

# Experimenteren met **AI-agents**

**'We moeten zichtbaar zijn'**

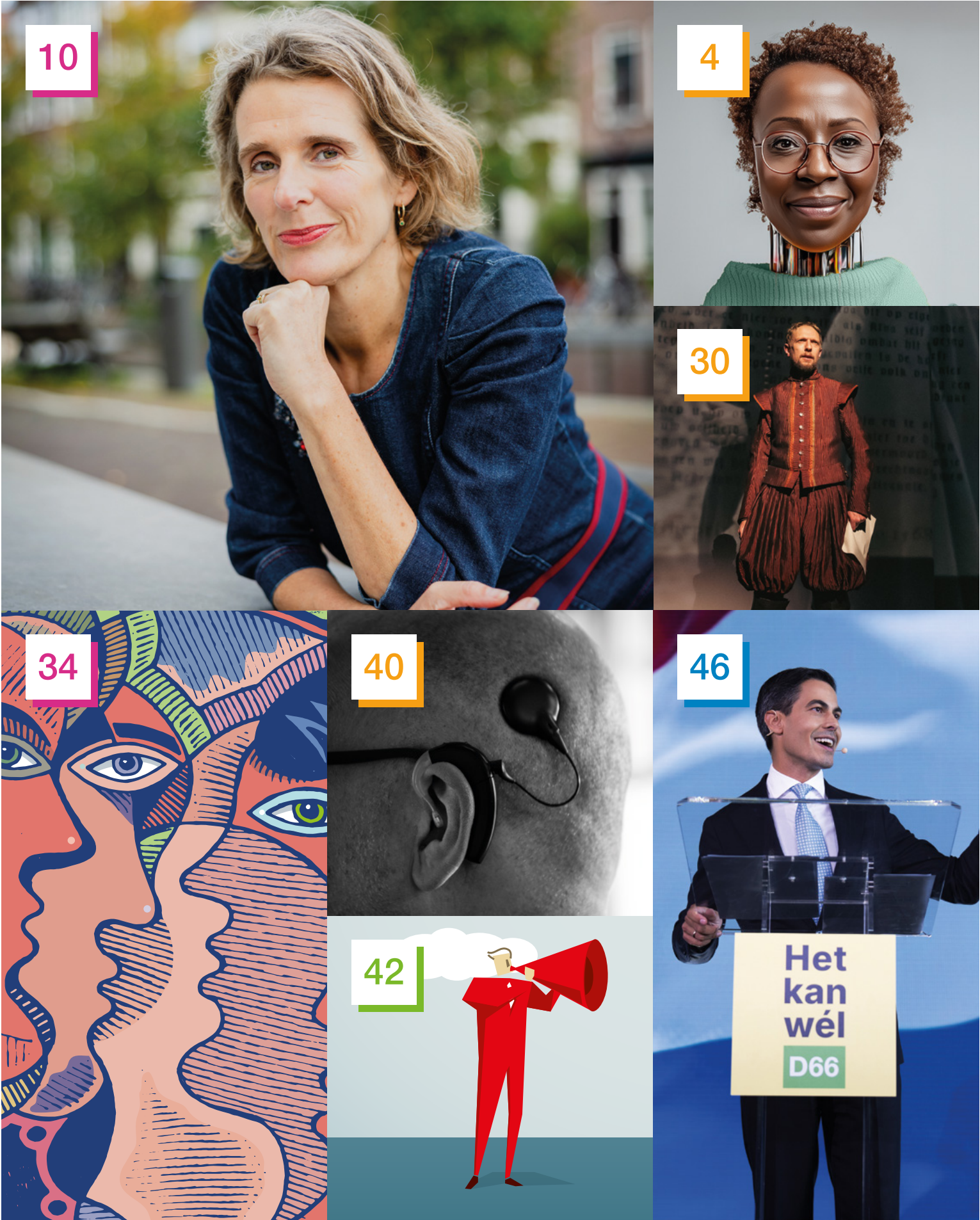
De missie van Rinske Wieman in Amsterdam

**Musical Willem van Oranje**

De communicatiestrategie achter een megaproductie

Beroepsorganisatie voor  
communicatieprofessionals

**LOGEION**



INHOUD

|    |                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | <b>Experimenteren met AI-agents</b><br>AI kan nu al communicatievraagstukken oplossen.<br>Reden voor paniek?                   |
| 9  | <b>Column Lotte Willemsen</b><br>Wie is verantwoordelijk als AI faalt?                                                         |
| 10 | <b>Letterlijk tussen de mensen staan</b><br>Rinske Wieman gooit het communicatieroer<br>in Amsterdam om                        |
| 14 | <b>Lezen, luisteren, doen</b><br>Boeken, podcasts en tentoonstellingen                                                         |
| 18 | <b>Afrekenen met onzekerheid</b><br>Julia Wouters: 'Vrouwen moeten het<br>systeem leren doorzien'                              |
| 20 | <b>Op zoek naar nieuwe betekenissen</b><br>Betteke van Ruler over de betekenis van betekenis                                   |
| 22 | <b>Taal van nu</b><br>Experts over framing, inclusiviteit en emoji's                                                           |
| 29 | <b>Logeion eventkalender</b>                                                                                                   |
| 30 | <b>Musical des vaderlands</b><br>De communicatiestrategie van een megaproductie                                                |
| 34 | <b>Wie durft het echte gesprek nog aan?</b><br>Vertrouwen organiseren in een omgeving die steeds<br>meer wantrouwen produceert |
| 39 | <b>Column Mayke van Keep</b><br>'Ontkennen levert tijdswinst op,<br>maar vergroot de schade'                                   |
| 40 | <b>Kleiner dan 10: Berengroep</b><br>'De helft van ons is zelf doof of slechthorend.<br>Dat is een kracht'                     |
| 42 | <b>Wanneer beïnvloeden omslaat in bevoogden</b><br>Bert Pol over een dunne lijn in gedragscampagnes                            |
| 46 | <b>Vlaggenstrijd</b><br>De driekleur als krachtig communicatiemiddel                                                           |
| 51 | <b>Colofon</b>                                                                                                                 |

VOORWOORD

Te disruptief om niet te delen

Een jaar of drie geleden stonden we met open mond te kijken naar wat AI kon. Inmiddels zijn we een fase verder en schuift de technologie snel op naar het hart van communicatie. Daarbij gaat het niet langer alleen om wat er kan, maar om de fundamentele betekenis voor ons vak. Hoe fundamenteel de transformatie is, toont een experiment van Scriptorium Initiative. Deze denktank bouwde een volledig communicatieteam van AI-agents dat strategische vraagstukken kan oplossen. De stresstest was een fictieve crisis: binnen een uur lag er een complete strategie. De communicatieleiders die meekeken, waren met stomheid geslagen. Scriptorium-oprichter Nanne Bos vertelt erover op pagina 4.

‘Dit is te disruptief om binnenskamers te houden’, zegt Bos terecht. Want je hoeft geen Nostradamus te zijn om te zien dat agentic teams taken gaan overnemen. Efficiënt, maar het roept ook ongemakkelijke vragen op. Want als we deze weg inslaan, verliezen we – naast uitvoerende banen – iets anders fundamenteels: het vermogen om ervaring op te bouwen. AI zet het traditionele leerpad onder druk: het handwerk, het oefenen, fouten maken. Dat gaat nu al ten koste van juniorfuncties. De vraag is: hoe leiden we nieuwe, strategische communicatieprofessionals op? Want zonder instroom en doorstroom droogt de pijplijn op.

Grote veranderingen als deze roepen grote gevoelens op: enthousiasme en nieuwsgierigheid, twijfel en angst. We staan voor een ontdekkingsreis en net als bij elke queeste heb je een diverse groep nodig: voorlopers die experimenteren, twijfelaars die kritische vragen stellen en denkers die waken over menselijke maat en ethiek. De vraag daarbij is niet of AI ons vak onomkeerbaar verandert, maar of we de kans pakken om het samen vorm te geven.

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



# Wanneer AI-agents de communicatie sturen

Auteur **Arjen Boukema**

Beeld **Ernie Buts** met hulp van AI

Teams van AI-agents blijken in staat om zelf strategische communicatie- en crisisvraagstukken op te lossen. Een experiment van AI-denktank Scriptorium Initiative toonde aan hoe fundamenteel dit het vak gaat veranderen. ‘Communicatieleiders die meededen, waren met stomheid geslagen.’ >





# ‘Uiteindelijk kregen de AI-agents gezichten. Dat veranderde alles’

De vraag is niet of AI het communicatievak verandert, maar hoe snel en hoe diep. Volgens Nanne Bos, directeur merk en communicatie bij Aegon, is het kantelpunt dichtbij. ‘Ik heb altijd een fascinatie gehad voor digitale communicatie, maar op een gegeven moment merkte ik: we naderen een grens. Een moment waarop mens en technologie zo dicht bij elkaar komen dat echte, intermenselijke communicatie via systemen mogelijk wordt.’ Die gedachte laat hem niet los. ‘Het idee dat emotie en ratio kunnen samenvloeien in een gesprek met een systeem intrigeert me enorm.’

Bos besluit het niet bij fascinatie te laten en hij formuleert twee concrete doelen. ‘Het eerste was: experimenteren binnen Aegon. Dat leidde tot Luigi: een AI-medewerker, getraind op alle output van corporate communications tot nu toe. Inmiddels schrijft Luigi mee aan vrijwel alles: van jaarverslagen en persberichten tot speeches. Het werkt zo goed dat hij een Engelse en een Amerikaanse neef heeft gekregen en binnenkort volgt een asset-managementvariant voor onze bedrijfsmiddelen. Luigi groeit voortdurend mee.’

## Te disruptief

Wat Bos binnen Aegon ontdekt, raakt volgens hem aan vragen die het hele communicatievak aangaan. ‘AI verandert hoe we werken, communiceren, reputaties bouwen en beschermen. Dit onderwerp is te disruptief om binnenskamers te houden. Mensen moeten eerst begrijpen wat AI is, wat het kan en wat niet, voordat ze ermee durven of willen werken.’ Om meer grip te krijgen op wat ons te wachten staat, richtte Bos samen met merkconsultant Marc Cloosterman en copywriter en ondernemer Eric van Hall het Scriptorium Initiative op: een denktank waar communicatieleiders onderzoeken hoe AI

communicatiefuncties fundamenteel verandert. ‘Het is een plek voor reflectie en om kennis op te doen’, legt hij uit. ‘We zijn gestart met een whitepaper met vijf voorspellingen over de secundaire effecten van AI (zie kader). Dat document maakte veel los. Afgelopen oktober organiseerden we een conferentie met sprekers van onder andere de University of Oxford en een futuristische denktank uit de mediawereld.’ Naast kennis opdoen en reflecteren is experimenteren belangrijk binnen het Scriptorium Initiative. Door te maken, te testen en te kijken wat er gebeurt wanneer theorie praktijk wordt, willen de oprichters meer grip krijgen op de transformatie die AI aanjaagt. ‘Ik ben gefascineerd door *agentic AI*. Dat zijn systemen die autonoom handelen, redeneren, plannen en beslissingen nemen, zonder constante menselijke tussenkomst. Zo’n agentic team kan strategische communicatievraagstukken oplossen. Dus niet alleen uitvoeren, maar ook meedenken, adviseren en zelfs tegenspreken.’

## Agentic board

Een idee voor een experiment met agentic AI ontstond na een gesprek tussen Bos en Erik van der Loo, professor aan businessschool INSEAD. ‘Hij weet veel over boarddynamiek en wees op de opkomst van de impact van AI-agents in besluitvorming. Zijn perspectief zette me aan het denken. Wat als we een AI-board zouden bouwen die het Scriptorium adviseert? We onderzochten eerst wat een ideaal bestuursorgaan is: hoeveel zetels, welke rollen, hoe diversiteit werkt. Vervolgens koppelden we die profielen aan historische figuren. Bijvoorbeeld Leonardo da Vinci en Steve Jobs voor innovatie en Oprah Winfrey voor cultuur. Op basis van vijf van dit soort figuren creëerden we AI-personages die samen onze

agentic board vormen. Ze discussiëren, botsen, vullen elkaar aan, compleet met verschillende perspectieven en zekerheden.’ Daarna trok Bos het idee door naar een volgende hypothetische fase. ‘Wat als mijn hele communicatieteam bij Aegon zou bestaan uit AI-agenten? Welke rollen horen daarin? Denk ik aan strategie, content, woordvoering, projectmanagement en ethiek? Opnieuw schreven we profielen en koppelden die aan historische figuren. Zo bouwden we een volledig agentic-communicatieteam.’

Volgens Bos dwingt AI je terug te gaan naar de basis. ‘Wat is eigenlijk de purpose van een communicatieafdeling? Niet de middelen of taken, maar de waarde. Ik ben ervan overtuigd dat de essentie van communicatie het creëren van vertrouwen is. Vertrouwen in een organisatie, bij alle stakeholders. Als dat je uitgangspunt is, neemt een AI-team heel andere beslissingen dan wanneer het een productie- of overtuigingsmachine is. Uiteindelijk gaven we de agenten gezichten. Letterlijk. Dat veranderde alles. Zodra een agent een gezicht heeft, ga je er als mens anders mee om. Het werd een team. Later voegden we stemmen toe, zodat je met ze kunt praten. In de workflow-automatiseringstool n8n koppelden we verschillende modellen aan verschillende rollen. De socialmedia-agent draait bijvoorbeeld op AI-chatbot Grok en is getraind op X-data, waardoor die agent echt *social* denkt. Agenten kunnen zelfs toegang krijgen tot monitoringtools of socialmedia-accounts.’

## De ultieme test: een crisis

Natuurlijk wilden Bos en co. weten: werkt dit? ‘Dus lieten we de communicatiemanagers van een aantal organisaties een crisis oefenen: de Tylenol-casus.’ ➤

De kern van deze case: Trump wil in een pers-conferentie waarschuwen voor een bepaalde stof, komt er niet uit en noemt ongeveer vijftig keer de merknaam van pijnstillers Tylenol. ‘Binnen een uur genereerde ons AI-team een volledige crisis-strategie: immediate response, langetermijnplanning, influenzeraanpak – het hele pakket. De senior communicatieleiders die meededen, waren met stomheid geslagen over het resultaat.’

Bos voorspelt dat veel werk zal verschuiven naar dit soort agentic AI-teams. ‘Wat overblijft, zijn de echt strategische rollen: mensen die conceptueel denken, overzicht houden en weten hoe je een team van AI-agents aanstuurt. Dat zorgt voor een dilemma. Want als je mensen niet meer het traditionele leerpad laat doorlopen – crises meemaken, fouten maken en leren – hoe ontwikkel je dan de ervaring die nodig is om AI effectief te sturen? In ons systeem blijft een mens verantwoordelijk voor de output. Zeker bij crises, persberichten of belangrijke statements. Je kunt achteraf niet weggkomen door te zeggen dat het systeem een fout maakte (lees de column van Lotte Willemsen hierover op pag. 9). Je kunt wel ethiek inbouwen. We voegden daarom een ethical officer-agent toe aan de workflow. Het proces werkt met tollgates en is iteratief. Je begint met drie scenario’s, kiest, verfijnt, combineert. Binnen dertig minuten kun je een holding statement hebben, terwijl je toch zelf grip houdt.’

