zo scherp doordenken en prachtig verwoorden, maar zonder energie en eigenaarschap blijft het papier. Positionering leeft in mensen. In degenen die keuzes belichamen en betekenis dragen.'

Het gaat volgens Van Halderen niet meer alleen om wat je als organisatie verkoopt, maar om de rol die je inneemt in de samenleving. Dat vraagt om een andere kijk op positionering en communicatie. 'Waar we vroeger keken naar logo's en slogans, kijken we nu naar gedrag. We leven in een tijd die om richting vraagt. Organisaties moeten zich nadrukkelijker verhouden tot maatschappelijke opgaven.'

### Wrijving

Dat vraagt wat van de top. Want juist op het snijvlak van strategie en leiderschap ontstaat de meeste wrijving. 'Ik zie vaak dat leiders wel communiceren, maar niet werkelijk positioneren. Er ontstaat dan een gat tussen wat er in het

jaarverslag staat en wat de leider uitstraalt.' Om die kloof te dichten, werkt Van Halderen met een leiderschapspositioneringspiramide. Onderaan in dit model ligt het persoonlijke profiel: karakter en drijfveren. Daarboven het inhoudelijke profiel: waar je voor staat. En bovenaan het profileren: hoe je dat zichtbaar maakt. 'Het gaat erom dat die lagen op elkaar aansluiten. Als de persoonlijke ambitie van een boegbeeld niet matcht met de maatschappelijke koers, prikt het publiek daar feilloos doorheen. Authenticiteit is geen modewoord, maar een voorwaarde voor geloofwaardigheid.'

### Spiegelen

Daar ligt voor communicatieprofessionals een concrete opgave: hoe zorg je dat een leider die positie niet alleen inneemt, maar ook consistent uitdraagt? 'Durf de dynamiek op te zoeken. Onderzoek waar de spanning zit. Wat gebeurt er als de maatschappelijke druk toeneemt en het verhaal niet klopt? Dat vraagt om diepgang en het lef om de spiegel voor te houden.'

### Masterclass

#### leiderschapspositionering

Op 24 juni duikt Mignon van Halderen tijdens een Logeion-masterclass in Amersfoort samen met communicatieprofessionals dieper in deze materie. Geen theoretische exercitie, maar een werksessie: deelnemers leggen hun eigen boegbeelden – of hun eigen rol – langs de lat van de positioneringspiramide. **Scan de QR-code en meld je aan. Of ga naar [logeion.nl/agenda](https://logeion.nl/agenda).**



Mignon van Halderen

© Vincent Boon



Scan de QR-code voor het complete aanbod en om je aan te melden. Of kijk op [logeion.nl/agenda](https://logeion.nl/agenda).

Cees van Woerkum overtuigde het communicatievak eerst van het nut van gedragsbeïnvloeding en daarna van de dialoog. In maart overleed de man die het denken over ons vak op scherp zette. Betteke van Ruler reconstrueert zijn erfenis.

Auteur Betteke van Ruler

# Gedragsbeïnvloeding vs. dialoog

Geen keuze maar een afweging

Op 5 maart 2026 overleed prof. dr. Cees van Woerkum. Na een studie sociologie in Nijmegen werkte hij zijn hele carrière aan de Universiteit van Wageningen. Hoewel de meeste jongeren zijn naam niet meer kennen, is zijn invloed op het vak nog steeds enorm.

Die invloed begon in 1982, met een spraakmakend proefschrift waarmee hij de toenmalige discussie over voorlichting besliste. Tot dan toe gold dat voorlichting bedoeld is om anderen te helpen zich een mening te vormen over iets — dienstverlening aan het publiek. Van Woerkum zag meer heil in gedragsbeïnvloeding: 'Informatieoverdracht met de vooropgezette bedoeling om mentaliteit en gedrag te veranderen in een breder beleidskader.' Dienstverlening aan de organisatie dus. Hij noemde

dat persuasieve voorlichting en ontwikkelde daarvoor het klassieke communicatieplanmodel waarmee iedereen is opgegroeid.

## Klassiek stappenplan

Persuasieve voorlichting werkt alleen als je dat systematisch aanpakt, zei Van Woerkum. Vandaar dat hij in zijn proefschrift kwam met een werkmethode: eerst onderzoeken hoe de doelgroep in het thema staat, dan het doel bepalen, daarna een (kern)boodschap ontwikkelen die bij de doelgroep past en kanalen bepalen. En na afloop evalueren of de doelen zijn behaald. Een klassiek stappenplan dus, waarbij je de onderdelen vastlegt en waar je niet tussentijds van afwijkt. Hij heeft dat uitgewerkt in zijn eigen studieboeken en het werd het model

van alle boeken over planning, zoals die van Peter 't Lam, Marita Vos en Wil Michels.

## Tijdsbeeld

Het paste in de tijd. In de beleidstheorie werd beleid ook beschreven volgens een afgebakend stappenplan, waarvoor het initiatief en de uitwerking bij de overheid zelf lag. Organisatiestrategie werd gezien als het maken van een blauwdruk met doelen en acties die vervolgens rücksichtslos werden uitgevoerd. Marketing hanteerde soortgelijke modellen. De organisatie werd gezien als de zender en de doelgroep als de (nogal passieve) ontvanger. Aan communicatie (in dit geval persuasieve voorlichting) werd enorme macht toegedacht. Generaties zijn met dit klassieke stappenplan opgeleid en ik kom het nog altijd tegen in de praktijk.

In de jaren negentig werkte Van Woerkum samen met Karsten Renckstorf, hoogleraar in Nijmegen. Die was beroemd om zijn *Nutzenansatz*. De kern van deze theorie is: de ander is niet een passieve ontvanger die jouw boodschappen overneemt als je ze aantrekkelijk verpakt, maar een actief handelende persoon die alleen luistert naar wat hijzelf interessant vindt. Het zette Van Woerkum overduidelijk aan het denken, want hij veranderde diametraal van inzicht. Zijn idee over persuasieve voorlichting en zijn stappenplan werden daardoor onbruikbaar, zei hij erover in zijn inaugurele rede in Wageningen in 2003. Eerder dacht hij, zo zei hij, 'dat je een boodschap van bijna gegarandeerde bruikbaarheid krijgt, mits je maar weet wat de predisposities van de doelgroepen zijn.' Zijn conclusie in 2003 was: 'Voorlichting kan niet verkopen waar geen publiek voor is. Zorgen voor acceptatie van beleid is daarom een heilloze weg.' Zijn stappenplan uit 1982 noemt hij 'veel te zeer op maakbaarheid gericht'.

## Alles moet anders

'De euforie is verdwenen', schreef hij in 1995 al. 'De instrumentele benadering die is gebaseerd op een onderscheid tussen de overheid als beweging en de burger als bewogene, is discutabel. Burgers zijn niet alleen objecten van interventies met bepaalde predisposities (voorkennis, interesse, houding, gedrag), waardoor ze meer of minder vatbaar zijn voor gedragsverandering, maar evenzeer subjecten met een eigen kijk op de zaak en met eigen ideeën

over hoe het anders kan'. Daarmee sloot hij aan op de *Nutzenansatz* van Renckstorf. 'De tijd van het sturen van slimme boodschappen om aldus de relaties met de omgeving te regelen, is voorbij', schrijft hij in 2003. Het communicatievak moet helemaal anders. Voorlichting is uit, communicatie (in de betekenis van dialoog) is in.

## De ander als gesprekspartner

In zijn nieuwe denken moet de organisatie haar relatie met de omgeving heel anders vormgeven. De ander is geen doelgroep waar je een boodschap op afvuurt, maar een gesprekspartner met wie je overlegt. Je moet anderen (hij noemt die nu 'relatiegroepen') niet willen benaderen om erachter te komen hoe je hen het beste kunt beïnvloeden, maar om te horen wat voor ideeën en wensen zij hebben. En dat vervolgens gebruiken om beleid te maken. Dus niet meer achteraf het publiek beïnvloeden om het beleid te accepteren, maar hun ideeën binnenbrengen om daarmee het beleid te beïnvloeden. Daar moet het zwaartepunt op liggen voor het communicatievak nieuwe stijl. De betekenisverlening die daarin plaatsvindt, dat is de kern van communicatie, zei hij.

## Van ivoren toren naar dialoog

Ook dit paste in de tijd. In 2001 verscheen het rapport van de commissie Wallage over de relatie tussen overheid en burger. De overheid moet uit de ivoren toren, zei de commissie. Communicatie moet in het hart van het beleid: iedere ambtenaar moet in gesprek gaan met de eigen omgeving en in cocreatie beleid vormen. Alleen dan wint de overheid het vertrouwen terug. Verbinding was het nieuwe adagium. Samen beleid maken, samen optrekken. Hetzelfde speelde in het bedrijfsleven. Shell maakte furore met de gedachte dat strategie niet meer DAD (Decide - Action - Defend) moet zijn, maar DDD: Dialogue - Decide - Deliver. Als je eerst met mensen overlegt en hun ideeën meeneemt in je besluitvorming, hoef je niets meer te verdedigen.

## Theorie versus praktijk

Zo werd het eenrichtingsverkeer van de voorlichting vervangen door het tweerichtingsverkeer van de dialoog. Dat vond enorme weerklank. Van Woerkum zei ook dat je niet kunt voorspellen hoe de gesprekken met de omgeving verlopen. Vooraf strak vastgelegde doelstellingen zijn dus niet

erg bruikbaar. 'We willen er graag controle over houden, maar de omgeving waarin organisaties verkeren zijn daarvoor veel te dynamisch. Serieuze doel-middel-planning is een volslagen utopie', is zijn conclusie in 2003. Gooi het communicatieplan dus maar in de sloot, maar dat zijn mijn woorden. En dat vinden velen heel erg lastig. De meeste communicatieprofessionals zorgden voor 2000 vooral voor (persuasieve) voorlichting. Na die tijd begon iedereen te spreken over vroeg aan tafel zitten, de buitenwereld binnenbrengen en verbinding maken – net als Van Woerkum. Maar dat is vaak helemaal niet wat er van hen wordt verwacht binnen organisaties. Dus gaan velen gewoon door met de door Van Woerkum verfoeide gedragsbeïnvloeding en blijven zij het klassieke stappenplan gebruiken. Ik zie bij velen dat dit grote verwarring en ongenoegen geeft. Dat komt volgens mij doordat beide vormen te veel worden gezien als tegenstelling. We zouden het ook veel situationeel kunnen bekijken: soms het één, soms het ander. Daarover in mijn volgende artikel in C meer.



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.



# De slogan die niet klopte

(en precies daarom werkte)

Auteur Emmy Thans  
Fotografie Lin Woldendorp

Wij Eisen De Nacht Op. Met een van de krachtigste slogans van het jaar zette communicatiestrateg Danique de Jong vrouwveiligheid vol op de agenda. Verontwaardiging groeide uit tot een van de meest besproken campagnes van 2025. Zonder bureau, zonder opdrachtgever, zonder marketingbudget vooraf. Hoe werkte dat? En wat kunnen wij ermee?