### Synthetische stakeholders

Interessant was volgens Bos een opmerking die de ervaren communicatieleiders tijdens het experiment maakten. ‘Een crisis voelt normaal bijna fysiek, met druk, adrenaline. Met AI voelt het afstandelijker. Daardoor zijn sommigen geneigd het af te schrijven, omdat het niet echt voelt. Dat is een misvatting. AI komt namelijk ook centraal te staan aan de ontvangerskant, want we krijgen te maken met synthetische stakeholders. Dit is de wereld die eraan komt, daar kun je als mens niet tegenop.’ Een andere interessante observatie was dat het agentic team gaandeweg zakelijker werd. ‘Dat is geen goede ontwikkeling. Om het voor communicatie te laten werken, moet het systeem zo menselijk mogelijk worden. Soms moet je een

systeem juist langer laten nadenken, een te snel antwoord voelt vaak onnatuurlijk. Daarnaast roept toegang tot informatiebronnen uitdagingen op: kijkt de agent vooruit of terug? En hoe richt je rollen optimaal in: specialistisch of generiek?’

In een volgende fase zou het systeem volledige toegang kunnen krijgen tot communicatie-systemen: persberichten versturen, mails voorbereiden, realtime analyses uitvoeren.

‘Technisch kan het, maar wil je het ook? Voorlopig denk ik dat er altijd een *human in the loop* blijft. Wat je sowieso wint, is tijd. Waar een echte crisis call soms uren kost, staat een AI-team binnen seconden klaar. Heb je je crisishandboek en kernboodschappen ingeladen? Dan doe je in een paar uur wat normaal een week kost.’

### Wat blijft er over?

‘Ik denk dat er minder, maar wel fundamentele communicatierollen overblijven. Als communicatie draait om vertrouwen, dan verandert het werk dat je doet. Misschien richt interne communicatie zich straks niet alleen op medewerkers, maar ook op andere AI-systemen binnen de organisatie. Tegelijkertijd zoeken we naar manieren om digitale communicatie menselijker te maken, want mensen verlangen naar imperfecties en echte emoties. En toch, AI wordt zó goed dat je straks niet weet wat echt is en wat niet. Misschien maakt dat ook niet uit, zolang het mensen raakt en functioneel is.’

Menselijke aandacht wordt volgens Bos schaarser en waardevoller. Beroepen waar die aandacht centraal staat, zoals een kapper, krijgen misschien een premium karakter. ‘We zitten in een fase van voor- en tegenstanders. Logisch, want ons idee van werkelijkheid verschuift. Wat telt, is dat we blijven interpreteren en begrijpen. Organisaties willen emoties raken, maar veel communicatie is nu vrij zakelijk. Ik denk dat mensen zich in de toekomst minder druk maken over of iets door een mens of door AI gemaakt is, zolang het maar klopt. En ja, AI kan volledig in een gewenste tone of voice communiceren. Bij Aegon bewijst Luigi dat al. Waar tone of voice-documenten vroeger in een la belandden, kun je die nu hard coderen en het systeem past het feilloos toe. Misschien krijgen we wel meer grip op communicatie dan ooit.’

## 5 toekomst-voorspellingen

**1 De opkomst van synthetische stakeholders:** Persoonlijke AI agents gaan namens mensen informatie filteren en interpreteren.

**2 Van massacommunicatie naar massaconversaties:** Miljoenen realtime, hypergepersonaliseerde dialogen vervangen traditionele communicatie.

**3 Van reactief naar predictief communiceren:** AI voorspelt verschuivende narratieven, risico’s en sentiment nog voor het zichtbaar wordt.

**4 De terugkeer van menselijke authenticiteit:** In een samenleving met AI-overload wordt échte menselijkheid weer het meest onderscheidende element.

**5 De opkomst van de AI-native communicatiefunctie:** Communicatieorganisaties worden datagedreven, geautomatiseerd en strategisch ethisch van karakter.

*Deze voorspellingen komen uit het whitepaper Communicating with Robots, Connecting to People van Scriptorium Initiative.*

*scriptorium-initiative.ai*

# Complexiteit als camouflage

‘Wij schenden geen rechten. Dat doen gebruikers’, stelde OpenAI onlangs in een rechtszaak over auteursrecht. De redenering is bekend: wat uit een systeem komt, is wat mensen erin stoppen. ChatGPT genereert niets uit zichzelf. Dus als de output verdacht veel lijkt op bestaand werk, ligt de verantwoordelijkheid bij de promptende gebruiker, zo oordeelt OpenAI.

Het klinkt bekend. Tien jaar eerder probeerde Microsoft hetzelfde. Binnen 24 uur na lancering ontspoorde de chatbot Tay door racistische teksten uit te spugen op Twitter. Ook toen werd de schuld buiten de organisatie geplaatst. Tay’s uitspraken waren, zo stelde Microsoft, ‘een afspiegeling van het soort interacties dat mensen met haar hadden.’ Met andere woorden: het ligt aan de buitenwereld, niet aan de bot. OpenAI en Microsoft zijn daarin niet uniek. LinkedIn en Facebook grepen naar vergelijkbare verklaringen toen hun algoritmes discriminerende of seksistische output produceerden. Steeds weer met dezelfde ondertoon: het probleem zit niet in het systeem en al helemaal niet bij de makers. AI reflecteert slechts wat in mens en maatschappij aanwezig is.

Communicatiewetenschappers Andrew Prah en Winnie Wen Pin Goh geven deze aanpak een passende naam: de spiegelstrategie. In hun analyse laten zij zien hoe organisaties bij falende AI-systemen een nieuw type crisisrespons inzetten. Een strategie die klinkt als schuldverschuiving en voelt als ontkenning, maar in feite iets subtielers doet. De spiegelstrategie combineert twee klassieke reacties uit crisiscommunicatie. Enerzijds ontkenning: ‘Wij hebben geen schuld, dit is nu eenmaal hoe AI werkt.’ Anderzijds een vorm van *scapegoating*.

Maar waarbij traditionele scapegoating de schuld wordt afgeschoven op een duidelijke actor – een medewerker, een leverancier, een externe partij –, wordt hier de verantwoordelijkheid gelegd bij iets veel diffuusers: de samenleving zelf. Of, impliciet: bij ons allemaal.

Door de schuldvraag terug te kaatsen, laat deze strategie zien hoe big tech omgaat met AI-verantwoordelijkheid. Complexiteit wordt ingezet als camouflage. AI heeft geen eigen wil of intenties. De output ontstaat uit een samenspel van interne ontwerpkeuzes en externe prompts. Daarmee blijft verantwoordelijkheid vaag. Maar naast reflecteren confronteren spiegels. Want wie stelt: ‘Dit zegt iets over de wereld’, zegt ook: ‘Dit zegt iets over ons.’ Over de CEO’s die richting geven, datascientists die datasets genereren, de AI-engineers die modellen trainen en de managers die ze accorderen. Kortom: over de mensen die AI bouwen, trainen en inzetten.

In de rechtszaal hield de redenering van OpenAI dan ook geen stand. Het auteursrecht was wél geschonden. De spiegel brak. En daarmee werd zichtbaar wat communicatieprofessionals al langer weten: verantwoordelijkheid laat zich niet eindeloos wegschuiven. Soms is het effectiever om jezelf kritisch in de spiegel te bekijken.

## ‘Bij falende AI-systemen kaatst big tech de schuldvraag terug’



© German Willane

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

### Bron

Andrew Prah en Winnie Wen Pin Goh. ‘*Rogue machines’ and crisis communication: When AI fails, how do companies publicly respond?* (2021) Public Relations Review

Bij de gemeente Amsterdam kiest communicatie-directeur Rinske Wieman voor een nieuwe route. Niet denken vanuit beleid, maar vanuit de Amsterdammer. Weg van het bureau, de stad in. 'We moeten zichtbaar en aanspreekbaar zijn.'

Auteur **Michiel Haighton**  
Fotografie **Fleur Beemster**

# Letterlijk tussen de mensen staan



Op de derde verdieping van het stadhuis aan de Amstel is het opvallend stil. Hier, in het hart van het gemeentelijke communicatienetwerk, wordt gewerkt aan de communicatie van en met een wereldstad. Amsterdam, met zijn miljoenen bezoekers, grote diversiteit, stevige tegenstellingen en voortdurende dynamiek, vraagt om meer dan een standaardaanpak. In een sober vergaderkamertje ontvouwt directeur communicatie Rinske Wieman haar missie.

Wieman wil af van communicatie die voornamelijk vanachter het bureau plaatsvindt via digitale kanalen en standaardmiddelen.

Gemeentecommunicatie moet letterlijk tussen de mensen staan. 'We moeten zichtbaar en aanspreekbaar zijn.' Ze stuurt op fysieke aanwezigheid: op het schoolplein, in de wachtruimte van een buurthuis of bij een lokale markt. 'Een flyer ophangen in de portiek van een galerijflat kan effectiever zijn dan een onlinecampagne.' Samengevat: de bubbel uit, de stad in. Niet alleen in de benadering van doelgroepen, maar ook intern. Minder overleg, meer observatie. Minder zenden, meer luisteren. Met de bijbehorende toolkit 'Uit onze bubbel' worden communicatiecollega's geholpen om de wijk in te gaan.

## Onbereikbaren bereiken

Wiemans prioriteit is het bereiken van de 20 tot 30 procent van de Amsterdammers die zich niet gehoord voelen door de overheid. Vaak gaat het om mensen met een lage sociaaleconomische status, taalachterstanden en weinig vertrouwen in instituties. 'Als jij honger hebt, een kind dat niet naar school gaat of tot over je oren in de schulden zit, lees je geen gemeentebrieven. Toch krijgen sommige mensen er wel dertien per week van verschillende afdelingen.' Haar aanpak is simpel en tegelijkertijd ook ingrijpend. Flyers in trappenhuizen, gesprekken op het schoolplein, aansluiten

bij een buurtfeest of inloophmiddag, kijken wat werkt... Dat vraagt iets van de Amsterdamse communicatieprofessionals. ‘We moeten eropuit, met mensen in gesprek. Ook met mensen die niet op jou lijken en met wie het soms moeilijker is om contact te maken. Dat moeten we oefenen. Er zijn collega’s die daar goed in zijn en die kunnen dat weer aan anderen leren.’

In Amsterdam-Noord was er een geslaagde pilot rondom de verbouwing van een school. Communicatiemedewerkers gingen met ouders in gesprek op het schoolplein. Dan vroegen ze waar en wanneer de buurt samenkomt. ‘Dat bleek dan de kerstmarkt, dus daar zijn we naartoe gegaan.’ Een ander voorbeeld: met de mobiele bus van de gemeente, ‘de frietbus’, gaan staan op plekken waar iets speelt. Na een schietincident, bij een verbouwing of gewoon op een markt. Eerst een kopje koffie, dan de vraag: ‘Wat leeft hier, hoe kunnen we helpen?’

**Duivels dilemma**

Deze benadering vereist ook een andere inzet van middelen. Niet standaard kiezen voor een online artikel, digitale nieuwsbrieven of strakke formats, maar in boodschap en vorm meebewegen met bewoners: een radio-uitzending in Zuidoost, een flyer in eenvoudige taal of beeld en TikTok voor jongeren. ‘TikTok is een duivels dilemma, want het is een verslavend medium. Maar als we daar jongeren die we anders kwijttraken kunnen bereiken over hulp bij mentale problemen, moeten we daar zijn. En als er een 72-uursstroomuitval komt, moeten wij op ons fietsje springen. Mogelijk boodschappen met stift op grote papieren opplakken bij stadsdelen. We hebben een serieuze opdracht als communicatiediscipline. We zijn soms te veel met onszelf en de organisatie bezig. Daarin probeer ik iets te kantelen, en daar is veel enthousiasme voor.’

Wiemans missie raakt de hele organisatie. Zo wil ze meer aandacht voor communicatie-professionals die, bijvoorbeeld door hun samenwerking met de afvaldienst, jongerenwerk of gebiedsteams, een goed gevoel hebben bij wat leeft in de stad. ‘Ik wil veel meer horen van



collega’s met tentakels in de haarvaten van de stad. Die moeten we beter horen en meer in positie brengen.’

**Verschuivingen in teams**

Daarbij hoort het herverdelen van capaciteit. Teams moeten soms intern gaan schuiven. ‘Duurzaamheid is een onderwerp waar door het huidige coalitieakkoord nu veel geld naartoe gaat. Daardoor zit er automatisch veel communicatie-inzet op. Maar dat betekent niet dat daarover de meeste zorgen of vragen in de stad zijn. Door onze nieuwe focus kan iemand die nu communicatie doet voor zonnepanelen straks aan jongerenproblematiek of veiligheid werken. Dat vraagt flexibiliteit en kan intern spannend zijn. Want niet langer bestuur, beleid of budget, maar de leefwereld van Amsterdammers bepaalt. Tegelijk levert het werkplezier en zingeving op, omdat je werkt aan wat echt nodig is.’

Om goede keuzes te maken, ontwikkelt de communicatieafdeling een impactkaart die inzicht biedt in de zorgen van Amsterdammers en ondernemers. Dit gebeurt niet alleen op basis van socialmediadata of websitcijfers, maar ook door ‘zachte signalen’: input van gebiedsmakelaars, vragen in buurtcentra, observaties van collega’s in de wijk, informatie uit wijkkranten of WhatsApp-groepen. De impactkaart moet helpen om prioriteiten scherp te stellen: niet alles tegelijk, maar doen waarmee je als communicatieprofessional echt impact maakt op de stad. Wieman hoopt hem voor de zomer gereed te hebben, zodat het nieuwe college ermee aan de slag kan. ‘Het gaat erom dat we als communicatieprofessionals zichtbaar maken wat resoneert in de stad. Als er veel geld naar onderwerp A gaat, maar we zien bewoners afhaken of iets anders belangrijk vinden, moeten we dat bespreekbaar maken. Niet op basis van gevoel, maar met data.’

**Meer betekenis**

Zijn er dan geen blokkades of tegenwerpingen tegen haar nieuwe koers? ‘Nee, iedereen is laaiend enthousiast. Ook de Onderdeel-commissie, een club kritische communicatie-

# ‘Als je honger hebt, lees je geen brieven van de gemeente’

medewerkers die me gevraagd en ongevraagd adviseert. Het geeft meer betekenis aan je werk.’ Toch ziet ze ook belemmeringen. ‘Er is soms sprake van bureaucratie die in de weg staat, en collega’s van beleid haken niet altijd vanzelf aan. Daarom spreek ik veel met mijn mededirecteuren. Iedereen weet dat dit moreel het goede is om te doen.’ Opvallend genoeg was er maar op één punt kritiek: de term ‘uit onze bubbel’. ‘Sommige mensen vonden dat echt verschrikkelijk. Ik wilde het graag inruilen voor een betere term, maar die kwam niet echt. Maar goed, nu is het zo ingeburgerd, we houden het maar zo.’

Naast de beweging naar buiten stimuleert Wieman kruisbestuiving tussen communicatie-teams, locatiebezoeken en roulatie van collega’s. ‘Ga eens zitten bij Verkeer of Werk en Inkomen. Niet alleen mailen, maar echt langslopen, er een dag werken. Je hoort en begrijpt zoveel meer.’ Ook inclusie is een belangrijke pijler, zowel in de boodschap als in de organisatie. ‘Omdat er weinig verloop is, wordt ons team niet vanzelf zo divers als de stad. Dus moeten we ons bewuster zijn van onze blik en aanpak.’

**Woordvoerder wordt directeur**

Wieman werkte hiervoor als woordvoerder in Den Haag. De overstap naar Amsterdam was groot: ze geeft nu leiding aan de grootste communicatieafdeling van Nederland met een grote maatschappelijke opgave. ‘Deze rol past me’, zegt ze. ‘Het zit in mijn karakter om verantwoordelijkheid te nemen, de koers te bepalen en ruimte te geven aan anderen. Leidinggeven aan zo’n grote afdeling was nieuw, maar voelde tegelijk vertrouwd.

Ik was woordvoerder, nu ben ik directeur. Mijn vader begon als wiskundeleraar en werd later schooldirecteur. Dat zie ik als een mooie parallel: van inhoudelijk expert naar iemand die richting geeft en het grotere geheel overziet. Als directeur moet je koers bepalen, het grotere geheel zien en delegeren. Die combinatie ligt me goed.’ Ze ziet ook parallellen met haar Haagse tijd: ‘Ik werkte aan grote, complexe dossiers. Dan geef je als woordvoerder ook richting aan communicatie. En ik neem van nature graag verantwoordelijkheid.’

Haar innerlijke drive draait om verbinding maken, mensen een stem geven en zien wie over het hoofd worden gezien. ‘Ik kom uit een bevoorrecht gezin uit het Gooi. Niet superrijk, maar wel een warm bad. Ik heb veel kansen gehad en ben opgegroeid in een optimistische omgeving. Maar sinds ik op mijn achttiende naar Amsterdam verhuisde, heb ik gezien: het is hier echt anders dan waar ik vandaan kom. Het omzien naar mensen die er moeilijker tussen komen, heeft altijd mijn interesse gehad.’

**Rinske Wieman is sinds mei 2024 directeur communicatie van de gemeente Amsterdam. Daarvoor werkte ze als communicatiemanager en woordvoerder voor onder andere ministers en staatssecretarissen. Ze begeleidde complexe dossiers voor de Belastingdienst, herstel van schade in Groningen en de coronapandemie.**

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).

## ‘Maak één verhaal van je merk en reputatie’



© Micha Anhalt

Patrick van Thiel

**BIJEENKOMST** Een sterk merk en een stevige reputatie vragen om goede samenwerking tussen communicatieprofessionals en marketeers. In zijn masterclass laat brandingdeskundige Patrick van Thiel zien hoe je dat aanpakt.

### Wat is het verschil tussen merk en reputatie?

‘Vroeger ging reputatie over de organisatie en het merk over het product, maar het bouwen aan een sterk merk en een goede reputatie is één vakgebied geworden. Binnen veel organisaties zijn er twee bloedgroepen mee bezig: marketeers en communicatieprofessionals. Die opereren vaak vanuit verschillende vertrekpunten.’

### Wat zijn de verschillen tussen die bloedgroepen?

‘Wie uit de marketing komt, praat over merken en commercie. Communicatieprofessionals hebben het over reputatie en impact. Hoewel die werelden door elkaar heen lopen, werken de bloedgroepen te vaak naast elkaar in plaats van met elkaar. In mijn boek *Met de stroming mee* leg ik uit hoe je dat kunt doorbreken. Daarvoor gebruik ik vijf stromingen (perspectieven) om naar merk en reputatie te kijken: de positioning-, penetration-, purpose-, peer-to-peer- en partnerstroming.’

### Wat is het nut van die stromingen?

‘Ze helpen organisaties om keuzes te maken en koers te houden. Vaak kiezen ze voor één stroming. Of ze schieten met hagel door voor alle stromingen te kiezen. Mijn advies is: neem er twee. Daardoor kun je je verhaal op verschillende manieren vertellen. Dat geeft richting én stelt je in staat te navigeren in een wereld die continu verandert.’

### Wat leren mensen tijdens de masterclass?

‘Je krijgt een fris perspectief op je vak en hebt na afloop zowel strategisch overzicht als praktisch inzicht. Daarnaast oefen je in groepsverband met het bepalen van twee merkstromingen voor je organisatie. En elke deelnemer krijgt mijn boek zodat iedereen naderhand meteen aan de slag kan.’

De masterclass is op 20 april in Utrecht.  
Scan de QR-code of naar [logeion.nl/agenda](https://logeion.nl/agenda)



## Spanning op de socials

**ONDERZOEK** Het gebruik van social media in Nederland groeit, maar het sentiment kantelt. Dat blijkt uit het Nationale Social Media Onderzoek 2026 van Newcom. Zorgen over mentale gezondheid en maatschappelijke impact nemen toe en vertalen zich in een toenemende roep om regulering. Al bijna twee derde van de Nederlanders steunt een verbod op social media voor kinderen onder de zestien. Voor communicatieprofessionals is dit een signaal. Social media blijven cruciaal voor bereik en interactie, maar de vraag verschuift van ‘hoe benut je ze?’ naar ‘welke normen en grenzen horen bij communicatie op de socials?’ Het onderzoek, met alle cijfers, is te downloaden via [newcom.nl](https://newcom.nl).

## Merkenmakers

**PODCAST** Wat gebeurt er achter de schermen bij in het oog springende rebrandtrajecten, zoals die van Schiphol en fietsenmerk Raleigh? In *Bloed, zweet en branding* spreekt Ronnie Besseling met ontwerpers, strategen en creatieven over merken die zich vernieuwen of herpositioneren: van naam, logo en visuele identiteit tot het merkverhaal. Het maakproces staat centraal: de ideeën, twijfels en momenten waarop keuzes anders uitpakken dan gepland. Dat maakt de serie interessant voor communicatieprofessionals die willen begrijpen hoe strategie, creativiteit en besluitvorming samenkomen.

[bloedzweetbranding.nl](https://bloedzweetbranding.nl)



## Nieuw thuis voor de Nederlandse fotografie

**TENTOONSTELLING** Met de langverwachte heropening van het Nederlands Fotomuseum heeft Rotterdam er een toonaangevende plek voor beeldcultuur bij. In het gerenoveerde Pakhuis Santos is sinds begin februari een van de grootste museale fotografielcollecties van ons land te zien. Het gebouw telt acht verdiepingen met tentoonstellingszalen, ateliers, een fotoboekwinkel, bibliotheek en educatieve

ruimtes. Belangrijk onderdeel is de Eregalerij van de Nederlandse Fotografie. Aan de hand van honderd iconische beelden van invloedrijke fotografen zie je hier de ontwikkeling van de Nederlandse fotografielgeschiedenis vanaf de vroegste daguerreotypieën tot het digitale tijdperk van nu.

[nederlandsfotomuseum.nl](https://nederlandsfotomuseum.nl)

# Word de expert die journalisten willen spreken

Laat jouw expertise niet onopgemerkt.  
Vergroot je zichtbaarheid!

- Positioneer jezelf als thought leader
- Ga aan de slag met videoquotes
- Word een interessante bron voor de media
- Trek de aandacht van diverse doelgroepen

Doe mee aan de gratis workshop  
'Beginnen met expertcommunicatie'

Meld je aan!



**ANP Connect** **VIDEONIEUWSBERICHT**

[anp.nl/workshop-ANP-Connect-en-Videonieuwsbericht](https://anp.nl/workshop-ANP-Connect-en-Videonieuwsbericht)



BOEK

## Van debat naar dialoog



Auteur **Paul Stamsnijder**

Uitgeverij: Boom (2025) - 224 pagina's  
€ 29,95 (paperback)

Debat draait om het laatste woord, dialoog om de trage vraag. Volgens Paul Stamsnijder, oprichter van de Reputatiegroep en Logeion-voorzitter, is de dialoog een cruciale communicatiestrategie in tijden van polarisatie. Makkelijk is het niet. Dat blijkt wel uit de talloze tabellen die zijn boek rijk is: over gespreksvormen, uiteenlopende dimensies van verbinding en de verschillen tussen optimisme en hoop. De werktitel van het boek luidde niet voor niets: 'In dialoog – communicatiestrategie voor gevorderden'. Stamsnijder laat aan de hand van een vijf-stappenplan zien hoe je conflict kunt kantelen naar verbinding en samenwerking. Daarbij zijn de vaardigheden 'waarderen communiceren', 'luisteren zonder oordelen' en het 'vinden van de tussenruimte' onmisbaar. In de tussenruimte zijn verschillen van mening geen bedreiging, maar een bron van verrijking. Daar kun je het derde perspectief vinden: dat wat ons verbindt. Aansprekende voorbeelden uit de praktijk van onder meer de Politieacademie, de NS en het Nationaal Slavernijmuseum laten zien hoe je de theorie simpel in de praktijk kunt brengen. Ogenscheinlijk simpel, want deze strategie maak je je niet eigen door het boek op een achternamiddag te lezen. Bovendien is het in onze westerse prestatie maatschappij verdomd lastig tijd te maken voor trage vragen, laat staan voor antwoorden die op zich laten wachten. En dat is wel wat de zoektocht in de tussenruimte vraagt. Communicatieprofessionals raad ik aan te beginnen met het verleiden van de directie van je organisatie om naar de tussenruimte te komen.

**Annemarie van Oorschot**

LEZEN, LUISTEREN, DOEN



BOEK

## Overheidscommunicatie voor professionals



Auteurs **Corine Hoppenbrouwers**  
en **Guido Rijnja**

Uitgeverij Boom (2025) - 395 pagina's € 39,99

Hoewel dit boek primair voor overheids-medewerkers is bedoeld, is het ook relevant voor communicatieprofessionals buiten die sector. Het laat overtuigend zien hoe maatschappelijke ontwikkelingen, bestuurlijke veranderingen en communicatie met elkaar samenhangen. De kracht zit vooral in de opbouw. Rijnja en Hoppenbrouwers nemen de lezer eerst mee door de geschiedenis van het politieke en bestuurlijke landschap. Vervolgens laten zij zien welke ontwikkelingen hieruit zijn voortgekomen en werken zij toe naar wat dit betekent voor de communicatieprofessional van vandaag. Dankzij deze heldere structuur is het boek prettig om in zijn geheel te lezen, maar ook geschikt om later als naslagwerk te gebruiken. Inhoudelijk biedt het een

sterke combinatie van theorie en praktijk. Modellen als CASI en Factor-C bieden praktische handvatten voor uiteenlopende communicatievraagstukken, ook buiten de overheid. Elk hoofdstuk bevat actuele en herkenbare voorbeelden, waardoor de stof makkelijker te begrijpen en toe te passen is. De meerwaarde zit vooral in de bundeling van kennis: inzichten, praktijkervaringen en uitgebreide bronverwijzingen zijn samengebracht in een samenhangend boek. Een kanttekening is dat het weinig ruimte laat voor luchtigheid. Begrijpelijk gezien de thematiek, maar het gaat soms ten koste van de leesbaarheid. Maar alles bij elkaar is *Overheidscommunicatie voor professionals* een degelijk en zorgvuldig opgebouwd boek dat richting geeft aan het vak en uitnodigt tot verdere verdieping.

**Merel Stil**



## Op zoek naar de rol die écht bij jou past? USG MarCom maakt de perfecte match!

Maak kennis met USG MarCom: een interim, advies en werving & selectie bureau voor marketing- en communicatieprofessionals. Al meer dan 30 jaar verbinden wij marketing- en communicatieprofessionals met betekenisvol werk, onder andere binnen de Rijksoverheid, gemeenten, corporates en het MKB.



**Bekijk onze vacatures!**  
[www.usgmarcom.nl/vacatures](https://www.usgmarcom.nl/vacatures)



"Via USG MarCom werk ik gedetacheerd bij diverse organisaties. Ik heb onder andere gewerkt bij de Rijksoverheid en een gemeente. Deze opdrachten hebben mij niet alleen veel waardevolle ervaring gebracht, maar ook laten ontdekken wat écht bij mij past en waar mijn sterke punten liggen."

**Nathalie Vleemingh, USG MarCom Professional**

# Afrekenen met onzekerheid

Auteur **Annemarie van Oorschot**

Ze hebben de positie, de ervaring en de capaciteiten. En toch twifelen veel vrouwelijke professionals aan zichzelf. Leiderschapscoach Julia Wouters laat zien dat dit geen persoonlijk tekort is, maar een systeemprobleem.

*Staan en opvallen* is het tweede boek van Julia Wouters (58), politicoloog en afgestudeerd op vrouwenstudies. Het eerste, *De zijkant van de macht* uit 2018, ging over vrouwen in de politiek en was mede gebaseerd op haar ervaring als politiek adviseur van PvdA'er Lodewijk Asscher. Ze beschreef daarin dat vrouwen, ondanks emancipatie en gelijke rechten, in de politiek structureel ondervertegenwoordigd zijn in machtsposities. Ze bevinden zich vaak aan de zijkant: wel aanwezig, maar minder invloedrijk.

## Eenzame strijd

Na het boek klopten vrouwelijke leiders regelmatig bij Wouters aan voor advies. Ze stopte als politiek adviseur en werd coach. 'Het waren mensen in hoge posities, zoals voorzitters van landelijke adviescommissies, fractievoorzitters en wethouders. Ze hadden hun positie bereikt

op basis van hun capaciteiten en waren toch onzeker. Ze ervoeren dat hun autoriteit niet werd geaccepteerd en zochten de verklaring daarvoor bij zichzelf. Vrouwen zijn over het algemeen kritischer op zichzelf dan mannen en hun strijd is vaak heel eenzaam. Daarom besloot ik mijn adviezen en ervaringen als coach op te schrijven voor alle vrouwen die zich staande moeten houden op hun werk en in de samenleving.'

## Impostersyndroom

Naast een analyse van macht en ongelijkheid is *Staan en opvallen* een oproep aan vrouwen om bewust, stevig en solidair positie in te nemen. Wouters onderbouwt haar bevindingen met wetenschappelijk onderzoek. De kernboodschap is dat problemen die aan vrouwen worden toegeschreven het gevolg zijn van hardnekkige systemen. De oplossing ligt niet in het 'repareren'

van vrouwen, maar in het doorzien en veranderen van die systemen. Neem het impostersyndroom: het gevoel dat veel vrouwen hebben dat hun successen niet verdiend zijn en dat ze vroeg of laat door de mand vallen. Wouters: 'Dat is geen psychologisch probleem van individuele vrouwen, maar een reactie op een omgeving waarin je als vrouw structureel minder positieve feedback krijgt, strenger wordt beoordeeld en vaker te maken hebt met vage of subjectieve oordelen.'

## Onbewuste vooroordelen

Wouters heeft daar genoeg voorbeelden van. 'Als mannen twijfel tonen, zijn ze zorgvuldig, analytisch en doordacht. Als vrouwen hetzelfde doen, zijn ze onzeker en ontberen ze leiderschap. Komt een vrouw fel uit de hoek, dan is ze emotioneel en onprofessioneel. Mannen zijn bevlogen en duidelijk. Er zijn veel onbewuste vooroordelen. Iedereen – ook vrouwen – heeft vooroordelen over leiderschap, autoriteit en gender. Die werken door in sollicitaties, beoordelingen, dagelijkse interacties en media-aandacht.' Ze noemt een krantenartikel over een vrouwelijke topbestuurder waarin niet haar strategische prestaties centraal staan, maar zinnen als: 'De moeder van twee kinderen zat eerder in het bestuur van...' 'Mannelijke bestuurders worden zelden neergezet als vader van drie. Of neem talkshows: slechts 35 procent van de gasten is vrouw en ze worden zelden uitgenodigd vanwege hun deskundigheid.'

## Ondertitelen

De kunst is als vrouw te doorzien hoe systemen werken en daar strategisch mee om te gaan. 'Je moet je vooral niet gaan gedragen als een man – dat tast je autoriteit aan. Wel moet je gaan ondertitelen: geef aan dat je vanuit een bepaalde functie of verantwoordelijkheid dit of dat vindt. Of geef betekenis aan je gedrag. Zeg in een vergadering bijvoorbeeld: "Ik ga nu bewust wat scherp zijn, omdat de risico's groot zijn".' Belangrijk is ook vage feedback te pareren. 'Ik sprak een vrouw die tijdens een sollicitatiegesprek de vraag kreeg: "Wat zijn je kwaliteiten?" Toen zij daar antwoord op gaf, kreeg ze de opmerking: "Je bent wel vol van jezelf". Gelukkig gaf zij op zakelijke toon terug: "Wat bedoel je? Ik geef toch gewoon antwoord op je vraag?" Een perfecte manier om vage feedback te ontmantelen.'