**‘Ik voelde: dit moet vandaag. Anders is het te laat’**

Het is augustus 2025. Na het zoveelste voorval in een korte tijd van geweld tegen vrouwen houdt collectieve verontwaardiging Nederland in zijn greep. Mensen praten erover, en voor campagne-strateeg Danique de Jong is het heel duidelijk: dit gesprek mag niet na drie dagen verontwaardiging doven in machteloosheid. Ze wil iets doen om meer mensen bij het gesprek te betrekken. Bijna tegelijkertijd deelt schrijver en activist Nienke 's Gravemade een gedicht met daarin de volgende zinnen: 'Ik eis de nacht op. Ik eis de straten op. Ik eis 24 uur in mijn dag. Ik eis dat meisjes van 17 veilig thuiskomen. #rechtopdenacht.' Het verwoordt wat veel mensen voelden maar niet konden zeggen. Het wordt massaal gedeeld op social media. Voor De Jong was dit het haakje waarnaar ze zocht. Met haar vaardigheden als campagne-strateeg en achtergrond in neuromarketing bouwt ze voort op het gedicht en de internationale beweging Take Back The Night uit de jaren 70. De kreet wordt geboren: Wij Eisen De Nacht Op. Ze start een crowdfunding met als doel 20.000 euro. Genoeg om advertenties op snelwegmasten en digitale schermen te bekostigen. Binnen een dag is het doelbedrag ruim bereikt. Binnen enkele dagen overtreft het opgehaalde bedrag zelfs een half miljoen, bijeengebracht door duizenden donateurs. De campagne raast door Nederland en gaat de grenzen over. Praatprogramma's, internationale media en politici pakken de campagne op.

### **Dit moet vandaag**

'Het is een enorme *pressure cooker* geweest', blikt De Jong terug op de actie die haar leven vorig jaar beheerste. 'Aan dit soort landelijke campagnes gaat normaal een enorm traject vooraf. Dat was hier niet het geval. Veel dingen gingen intuïtief. Dat wil niet zeggen dat ik er niet over nadacht. Ik heb jaren ervaring met media, campagnes en het werken met sociaal-maatschappelijke thema's. De keuze voor het moment is heel bewust geweest. Ik voelde: dit moet vandaag, dit moet dit weekend. Anders is het te laat. Dan is de collectieve aandacht en verontwaardiging weg. 'We hebben bewust gekozen voor een outdoor-strategie: buiten zichtbaar zijn, en snel. Bushokjes, billboards en digitale schermen. Dit gesprek moest de vrouwenbubbel uit. We leven in een wereld van algoritmes, waarin we ons omringen door mensen die hetzelfde denken als wij. Online zit je al snel in

een bubbel en het is heel lastig daaruit te komen. Dan predik je voor je eigen parochie, terwijl je juist verandering wil brengen bij mensen die het niet met jou eens zijn. Door polarisatie is er steeds minder contact tussen andersdenkenden. En als er al contact is, dan is het vaak vanuit discussie en niet om te verbinden. Dus hoe zorg je ervoor dat je mensen bereikt? Ongeacht wat iemands mening, achtergrond, hobby of gender is. Dat is buiten, op straat. Want daar komt iedereen en kun je in potentie iedereen bereiken.'

### **Schurende slogan**

'Ik zie de keuze voor de slogan als strategisch activisme', zegt De Jong. 'De woordkeuze is bewust geweest en we bouwden voort op de historische beweging Take Back the Night en de woorden uit het gedicht van Nienke 's Gravemade. Het woord eisen is heel stellig en roept emotie op. Het raakt niet alleen aan collectieve verontwaardiging, maar het roept ook emotie op bij degenen die zich aangesproken voelen – vaak als verdedigende reactie. Er is veel discussie geweest over de woordkeuze. We willen eigenlijk meer dan alleen de nacht opeisen: ook de dag, binnen en buiten. Tegelijkertijd willen we mensen juist verbinden. Maar een lang, genuanceerd en kloppend verhaal schuurt niet. Dan lees je het en denk je: 'ja, inderdaad' en ga je weer door. Omdat het klopt. Wij Eisen De Nacht Op klopt net niet helemaal. Het laat niet het hele verhaal zien, roept emotie op en schuurt. Exact daarom zorgde het voor discussie. En dat was precies het doel.'

### **Hapklare brokken**

Volgens De Jong zijn we soms te veel bezig met het inhoudelijke, genuanceerde verhaal. Bang om dingen op scherp te zetten. 'Daardoor wordt het juist te complex en te lastig te verwerken. Ons brein wil hapklare brokken, dingen die makkelijk te begrijpen zijn. Waar we meer over moeten nadenken, verwerken we minder goed. Al die genuanceerde en gelaagde verhalen die helemaal waar zijn, komen bij veel mensen niet binnen. Bij een superkorte kreet denk je: dat snap ik! En als je die woorden 36 keer hoort, blijft het echt wel hangen. Dat is de kracht van herhaling: alles wat we vaker horen, bestempelt ons brein als betrouwbaarder. Deze campagne illustreert weer

eens: wees niet te bang om uitspraken op scherp te zetten. Laat perfect niet in de weg staan van goed. Wij Eisen De Nacht Op vertelt misschien niet het hele verhaal, maar wel het stukje dat genoeg klopte en schuurde om het gesprek te starten. In dat gesprek kun je de nuance vervolgens weer toevoegen.'

### **Vurig, maar rustig**

Die nuance was ook te zien bij De Jong zelf. 'Normaal ben ik van de achterkant en nu zat ik ineens aan de voorkant zelf het verhaal te vertellen. Van bedenker naar spokesperson: dat is heel erg schakelen. Ik heb een enorm vurige, directe kant, maar houd ook van nuance en over dingen nadenken. Toen ik bij *Goedenavond Nederland* aan tafel kwam, heb ik goed nagedacht over wie daarnaar kijkt. Ik heb heel bewust mijn rustige kant laten zien. Omdat ik wilde dat mensen thuis zouden denken: ik herken dit. Zij is net als ik. Ik ben ook niet zo zwart-wit. Om een grotere groep mensen aan te spreken, moest ik genuanceerd overkomen – in mijn verhaal en houding. Bijna niemand is voor geweld tegen vrouwen. Maar dat betekent niet dat iedereen het eens is met hoe je het probleem benoemt. Met een agressieve aanpak kun je mensen kwijtraken en als we lijnrecht tegenover elkaar komen te staan, haakt de midden-groep af. En die is juist belangrijk om een beweging groot te maken. De kreet was misschien activistisch, maar het verhaal eromheen niet.'

### **Drempel omlaag**

Naast een slogan die schuurde en een verhaal met nuance was er nog iets nodig om de beweging groot te maken. 'Het succes van de beweging laat zien dat we ons druk maken om dit onderwerp, maar ook dat veel mensen zich afvragen: wat kan ik doen? Veel mensen hebben wel ergens een mening over en willen zich best voor iets inzetten. Alleen lijkt er vaak niks te zitten tussen niets doen en jezelf bij wijze van spreken vastplakken aan de A12. Dat laatste is voor heel veel mensen een stap te ver. Iedereen staat ergens anders op de activistische ladder en heeft dus iets anders nodig om in beweging te komen. Wij Eisen De Nacht Op bood de tussenruimte en gaf net even dat duwtje dat mensen nodig hadden om zich uit te spreken of mee te doen. Of het nu was door geld te doneren, een poster te plakken of dat gesprek >

bij de koffieautomaat aan te gaan. De campagne gaf een handelingsperspectief. Het hielp mensen de drempel over.'

Tijdens de hele campagne bleef De Jong scherp op haar einddoel. Wij Eisen De Nacht Op was nooit informatief bedoeld. Of om geld in te zamelen. 'Geld was nodig om de campagne vorm te geven. Om genoeg reuring te creëren zodat het onderwerp vrouwveiligheid breed in de samenleving opgepakt zou worden, het gesprek zou ontstaan en verandering versneld zou worden. Maar op een gegeven moment ging het alleen nog maar over het geldbedrag en niet meer over vrouwveiligheid. Geld inzamelen was nooit het doel, dus toen heb ik de inzameling stopgezet.'

### Ego blijft thuis

Als je sociaal-maatschappelijke onderwerpen wilt aankaarten, is het volgens De Jong heel belangrijk dat je afzenderschap durft los te laten. 'Wij Eisen De Nacht Op is heel bewust zonder afzender. Er zit geen logo op van welke organisatie dan ook. Er zit geen naam op, want het is van iedereen. Een naam of logo geeft al snel het gevoel: "Oké, jij wilt gewoon heel graag dat mensen weten dat jij hiermee bezig bent". Voor het daadwerkelijke einddoel zijn al die dingen ondergeschikt. Laat het ego thuis. Als het je écht gaat om het einddoel, maakt het jou niet uit of je er wel onder staat of hoe groot. Dan wil je gewoon de handen ineenslaan om iets te bereiken.'

Hoe groot de beweging was geworden, drong pas echt tot haar door toen de signalen zich opstapelden: uitnodigingen voor talkshows, de verzoeken vanuit buitenlandse media, en uiteindelijk een plek in de toespraak van de koning. Omgaan met de vloedgolf aan aandacht was niet altijd even makkelijk. 'Het is heel anders om bezig te zijn met de framing van jezelf dan voor een project: het was persoonsgebonden en dus kwetsbaarder voor mezelf. Wij Eisen De Nacht Op was een beetje Danique en andersom. Ik had het gevoel dat ik niet meer van mijzelf was. Dat ik eigendom was geworden van de maatschappij. Iedereen schrijft over je, praat over je, vindt iets van je. Positief en negatief. Ik had geen grip meer op hoe ik werd neergezet. Wij Eisen De Nacht Op moest worden losgekoppeld van mij als persoon. Ik ben het dan wel gestart, maar het is iets van ons allemaal. Dat

# 'De kreet is activistisch, maar het verhaal eromheen niet'

loskoppelen lukte door het niet meer over mij te hebben, maar over de beweging. Over de samenleving en het effect. Interviewverzoeken heb ik op een gegeven moment doorverwezen naar allerlei organisaties en experts die met het onderwerp bezig zijn. Zo konden zij hun expertise delen en aan verandering werken. Daardoor bleef het gesprek tenminste over vrouwveiligheid gaan en niet over mij.'

### Georganiseerde tegenspraak

'Ik heb ook mijn eigen tegenspraak georganiseerd. Er kwam zoveel op me af dat ik echt uit mijn eigen hoofd moest komen. Maar ik heb het ook zeker gedaan omdat ik geloof dat werk altijd beter wordt van samenwerken. Het samenwerken begon met mijn oud-collega's van communicatie-adviesbureau GH+O. Na een paar dagen hadden we een kernteam gevormd met communicatiestrategie en woordvoerder Marlies Pellikaan en Marieke Quant, expert in issue-, crisis- en reputatiemanagement. Daarnaast hebben onwijs veel mensen geholpen, uitvoerend en inhoudelijk. Ik heb met ongeveer tachtig mensen met allerlei expertises inhoudelijk gespart over het onderwerp vrouwveiligheid, de campagne en het vervolg van Wij Eisen De Nacht Op. Van onderzoekers en experts op het gebied van vrouwveiligheid, tot vakgenoten en politici.'

### Idealiter overbodig

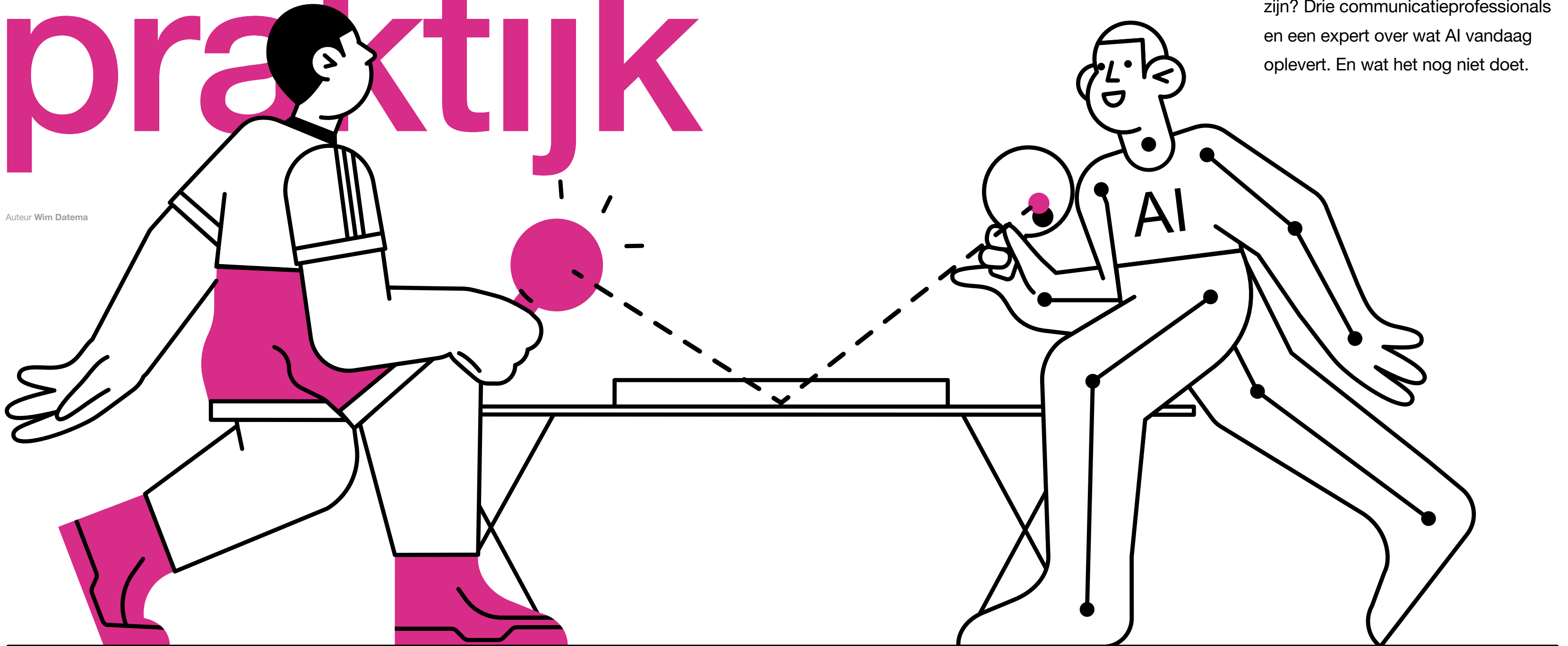
'In een ideale wereld is Wij Eisen De Nacht Op niet nodig en hoeven we niet het hele jaar zichtbaar te zijn. Enerzijds omdat er geen vrouwen meer slachtoffer zijn van gendergerelateerd geweld. Anderzijds omdat áls het gebeurt er dan vanzelf genoeg verontwaardiging en actie komt. Maar wanneer het nodig is, blijven we vanuit Wij Eisen De Nacht Op aanjager van aandacht voor het onderwerp vrouwveiligheid. Tegelijkertijd moeten er wel dingen veranderen en mensen in actie komen. Op alle lagen van de samenleving: bij gemeenten, scholen, horeca, sportverenigingen.'

Tot slot geeft De Jong advies voor mensen die een maatschappelijke campagne willen starten. 'Begin bij emotie, niet bij strategie. Het is de emotie die je moet aanspreken. Dan gaan mensen het echt voelen. Probeer vooral niet te vertellen wat jij wilt vertellen, maar waar mensen behoefte aan hebben. Kijk naar wat jouw doelgroep belangrijk vindt en hoe je dat kunt faciliteren. Waar gaat hun vuur van branden? Wat drijft hen? Waar liggen ze 's nachts wakker van? Sluit aan bij hun leefwereld en gebruik woorden die daarbij passen. Laat perfect niet in de weg staan van goed en heb moed om je uit te spreken tegen iets wat de norm is. En laat je ego thuis, want het gaat om het einddoel.'

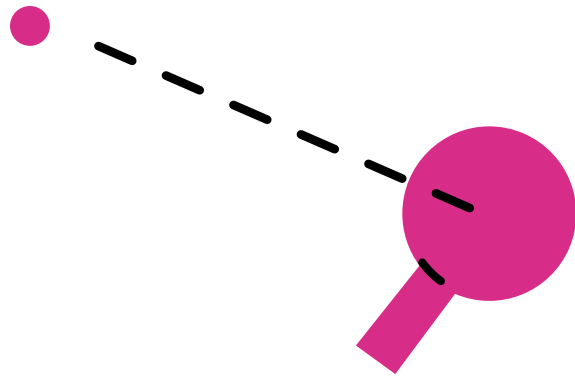


# AI in de praktijk

Auteur Wim Datema



De ontwikkelingen rond kunstmatige intelligentie gaan snel. Er wordt geëxperimenteerd, geleerd en soms aan de rem getrokken. Wat is de huidige staat van AI in het communicatievak? Wat kun je ermee? En moet je er bang voor zijn? Drie communicatieprofessionals en een expert over wat AI vandaag oplevert. En wat het nog niet doet.



**Suzanne van der Veen** is manager corporate communicatie bij Andra Tech Group

‘Omdat ik wilde weten hoe AI echt werkt, heb ik een meerdaagse opleiding gevolgd. Het is fijn om niet alleen zelf te experimenteren, maar door een expert wegwijs gemaakt te worden. De belangrijkste les was:

goede resultaten beginnen met goede input. Je hebt veel achtergrondinformatie nodig en verschillende tools die je aan elkaar koppelt.

## ‘Goede resultaten beginnen met goede input’

Na de opleiding heb ik met AI een activatieplan voor een employee value proposition uitgewerkt. Dat is de belofte die we als organisatie doen aan huidige en potentiële medewerkers. Eerst heb ik goede wetenschappelijke artikelen over het schrijven van zo’n activatieplan geüpload in NotebookLM, een online tool voor onderzoek en notities. Daarmee heb ik een samenvatting met de beste outtakes gemaakt. Dat vormde de input voor ChatGPT om een opzet voor het plan te maken. Dat heb ik vervolgens zelf ingevuld met teksten die ChatGPT in varianten herschreven heeft. Deze aanpak heeft het proces aanzienlijk versneld.



Ik gebruik AI daarnaast voor heel praktische zaken. Bijvoorbeeld om beeld te creëren waarmee ik richting kan geven aan vormgevers, die het verder uitwerken. Zeker op het gebied van vormgeving zijn de ontwikkelingen met AI het afgelopen halfjaar razendsnel gegaan. Dat heeft echt impact. Ik vind het opvallend dat mijn juniors niet AI-geschoold zijn tijdens hun studie, maar misschien was dat nog net te vroeg. Het gaat echt heel snel, maar ik verwacht niet dat het zo’n vaart loopt dat AI hele communicatieafdelingen gaat vervangen.’

**Elles van Nierop** is online communicatiespecialist bij het arbeids- en opleidingsfonds Zestor. Daarnaast heeft haar eigen bureau, Websens

‘Ik gebruik AI vooral als praktisch hulpmiddel. Denk aan het maken van content, het creëren van beeld en het snel opzetten van een eerste tekststructuur. Voor klanten van mijn bureau bouw ik eigen AI-agents. Die voed ik met gerichte, zorgvuldig geselecteerde input, zodat de output minder generiek wordt en beter aansluit bij de doelgroep en de praktijk van een bedrijf. Voor mij zijn AI-agents geen vervanging van communicatieprofessionals, maar een aanvulling op het werkproces. Je moet ze goed begeleiden en voeden met de juiste context.



Ik heb een meerdaagse AI-opleiding gedaan, bestemd voor communicatieadviseurs. In de praktijk was het erg datagericht, met grote Excelsheets en datamodellen. Maar wel goed om AI beter te begrijpen. Het maakte duidelijk hoe belangrijk een stevig datafundament is als je gaat werken met AI. Want alleen door context te geven komt AI tot goede resultaten. Dat kost best veel tijd. Maar als het eenmaal staat, scheelt het ook veel tijd. Veel organisaties beschikken over waardevolle datasets om AI-toepassingen effectiever te laten werken. En hoewel communicatieadviseurs traditioneel minder datagedreven zijn, ligt hier een belangrijke kans.

Ik verwacht dat mijn werk gaat veranderen. De behoefte aan het vak blijft, maar de benodigde vaardigheden worden anders. Er is regie nodig op de context, privacy en de klantreis bij het vervaardigen van content met AI. Bedrijven moeten wel oppassen voor een hype-benadering: “We moeten iets met AI.” Kijk vooral ook hoe je blijft aansluiten bij je doelgroep. Bijvoorbeeld als je gaat experimenteren met chatbots. Is je doelgroep daar al aan toe? En besef dat je als mens altijd eindverantwoordelijk bent.’

## ‘De behoefte aan het vak blijft, maar de vaardigheden worden anders’

Ik heb een meerdaagse AI-opleiding gedaan, bestemd voor communicatieadviseurs. In de praktijk was het erg datagericht, met grote Excelsheets en datamodellen. Maar wel goed om AI beter te begrijpen. Het maakte duidelijk hoe belangrijk een stevig datafundament is als je gaat werken met AI. Want alleen door context te geven komt AI tot goede resultaten. Dat kost best veel tijd. Maar als het eenmaal staat, scheelt het ook veel tijd. Veel organisaties beschikken over waardevolle datasets om AI-toepassingen effectiever te laten werken. En hoewel communicatieadviseurs traditioneel minder datagedreven zijn, ligt hier een belangrijke kans.

**Antal de Waij** is AI-consultant en schrijver van het boek *Content & AI*. Hij geeft trainingen in AI-geletterdheid

‘Ik verwacht niet dat je snel een heel communicatieteam bestaande uit AI-agents gaat zien. Zo’n multi-agent team is kwetsbaar. Als één agent niet goed functioneert, zorgt dat voor elkaar versterkende vervolgfouten.

De meeste toepassingen van AI binnen communicatie zijn nog sterk gericht op content. Natuurlijk zijn er andere toepassingen binnen het werkveld, bijvoorbeeld voor stakeholderanalyses. Dat is erg handig als je snel moet reageren op een crisis, maar vooral iets voor grote corporates en overheden. We zien nu gemeenten het gebruik van AI verbieden, omdat het gebruik tot pijnlijke fouten heeft geleid. Zonde, want die fouten hebben vaak te maken met slecht opgeleid personeel. Het is niet voor niets dat de EU AI Act vereist dat mensen die met AI werken AI-geletterd moeten zijn. Dat is niet vrijblijvend, want een organisatie is aansprakelijk voor een besluit dat genomen is op basis van AI. Een bedrijf dat zijn medewerkers zonder training met AI laat werken, loopt dus een reputatie- én een juridisch risico. Ethiek (inclusief wetgeving) is dan ook een van de componenten van AI-geletterd worden. De andere twee zijn techniek (hoe werkt het?) en skillset (prompten).

De EU AI Act benadrukt het belang van menselijk toezicht. Dat begint al bij de basis. Veel communicatieadviseurs werken nog met wat ik noem zero shot prompting, één simpele prompt. Zoals: zet deze tekst om in begrijpelijke taal. Het resultaat kan heel zelfverzekerd overkomen, maar tegelijk ook heel willekeurig zijn. Je moet het dan nog goed controleren en checken of het voldoet aan de contextuele voorwaarden, zoals de tone-of-voice of de fase van de klantreis.