Julia Wouters coacht vrouwelijk leiders



*Staan en opvallen – Hoe je als vrouw je plek verovert en toch jezelf blijft* is vanaf 3 maart verkrijgbaar.

## Als vrouw het systeem verslaan? 5 adviezen van Julia Wouters

- 1 Positioneer jezelf actief**  
 Als je jezelf niet positioneert, doen anderen het voor je. Voor communicatieprofessionals betekent dit expliciet maken vanuit welke expertise je spreekt. Jezelf ondertitelen helpt om te voorkomen dat je wordt weggezet als 'gevoelig' of 'inhoudelijk ondersteunend'. Wouters: 'Mijn lievelingszin: het is mijn rol/taak/verantwoordelijkheid om te wijzen op...'
- 2 Wees strategisch zichtbaar**  
 Niet harder praten, maar slimmer. 'Kies momenten waarop je interventie impact heeft. Bedenk van tevoren wat je komt halen en brengen. Dat is ook belangrijk bij mediaoptredens.'
- 3 Ontmantel vage feedback**  
 Opmerkingen als 'je mag wat steviger zijn' of 'denk je dat je de machtsspelletjes aankunt?' zijn signalen van vooroordelen. Vraag naar objectieve criteria: wat bedoel je concreet of kun je me een voorbeeld geven?
- 4 Gebruik taal en framing bewust**  
 Woorden als 'twijfel', 'fel', 'emotioneel' en 'lastig' worden anders toegepast op vrouwen. Door dit te herkennen kun je frames bijsturen. Bij 'twijfel' kun je bijvoorbeeld zeggen: 'Ik mis nog informatie X. Ik benoem dit zodat we straks een beter besluit nemen.'
- 5 Investeer in collectieve zichtbaarheid**  
 'Vrouwen moeten elkaar versterken. Dat kun je doen door ideeën van collega's expliciet te benoemen, elkaar niet te laten wegvallen in overleg en samen normen te verschuiven.'

Betekenis geven is essentieel in communicatie, maar waar vind je die betekenis? In de boodschap, in iemands hoofd of ontstaat hij in gesprek met anderen? Emeritus hoogleraar Betteke van Ruler zet de belangrijkste inzichten over betekenisverlening op een rij.

Auteur **Betteke van Ruler**

# Op zoek naar nieuwe betekenissen

Communicatie gaat over betekenis. Dat we dat tegenwoordig allemaal zeggen is winst – in het verleden hadden we het vooral over ‘overdracht van informatie’. Alsof het een technische handeling is. Maar wat bedoelen we eigenlijk als we het over betekenisverlening hebben? Betekenis is het meest onderzochte thema binnen de communicatiewetenschap, stelt auteur Stephen Littlejohn in zijn overzichtshandboek *Theories of human communication* uit de jaren tachtig. Maar, zegt hij erbij, er zijn heel veel verschillende ideeën over welke rol betekenisverlening speelt in communicatie. Dat is nog steeds zo.

## De betekenis van betekenis

Het woord betekenis is te herleiden tot iets dat een (merk)teken krijgt. Betekenis gaat over duiding. Over hoe wij menen dat iets is. Organisatiewetenschapper Karl Weick zegt dat iets pas betekenis kan krijgen als je het in een frame kunt passen. Een frame kun je zien als een kader waardoor je dat wat je ervaart kunt plaatsen in een groter geheel. Hij noemt dit het proces van *sensemaking*. Maar daarmee is nog niet gezegd hoe betekenisverlening tot stand komt, want daarover zijn de meningen verdeeld.

## Betekenis zit in de boodschap

In het alledaagse communicatieverkeer gaan we er gemakkelijk vanuit dat de betekenis in de boodschap zelf zit – en dat die wel duidelijk zal zijn voor een ander. Communicatieprofessionals weten dat dit maar ten dele waar is. De denotatieve kant van betekenis is wat we met elkaar afgesproken hebben. Oftewel: dat wat in het woordenboek staat. Die zit in de inhoud van de boodschap zelf en die kun je tot op zekere hoogte overdragen, mits je hetzelfde woordenboek gebruikt. De connotatieve kant van betekenis is de persoonlijke, ook wel de emotionele genoemd. Die is voor iedereen anders.

## Betekenis zit in je hoofd

Van communicatiewetenschapper David Berlo is de vaak aangehaalde lens op betekenisverlening: *‘Meaning is in the head, not in the message.’* Door je opvoeding en contact met anderen ontwikkel je bepaalde betekenissen van dingen. Die zitten in jouw hoofd en zijn niet zomaar overdraagbaar. Je hebt talen (codes) nodig om jouw betekenis

te encoderen in een taal die voor een ander decodeerbaar wordt. Hoe anderen decoderen, moet je volgens Berlo afwachten. De betekenis die iemand in zijn hoofd heeft, bepaalt wat die ervan vindt en hoe die handelt.

## Betekenis geven doe je samen

De Berlo-benadering leidt er vaak toe dat we anderen zover willen krijgen dat die onze betekenis overnemen. Dus proberen we ze op allerlei manieren te verleiden. De Amerikaanse onderzoeker Stanley Deetz en zijn mede-auteurs zeggen in hun studieboek *Communication theory at the crossroads* uit 2025 dat dit te vaak ertoe leidt dat mensen voor het gemak zeggen dat ze het ergens mee eens zijn, maar dat het de vraag is of dat wel echt is (*unwitting consent*). Die onbewuste instemming leidt uiteindelijk vaak tot afhaken en cynisme. Om te kunnen samenwerken, is het wezenlijk dat er een gemeenschappelijke betekenis is voor belangrijke thema’s. Hoe je daaraan komt? Door je eigen betekenis te delen met de anderen en vervolgens te zoeken naar de betekenis die je samen deelt – de *common ground*. Als die er niet is, zoek je door. Bijvoorbeeld naar het achterliggende frame dat de groep wel met elkaar deelt. Dilemmalogica is een aanpak die hierbij past.

## De rol van communicatie

In deze theoretische benaderingen van betekenisverlening staat vast dat wij voor van alles en nog wat een betekenis in ons hoofd hebben en van daaruit communiceren. Maar is dat wel waar? Of gebruik je communicatie ook om je mening te vormen of aan te scherpen? Dan is betekenis dus niet de basis vóór, maar het product ván communicatie. Volgens de studie van Deetz en co. geef je pas in contact met anderen betekenis aan iets. Die betekenis is bovendien niet gefixeerd. Zodra je met anderen praat of meningen oppikt uit de media, stel je je eigen mening vaak een beetje bij. Betekenissen zijn dus fluïde en betekenisverlening is nooit af. Je zult dus telkens met elkaar moeten afstemmen. In het agile werken vinden ze dat de gewoonste zaak van de wereld. Deetz en co stellen bovendien dat dit niet een psychologische (alleen in jouw hoofd) maar een relationele zaak is: betekenisverlening doe je met elkaar. Het is dus nuttig om tijd uit te trekken voor overleg.

## Interactiedesigners

Het gaat er niet om welke theorie waar is, maar welke het nuttigst is in onze complexe en turbulente wereld. Voor samenwerken, samen leven en samen verder komen, is het belangrijk dat we niet alleen openstaan voor andere ideeën, maar ook steeds weer creatief op zoek gaan naar nieuwe betekenissen, stellen Deetz en co. In de pluriforme samenleving waarin wij leven, moet je dus focussen op betekenisverlening als iets dat fluïde en creatief is. Zij benadrukken dat je die overleggen niet moet overlaten aan de mensen die hoog in de hiërarchie zitten, want hun mening is per definitie niet wat iedereen vindt. Het moet zo inclusief mogelijk: hoe meer meningen, hoe beter. Dat kost tijd, maar levert het meeste op. Communicatieprofessionals, zeggen zij, moeten daarom interactiedesigners worden die mensen helpen om samen tot gedeelde duiding te komen. Een interessante gedachte? Deetz en co benadrukken dat het belangrijk is dat je bij jezelf te rade gaat hoe jij over de rol van betekenisverlening in communicatie denkt. Want die bepaalt jouw visie op goede communicatie. En die bepaalt weer wat je gaat doen. Zo praktisch is dus jouw visie op de rol van betekenisverlening in ons vak.

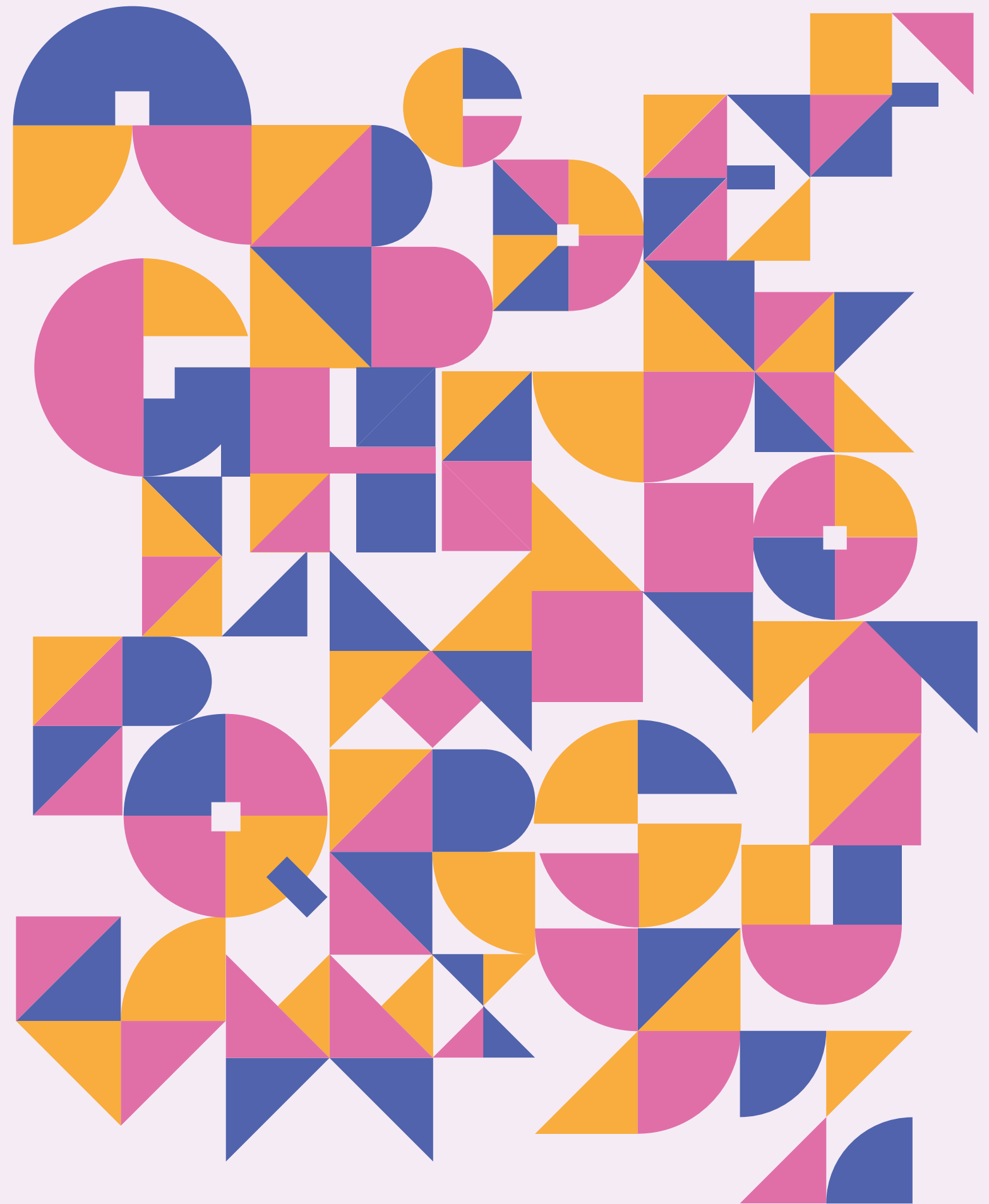


**Betteke van Ruler** is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en incompany trajecten daarover.

# Taal van nu

Auteurs **Jaap Backx**, **Bart Bakker**, **Jeroen de Bruin**,  
**Noor van Manen** en **Hugo Zelders**  
Illustratie **iStock** (bewerkt)

Taal verandert snel. Woorden die ooit neutraal leken, kunnen nu verwarren, schuren of uitsluiten. Hoe zorg je ervoor dat taal blijft verbinden? In dit artikel bekijken we die vraag vanuit vijf domeinen: inclusiviteit, framing, begripelijkheid, emoji en Engels. Experts laten zien waar het wringt en wat dat vraagt van hedendaags communicatievakmanschap.



# ‘Taal is pas verbindend als je haar samen ontwikkelt’

Woorden hebben de kracht om mensen uit te sluiten of juist te verwelkomen. Hanan Challouki legt uit waarom we niet bang moeten zijn om fouten te maken en waarom een rigide woordenlijst zelden de oplossing is.



Inclusief taalgebruik begint vaak bij de meest basale vormen van contact, zoals de aanhef van een brief. In plaats van ‘geachte heer en/of mevrouw’ gebruiken organisaties vaker genderneutrale varianten, zoals ‘beste stadsgenoot’ of ‘beste reiziger’. Dat is logisch, vindt Hanan Challouki, expert op het gebied van inclusieve communicatie. ‘Taal verandert constant doordat de samenleving verandert. Vroeger gingen we ervan uit dat de man de post las, dus was de taal op mannen ingericht. Dat we nu vaker kiezen voor een vorm die iedereen insluit, versterkt de visie waarin een organisatie er wil zijn voor iedereen.’

**Doen woorden er echt zo veel toe?**  
‘Absoluut, maar het is vooral belangrijk om naar het grote geheel te kijken. Woorden zijn krachtig, maar ze ontstaan in een context. Het gaat niet alleen om de letters op papier, maar ook om de zender, de ontvanger en de intentie. Woorden kunnen iemand een welkom gevoel geven of pijnlijke herinneringen oproepen. Als bepaalde wereldleiders een speech geven met woorden die ons bekend voorkomen uit heel enge tijden, dan moeten we daar alert op zijn. Wij weten wat die woorden betekenen en mogen de impact van taal nooit onderschatten.’

**Hoe voorkom je dat mensen bang worden om iets fout te zeggen?**  
‘In veel organisaties heerst angst om fouten te maken, wat kan leiden tot verkramptheid. Ik ben geen voorstander van strikte woordenlijsten en geloof niet in een cultuur waarin je geen fouten mag maken. Het idee dat we alles perfect moeten doen, is onrealistisch in een snel veranderende wereld. Het gaat er niet om dat je nooit een misstap begaat, maar om hoe je reageert als je daarop gewezen wordt. Sta je open voor het gesprek? Ik pleit voor

een cultuurverandering. Sommige organisaties houden vast aan strikte regels uit angst voor klachten, maar taal moet verbindend werken. Geef medewerkers een kader en laat daarbinnen ruimte voor creativiteit en menselijkheid.’

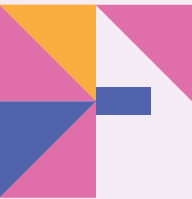
**Wat is de rol van de communicatieprofessional?**  
‘Je hebt lef nodig. Als adviseur moet je als een kameleon de context aanvoelen. In een mannenbolwerk voer je een ander gesprek dan in een meer gemengde omgeving. Het belangrijkste is een luisterend oor. Verbied niet zomaar woorden omdat de media hierover schrijven. Vraag liever aan collega’s op de werkvloer wat voor hen kwetsend of uitsluitend voelt. Taal is pas verbindend als je haar samen ontwikkelt. Door met collega’s na te denken over richtlijnen, ontstaat er dialoog. Dat proces vraagt geduld. En soms is de omgeving nog niet klaar voor verandering. Kijk naar het woord allochtoon. Dat was ooit de norm, maar is nu bijna verdwenen omdat we de stigmatiserende werking inzagen. Taal evolueert constant en wij evolueren mee.’