Bij communicatie is vooral transparantie belangrijk. Ontwikkel AI-beleid en laat het zien. Werk je met een chatbot op basis van AI? Geef dat dan aan op het moment dat een klant in contact komt met die chatbot.

Een ander voorbeeld is de woordvoerder. Daarvoor zou je ook een avatar kunnen maken en die voeden met teksten. Ga je media dan vertellen dat ze met een AI-gestuurde avatar contact hebben? Het zijn vragen waar de communicatiemanager van nu over na moet denken.’

## ‘Als je ongetraind met AI werkt, loop je juridisch risico’

**Elske Boer** is senior contentspecialist bij TKP Pensioen, een onderdeel van a.s.r.

‘Ik gebruik AI steeds meer. Soms ter inspiratie als ik over een onderwerp moet schrijven en soms om teksten te checken. Bijvoorbeeld als ik iets



korts voor een online pensioenplanner heb geschreven. Dan laat ik AI naar de tekst kijken vanuit UX-perspectief: is het taalniveau goed, zit er de juiste activatie in? Zo kan ik mijn teksten aanscherpen.

Ik verwacht dat mijn werk gaat veranderen en dat is best spannend. Want gaat het leuke van het vak niet verloren? Zoals ik het zie, zijn er straks twee taken voor mij: zorgen voor de juiste input en controle op de uitkomst. Maar is dat dan nog leuk genoeg? Tegelijk leer ik graag iets nieuws. Ik ben een beetje een spons en probeer me op allerlei manieren AI eigen te maken: nieuwsbrieven, Frankwatching, uitwisseling binnen ons team. En ook via webinars en trainingen, maar dat is een flinke tijdsinvestering.

AI heeft nu nog veel valkuilen. Je kunt met een simpele prompt een tekst krijgen die er voor een leek heel goed uitziet en een niveau heeft dat beter is dan dat van een onervaren schrijver. Het risico is dat zo iemand dan blij verrast is en minder kritisch op de output is dan een specialist als ik. We moeten dus oppassen dat AI niet de kwaliteit van de communicatie omlaaghaalt in plaats van verbetert.’

## ‘Gaat het leuke van het vak niet verloren?’

### Ook werken aan je AI-geletterdheid?

Als communicatieprofessional moet je weten wat AI doet, wat het niet doet en hoe je er verantwoord mee werkt. In *AI-geletterdheid voor communicatieprofessionals* neemt Antal de Waij je mee in de do's en don'ts: van prompttechnieken tot ethiek en beleid. Zonder technisch geneuzel, mét direct toepasbare inzichten.

De bijeenkomst is op dinsdag 2 juni om 14.00 uur in Utrecht. Alle deelnemers ontvangen *De Waijs Handboek AI Geletterdheid*. Interesse? Scan de QR-code of ga via [logeion.nl/agenda](https://logeion.nl/agenda).



In klimaat- en natuurcommunicatie gaat de aarde vaak ten onder door ons toedoen. Maar dit soort angststrategieën werkt niet. Je overtuigt wie al overtuigd is en de rest sluit zich af. Bert Pol ziet een alternatief. Wie de planten en dieren niet als dingen maar als verwanten framet, heeft een verhaal dat mogelijk wel raakt.

Auteur Bert Pol

Illustratie iStock (bewerkt)



# Het verkeerde verhaal

Waarom angststrategie het klimaatdebat op slot houdt

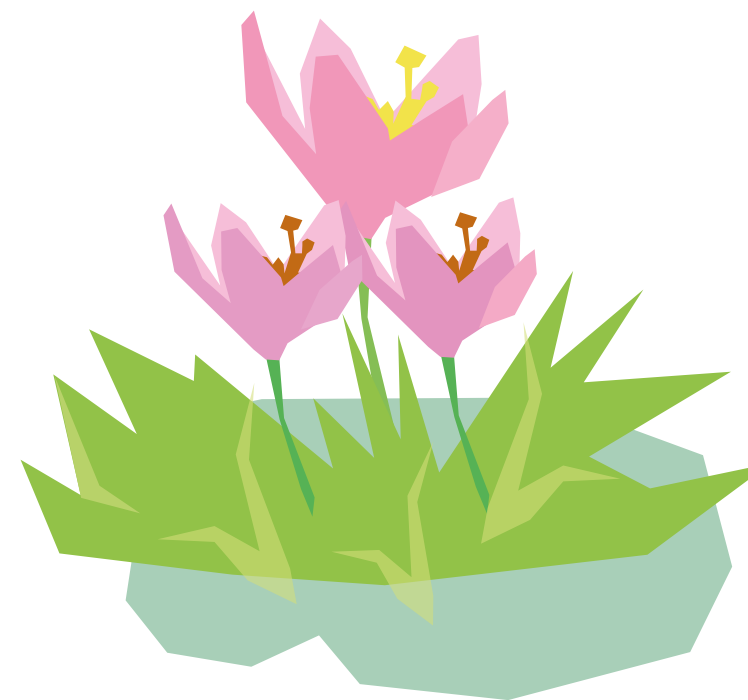
De laatste decennia klinkt een steeds grimmiger geluid: dat van de teloorgang van de natuur als gevolg van menselijk handelen. De mens wordt er verantwoordelijk voor gehouden dat zijn gedrag klimaatverandering veroorzaakt. Denk aan intensieve veeteelt, aan het gedachteloos consumeren van niet-klimaatvriendelijk geteeld voedsel en aan het op grote schaal boeken van vliegvakanties en cruises. Maar ook aan het aan huis laten bezorgen van aankopen en dagelijkse boodschappen — een gewoonte die inmiddels diep is ingesleten. Gemak dient de mens, maar overdaad schaadt. Het dominante narratief is dat de aarde door ons toedoen ten onder gaat. En wij zelf ook, in een toekomst die steeds dichterbij komt.

## Angst werkt niet

De vraag is of dat besef wel in voldoende mate doordringt in de maatschappij. Klimaatvriendelijk gedrag gaat op grote schaal door en de gewenste gedragsverandering blijft zowel in tempo als in omvang ver achter. Een voor de hand liggende oorzaak is dat de gekozen communicatiestrategie

gebruikmaakt van een *fear appeal*: de ontvanger wordt angst aangejaagd. Uit veel onderzoek is bekend dat de effecten daarvan vaak beperkt zijn. Mensen die het eens zijn met het nagestreefde doel juichen die strategie doorgaans toe. Ze zien er een bevestiging in van hun eigen gelijk en een rechtvaardiging van hun eigen keuzes. Degenen die zich niet bewust zijn van de gevolgen van het gedrag waarvoor gewaarschuwd wordt, kijken juist de andere kant op. Ze willen niet met die boodschap geconfronteerd worden en sluiten zich ervoor af, of bagatelliseren hem.

De vraag is of het effect groter zou zijn als dezelfde boodschap in positieve termen wordt gebracht. Zullen mensen de consequenties van hun gedrag dan wel tot zich door laten dringen en passen ze hun gedrag dan wel aan? Persoonlijk belang en hedonisme zijn daarvoor forse obstakels: het vraagt om het opgeven van milieubelastende pleziertjes en gemak. En een deel van de mensen zal de boodschap over klimaatconsequenties eenvoudigweg niet begrijpen.

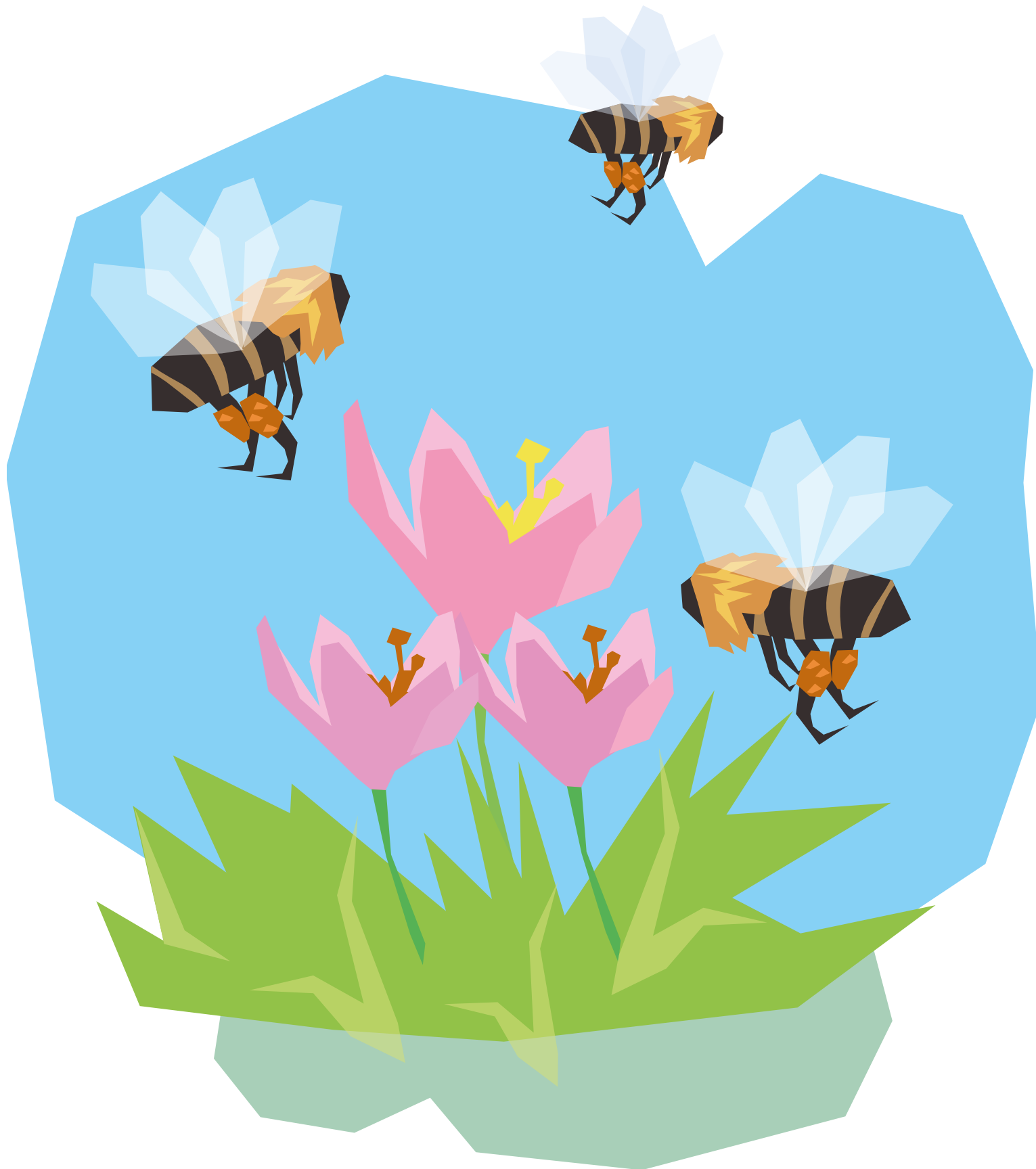


## Nieuwe inzichten

Is er een communicatiestrategie met een ander narratief die bij een groter deel van de samenleving wel het gewenste effect kan sorteren? Mogelijk is die er, dankzij nieuwe inzichten uit de levenswetenschappen. Cognitiewetenschappers, plantenfysiologen, gedragssecologen en moleculair biologen laten steeds overtuigender zien dat planten, bomen en struiken geen passieve objecten zijn die wachten op licht en water en bij gebrek daaraan weggwijnen en afsterven. Ze hebben een veel complexer leven dan lang werd aangenomen: ze communiceren onderling en maken actief deel uit van gemeenschappen. Aansprekende voorbeelden gaf de aan de Wageningen Universiteit verbonden ecooloog en vegetatiekundige dr. Nils van Rooijen in zijn lezing *Hebben bomen en planten een bewustzijn?* voor het Studium Generale van de Universiteit Utrecht. Zo blijkt dat als je in de bladeren van een zwarte els knipt, exemplaren verderop hun bladsamenstelling veranderen. Gevaar wordt in zo'n elzengemeenschap dus actief doorgegeven. In het boek *Planta Sapiens* werkt onderzoeker en hoogleraar Paco Calvo dit idee verder uit op basis van uitgebreid empirisch onderzoek van het Minimal Intelligence Lab. Een mooi voorbeeld dat hij beschrijft, is de bijenorchidee. Die verleidt mannelijke bijen met paringsdrift door de geur en kleur van vrouwelijke bijen te imiteren. Mannetjesbijen komen daarop af, proberen vergeefs te paren en gaan onbevredigd maar wel vol met stuifmeel door naar andere bijenorchideeën.

## Mens als maatstaf

Deze inzichten geven aanleiding tot een fundamenteel andere kijk op de plaats van de mens in de wereld. In de huidige dominante opvatting neemt de mens de topositie in: hij heeft taalvermogen, intelligentie, bewustzijn en zelfbewustzijn. Dieren niet, laat staan planten. Die zijn er voor de mens: bruikbare dingen, als werktuig of voeding. In dit antropocentrische wereldbeeld zijn dieren en planten ondergeschikt aan ons, niet nevensgeschikt. Deze menselijke



# ‘Met angst overtuig je alleen wie al overtuigd is’

toppositie is zelf een opvolger van een opvatting die vanaf de middeleeuwen tot in de achttiende eeuw toonaangevend was in de westerse wereld. Daarin stond God onaantastbaar bovenaan, in de hiërarchie gevolgd door de engelen. De mens bezette de derde plaats, boven de dieren en de planten. Die stonden op respectievelijk de vierde en de vijfde positie.

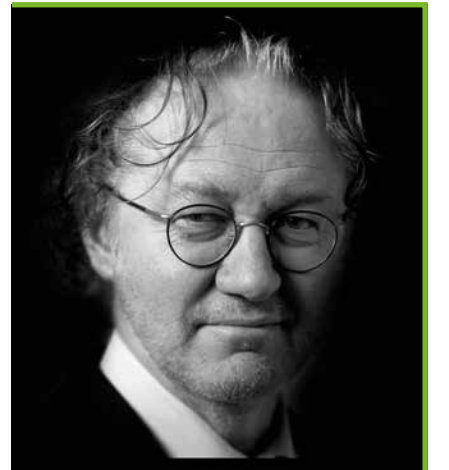
Vanaf de negentiende eeuw begon die hiërarchie scheuren te vertonen: God en de engelen verdwenen geleidelijk uit beeld en de mens schoof door naar de absolute toppositie. Voor de natuur was dat geen verbetering. In de christelijke wereldorde rustte op de mens nog de verplichting tot goed rentmeesterschap over al het geschapene. Die rem viel steeds meer weg, en sindsdien beschikken mensen zonder terughoudendheid over de natuur. Met alle gevolgen van dien.

Kantelen we dat wereldbeeld, dan staat de mens niet langer bovenaan met dieren en planten als minderwaardig leven dat hem vrijelijk ter beschikking staat. Ze zijn er niet voor ons. Ze staan ook niet onder ons. Ze bestaan, net als wij. Sterker nog: inmiddels blijkt dat steeds meer dieren over bewustzijn beschikken, sommige soorten zelfs over zelfbewustzijn. En planten, zo laat recent onderzoek zien, zijn geen inerte objecten maar een complexe levensvorm. De vraag is wat die erkenning vraagt van ons gedrag.

## Wederzijds afhankelijk

Op grond van de eerdergenoemde nieuwe inzichten is het fout om te concluderen dat dieren en planten menselijke eigenschappen hebben. Dat zou nog steeds een antropocentrisch uitgangspunt zijn dat de eigenheid van andere levensvormen ontkent. Planten, dieren en mensen bestaan op een eigen wijze naast elkaar. En ze zijn afhankelijk van elkaar: hun interactie bepaalt de kwaliteit van hun bestaan en uiteindelijk hun levenskansen. Die afhankelijkheid is geen abstractie. Mensen, dieren en planten kunnen niet zonder elkaar, voor voortplanting en voeding. Op de mens rust de verantwoordelijkheid om zijn gedrag aan te passen. Niet omdat God hem daartoe verplicht, maar omdat zonder planten en dieren voor mensen op deze planeet geen bestaan meer mogelijk is.

Dat planten levende actoren zijn, net zo cruciaal voor ons bestaan als dieren, dringt voor zover ik weet nog nauwelijks door in de communicatie over klimaat en natuur. Dat is een gemiste kans. Verbondenheid ervaar je immers makkelijker met levensvormen die je herkent dan met dingen die je gebruikt. Een narratief dat planten en dieren presenteert als verwanten in plaats van als decor, biedt communicatieprofessionals een alternatief voor de fear appeal waarmee het klimaat- en natuurdebat weinig opschiet. Hier ligt dus een kans.



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



## Hoe verander je het narratief?

Bert Pol beschrijft in dit artikel waarom inspelen op angst zo weinig uithaalt en wat een ander narratief zou kunnen betekenen voor communicatie over klimaat en natuur. Maar hoe zet je dat om in een concrete strategie? Die vraag staat centraal op de Logeion-bijeenkomst Sociale Psychologie en Klimaatgedrag op woensdag 10 juni in Amsterdam. Gedragswetenschapper Reint Jan Renes en klimaatdeskundige Helga van Leur nemen je mee in de vraag waarom mensen wel willen maar niet doen, en waar kansen liggen voor communicatieprofessionals. **Aanmelden? Scan de QR-code of ga naar [logeion.nl/agenda](http://logeion.nl/agenda).**

Auteur Katja Torbijn  
Fotografie Lucas Kemper

# ‘Wat we bedenken, maken we zelf’

**In *Kleiner dan 10* bezoeken we bijzondere communicatieteams van minder dan tien mensen: wat drijft hen, waar lopen ze tegenaan en hoe maken ze het verschil? Deze keer: Stadsschouwburg De Harmonie.**

Driehonderd voorstellingen per jaar. Van opera's, musicals en festivals tot allerlei soorten theater. Stadsschouwburg De Harmonie in Leeuwarden trekt jaarlijks zo'n 210.000 bezoekers. Die zalen vullen, is een grote communicatieopgave. Want zonder marketing geen publiek. En zonder publiek geen theater.

Het team dat dit voor elkaar bokst, telt nog geen tien vaste medewerkers. Vier marketeers pakken alles op rondom de programmering, events, educatie en participatie. Vier anderen regelen alle communicatie rondom de ticketverkoop en service. Alsof de dagelijkse operatie al niet genoeg vraagt, zit De Harmonie dit jaar ook midden in een herpositioneringstraject en de vernieuwbouw van het theater – inclusief de bijbehorende crowdfunding.

## Vooruitdenken

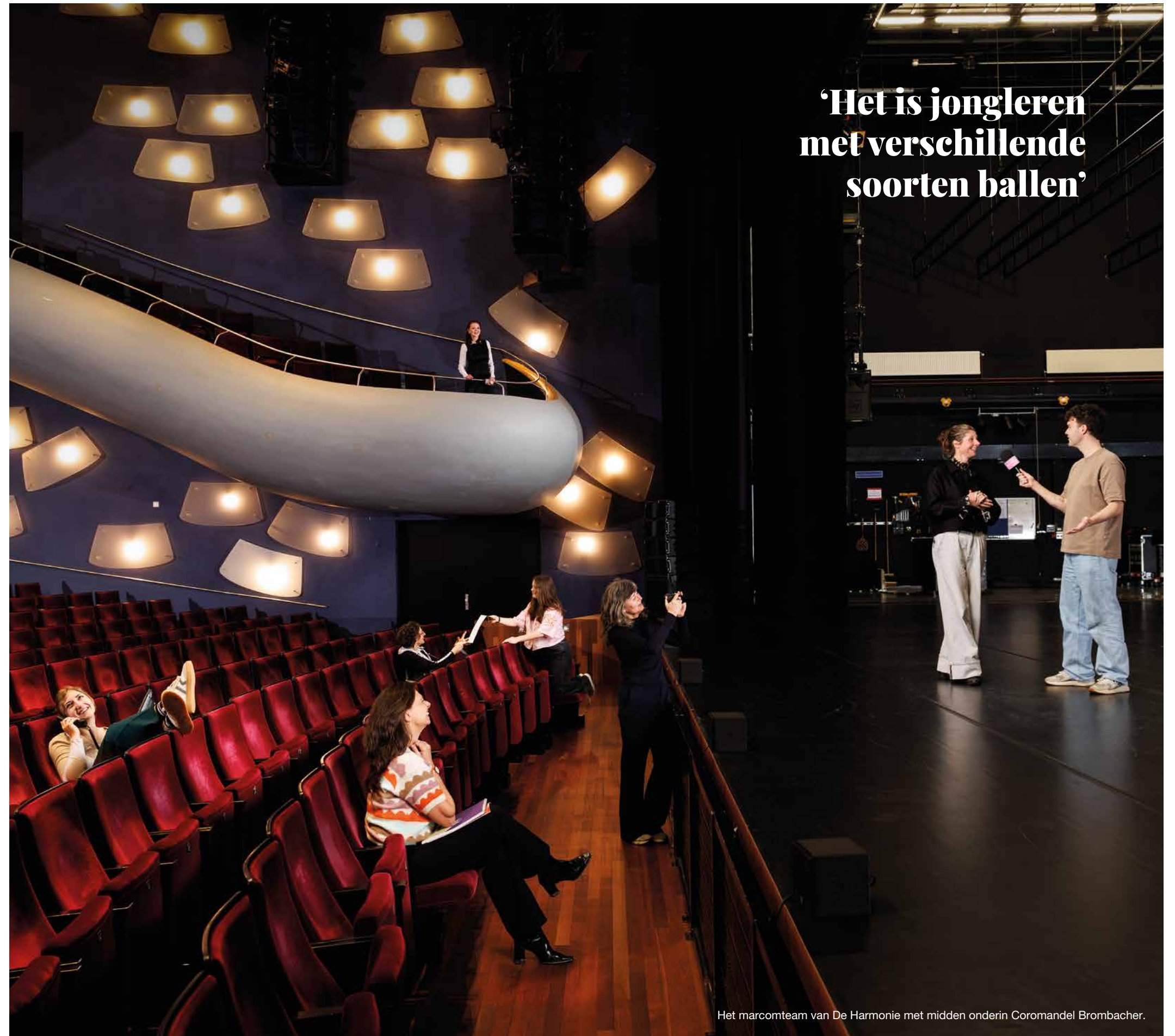
‘Binnen ons team pakken we alles op: van strategie tot uitvoering’, vertelt hoofd marketing & publiciteit Coromandel Brombacher. ‘Wat we bedenken, maken we zelf. Dat loopt uiteen van concept- en contentcreatie, vormgeving en social media tot de organisatie van de Vriendenavond en de start van het culturele seizoen.’