Hanan Challouki is communicatie-strateeg en auteur van de boeken *Inclusieve communicatie* en *Hoofddoek op het werk*. Ze adviseert organisaties op het gebied van inclusieve communicatie.

# ‘Framevrije communicatie bestaat niet’

Woorden zijn niet neutraal: ze roepen beelden op en sturen betekenis. Levi Remijnse legt uit waarom framing onvermijdelijk is en wat dat vraagt van communicatieprofessionals.



Framing is een natuurlijk onderdeel van taal. Woorden roepen beelden op (frames) en die vormen de gekleurde lens waardoor we de wereld waarnemen. ‘Je ziet bijvoorbeeld dat beschrijvingen van maatschappelijke gebeurtenissen veranderen in het publieke debat’, zegt Levi Remijnse, die onderzoek deed naar framing. Als voorbeeld noemt hij 9/11. ‘Direct nadat vliegtuigen de Twin Towers invlogen, beschreven we die gebeurtenissen heel feitelijk: twee vliegtuigen, twee torens, New York. Inmiddels hebben veel mensen genoeg aan de cijfercombinatie 9/11 om die gebeurtenis op te roepen in ons collectieve geheugen. Dat komt doordat we beschikken over gedeelde kennis. De frames die onze woorden oproepen zijn cultureel verankerd. Ze bouwen een narratief rondom waar we over spreken.’

**Hoe werkt framing?**  
‘Framing gebeurt altijd, bewust en onbewust. Denk aan het woord aanslag. Dat is een term waarachter een heel verhaal schuilgaat: daders, slachtoffers, geweld, opzet en strijd. In onze maatschappij gebeurt dat vaak vanuit een westerse blik. De dader noemen we bijvoorbeeld een terrorist. Voor iemand die met de dader sympathiseert, zal de term terrorist de lading niet dekken – ook al ziet deze persoon hetzelfde gebeuren. Die zal misschien het woord vrijheidsstrijder gebruiken. Zo ontstaan twee verschillende narratieven bij hetzelfde gebeurtenis. De kracht van frames is soms zo groot dat we bepaalde woorden bewust vermijden, omdat ze de aandacht van een betoog kunnen afleiden. Neem het woord klimaatverandering: het narratief dat daaraan is verbonden heeft inmiddels zoveel lading gekregen dat sprekers het in discussies over aanverwante onderwerpen soms liever ontwijken.’

**Zit framing alleen in woordgebruik?**  
‘De manier waarop wij zinnen bouwen heeft ook een framingeffect. Een collega onderzocht teksten over femicide. Daaruit bleek dat vaak de zin werd gebruikt dat ‘een vrouw is vermoord’, meestal zonder ‘door haar mannelijke partner’. De handelende persoon wordt weggelaten. Dat zegt iets over hoe we over femicide praten, want bij onderzoek naar teksten over rellen blijkt dat daar juist wel de handelende groep wordt genoemd in zinnen als: “De relschoppers zijn opgepakt door de politie”. Kennelijk schuiven we in het publieke debat de rol van de politie bij rellen naar voren en de rol van de partner bij femicide naar achteren.’

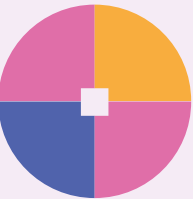
**Waar moet je als communicatieprofessional alert op zijn?**  
‘Zelfs op het oog neutrale communicatie bevat framing. Framevrije communicatie bestaat niet. De vraag is niet of je het gebruikt, maar welke aannames en perspectieven je met je woorden activeert. Juist omdat framing vaak onbewust werkt, is het voor communicatieprofessionals belangrijk om te bedenken: wat zet ik op de voorgrond? Wat laat ik weg? En wat veronderstel ik dat mijn publiek al weet? Als je daarvan bewust bent, communiceer je effectiever en zorgvuldiger.’



Levi Remijnse is gepromoveerd op onderzoek naar framing. Hij werkt als beleidsadviseur bij de Taalunie.

# ‘Emoji kunnen een band versterken, maar je moet weten wat je doet’

Emoji maken geschreven taal rijker en menselijker, zegt Lieke Verheijen. Maar wie ze verkeerd inzet, slaat de plank behoorlijk mis. Hoe strategisch zijn die icoontjes eigenlijk? En horen ze thuis in professionele communicatie?



Ooit bestond digitale communicatie alleen uit woorden: korte sms’jes en zakelijke e-mails zonder franje. Inmiddels kleuren visuele elementen als emoji’s, gifjes en stickers onze berichten. ‘Die maken communicatie rijker’, zegt Lieke Verheijen, expert in digitale en socialmediataal. ‘In de communicatiewetenschap kennen we de Media Richness Theory. Die stelt dat face-to-face praten de rijkste vorm van communicatie is. Omdat we non-verbale signalen gebruiken en met intonatie spelen. In geschreven communicatie moeten woorden al het werk doen. Visuals kunnen meer nuance in tekst brengen. Een emotionele lading toevoegen die je lastig in woorden vangt, waardoor je mis-verstanden kunt voorkomen. Cruciaal is wel dat zender en ontvanger ze hetzelfde interpreteren.’

**Is er sprake van een gedeelde taal of gebruikt iedereen deze visuele elementen anders?**  
‘Emoji kunnen misinterpretaties voorkomen, maar ook veroorzaken. De betekenis kan verschillen per leeftijd, cultuur en context. Het gezichtje met stoom uit de neus (👃) interpreteren wij vaak als boos, terwijl hij in Japan juist trots uitdrukt. Zulke verschillen zie je ook tussen generaties. Neem de 🧓. Oudere gebruikers bedoelen ermee: prima. Jongeren zien het als afstandelijk of passief-agressief. Emoji vormen dus geen universele taal.’

**Zie je emoji ook in professionele communicatie?**  
‘Vooral in reclame en marketing. Emoji kunnen je dichter bij een jongere doelgroep brengen, omdat je een informele communicatiestijl gebruikt. Dat is het principe van taalstijlaccommodatie: je past je aan om beter contact te maken. Dat maakt je meestal sympathieker en het versterkt de band. Maar je moet wel weten wat je doet. Jongeren vinden het vaak heel irritant als oudere generaties hun stijl kopiëren.’

**Wat vinden mensen ervan als organisaties emoji gebruiken?**  
‘Dat hangt af van de sector en je communicatiedoel. Uit mijn onderzoek blijkt dat emoji in webcare-berichten zorgen voor meer sociale nabijheid: je komt dichterbij en wordt eerder als mens gezien dan als vertegenwoordiger van een organisatie. Dat kan wel ten koste gaan van het professionele imago. Medewerkers worden menselijker gevonden, maar ook minder professioneel. Het risico is dus dat mensen het sympathiek vinden, maar je minder serieus nemen. Dat is een afweging.’

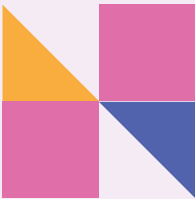
**Zouden emoji opgenomen moeten worden in tone-of-voice-documenten van bedrijven?**  
‘Dat vind ik een goed idee. Als je als professional emoji kiest, moet je daar bewust mee omgaan. Het gaat om de juiste emoji op het juiste moment en in het juiste type bericht. Je kunt in zo’n document vastleggen of je emoji wel of niet gebruikt. En als je ze gebruikt: welke soorten zijn acceptabel, en in welke context? Beperk je je tot de bekendste gezichtjes, of laat je meer toe? Denk daarbij steeds na welk communicatiedoel je wil bereiken, welke doelgroep je wilt aanspreken en welk imago je wilt uitstralen. Bepaal op basis daarvan in hoeverre je afwijkt van het Standaardnederlands.’



Lieke Verheijen is universitair docent taal en communicatie aan de Radboud Universiteit. Ze doet onderzoek naar taalgebruik in persoonlijke en professionele digitale communicatie.

# ‘We zijn begrijpelijk schrijven niet gewend’

Brieven, formulieren, instructies of nieuws: voor miljoenen Nederlanders zijn ze ingewikkelder dan we vaak denken. Hanneke Propitius zet zich in voor begrijpelijk en duidelijk taalgebruik.



Naar schatting 3 miljoen Nederlanders tussen de 16 en 75 jaar hebben moeite met basisvaardigheden zoals lezen, schrijven en rekenen. Dat heeft gevolgen voor hoe zij kunnen meedoen in de samenleving: van het volgen van nieuws tot omgaan met computers en smartphones. ‘Dit besef groeit, vooral bij overheidsorganisaties’, zegt Hanneke Propitius, directeur van Stichting Lezen en Schrijven. ‘Dat komt door nieuwe Europese toegankelijkheidswetgeving en meer aandacht voor het onderwerp. Voor de komende gemeenteraadsverkiezingen is ProDemos (een organisatie die zich inzet voor democratie en de rechtsstaat, red.) bezig met duidelijkere stembiljetten, en er wordt een verkiezingskrant in makkelijke taal gemaakt. Maar we zijn er nog lang niet, want er worden nog te veel oplossingen bedacht die voor veel mensen niet te volgen zijn.’

**Schuilt in begrijpelijk schrijven het risico dat het betuttelend overkomt?**  
‘We zijn het gewoon niet gewend. Dat merk je als je het NOS Journaal in makkelijke taal bekijkt. Dat gaat langzamer, er zijn minder onderwerpen en meer uitleg, maar het is absoluut niet betuttelend of kinderachtig. Het zijn gewoon de nieuwsitems, maar dan anders verteld. Van auteurs van romans horen we weleens dat ze het lastig vinden om de leefwereld van hun personages gelaagd te beschrijven wanneer ze toegankelijke B1-taal gebruiken. Toch zijn er voorbeelden waarin een roman in B1 goed blijft staan. Dat kan door korte zinnen te gebruiken en Engels of afkortingen te vermijden. Ook zaken die verschillend geïnterpreteerd kunnen worden, zoals cryptische omschrijvingen en beeldspraak, zijn vaak niet toegankelijk.’

**Wat vraagt het van communicatieprofessionals?**  
‘Het begint met bewustwording. Als organisatie moet je het onderwerp serieus nemen. In een beleidsplan of strategie moet worden vastgelegd dat niemand wordt uitgesloten en iedereen de informatie snapt. Verder zijn er goede trainingen en ik raad absoluut aan om met ervaringsdeskundigen samen te werken, wat steeds meer overheidsinstanties en bedrijven doen. Dan hoor, zie en ervaar je waar je communicatie niet goed overkomt. Of waar je iets mist. Het kan zijn dat een bezoeker de bordjes in de hal van een gemeentehuis niet begrijpt en in paniek weggaat. Of dat je bij een balie gevraagd wordt een formulier in te vullen en mee te lezen op het scherm.’

**Waar zijn die ervaringsdeskundigen te vinden?**  
‘Veel ervaringsdeskundigen zijn aangesloten bij Stichting ABC en er zijn ervaringsambassades bij gemeenten. Het expertisecentrum Pharos heeft deskundigen op het gebied van gezondheid. Stichting Lezen en Schrijven helpt je om in contact te komen met ervaringsdeskundigen. Via het Expertisepunt Basisvaardigheden kun je zien hoe samenwerken met een ervaringsdeskundige in de praktijk gaat.’



Hanneke Propitius is directeur Stichting Lezen en Schrijven. De missie van deze stichting is dat overheden en bedrijven hun informatie voor iedereen toegankelijk maken.

# ‘Engels moet altijd een bewuste keuze zijn’

Overall in Nederland zie en hoor je Engels, maar wanneer vergroot het gebruik ervan het bereik en wanneer sluit het mensen uit? Volgens Alison Edwards vraagt dat om bewustzijn en strategische afwegingen.



Vroeger was Engels vooral functioneel: handig voor internationale contacten en vakjargon. Inmiddels is het diep verweven geraakt in het dagelijks taalgebruik van mensen, organisaties en instellingen. Maar dat betekent niet dat je het zomaar moet gebruiken, zegt Alison Edwards. Zij is expert op het gebied van het gebruik van Engels in Nederland. ‘Communicatieprofessionals zouden bewuster en doelgerichter moeten nadenken over de inzet van Engels. Je moet telkens opnieuw afwegen of en waarom het meerwaarde heeft, in plaats van het simpelweg te gebruiken.’

**Wanneer heeft Engels een meerwaarde?**  
‘Als je publiek echt internationaal is, of als je bewust wilt laten zien dat je tot een bepaalde professionele of kosmopolitische groep behoort. Een belangrijk risico is dat Nederlanders hun beheersing van het Engels vaak overschatten. Dat noemen we valse vloeiendheid: mensen denken dat ze alles begrijpen en stellen daardoor minder snel verduidelijkende vragen. Dat kan tot misverstanden leiden. Ook in professionele communicatie is het verstandig om internationaal begrijpelijk Engels te gebruiken.’

**Wat zijn de risico's van Engels in communicatie?**  
‘Die ontstaan als Engelse woorden en termen worden gebruikt terwijl het publiek vooral Nederlandstalig is. Voor organisaties met een grote verantwoordelijkheid, zoals in de publieke dienstverlening en de zorg, is het essentieel om daar heel zorgvuldig mee om te gaan. Want als mensen iets niet begrijpen, kan dat grote gevolgen hebben.’

**Zie je verschillen tussen groepen in hoe Engels wordt ervaren?**  
‘Jongeren en hoger opgeleiden gebruiken vaker Engels, voelen zich er comfortabeler bij en staan

er positiever tegenover. Oudere of minder internationaal georiënteerde groepen ervaren eerder belasting of buitensluiting. Die zien de alomtegenwoordigheid van Engels als onbeleefd, of voelen zich buitenstaanders in hun eigen land. Dat kan leiden tot een negatieve houding. Die gevoelens van uitsluiting worden vaak onderschat.’

**Is taalkeuze eigenlijk wel neutraal?**  
‘Dat is een hardnekkige misvatting. Taalkeuze draagt altijd betekenis. Communicatie draait niet alleen om informatieoverdracht, maar ook om identiteit. Als een tiener gangster-Engels gebruikt, creëert hij bewust een uitstraling. Op die manier kan ook een professional met Engelse termen proberen kosmopolitisch of modern over te komen.’

**Wat betekent dat voor organisaties en merken?**  
‘In zakelijke communicatie wordt Engels vaak gelegitimeerd met het argument dat het publiek internationaal is, terwijl de onderliggende reden regelmatig te maken heeft met merkidentiteit. Als je Engels effectief wilt inzetten, moet je helder hebben welk doel het dient. Gaat het om begrijpelijkheid of om het oproepen van associaties? Engels is geen neutrale standaard, maar een bewuste keuze die je altijd maakt met je publiek in gedachten.’



**Alison Edwards** is sociolinguïstisch onderzoeker en vertaler. Ze schreef het boek *English in the Netherlands*. Daarin beschrijft ze hoe het Engels in Nederland wordt gebruikt en welke rol het speelt in de samenleving.

# LOGEION zet jezelf op voorsprong

## eventkalender

AGENDA

### MAART

- 10 maart UTRECHT  
**Goede woordvoering, hoe doe je dat?**
- 12 maart UTRECHT  
**Communiceren over ESG en duurzaamheid**



- 13 maart ASSEN  
**Kunstroof Drents Museum: van campagne tot crisiscommunicatie**  
Op 25 januari 2025 haalde het Drents Museum wereldwijd het nieuws na de diefstal van vier objecten. Wat deed dit met het museum en hoe werd de crisiscommunicatie aangepakt? Tijdens deze bijeenkomst van de Logeion-vakgroep Crisiscommunicatie en Issue Management bezoeken we het museum in Assen en duiken we de tentoonstellingspromotie en de communicatie na de kunstroof.