Zo veel doen kan volgens Brombacher alleen maar als je goed samenwerkt, vooruitkijkt, flexibel bent en als de basisinfrastructuur goed staat. ‘Waar we voorheen vaak ad hoc werkten, daar zijn we nu meer gaan vooruitdenken. We weten waar we heen willen, we hebben een goede planning en we hebben tools ter ondersteuning aangeschaft. We weten waar we zichtbaar zijn, wat ons bereik per middel is en we weten welke acties wanneer nodig zijn. Ook werken we met vaste formats. Dat geeft ruimte voor de inhoud en de rust om nieuwe dingen uit te proberen.’

## Blij van worden

Brombacher stimuleert haar teamleden om dingen uit te proberen waar ze blij van worden – uiteraard wel passend binnen het werk en de strategische doelstellingen. ‘We maken zelf foto's, organiseren een groot event met een live tv-uitzending of we gaan aan de slag met AI. Dat geeft plezier, een goede energie en maakt groei mogelijk. Wel is het belangrijk om de balans goed te bewaken, want we doen heel veel. Het is jongleren met verschillende soorten ballen.’

Brombacher is trots dat de dingen die ze met haar team doet vaak navolging krijgen buiten De Harmonie. ‘We bedenken en ontwikkelen nieuwe concepten, zoals een TikTok-reeks ‘Friese woorden raden’. Anderen nemen die formats over, delen ze of willen met ons samenwerken. Zo werken we hier volgens de merkslogan van de provincie Friesland: Zelf. Samen. Doen.’



‘Het is jongleren met verschillende soorten ballen’

Het marcomteam van De Harmonie met midden onderin Coromandel Brombacher.

# De prijs van de pitch

De stille crisis tussen opdrachtgevers en communicatiebureaus

Auteur Daan Muntinga

Illustratie iStock (bewerkt)

Bijna de helft van de opdrachtgevers schreef vorig jaar een pitch uit voor een nieuw communicatiebureau. Terwijl zo'n wissel vaak kapitaalvernietiging is en problemen niet oplost. Hoe komt het dat zoveel samenwerkingen onder druk staan? En waarom praten we daar zo weinig over?



Al zolang organisaties communiceren, werken ze met externe bureaus die over specialistische kennis en vaardigheden beschikken: bureaus voor reclame, media-inkoop, content, PR, sociale media, visuele identiteit, reputatiemanagement, enzovoorts.

We beschouwen dat soort samenwerkingen als vanzelfsprekend. We volgen vertrouwde patronen en werkwijzen, die overal in het communicatievak min of meer hetzelfde zijn en vrijwel nooit ter discussie staan. Processen, verwachtingen en verantwoordelijkheden blijven vaak onuitgesproken.

Samenwerken is buikgevoel en onzichtbaar. Het is geen onderdeel van onze opleidingen en duikt zelden op in onze gedachten. Het wordt meestal pas onderwerp van discussie als het misgaat. Kortom: we praten structureel te weinig en niet open genoeg over samenwerken.

Dat is onverstandig, want langdurige en wederzijds vruchtbare opdrachtgever-bureausamenwerkingen zijn voor beide partijen een belangrijke bron van concurrentievoordeel. Ze leiden tot interessanter en effectiever werk, dragen bij aan de winstgevendheid van organisaties en versterken de positie van (marketing)communicatie in die organisaties.

Samenwerken is daarmee van doorslaggevend belang en een strategische noodzaak voor de effectiviteit van strategische communicatie. Het verdient meer aandacht, van zowel opdrachtgevers als bureaus.

### Kapitaalvernietiging

Helemaal omdat samenwerken flink onder druk staat. Veel opdrachtgever-bureaurelaties lopen betrekkelijk snel aan de grond. Symptomatisch voor de gebrekkige staat van de gemiddelde relatie is het grote aantal bureaupitches dat opdrachtgevers uitschrijven. 98 procent van hen wil binnen een jaar met een nieuw bureau aan de slag, stelde de Britse pitchconsulent Ingenuity+ onlangs. En volgens de Agency Benchmark 2026 van Teamleader pitchte vorig jaar bijna de helft van de opdrachtgevers en wisselde 30 procent van hen van bureau.

De koek moet wel écht op zijn als je gaat pitchen, want een bureauiwissel is kapitaalvernietiging. Vooral als het een bureau is met veel strategische zwaarte, gaat met een wissel veel waardevolle kennis verloren die je als opdrachtgever weer helemaal opnieuw moet opbouwen met een andere partij.

Hoe komt het dat veel relaties kennelijk in zo'n slechte staat verkeren dat een pitch de enige uitweg is?

### Buyer's market

Een belangrijke oorzaak is de fragmentatie van het medialandschap: het uiteenvallen van het media-aanbod (en het publiek) in veel verschillende media en platforms. Daardoor viel ook de bureauwereld uiteen in een overvloed aan gespecialiseerde bureaus. Voorheen konden opdrachtgevers bij hun bureau terecht voor allerlei communicatiediensten. Nu hebben ze voor reclame, PR, onderzoek en mediarelaties aparte bureaus. Dit zorgde voor een buyer's market. Er zijn meer bureaus dan opdrachtgevers, die met elkaar concurreren om een beperkt deel van het communicatiebudget. Dat geeft opdrachtgevers een sterke onderhandelingspositie. Ze eisen bijvoorbeeld lagere uurprijzen, waar bureaus in mee moeten gaan als ze de opdracht willen winnen. De wildgroei aan specialistische bureaus verzwakt hun positie ten opzichte van hun opdrachtgevers. Uit internationaal onderzoek blijkt dat opdrachtgevers bureaus steeds vaker

# Samenwerken is zo belangrijk dat we er structureel over moeten blijven praten

als leverancier beschouwen in plaats van als een partner. Opdrachtgevers hebben het voor het uitkiezen. Als het met het ene bureau niet zo lekker gaat of resultaten niet meteen komen, hebben ze zo een nieuwe partner gevonden. Communicatiebureaus weten en voelen dit. Uit angst klanten te verliezen, durven ze soms geen kritische rol meer te spelen. Op de korte termijn leidt dat wat wetenschappers 'cliëntelisme' noemen tot een tevreden klant. Maar op de lange termijn gaat die klant weer een pitch uit, omdat het bureau niet levert waarvoor het was ingehuurd: onafhankelijke, constructieve tegenspraak en resultaten. Cliëntelisme erodeert zo meerwaarde en vertrouwen. En juist dat is essentieel in een mensenbusiness als communicatie.

### Verdeelde aandacht

Daar komt bij dat de ontwikkeling van communicatie allang geen kwestie meer is van één opdrachtgever en één bureau. Waardecreatie vindt plaats in een complex ecosysteem van meerdere interne afdelingen en meerdere externe communicatiebureaus – vaak aangevuld met zzp'ers. Zo'n ecosysteem van externen vraagt andere vaardigheden van opdrachtgevers. Communicatieteams moeten een breed gamma aan bureaus managen die elk vanuit hun eigen specialisme in contact staan met meerdere mensen aan opdrachtgeverszijde. Bovendien moeten bureaus onderling afstemmen om alle communicatie-activiteiten consistent en kanaaloverstijgend uit te voeren. Want alleen zo bouw je een sterk merk. Het managen van al die relaties (tussen opdrachtgever en meerdere bureaus én tussen die bureaus onderling) is een flinke kluit. Het aansturen, instrueren en goed laten samenwerken van al die specialistische bureaus kost veel tijd en moeite. Communicatie-

teams moeten hun schaarse aandacht verdelen over meerdere bureaus, waardoor de relatie met elk van die bureaus minder hecht is. Opdrachtgevers zijn lang niet altijd goed ingericht om de complexe, sterk gedecentraliseerde samenwerkingsverbanden te managen. Dat heeft vaak negatieve gevolgen voor de effectiviteit van de samenwerking en de communicatie-inspanningen. Bureauconglomeraten proberen opdrachtgevers daarom te verleiden met geïntegreerde en centraal aangestuurde 'one-stop shopproposities', en de belofte dat onder hun vlag alle benodigde specialismen wél soepel samenwerken. Zo'n gecentraliseerde aanpak kan vele vormen aannemen, en je hoeft als opdrachtgever niet noodzakelijkerwijs alles bij één partij onder te brengen om goed samen te werken. Maar uiteindelijk heeft gecentraliseerd met al je bureaus samenwerken voor communicatieteams veel voordelen: gemak en tijdswinst, eenvoudiger kennis en informatie uitwisselen, korte lijnen, sneller schakelen, veel contact. Oftewel: efficiënter en effectiever communiceren.

### Regie zonder hiërarchie

Effectief samenwerken kan niet zonder centrale regie en die moet in eerste instantie komen van opdrachtgevers: zij initiëren immers de samenwerking. Gebrek aan regie zorgt ervoor dat zij niet alles uit hun bureaus halen, waardoor de samenwerking niet oplevert wat ze zou kunnen opleveren, het vertrouwen afneemt en de relatie verslechtert. De regie nemen begint al vóór het begin van de samenwerking. Veel opdrachtgevers weten niet goed welke competenties ze nodig hebben en welke communicatiebureaus daarbij horen. Ook weten ze niet welke bureaus elkaar goed aanvullen en welke competenties ze zelf, wellicht met hulp van AI, in-house kunnen organiseren.

Ook is vaak niet goed nagedacht over het ontwerp van het ecosysteem: de organisatievorm waarin met communicatiebureaus wordt samengewerkt. Dat veroorzaakt onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Veel spanning in samenwerkingen is terug te voeren op het fenomeen *coopetition*: bureaus werken samen (cooperation), maar concurreren tegelijkertijd om een groter deel van het budget of om toekomstige opdrachten (competition). Zulke potentiële belangenconflicten kunnen leiden tot strategisch gedrag zoals het achterhouden van informatie voor elkaar en/of opportunistisch gedrag. Denk aan het pitchen van ideeën aan de opdrachtgever zonder medeweten van de andere bureaus.

### Onbevreesd samenwerken

Regie betekent niet hiërarchie. Niet dat de opdrachtgever de baas is. Eenrichtingsverkeer en controle betekenen een leveranciersrelatie, dat is de dood in de pot voor effectief werk. Regie betekent wél dat het de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever is om duidelijke kaders te scheppen over de scope van de opdracht, beloning, rollen en verantwoordelijkheden. En om een collaboratieve cultuur te scheppen waarin alle partijen als één team optrekken en competenties goed op elkaar zijn afgestemd. Een cultuur ook waarin iedereen zich in zijn specialisme gekend en gewaardeerd weet en waarin ruimte is voor tegenspraak. Een 'onbevreesde' samenwerking – een term van hoogleraar Amy Edmondson – is een samenwerking waarin niemand op zijn tenen loopt, ontevredenheden direct worden uitgesproken en de samenwerking van tijd tot tijd op een open, volwassen, professionele en constructieve manier wordt geëvalueerd. Want samenwerken is zo belangrijk dat we er structureel over moeten blijven praten.

**Dr. Daan Muntinga** is strategy lead bij communicatiebureau Mensch en freelance kerndocent marketing bij Nyenrode Business Universiteit. Voor de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC) deed hij onderzoek naar de relatie tussen communicatiebureaus en opdrachtgevers. In zijn publicatie *Als merken gaan dansen* beschrijft hij vijftien concrete aandachtspunten en werkwijzen om effectiever samen te werken.



# De kracht van co-creatie in video

**Eddie.film analyseerde meer dan tienduizend bedrijfsvideo's bij honderd grote organisaties. De uitkomsten zijn verrassend.**

Eddie.film werkt volgens het co-creatieprincipe: medewerkers filmen zelf, Eddie verzorgt de montage. 'Dit stelt bedrijven in staat om op grote schaal en tegen lage kosten authentieke video te maken. Volledig in lijn met de communicatiedoelstellingen', vertelt oprichter Sam van Bochove. Dat vraagt wel om de juiste infrastructuur. Eddie.film traint de medewerkers van haar klanten – vaak bedrijven met meer dan duizend medewerkers. Ook bouwt het bedrijf videoteams op en levert de apparatuur.