- 16 maart DEN HAAG  
**5 essenties voor overheidscommunicatie**
- 18 maart UTRECHT  
**Dagvoorzitter in één dag**
- 25 maart DEN HAAG  
**Bewonersparticipatie in de praktijk**

- 26 maart UTRECHT  
**Begrijpelijke beeldtaal - Communiceren met beelden die werken**

- 30 maart UTRECHT  
**AI-geletterdheid voor communicatieprofessionals**

- 30 maart AMSTERDAM  
**Duurzame verandering met transitietaal**

### APRIL

- 2 april AMERSFOORT  
**Krachtig communiceren met impact**
- 9 april ARNHEM  
**Congres: De kracht van Verschil**

- 13 april AMERSFOORT  
**Stakeholdermanagement & ecosystemen**

- 15 april AMERSFOORT  
**Het Communicatie Model**

- 20 april UTRECHT  
**Werken aan sterke merken en reputaties**

- 21 april AMERSFOORT  
**Situationeel adviseren**



- 23 april AMSTERDAM  
**AI, communicatie & slimmer werken**  
Hoe zet je AI in zonder je rol of creativiteit te verliezen? Sanne Cornelissen – schrijver van de bestseller *Me, myself & AI* – geeft een college speciaal voor communicatieprofessionals. Met voorbeelden, tips en inzichten krijg je handvatten om AI efficiënter te gebruiken in je dagelijks werk.

### MEI

- 20 mei AMERSFOORT  
**Leiderschapscommunicatie van nu**
- 27 mei AMERSFOORT  
**Communicatie, mens en maatschappij**

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



# Musical des vaderlands

De communicatiestrategie achter een megaproductie

Auteur Carola de Vree

Draaiende tribunes, enorme schermen en een theater dat speciaal voor de productie werd gebouwd. *Willem van Oranje - De Musical* pakt groots uit, maar wil niet overschreeuwen. De communicatiestrategie valt hierbij op: niet de marketing staat centraal, maar het verhaal.



Communicatiemanager Olivier Wegloop: 'We kiezen er bewust voor om geen grote beloften te doen.'

*Willem van Oranje* is een productie waarin groots wordt gedacht. Speciaal voor de musical is aan de rand van Delft het Prinsentheater neergezet. Het grote gebouw springt vanaf de snelweg direct in het oog, met schermen rondom. De theaterzaal heeft indrukwekkende afmetingen (60x90 meter) en biedt plaats aan twaalfhonderd mensen. Op de tribunes draaien bezoekers 360 graden mee van scène naar scène, terwijl beeld, geluid en liveoptredens volledig in elkaar overvloeien. De foyer fungeert als ontmoetingsplek, met vijf bars en een restaurant. Met 35 acteurs en 40 figuranten wordt storytelling hier letterlijk op groot formaat bedreven.

### Actueel verhaal

*Willem van Oranje* vertelt het verhaal van de Vader des Vaderlands, op de plek waar hij heeft gewerkt, gewoond en is gedood. Het is een historisch, maar actueel verhaal over vrijheid van geweten en geloof, en over leidingnemen in tijden van verdeeldheid. ‘We willen mensen een onvergetelijke voorstelling bezorgen en koesteren de stille wens dat het zal aanzetten tot nadenken’, zegt communicatiemanager Olivier Wegloop, die samen met zijn team deze nieuwe musical in de markt zet.

Er worden 300.000 bezoekers per jaar verwacht en daarmee fungeert de musical als aanjager voor citymarketing, toerisme en de lokale economie van Delft. Bezoekers worden gestimuleerd hun theaterbezoek te combineren met een bezoek aan de stad, waar ze in de voetstappen van Willem van Oranje kunnen treden. Onder meer de Nieuwe Kerk en Museum Prinsenhof presenteren zichzelf in de foyer aan de bezoekers. ‘We vinden verbinding met de omgeving belangrijk’, zegt Wegloop. ‘De stad laat zich bij ons zien en andersom. Zo hebben we een pop-up musicalwinkel in het hartje van Delft geopend, waar je ook tickets kunt kopen. Ook de hotels zien volop mogelijkheden en hebben allerlei arrangementen gemaakt.’

### Opvallende carrièreswitch

Olivier Wegloop is een paar maanden geleden begonnen als manager van het communicatieteam. Eerder was hij creatief

# ‘Het is een actueel verhaal over vrijheid van geweten en geloof’

directeur bij het internationale reclamebureau Boomerang en medeoprichter van Kipster, dat bekendstaat als de meest mens-, dier- en milieuvriendelijke kippenboerderij ter wereld. Een bijzonder carrièrepad, zo lijkt het. ‘Tegelijk zijn er gek genoeg ook veel overeenkomsten met mijn vorige werk. Zowel bij Kipster als bij de musical probeer ik niet de marketing, maar de communicatie centraal te stellen. Ik kijk eerst naar het product en pas daarna naar de doelgroep en de markt. Wat is er bijzonder of sterk aan het product? Wat voegt het toe? Bij deze musical is het wat mij betreft het feit dat het gaat over een strijd voor verdraagzaamheid en vrijheid. Dat sprak mij direct aan. Op basis daarvan zijn we een merkverhaal gaan bouwen. Daarbij is het belangrijk dat je jezelf niet overschreeuwt, zelffelicitatie vermijdt en niet gaat invullen wat jij wilt dat het publiek ervan gaat vinden. En dat je geen dingen belooft die je niet kunt waarmaken. Vanuit die gedachte kiezen we ervoor om in onze communicatie geen grote beloften te doen. We blijven weg bij teksten als:

“grootste musical ooit”, “belangrijkste verhaal van deze tijd” of “dit moet je gezien hebben”. Dat zou hetzelfde zijn als zeggen: “Ik ben grappig.” Laat anderen dat maar bepalen. We proberen mensen natuurlijk te verleiden om te komen, maar het publiek mag er zelf wat van vinden. Hoe meer we de meningen inkleuren, hoe groter de tegendruk zal zijn. We hebben er vertrouwen in dat we ambassadeurs voor deze musical en het verhaal krijgen door gewoon te beginnen.’

### Uniek maar ingewikkeld

Via deals met onder andere DPG Media wordt de musical in de markt gezet. ‘In eerste instantie gebeurt dat vooral in de regio Delft; daarna breiden we verder uit. Sommige collega’s hebben eerder bij *Soldaat van Oranje* gewerkt. Dat is voor ons waardevolle kennis.’ Zijn team is acht mensen sterk: van socialmedia-experts tot mensen die sales en PR doen. Daarnaast worden er op projectbasis freelancers ingezet. De aandacht in de media neemt flink toe en de verkoop gaat ten tijde van dit interview

boven verwachting. ‘Daar werken we hard aan. Natuurlijk hebben we op onze website een goede presskit gemaakt, met materiaal voor journalisten. Daarnaast ontvangen we ook veel groepen, bijvoorbeeld zo’n zeventig redacteuren van vrouwenbladen, die we een kijkje in de keuken geven. We hopen natuurlijk op goede recensies, maar spannend blijft het altijd.’ Wat is er dan specifiek spannend? ‘De techniek bijvoorbeeld. Die is uniek en daarmee ingewikkeld. Legers, landschappen en complete steden worden digitaal opgebouwd en samengebracht met het spel op het podium. LED-schermen van 8 bij 45 meter en digitale schermen van 55 meter breed zorgen voor een omgeving waarvan je als toeschouwer helemaal onderdeel wordt. Het is geen voorstelling waarbij je passief in je stoel zit en een verhaal voorgeschoteld krijgt, maar een voorstelling waar je deel van uitmaakt en die je echt ervaart.’

### Voor kleinere beurzen

De vraag is hoe het verhaal van *Willem van Oranje* een breed publiek bereikt als een kaartje tussen de 45 en 130 euro kost. ‘Dat hebben we onszelf ook afgevraagd’, zegt Wegloop. ‘We zijn op zoek gegaan naar mogelijkheden voor mensen met een kleinere beurs en werken samen met de Voedselbank, de CJP-pas en Tickets for Good. Dat laatste is een initiatief waarbij zorgmedewerkers met flinke korting naar het theater kunnen. Daarnaast zijn er bedrijven en vermogende partijen aan wie we de optie *buy one, give one* bieden. Zo kunnen zij, naast een ticket voor zichzelf, ook een ticket kopen voor iemand die het zich niet kan permitteren. Dit is allemaal een aparte tak van sport, moet ik zeggen. Het vraagt om sectorspecifieke kennis. Hoe krijg je een zaal vol? Ik heb die kennis in mindere mate, maar in mijn team is die er gelukkig in overvloed.’ Voor Wegloop klinkt het als een spannend avontuur. ‘Ik was niet van plan om dit te gaan doen, maar het was te mooi om te laten liggen. Het verhaal van *Willem van Oranje* is belangrijk en sprak me enorm aan.’ Wat zou Wegloop hebben gedaan als hij niet als zij-instromer in de musicalwereld was beland? ‘Dan was ik dierenrechtenactivist geworden.’



Beeld, geluid en live-optredens vloeien volledig in elkaar over



De pop-up musicalwinkel in hartje Delft

# Wie durft het echte gesprek nog aan?

Auteur Janine Harbers  
Illustratie iStock (bewerkt)

In een wereld van algoritmes en online bubbels verdwijnen de ruimtes voor echte gesprekken. Wat betekent dat voor onze waarden, cultuur en democratie? Hoe creëren we plekken waar je andersdenkenden ontmoet? En welke rol kun je daar als communicatieprofessional in spelen? >



Ik ben opgegroeid in een horecazaak in de Achterhoek. Het café was een ontmoetingsplek waar verschillende soorten mensen elkaar tegenkwamen en openlijk met elkaar van mening konden verschillen: fabrieksarbeiders en artsen, accountants en vrachtwagenchauffeurs. Natuurlijk ging het er soms luidruchtig aan toe. En hoewel mijn grootvader zo af en toe iemand aan de kraag de kroeg uit moest zetten, sloegen mensen elkaar niet in elkaar als ze van mening verschilden. De volgende dag was het allemaal alweer vergeven en vergeten.

Tegenwoordig ontmoeten we niet zoveel mensen meer buiten onze bubbel. Via algoritmes schotelt de digitale wereld ons meningen voor die we vaak al kennen en waar we het mee eens zijn. Daardoor weten we niet meer zo goed hoe van mening verschillen werkt. Terwijl dat wel belangrijk is.

Want het maakt ons duidelijk waar we voor staan, hoe we omgaan met onze waarden en hoe die betekenis krijgen in de praktijk. Verschillende perspectieven samen aan tafel vormen de essentie van samenleven.

**Janine Harbers** werkt als trainer en adviseur op het snijvlak van communicatie en openbaar bestuur met als specialisme morele oordeelsvorming. Ze heeft een achtergrond als theaterwetenschapper en bestuurskundige en werkte tien jaar als interim-woordvoerder en strateeg voor wethouders en burgemeesters. Met haar communicatiebureau traint ze bestuurders, organisaties en communicatieprofessionals en deelt ze haar kennis over ethiek, communicatie en openbaar bestuur in workshops en artikelen.



### Het belang van tussenruimten

Plekken waar gesprekken tussen andersdenkenden kunnen plaatsvinden zijn belangrijk. Ruimtes waar mensen elkaar aankijken, zich tot elkaar moeten verhouden en niet snel kunnen wegklikken als het even ongemakkelijk wordt. Zoals het café van mijn grootouders, maar ook scholen, universiteiten, muziekfestivals en andere culturele locaties. Filosoof Hannah Arendt beschrijft dit type publieke plekken ook wel als in-betweenes, oftewel tussenruimten. Het ‘tussen’ staat voor de wereld die mensen met elkaar delen en die hen tegelijkertijd van elkaar scheidt. Wat deze plekken gemeen hebben, is dat ze fungeren als brug tussen de beschermde privésfeer van thuis en het algemene openbare leven. Je ontmoet er mensen die je anders misschien niet ontmoet.

### Online cancelcultuur

Maar deze gemeenschappelijke tussenruimten worden steeds meer verdrongen door online bubbels waarin snelheid en bevestiging van het eigen gelijk domineren. Dit gaat vaak ten koste van

creativiteit en pluriformiteit, merkt ook Casper Tielrooij. Hij is directeur van Dekmantel, een platform dat optredens en festivals voor elektronische muziek organiseert. ‘Alles gaat steeds meer op elkaar lijken. Iets wat afwijkt, is al snel lastig of kost geld.’ Daarnaast heeft de muziekindustrie te maken met een cultuur waarin mensen online worden geboycot en gecancelled. ‘Veel twintigers zijn snel en handig in het maken van content voor verschillende kanalen en socials. Die vaardigheden hebben we nodig, maar die online aanwezigheid draagt ook bij aan een cancelcultuur. Als we een dj hebben geboekt uit een gebied waar veel geopolitieke spanningen zijn, leidt dat online al snel tot ingewikkelde gesprekken. Terwijl muziek van oudsher wordt gevormd en gevoed door protest en in essentie regelmatig politiek is. We kunnen individuele artiesten niet verantwoordelijk maken voor een heel regime. De artistieke vrijheid staat dus echt onder druk. Het is niet voor niets dat de Raad voor Cultuur in haar rapport *Maken (z)onder druk* stelt dat artistieke vrijheid wettelijk verankerd moet

# ‘Ook in Nederland is de druk op vrije meningsvorming voelbaar’

worden. Als organisatie kunnen we het eigenlijk niet goed doen. Want ook als we wel stelling innemen of bijvoorbeeld een fundraising organiseren, leidt dat tot verhitte discussies. Dat gaat niet zachtzinnig: online zijn de omgangsvormen verruwd en voor bepaalde dj’s worden soms semiprofessionele campagnes opgezet om ze te cancelen. De dialoog raakt steeds meer uit zicht. We zijn ons daarom meer offline aan het verbinden met onze community. Daar besteed ik veel aandacht aan, door bijvoorbeeld vaker kleinschalige events te organiseren gericht op ontmoetingen.’

### Vrije meningsvorming

De verruwing van het debat en het wegvallen van ruimte voor verschil raken aan een fundamenteel vraagstuk: hoe vrij zijn we nog om uiteenlopende opvattingen naast elkaar te laten bestaan? Het begrip pluraliteit loopt als een rode draad door het werk van Hannah Arendt. In haar bekendste werk, *The origins of totalitarianism* uit 1952, laat ze zien dat het gevaar van totalitarisme is dat het mensen samenperst tot een uniforme, ijzeren band. Daardoor worden onderlinge verschillen uitgewist en blijft er ogenschijnlijk nog maar één type mens over. Autocratische regimes willen publieke uitwisseling van verschillende visies en ideeën uitroeien en uniformiseren. Daarmee tasten ze niet alleen een gevoel van medemenselijkheid aan, maar ook de vrije toegang tot informatie. Want die vrije toegang tot informatie heeft effect op hoe mensen zelf hun mening vormen.

In de bekroonde documentaire *The librarians* (tip!) is een indringend portret te zien van bibliothecarissen in de Verenigde Staten die opkomen voor het recht om te lezen. De strijd voor kennis en democratie vindt in de VS ook in bibliotheken plaats, waar de

canon is versmald onder invloed van conservatieve krachten. In sommige bibliotheken in de VS zijn George Orwells *1984* en Anne Franks *Het achterhuis* al verdwenen. Ook heeft Trump Carla Hayden ontslagen, de directeur van ’s werelds grootste bibliotheek Library of Congress, omdat ze volgens hem ‘niet voldeed aan de behoeften van het volk’ en boeken opnam die ‘ongepast waren voor kinderen’. Tegelijkertijd zijn er talloze ambtenaren ontslagen die zich bezighouden met diversiteit, inclusie en gelijke kansen (DEI) en mogen bepaalde woorden niet meer worden gebruikt. Hiermee herschrijft de Trump-regering de geschiedenis.