## Unieke data-inzichten

De digitale ruggengraat is Cobie, een door Eddie.film ontwikkeld video-platform. 'Daar kun je ruw beeldmateriaal uploaden vanaf je telefoon. Editors leveren gemonteerde video's op. Feedback geven gaat direct via het platform. En ondertiteling genereer je in elke taal met één druk op de knop.'

Cobie levert Eddie.film ook unieke data-inzichten op. Via de analysefeature in het platform bouwde het bedrijf inzicht op over productiemethodes, onderwerpen, doorlooptijden en budgetten. 'De uitkomst was opvallend: meer dan negentig procent van alle video's binnen grotere organisaties wordt gemaakt door niet-marketeers. Bovendien bleek een kleine groep medewerkers structureel beter te presteren dan de rest.'

## Video democratiseren

Wat organisaties die video goed inzetten onderscheidt van de rest, zit volgens Van Bochove in de inrichting. 'Bedrijven die videocreatie goed hebben georganiseerd, maken meer video's, werken goedkoper en zijn consistent in hun aanpak.' Dat organiseren kan in drie stappen. 'Kies goede leveranciers: een high-end partij, een co-creatiepartner en eventueel een edittool als Canva of CapCut. En maak heldere afspraken over branding en processen. Creëer daarnaast één centrale plek waar alles rondom video te vinden is: van leveranciers en prijzen tot aanleverprocedures en afgeronde video's. En kies zelf je systemen, anders kiezen leveranciers dat voor je en ontstaat een wildgroei aan tooling. Zorg tot slot voor beschikbare opleidingen en breng videomakers binnen de organisatie met elkaar in contact, zodat opgebouwde kennis niet verdwijnt.'



90 procent van de video's wordt gemaakt door niet-marketeers

Een organisatie die zo is ingericht, stelt medewerkers in staat de juiste keuze te maken voor hun videobehoeftes. 'Dat noemen wij video democratiseren', zegt Van Bochove. 'Op die manier kun je efficiënte keuzes maken die geld besparen en de communicatiekracht van je organisatie versterken. Die verantwoordelijkheid hoort wat mij betreft bij de communicatieafdeling.'



Scan de QR-code om meer te lezen over video in co-creatie. Of neem direct contact op via [www.eddie.film](http://www.eddie.film)

**Eddie**

**'Goede videocreatie is een kwestie van goede organisatie'**

Deze bijdrage is tot stand gekomen in samenwerking met Eddie.film en valt buiten de redactionele verantwoordelijkheid van C.

## Medeplichtig door te zwijgen

De meeste problemen die binnen een organisatie of in de samenleving spelen, zijn al jaren bekend. Opvallend vaak weten veel mensen ervan. Het ontbreekt zelden aan informatie, wel aan actie. Als er al over gesproken wordt, is de reactie vaak: 'Daar ga ik niet over. Dat moet de politiek maar oplossen.' Of: 'Deze beslissing ligt bij de directie.' Met als gevolg dat er niets gebeurt en de situatie blijft bestaan. Het blijft stil.

Juridisch gezien ben je waarschijnlijk niet verantwoordelijk. Je hebt het probleem niet veroorzaakt en je bent niet bevoegd of verantwoordelijk om het op te lossen. De relevante vraag is echter anders: speel jij een rol in het voortbestaan van het probleem?

Wie weet dat een situatie schadelijk is of kan worden – voor collega's, klanten, de samenleving of de organisatie – en desondanks niets doet, kiest er actief voor die situatie te laten voortbestaan. Niets doen is immers ook een keuze. En elke keer dat je die keuze opnieuw maakt, word je een beetje medeplichtiger aan de schade die ontstaat.

Eigenlijk schuif je bewust of onbewust een probleem voor je uit. Tot de schade zo groot is dat niemand er meer omheen kan. Tot actiegroepen voor de deur staan, een rechtszaak begint, klanten afhaken of de polarisatie verder toeneemt. Als iedereen die op de hoogte is van het probleem daar niets mee doet, is de kring van medeplichtigen vaak groter dan je denkt. Dan is

er sprake van een collectieve keuze om te normaliseren wat niet genormaliseerd mag worden.

De vraag is daarom niet: wie gaat hierover? Maar: wat doe ik met wat ik weet? Er is immers een wereld van verschil tussen iemand die zegt 'ik ga hier niet over, maar ik ga het aankaarten bij wie er wel over gaat', en iemand die zegt 'ik ga hier niet over' en zwijgt. De eerste neemt verantwoordelijkheid binnen zijn mogelijkheden. De tweede gebruikt zijn beperkte mandaat als schild. Je hoeft dit niet alleen te doen. Zoek medestanders, andere medeplichtigen. Bespreek samen wat je kunt doen. Er kan altijd meer dan je denkt.



Mayke van Keep is maatschappelijk communicatiestrateg.

**'Niets doen is ook een keuze. En elke keer dat je niets doet, word je medeplichtiger'**

Communicatieprofessionals denken nog vaak in tekst. Ondertussen is de wereld radicaal visueel geworden: mensen scannen voordat ze ook maar één woord lezen. Drie experts over waarom visuele communicatie strategische prioriteit verdient. En hoe je je in een wereld vol inwisselbare beelden onderscheidt.

Auteurs Jaap Backx en Annemarie van Oorschot

# Tekst

# denkers

## in een beeldwereld

De social post is klaar. De tekst is aangescherpt, de hashtags kloppen. Dan volgt de vraag die vaak als laatste komt: hebben we ook beeld? Even later is er een stockfoto geselecteerd. Prima toch? Terwijl communicatieprofessionals hun doelgroepen analyseren, boodschappen wegen en kanalen kiezen met de precisie van een strateeg, behandelen ze beeld vaak als een logistiek dingetje. Iets wat geregeld moet worden. Liefst snel, goedkoop en zonder gedoe. Dat staat haaks op de maatschappelijke

ontwikkelingen, want we leven in een wereld die radicaal visueel is. Mensen scrollen en scannen op beeld voordat ze ook maar één woord hebben gelezen. Ons brein is van nature visueel ingesteld en heeft ongeveer 13 milliseconden nodig om een beeld te interpreteren en te beslissen of het de moeite waard is om erbij stil te staan. Toch is in de huisstijlgids van de meeste communicatieafdelingen het hoofdstuk over tone of voice dikker dan dat over de beeldstrategie. Als dat laatste al bestaat. >

# ‘Wie denkt dat AI zijn beeldprobleem oplost, begrijpt het probleem niet’

## Woordcultuur

Het is een patroon dat visual consultant Christoph Ruys keer op keer tegenkomt bij organisaties die hij adviseert. ‘We komen uit een woordcultuur’, zegt hij. ‘Communicatieopleidingen richten zich primair op taal en data. Beeldtaal en beeldgeletterdheid zijn structureel onderbelicht.’ Samen met Nick Van Heck schreef hij *Visual Instinct*, een boek over het belang van visuele communicatie. Daarin beschrijven ze hoe je een visuele strategie ontwikkelt en hoe je beelden kiest die emotioneel raken en strategisch kloppen. Volgens Ruys zitten veel organisaties gevangen in een ‘illustratief locked-in-syndroom’. ‘Ze gebruiken beelden zonder er echt mee te communiceren. Leg de logo’s en foto’s van grote banken, verzekeringsmaatschappijen en zorginstellingen maar eens naast elkaar. Je ziet nauwelijks verschil. Hun visuele DNA is vaak zo generiek dat de merkidentiteit volledig wegvalt: de gebruikte beelden zeggen niets over waar de organisatie voor staat.’

## Eenheidsworst

Deze manier van werken zorgt volgens Ruys voor visuele eenheidsworst. ‘Van marketingmanagers hoor ik vaak dat hun doelgroep meer van hetzelfde wil. Dat baseren ze op klantprofielen en data. Het gevolg is dat negen van de tien beelden die we op social media zien inwisselbaar zijn. Dat leidt tot gedachteloos scrollen: mensen glijden door een eindeloze stroom foto’s en

video’s zonder ergens bij stil te staan. Vrijwel niemand valt op, terwijl onze hersenen juist smeken om visuele prikkels die afwijken.’ Platforms als Instagram versterken volgens hem dat effect. ‘Ze bieden een beperkt aantal filters en beeldformats, en de creatieve wereld laat zich daardoor sterk sturen. Technologie biedt mogelijkheden tot creativiteit, maar in de praktijk laat vrijwel iedereen zich leiden door de vorm.’

## Stijl is geen strategie

Wie zich wil onderscheiden, moet volgens Ruys aan de slag met een visuele strategie. ‘De meeste organisaties hebben een visuele stijl: logo, kleuren, een huisstijlgids. Maar een visuele strategie is veel meer dan dat. Het is de visuele vertaling van je missie, visie en DNA. De strik die alles wat zichtbaar is in je organisatie samenhoudt.’ Bij het ontwikkelen van visuele strategie zijn volgens hem drie vragen belangrijk: ‘Wat wil je uitstralen?’, ‘Wie wil je bereiken?’ en ‘Wat wil je dat mensen doen als ze je beelden zien?’ Begin bij de vraag of de beeldtaal van je organisatie vandaag uitstraalt wie je bent en wie je morgen wilt zijn.’ Naast onderscheidend moet een visuele strategie volgens Ruys schaalbaar zijn: toepasbaar van een krantenpagina tot een Instagram-reel, van een poster tot een handheld-formaat. ‘Het beeld ziet er per kanaal anders uit — vierkant, rechthoekig of verticaal — maar straalt altijd dezelfde waarden uit en vertelt hetzelfde verhaal.’

## ‘Iedereen kan beeld maken, maar dat maakt je nog geen beeldmaker’

Liselotte Schuppers is modefotograaf, beeldmaker en mentor aan de Fotoacademie Amsterdam. De komst van AI bood haar nieuwe mogelijkheden. Tegelijk waarschuwt ze iedereen die denkt dat het een quick fix is.

Toen AI-beeldgenerator Midjourney in 2022 werd gelanceerd, was Liselotte Schuppers al twintig jaar modefotograaf. Haar werk verscheen in *Vogue* en *ELLE*. ‘Eerst was ik vooral nieuwsgierig: wat doet AI, wat kan ik ermee, wat vind ik ervan? Er zijn fotografen die de werkelijkheid vastleggen, maar ik ben meer een creator. Ik vertaal verhalen in mijn hoofd. Daarom past modefotografie zo goed bij me, daar breng ik fictieve werelden tot leven.’ Midjourney werd pas echt interessant voor Schuppers toen ze haar eigen fotografie kon inbrengen als stijlreferentie. ‘Toen ontdekte ik: ik kan alles maken wat ik wil én het voelt als Liselotte.’

## Geen quick fix

Haar ervaring deelt ze inmiddels in workshops AI-beeldcreatie, waar ze cursisten begeleidt bij hun eerste stappen. Bij sommigen van hen leeft het idee dat beeld maken met AI snel en makkelijk is. ‘Je hebt nieuwsgierige mensen die willen weten wat het programma doet en wat ze ermee kunnen, en er zijn cursisten met een commerciële insteek. Die hebben haast en willen zo snel mogelijk resultaat.’ Haar boodschap is helder: AI is geen quick fix. ‘Iedereen kan beeld maken, maar dat maakt je nog geen beeldmaker. Daarmee bedoel ik iemand met een visie die begrijpt hoe beeld werkt.’

## Eigen stem

Als mentor aan de Fotoacademie begeleidt Schuppers een nieuwe generatie beeldmakers. De angst in de sector — zijn er over tien jaar nog fotografen? — begrijpt ze. ‘Veel opdrachtgevers hebben dollartekens in hun ogen. Die denken: met AI kan het goedkoper. Daar word ik verdrietig van.’ Als fotograaf uitgaan van de vraag ‘hoe bedien ik mijn klant?’ leidt volgens haar snel tot vervlakkings. ‘Je moet op zoek naar je eigen stem: waarom wil jij beeld maken?’ Daarbij kan beeldgeletterdheid helpen. ‘Kijk naar de geschiedenis en het heden, naar fotografen als Helmut Newton en Inez van Lamsweerde. Hoe fotograferen zij? Dan ontdek je dat ze niet voor een perfect plaatje gaan, maar voor beeld dat raakt. Want alleen daarmee kun je je onderscheiden. Of je nu fotografeert voor een fashionmerk of de brandweer: de vraag is altijd dezelfde: hoe zorg je dat beeld raakt en de doelgroep bereikt. Dat is waar de beeldmaker het verschil maakt.’



Een door AI gegenereerd zelfportret van Liselotte

Om tot zo'n strategie te komen, moeten marketing- en communicatieprofessionals onderzoeken wat hun merk visueel symboliseert. 'Wat goed werkt, is om met je team meerdere visuele scenario's te bedenken: groepen beelden die elk op een andere manier aansluiten bij het DNA van hun organisatie.' Die opdracht levert volgens hem vaak interessante gesprekken op. 'Mensen blijken veel beter te kunnen kijken dan ze denken. Ze zijn alleen niet gewend om erover te spreken, terwijl juist in gesprekken helder wordt welke visuele richting onderscheidend kan zijn.'

### Veiligste idee wint

Als voorbeeld neemt hij de zorgsector. 'Beeld-communicatie draait daar standaard om een patiënt samen met een zorgverlener. Maar draai die denkwijze eens om en stel bijvoorbeeld de familie rond de patiënt centraal. Dan krijg je een heel ander type beelden.' Ook bij overheden ziet hij onbenutte mogelijkheden. 'Bij een gemeente is alle grondstof voor een onderscheidende visuele strategie aanwezig: mensen, architectuur, activiteiten. Soms zelfs meer dan bij commerciële organisaties. Wat vaak ontbreekt, is lef.' Volgens Ruys zorgt bestuurlijke druk ervoor dat campagnes meestal niet verder komen dan het veiligste idee. 'De angst om niemand voor het hoofd te stoten, ondermijnt de creatieve kwaliteit van overheidscommunicatie.' Communicatieprofessionals staan open voor zijn boodschap, merkt Ruys, maar blijven vaak hangen in praktische bezwaren. 'Veel mensen denken dat een onderscheidende strategie duur en tijdrovend is. Maar goede ideeën kosten niet per se veel geld, en je hoeft niet al je beelden zelf te laten maken. Stockfotografie kan prima werken; er is genoeg materiaal beschikbaar. Het probleem zit in de manier waarop mensen in beeldbanken zoeken. De meeste beperken zich tot de eerste twee pagina's van de zoekresultaten. Dat zijn altijd de meest verkochte, meest aangeklikte beelden. Precies die beelden die overal al te zien zijn.'

### Misvattingen rondom AI

Wie denkt dat AI het beeldprobleem oplost, begrijpt volgens Ruys de kern van het probleem niet. 'Ik ben enthousiast over de mogelijkheden,

maar wie AI inzet zonder beeldstrategie, maakt dezelfde fout als bij stockfoto's gebeurt. De algoritmes zijn getraind op enorme hoeveelheden beelden van het internet en reproduceren daarin de dominante patronen en stereotypen. Je krijgt dus meer van hetzelfde.' De bias in AI-systemen creëert bovendien blinde vlekken: zo genereren modellen bij prompts als 'CEO' of 'directeur' in 97 procent van de gevallen een witte man. Een andere valkuil van met AI gemaakte beelden, is dat ze er op het eerste gezicht goed uitzien. 'Maar een prompt maakt je nog geen goede beeldmaker. Creativiteit vertalen via AI is echt een vak op zich. De vraag is dus niet of je AI gebruikt, maar of je weet wat je ermee wil zeggen.'

### Leren kijken

Beter beeld leren kiezen begint volgens Ruys bij beter leren kijken. Voor communicatie- en marketingprofessionals die hun visuele geletterdheid willen vergroten, zijn er volgens Ruys cursussen beschikbaar. 'Je kunt er ook zelf mee aan de slag gaan. Selecteer bijvoorbeeld rond een specifiek thema twintig beelden uit de afgelopen honderd jaar en analyseer hoe de beeldtaal is veranderd. Want wie begrijpt hoe beeldtaal zich ontwikkelt, leert zien waarom sommige beelden onderscheidend zijn en blijven hangen. Dat inzicht is de basis van elke goede beeldstrategie.' Vanuit de wetenschap is hierover veel kennis beschikbaar, die de weg naar de communicatiepraktijk nog te weinig vindt. 'Ik organiseer elk jaar Visual Disruption Day, en afgelopen editie was een onderzoeker te gast die zijn hele carrière heeft besteed aan de vraag: waarom blijven mensen bij bepaalde beelden langer stilstaan? De monden van aanwezige communicatieprofessionals vielen open toen hij zijn inzichten deelde.' Zijn advies aan de communicatieprofessional die aan de slag wil, is helder. 'Steek als organisatie tijd in een opvallende beeldtaal die schaalbaar is over alle middelen en toekomstbestendig. Niet als extra laag boven op de merkstrategie, maar als de zichtbare verbinding tussen alles wat de organisatie is of wil zijn. In deze tijd mag visuele communicatie geen sluitpost meer zijn op de begroting. Het is het vertrekpunt.'

## 'Bij geloofwaardige communicatie hoort geloofwaardig beeld'

Terwijl de meeste beeldbanken vol staan met geposeerde modellen, bouwde Patricia Rehe een collectie van 22.000 foto's met echte Nederlanders in alledaagse situaties. Ideaal voor organisaties die beelden nodig hebben die kloppen met de werkelijkheid.

Voor haar beeldbank Pancake Pictures werkt Patricia Rehe uitsluitend met echte mensen. Ze vraagt haar geportretteerden liever niet om iets te doen wat ze normaal nooit zouden doen: geen geposeerde tuinierscènes, geen gespeelde vriendschap. 'Ik wil beeld dat geloofwaardig is omdat het klopt met de werkelijkheid. Niet omdat het een gewenste werkelijkheid afbeeldt.'

Met die aanpak onderscheidt Rehe zich van traditionele stockfotografie. Ze richt zich op organisaties die echte, inclusieve Nederlandse beelden nodig hebben op het gebied van bijvoorbeeld zorg, duurzaamheid, armoede of onderwijs. Denk aan gemeenten en zorginstellingen. 'Ik wil graag dat mijn beeldbank een afspiegeling van de maatschappij is, met mensen van elke gezindte, huidskleur en seksuele geaardheid.'

### Afspiegeling maatschappij

In de praktijk is dat best lastig. Mensen die ze fotografeert staan hun portretrecht af. 'Dat betekent dat de foto voor elk doel gebruikt mag worden, dus bijvoorbeeld ook voor een onderwerp als schulden of armoede.' Mensen van kleur en andere minderheden zijn volgens haar huiveriger om mee te werken. 'Zij hebben vaker negatieve ervaringen door stigmatisering en uitsluiting en zijn begrijpelijkerwijs extra alert op de risico's die ze lopen.' Van de tien mensen die ze benadert om op de foto te gaan, zeggen er negen nee. 'Dat maakt dit werk tijdrovend, maar in het selecteren van de juiste mensen zit mijn onderscheidend vermogen. Wat betreft inclusiviteit helpt het waarschijnlijk ook niet dat ik in een klein Limburgs dorpje woon en niet uit de Randstad kom.'



### Geen sprookje

Als voorbeeld noemt ze een klant die haar vroeg een fotoserie te maken op een schoolplein, met jongens en meiden van verschillende leeftijden en achtergronden bij elkaar. 'Dit lijkt een vraag naar inclusieve praktijk, maar het is een wensplaatje. In het echt staan – helaas – homogene groepen bij elkaar. Iemand suggereerde nog mijn dochter in te zetten: zij staat al op veel foto's in mijn beeldbank. Als je haar met haar donkere ogen een hoofddoek omdoet, kan zij zeker voor moslima doorgaan. Maar ik ga liever voor eerlijke beeldtaal dan wenselijke beeldtaal. Dus dan zoek ik gewoon door naar meiden die daadwerkelijk moslima zijn.'



Een serie foto's uit de beeldbank van Patricia Rehe



# Wij maakten deze C



**Jaap Backx**  
Hoofdredacteur



**Wim Datema**  
Redacteur



**Martijn van Dorp**  
Redacteur



**Michiel Haighton**  
Redacteur



**Noor van Manen**  
Redacteur



**Annemarie van Oorschot**  
Redacteur



**Patrick Oxener**  
Eindredacteur



**Emmy Thans**  
Redacteur



**Katja Torbijn**  
Redacteur



**Arjen van Riel**  
Art director



**Bart van Waardenberg**  
Grafisch Vormgever



**Lin Woldendorp**  
Fotograaf

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt 6 keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Meer informatie over het lidmaatschap vind je op [logeion.nl](http://logeion.nl).

#### Abonnementen

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

#### Over deze uitgave

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

#### Redactie

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

#### Met medewerking van

Greetje de Graaff, Mayke van Keep, Lucas Kemper, Daan Muntinga, Patrick Oxener (eindredacteur), Bert Pol, Guido Rijnja, Betteke van Ruler, Duco de Vries, Lotte Willemsen en Lin Woldendorp

#### Coverfoto

Duco de Vries

#### Concept en vormgeving

carenza\* [carenza.nl](http://carenza.nl)

#### Druk

Veldhuis Media [veldhuismedia.nl](http://veldhuismedia.nl)

#### Redactieadres

Johan de Wittlaan 3  
2517 JR Den Haag  
070 346 70 49  
[redactie@logeion.nl](mailto:redactie@logeion.nl)

#### Advertenties & partnerships

070 346 70 49  
[partnerships@logeion.nl](mailto:partnerships@logeion.nl)

\*alles begint met een idee

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

[brainstorm@carenza.nl](mailto:brainstorm@carenza.nl)



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

LOGEION PRESENTEERT

# Cday26

Nederlands grootste  
communicatiecongres

18 JUNI 2026 NBC NIEUWEGEIN

Nieuw  
deze editie:  
Stel zelf  
jouw dag  
samen!

Mis het niet  
en bestel nu  
je tickets.



Retouradres: Johan de Wittlaan 3, 2517 JR Den Haag

Dit jaar hebben we een programma 'à la carte'. We openen en sluiten de dag gezamenlijk met sprekers Tom de Bruyne en Genieke Hertoghs.

Verder kies je de dag uit verschillende onderdelen:

- Praktische workshops
- Inhoudelijke sessies
- Dialoogtafels voor scherpe gesprekken
- 1-op-1 sparren over jouw vraagstuk

Mis dit niet!

ONZE PARTNERS

VIDEONIEUWSBERICHT



YACHT



Future Communication

Van der Hilst  
Communicatie begint bij jou!



OnlyHuman  
by umon