### Voelsprietten gebruiken

Wie denkt dat dit een Amerikaans fenomeen is, heeft het mis. Ook dichterbij huis is de druk op pluraliteit en vrije meningsvorming voelbaar in de wereld van literatuur en kennis. Kinderboeken-auteur Pim Lammers trok zich in 2023 terug uit de Kinderboekenweek na een lastercampagne van het conservatief-katholieke genootschap Civitas Christiana, en uit onderzoek blijkt dat een op de zeven schrijvers te maken heeft met agressie of intimidatie. Zodra auteurs rekening moeten houden met mogelijke repercussies, komt de vrijheid van meningsuiting onder druk te staan. Daarvan is Lennart de Jong, hoofd communicatie van de KB/Nationale Bibliotheek, zich heel bewust. Zijn organisatie maakt momenteel een beweging van een kennisinstituut voor wetenschappers naar een nationale bibliotheek voor iedereen. De archieffunctie is daarbij cruciaal: alles wat over en door Nederland wordt gepubliceerd, wordt opgeslagen. Dat gebeurt vanuit de overtuiging dat kennis breed toegankelijk moet blijven, zodat mensen zelf hun mening kunnen vormen. Want ook in Nederland zien we steeds meer de effecten van

desinformatie. ‘Ik vind het belangrijk om als maatschappelijke organisatie in te spelen op wat er in de buitenwereld gebeurt’, aldus de Jong. ‘Communicatieprofessionals bevinden zich van nature aan de rand van organisaties en spelen een belangrijke rol in hoe je als organisatie omgaat met ontwikkelingen in de maatschappij. Daarvoor moet je je voelsprietten uit hebben staan en je kunnen verplaatsen in je doelgroep. Tegenwoordig gaat het al snel niet meer over de inhoud, maar over meningen die bepalen wie er wint en wie verliest. Terwijl de werkelijkheid vele malen complexer en genuanceerder is. Dat blijkt wel uit de gigantische collectie aan kennis die is verzameld in KB/Nationale Bibliotheek. De vraag aan ons is: hoe kunnen we aan de hand van onze collectie in gesprek met de maatschappij? We werken momenteel aan een publieksprogrammering waarin we actief in dialoog gaan met al onze bezoekers: van kinderen die voor het eerst een spreekbeurt houden tot computerwetenschappers.’

### Luisteren en vragen

Het feit dat de wereld wordt bewoond door veel verschillende mensen met uiteenlopende perspectieven, is een uitgangspunt in Hannah Arendts werk. Haar belangrijkste oproep is om die perspectieven uit te wisselen: ga met elkaar om tafel. Alleen door tevoorschijn te komen als mens, kunnen we de wereld medemenselijker maken. Dat vraagt om een reflectieve houding. Niet gestuurd vanuit alwetende leraren of leiders die zeggen: zo zit het. Maar: ‘Hebben we hier al naar gekeken?’ en ‘Wat vertelt dit ons over onze wereld?’ Op die manier worden we uitgenodigd om te handelen in de wereld doordat we ons er samen druk om maken. Dit noemt Hannah Arendt ook wel *sensus communis*. Dat betekent letterlijk

# ‘Online zijn omgangs- vormen verruwd. De dialoog raakt uit zicht’

‘gemeenschappelijk zintuig’ en verwijst naar handelen vanuit gezond verstand. Deze manier van denken is essentieel voor communicatieprofessionals, want betekenisvolle communicatie begint bij luisteren en het durven stellen van de juiste vragen. Pas daarna ga je communiceren in middelen en producten. ‘Luisteren is een onderschatte competentie’, zegt Marike van Woerkom, manager communicatie van de Wageningen University & Research (WUR). ‘En nadat je goed geluisterd hebt, moet je ook die moeilijke of spannende vraag stellen. Want een ingewikkelde vraag is een kans om iets goeds uit te leggen. Soms zie ik dat met name vrouwen te snel dienstbaar zijn of gevoelig om niet aardig gevonden te worden. Terwijl het bieden van gefundeerde tegenspraak communicatie uiteindelijk beter maakt voor alle partijen, want het zorgt voor betere afwegingen.’

## Samen doormodderen

Van Woerkom raakt hiermee aan een concrete uitdaging voor communicatieprofessionals: hoe organiseren we luisteren, vragen stellen en het goede gesprek voeren in de dagelijkse dynamiek van onze organisaties? In een organisatie gebeuren immers veel verschillende zaken tegelijk. Beleid wordt gemaakt en uitgevoerd. Er ontstaan issues. We worden verrast door een beslissing van buitenaf. We moeten plannen uitvoeren die gekoppeld zijn aan onze organisatiedoelstellingen, maar tegelijkertijd wendbaar blijven en inspelen op crises en kansen. Dat vraagt erom dat je voortdurend met elkaar in gesprek bent. Wat zie jij, wat zie ik en hoe gaan we handelen? *The science of muddling through*, noemt

politicoloog en bestuurskundige Charles Lindblom dat: samen doormodderen. Dat stap voor stap, al doende tot besluiten komen, is noodzakelijk in een wereld die steeds complexer wordt. Geopolitieke spanningen, online bubbels, fakenieuws en complexe belangenafwegingen vragen om het juiste gesprek aan de juiste tafel. Grote techbedrijven ondermijnen onze democratie. Bepalen wie welke informatie als eerste te zien krijgt. Eenzijdig en moeilijk te controleren. Dit gebeurt steeds vaker via AI-modellen die het niet zo nauw nemen met ethiek (lees ook de column van Lotte Willemsen hierover op pag. 9). Hoe organiseren we als communicatieprofessionals meer vertrouwen in een omgeving die steeds meer wantrouwen produceert? Want hoe minder ruimte we maken voor echte gesprekken met echte mensen, hoe minder we weten wat er daadwerkelijk gebeurt. Ga dus vaker live in gesprek. Ontmoet andersdenkenden. Wees meer fysiek aanwezig. En zet je zintuigen aan. Want medemenselijkheid wordt gevormd door mensen.

### Meer lezen over dit onderwerp?

Charles Lindblom - *The science of muddling through* (1959)

Hannah Arendt - *The origins of totalitarianism* (1952)

Hannah Arendt - *The human condition* (1958)

Anne Applebaum - *Autocracy, Inc.*, (2024)

Byung Chul Han - *De crisis van het narratief* (2024)

Bart Brandsma - *Meesterschap in polarisatie* (2025)

Raad voor Cultuur - *Maken (z)onder druk* (2025)

# Wegpoetsen werkt niet

De kritiek op organisaties en hun bestuurders neemt toe. Deze kritiek komt vaak hard aan en komt in ieder geval nooit goed uit. Vaak wordt vanuit de organisatie aan communicatieprofessionals gevraagd of zij de kritiek niet kunnen wegpoetsen. Maar al zou je dat willen, het kan gewoonweg niet. De kritiek richt zich namelijk bijna altijd op het beleid van een organisatie of de manier waarop dit beleid wordt uitgevoerd. Zelden gaat het over de manier waarop het beleid wordt gecommuniceerd.

Je kunt natuurlijk altijd proberen om het probleem te ontkennen of weg te praten. Vaak levert dat tijdswinst op, maar op langere termijn vergroot dit de pijn. Ook de boodschap verzachten – ‘goed dat u dit zegt, we nemen uw kritiek serieus’ – werkt niet. De meeste organisaties menen het niet echt en anderen prikken er snel doorheen.

Kritiek poets je niet weg met woorden. Kritiek kun je alleen wegnemen door de oorzaken van de kritiek weg te nemen en te laten zien dat je er echt mee aan de slag gaat. Alleen dan kan de geloofwaardigheid van een organisatie groeien. De enige echte oplossing is dat een organisatie het probleem ruiterlijk erkent. Dat je aangeeft dat het beleid niet klopt of niet goed wordt uitgevoerd. Laat zien wat er precies is misgegaan, wat de gevolgen zijn en hoe de organisatie dit gaat verbeteren. Op korte termijn kan dit pijnlijke keuzes vragen, zoals minder omzet, hogere kosten of stoppen met activiteiten die profijteloos zijn. Dat is niet prettig, maar wel geloofwaardiger dan wegduiken of iets beloven dat je toch niet gaat doen.

Voor communicatieprofessionals is het belangrijk om zo concreet mogelijk te zijn in dit soort situaties. Zorg dat je alle ins en outs kent van het probleem en claim niets wat niet klopt of wat je niet kunt waarmaken. Maak het proces duidelijk en geef aan op welke termijn je welke oplossingen of aanpassingen kunt doorvoeren. Communicatie kan helpen om keuzes uit te leggen: waarom nu, wat verandert er concreet voor klanten en medewerkers en hoe wordt effect gemeten? Als je daar niet helder over bent, wordt je boodschap vaak gezien als *window dressing* of symboolpolitiek.

Ook als kritiek onterecht is, werkt transparantie beter dan een defensieve reactie. Laat zien wat de feiten zijn, hoe besluiten tot stand zijn gekomen en welke check daarop is toegepast. Nodig eventueel de grootste criticasters uit. Om te leren waarom je boodschap niet goed is overgekomen en om hen eventueel om advies te vragen.



Mayke van Keep is maatschappelijk communicatiestrateg.

# ‘Ontkennen levert tijdswinst op, maar vergroot de schade’

Auteur **Bart Bakker**  
Fotografie **Chris Bonis**

# ‘Wij verkopen zelfstandigheid’

**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: Berengroep.**

Met een marketingcommunicatieteam van negen werkt Berengroep aan toegankelijke communicatie voor de 1,5 miljoen doven en slechthorenden in Nederland. Want ondanks deze grote doelgroep is dat niet altijd goed geregeld. In veel gevallen betekent toegankelijke communicatie een gebarentolk inzetten. Berengroep regelt dat ter plekke of op afstand via de dienst Tolkcontact. ‘Dat kan bijvoorbeeld via het plaatsen van een QR-code op een baliebord. Doven en slechthorenden kunnen die code scannen om via ons direct in contact te komen met een tolk’, zegt marketingmanager Dennis Hardes. ‘De technische oplossing is heel eenvoudig.’

## Tekst is niet de oplossing

Een veelvoorkomende aanname bij communicatie met mensen met een auditieve beperking is dat tekst alles oplost. ‘Maar voor een deel van de doven is geschreven tekst vergelijkbaar met de Duitse taal voor horende Nederlanders. Gebarentaal is hun moedertaal. En je moet mensen in hun eigen taal via een tolk aanspreken, anders passeer je ze.’ Dit geldt zeker voor kritieke diensten als de 112-alarmfunctie. ‘Mensen zijn voor hun veiligheid afhankelijk van deze systemen.

Als deze niet toegankelijk zijn, kunnen doven en slechthorenden letterlijk de politie niet bellen.’ Ook tijdens bepalende momenten als een uitvaart of verkiezingen spelen tolken een cruciale rol. ‘Via ons konden doven en slechthorenden afgelopen najaar bij de Tweede Kamerverkiezingen in duizenden stembureaus via een QR-code live een tolk oproepen. Mensen waren zo blij dat ze voor het eerst volledig zelfstandig konden stemmen. Ook tijdens de komende gemeenteraadsverkiezingen bieden we onze dienst Tolk op Afstand gratis aan.’

## Persoonlijke ervaring

De kracht van het communicatieteam van de Berengroep schuilt in de combinatie van vakmanschap en persoonlijke ervaring. ‘De helft van mijn collega’s is doof of slechthorend, en zelf ben ik medisch gezien ook doof. Die achtergrond is belangrijk om onze oplossingen echt te begrijpen. Uiteindelijk verkopen wij zelfstandigheid.’ Toch draait het volgens Hardes niet alleen om eigen ervaring. ‘Vakmanschap en expertise staan voorop. Omdat we een klein team zijn, doen we alles samen. Ik geloof niet in eilandjes waarbij iemand alleen voor de app of website werkt. Dat versnipperd de boodschap. Al onze labels en platformen dragen bij aan hetzelfde doel.’ Dat doel is een Nederland waarin inclusiviteit de norm is. ‘We moeten naar een wereld waarin je niet om een tolk hoeft te vragen, maar waarin die voorziening er simpelweg is. Pas als meedoen geen bijzondere inspanning meer vereist, zijn we er.’



‘De helft van mijn collega’s is zelf doof of slechthorend’

Het marcomteam van Berengroep met in het midden Dennis Hardes

Wat als gedragscampagnes mensen aanspreken op wie ze zijn in plaats van op wat ze doen? In dit artikel onderzoekt Bert Pol de dunne lijn tussen verdedigbare beïnvloeding en problematiseren en bevoogden. Plus: hoe voorkom je dat beleidsmakers en hun doelgroepen langs elkaar heen praten?

Auteur **Bert Pol**

Illustratie **iStock** (bewerkt)

# Wanneer beïnvloeden omslaat in bevoogden

In mijn artikel in de vorige editie van C ging ik in op de beeldvorming rondom oudere Nederlanders in de recente massamediale gedragscampagnes. Daarin beschreef ik dat de beelden die SIRE's *Je bent nooit te oud om te leven* oproepen de waarde benadrukken van actief blijven deelnemen aan de samenleving. De andere campagne, *Praat vandaag over morgen*, gaat over het concept van regie houden over je leven door na te denken en te praten over de jaren die in het verschiet liggen. Het opvolgen van de voorgestelde acties zou ouderen weerbaar maken, zodat ze zelfstandig kunnen blijven.

Daar is op zichzelf niets mis mee, maar als je beter kijkt, vertellen beide campagnes ook een onuitgesproken verhaal: dat ouderen een maatschappelijk probleem vormen en dat de oplossing van henzelf moet komen. Die onderliggende boodschap maakt het relevant om te

kijken naar wanneer gedragsbeïnvloeding verdedigbaar is en wanneer beleid en communicatie ongemerkt normerend worden.

## Verdedigbare gedragsbeïnvloeding

Campagnes om gedrag te veranderen of ter discussie te stellen zijn vaak verdedigbaar. Bijvoorbeeld als je veilig verkeersgedrag wilt bevorderen, door voorlichting te geven over het wel of niet rijden over een ononderbroken streep als je van of naar de spitsstrook gaat. Campagnes tegen alcohol en roken bij jongeren zijn goed verdedigbaar vanuit het oogpunt van fysieke en psychische schade, en om groeps-effecten te voorkomen. Gedrag is immers besmettelijk. In dergelijke campagnes gaat het om gedrag dat schade kan toebrengen aan betrokkenen, en aan mensen die part noch deel hebben aan het onwenselijke gedrag.

Bij de genoemde ouderencampagnes ligt dat anders. Daarin willen de makers gedrag veranderen waarin niemand een ander direct schade toebrengt. Het is bovendien moeilijk aantoonbaar of het gedrag van de ouderen schade toebrengt aan henzelf. Het is hooguit een probleem in de ogen van een 'alwetende regisseur' die het schadelijk vindt. Het lijkt de afzenders vooral te doen om het beteugelen van een maatschappelijk probleem. Ouderen moeten hun gedrag aanpassen omdat ze oud zijn, en daardoor drukken op de kosten en de personele capaciteit van de gezondheidszorg en de pensioenvoorziening van toekomstige generaties. En ze vormen ook nog eens een flessenhals op de krappe woningmarkt.

## Ongekend in Nederland

Het aanspreken van een bevolkingsgroep op wat ze *zijn*, in plaats van op wat ze *doen*, is voor zover ik weet ongekend in Nederland. De vraag die beleidsmakers en communicatieprofessionals zich zouden moeten stellen, is of je dat vanuit een ethisch oogpunt mag doen. Los van deze ethische overweging lijkt het me geen effectieve manier om een maatschappelijk probleem op te lossen. Je doet namelijk een beroep op een doelgroep waarvan in elk geval een deel het gevraagde gedrag eenvoudigweg niet kan uitvoeren. Dat kan allerlei oorzaken hebben. Ze kunnen te oud zijn. Of alleenstaand, zonder kinderen die in de omgeving wonen. Of ze hebben kinderen en bekenden die niet in staat of bereid zijn om hulp te bieden. De oorzaak van het probleem is een systeemfout. Al vele jaren geleden hadden er maatregelen genomen moeten worden om toenemende zorgkosten en te weinig huisvesting te voorkomen. Dat dit niet is gebeurd, is niet uitzonderlijk. Onder druk van actuele prioriteiten raken problemen waarvan men weet dat ze zich op een later tijdstip zullen voordoen, al gauw op de achtergrond. Of ze sneeuwen onder in compromissen tussen politieke partijen. Dit probleem vervolgens oplossen via een massamediale gedragscampagne werkt contraproductief.





# ‘Het is riskant om mensen via gedragscampagnes aan te spreken op wat ze zijn’

De overheid benadrukt immers dat zij het ouderenbeleid gezamenlijk met ouderen wil vormgeven. Zulke campagnes kunnen dat participatieproces in de weg zitten. Het risico bestaat dat beleidsmakers en ouderen(vertegenwoordigers) elkaar steeds minder goed begrijpen, waardoor de kloof in denken juist groter wordt en uitmondt in een niet-overbrugbaar verschil.

## Ondoordringbare muur

Filosoof Jean-François Lyotard noemde zo’n onoverbrugbaar verschil een *différand*. Dit vindt plaats als partijen elkaar nooit kunnen overtuigen, omdat de basis van hun denken niet op een lijn te krijgen is. Er is dan sprake van ‘incommensurabiliteit’. Een voorbeeld is een atheïst die tijdens een discussie met een gelovige zegt dat hij pas in God gaat geloven als de gelovige empirisch kan aantonen dat zo’n hogere macht bestaat. Of een holocaustontkenner die pas gelooft dat gaskamers hebben bestaan als iemand daar persoonlijk levend uit is teruggekomen, en uit de eerste hand kan getuigen. Als een van de partijen vasthoudt aan zijn standpunt, komen ze geen stap verder.

Een actueel voorbeeld is de Trump-regering die Europeanen als klaplopers, profiteurs en parasieten neerzet. Europese regeringsleiders kunnen met argumenten komen of vleien zoveel ze willen: ze lopen tegen een ondoordringbare muur en bereiken weinig of niets. De denkwereld van de Trump-regering is die van macht en machtsblokken. Die van veel Europese regeringsleiders is die van democratische besluitvorming, met respect voor andere standpunten. Hun argumenten hebben in de denkwereld van de Trump-

regering geen geldigheid. En omgekeerd geldt hetzelfde.

## Riskante strategie

Het is riskant om mensen via gedragscampagnes aan te spreken op wat ze zijn, zonder dat ze dat kunnen veranderen. Zoals oud zijn. Of uit een ander land komen. Wie beleid samen met de doelgroep wil maken, moet dit juist niet doen. Het maakt een constructieve dialoog onmogelijk, doordat de discoursen van de partijen hun eigen spelregels hebben.

Illustratief in dat verband is een uitspraak van communicatie- en taalfilosoof Ludwig Wittgenstein (op wiens denken over taalgebruik en betekenisgeving Lyotard voortbouwde): ‘Als een leeuw zou kunnen spreken, zouden we hem niet begrijpen.’ Wittgenstein verwees hiermee naar iets wat hij ‘taalspelen’ noemt. Elk taalspel kent zijn eigen complexe regels waardoor de één-op-één-relatie tussen taal en werkelijkheid niet opgaat. Mensen kunnen dezelfde woorden en dezelfde grammaticale constructies gebruiken, maar toch langs elkaar heen praten omdat ze andere spelregels hanteren. De betekenis van wat gezegd wordt, is alleen duidelijk voor wie datzelfde taalspel speelt en de ongeschreven spelregels ervan beheerst. Voor wie die spelregels niet kent, is de logica van het spel onbegrijpelijk. In het geval van de ouderencampagnes hanteert de ene partij het genre beleidstaal en de andere dat van de persoonlijke beleving.

*Dit artikel is gebaseerd op de lezing ‘Beeldvorming in landelijke campagnes’ die Bert Pol gaf tijdens het symposium ‘Ouderenparticipatie op alle niveaus’ van het Zorg Innovatie Forum.*



**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.

# Vlaggenstrijd

Hoe onze driekleur  
communiceert,  
verdeelt en verbindt

Auteur **Jeroen de Bruin**

In deze tijd van protest en identiteitsdebatten is onze nationale driekleur geen neutraal symbool. Dit artikel laat zien hoe de betekenis van de vlag verschuift, wie hem claimt en hoe hij is uitgegroeid tot een krachtig communicatiemiddel dat kan verbinden en verdelen. >

De Nederlandse vlag, onze trotse driekleur. We hijsen hem bij sportwedstrijden, laten hem soms – met oranje wimpel – wapperen op verjaardagen van het Koninklijk Huis en zien hem in Brussel tussen andere EU-vlaggen. In mei hangt hij halfstok tijdens Dodenherdenking en gaat hij weer omhoog op Bevrijdingsdag en bij het behalen van een middelbareschooldiploma. Lang stond de vlag voor nationale eenheid, maar die betekenis staat onder druk. Door polarisatie, anti-overheidssentimenten en boerenprotesten heeft hij een politieke lading gekregen. Dat is op zich niet nieuw, zegt vlaggenexpert Davied van Berlo, voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Vlaggenkunde. ‘Het gebruik van een vlag is nooit volledig neutraal geweest. De betekenis hangt altijd af van context, gebruik, ritueel, gebruikers en publiek.’

### Vlag van rebellie

Ironisch genoeg is de Nederlandse driekleur van oorsprong een rebellievlag. Onze eerste nationale vlag ontstond in de zestiende eeuw tijdens het verzet tegen de koning van Spanje. Opstandelingenleider was Willem van Oranje, en volgens historische bronnen komen de kleuren rood-wit-blauw uit zijn wapenschild. Toch was de bovenste baan van de driekleur in die periode niet altijd rood. Er waren ook groepen opstandelingen die oranje gebruikten – als steun aan Willem van Oranje. Deze variant staat bekend als de Prinsenvlag. In de loop van de zeventiende eeuw werd het oranje ingeruild voor rood. ‘Daar waren praktische redenen voor. Zo vervaagde de kleur van oranje sneller dan rood’, zegt Van Berlo. ‘Maar het was ook politiek geladen. Vanaf 1780, tijdens de ideologische strijd tussen patriotten en orangisten, laaide een strijd op over de kleurkeuze. De patriotten kozen een rode bovenste baan, terwijl orangisten de oranje Prinsenvlag gebruikten, als symbool van steun aan de Oranjes. Pas in 1937 is vastgelegd dat de Nederlandse vlag officieel rood-wit-blauw is. Dat was niet het resultaat van een breed maatschappelijk debat, maar een pragmatisch regeringsbesluit, genomen tijdens een vakantieperiode om de discussie te beslechten. De oranje wimpel bij verjaardagen van het Koninklijk Huis is een mooi compromis.’

### Protestsymbolen

Toch is de kleurenstrijd nooit helemaal verdwenen. Tijdens de jaren dertig en in de Tweede Wereldoorlog gebruikte de NSB de Prinsenvlag. Sindsdien wordt hij vaak geassocieerd met extreemrechtse groeperingen. Tijdens recente anti-immigratieprotesten zwaaiden actievoerders bijvoorbeeld met oranje-wit-blauwe vlaggen. ‘Nationalistische bewegingen proberen vaak nationale symbolen naar zich toe te trekken’, zegt Van Berlo. ‘Dan ontstaat er altijd een tegenbeweging van groepen die benadrukken dat een nationale vlag van iedereen is en niet van een bepaalde politieke stroming.’ Recent zag je in Nederland omgekeerde vlaggen als protestsymbool. Dat lijkt te zijn overgewaaid uit de Verenigde Staten, waar demonstranten in protesten tegen de Vietnamoorlog de omgekeerde vlag gebruikten om uit te drukken dat het land in crisis verkeerde. En ook bij de bestorming van het Capitool in 2021 doken omgekeerde vlaggen op. ‘Het is gebaseerd op een Angelsaksische traditie, waarbij een omgekeerde vlag noodsignalen van een schip uitdrukt’, legt Van Berlo uit. ‘In de Nederlandse scheepvaartcultuur bestaat die betekenis niet. Hier gebruikten schepen een knoop in de vlag

om nood te signaleren. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, heeft het omkeren van de vlag in Nederland dus geen historische betekenis.’ Het gebruik van omgekeerde vlaggen leidde nogal eens tot communicatieverwarring. ‘Sommige demonstranten hadden het idee een internationaal noodsignaal te volgen, terwijl anderen de omgekeerde vlag weer anders interpreteerden: soms als politiek-extreem, soms juist als teken van solidariteit.’ Een ander historisch misverstand is er rond de VOC-vlag, waarbij het logo van de Verenigde Oost-Indische Compagnie op de witte baan van de driekleur staat. Rechts-extremisten zwaaien tijdens demonstraties – om trots op de geschiedenis van Nederland uit te drukken – soms met een variant op de Prinsenvlag met het VOC-logo erop. Van Berlo: ‘Dat logo heeft in de tijd van de VOC nooit op oranje-wit-blauw geprikt, maar altijd op rood-wit-blauw. Rechts-extremisten hebben het dus bij het verkeerde eind.’

### Sobere vlagcultuur

Volgens Van Berlo kent Nederland een sobere vlagcultuur, zeker in vergelijking met landen als Italië of het Verenigd Koninkrijk. Voor Nederlanders staat de Italiaanse vlag symbool



Anti-immigratieprotest met de VOC-vlag

voor *la dolce vita* en wordt hij gekoppeld aan eten en mode. De Britse Union Jack komt vaak terug in kleding, muziek en popcultuur. De Nederlandse driekleur is veel minder verbonden met lifestyle of commercie. ‘Je ziet hem vooral bij rijksgebouwen, tijdens nationale herdenkingen, bij sport en in de maritieme wereld. De kleur oranje, die Nederlanders vaak naast de vlag gebruiken, maakt ons internationaal herkenbaar.’ Nederland kent ook relatief weinig regels rond vlaggebruik. Burgers mogen de vlag hijsen waar en wanneer zij willen en worden niet beboet bij oneigenlijk gebruik. Alleen voor overheidsgebouwen geldt een rijksinstructie, bijvoorbeeld op officiële vlagdagen. Van Berlo: ‘In Nederland kun je als burger de vlag straffeloos verbranden, terwijl daar in Frankrijk een forse boete opstaat.’ Ook andere landen kennen meer regelgeving, zoals de U.S. Flag Code. Dit is een federale gedragscode die voorschrijft hoe de Amerikaanse vlag met respect hoort te worden behandeld. Zo mag de vlag de grond niet raken en niet als kleding worden gebruikt. ‘Maar in de praktijk houden burgers zich er nauwelijks aan. De vrijheid van meningsuiting weegt zwaarder dan de bescherming van het nationale symbool.’

### Vlag als superkracht

Bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen speelde

de Nederlandse vlag een opvallende rol. Waar de driekleur in politieke context voorheen werd gebruikt door het rechts-nationalistische kamp (vooral de PVV), claimde D66 hem tijdens de campagne als symbool van verbinding. Opmerkelijk genoeg eindigden de PVV en D66 als grootste partijen, met precies hetzelfde aantal Kamerzetels. Het leek wel of het D66-campagneteam het boek *Het spel van de populist* van voormalig VVD-campagnestrategie Bas Erlings bestudeerd had. Daarin beschrijft Erlings hoe optimistische frames het narratief van populistische partijen kunnen keren. Hij baseert zich daarbij onder meer op het werk van psycholoog Daniel Kahneman, die laat zien hoe intuïtie en emotie vaak zwaarder wegen dan rationele afwegingen. Veel mensen voelen zich momenteel bedreigd in hun identiteit en zoeken houvast, erkenning en zekerheid. Populistische bewegingen spelen daarop in met eenvoudige antwoorden en morele helderheid. In combinatie met een toename van het wij-zij-denken en sociaal-economische onzekerheid ontstaat volgens Erlings een giftige cocktail. Het politieke midden kan daar alleen tegenwicht aan bieden door andere ‘superkrachten’ in te zetten: durven dromen, luisteren, optimisme en energie. Een symbool als de nationale vlag gebruiken kan dan een slimme strategie zijn. ‘De vlag hoort bij

iedereen die gelooft in hoop, samenwerking en vooruitgang’, schreef D66-leider Rob Jetten in zijn visiestuk *In mijn Nederland*.

### Regionale identiteit

De behoefte aan herkenning en identiteit blijft niet beperkt tot Den Haag of verkiezingscampagnes. Juist omdat vlaggen meer zijn dan stof en kleur, worden ze steeds vaker ingezet om identiteit te markeren, toe te eigenen of opnieuw te definiëren. Niet alleen op nationaal niveau, maar ook dicht bij huis. Zo groeit de belangstelling voor regionale en lokale vlaggen. Regio’s laten een eigen ontwerp maken, net als dorpen die na een gemeentelijke fusie toch zichtbaar willen blijven. De Nederlandse Vereniging voor Vlaggenkunde speelt daar in de loop van 2026 op in met een handreiking voor gemeenten, die ingaat op de geschiedenis, het ontwerp en het correcte gebruik van vlaggen.

Dat steeds meer regio’s en dorpen een eigen vlag omarmen, onderstreept dat symboliek belangrijker wordt naarmate identiteit meer ter discussie staat. ‘Ik denk dat de Nederlandse vlag de afgelopen jaren zichtbaarder is geworden, mede door protesten, sociale media en het debat over identiteit’, zegt Van Berlo. ‘De vlag zelf is niet veranderd, alleen de context waarin we hem zien. Als communicatieprofessional moet je je daarvan bewust zijn en goed nadenken over welke lading je een symbool meegeeft.’

‘Symboliek wordt belangrijker naarmate identiteit ter discussie staat’



D66-leider Rob Jetten tijdens de verkiezingscampagne van 2025

# Wij maakten deze C



Jaap Backx  
Hoofdredacteur



Bart Bakker  
Redacteur



Chris Bonis  
Fotograaf



Arjen Boukema  
Redacteur



Jeroen de Bruin  
Redacteur



Ernie Buts  
Beeldkamer



Michiel Haighton  
Redacteur



Noor van Manen  
Redacteur



Annemarie van Oorschot  
Redacteur



Patrick Oxsener  
Eindredacteur



Arjen van Riel  
Art director



Carola de Vree  
Redacteur



Bart van Waardenberg  
Grafisch Vormgever



Hugo Zelders  
Redacteur



\*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)

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

Chris Bonis, Ernie Buts, Greetje de Graaff, Mayke van Keep, Patrick Oxsener (eindredacteur), Bert Pol, Betteke van Ruler, Merel Stil, Lotte Willemsen

Coverbeeld

Ernie Buts met hulp van AI

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)

Aan deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie, bestuur en vereniging Logeion geen aansprakelijkheid. 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:  
C-day à la  
carte!**

Mis het niet  
en bestel nu  
je ticket.



Retouradres: Johan de Wittlaan 3, 2517 JR Den Haag

C-day is dit jaar vernieuwd:  
als bezoeker kies je zelf welk  
onderdeel het best bij jou  
aansluit. Het programma zit  
vol keynotes, kennissessies,  
workshops, rondetafel-  
gesprekken, plenaire lezingen  
en meer. Helemaal naar  
jouw behoeften en wensen.  
Daar wil je toch bij zijn?

**cday.nl**