

De kracht van **imperfectie**

Onderzoek je eigen denken

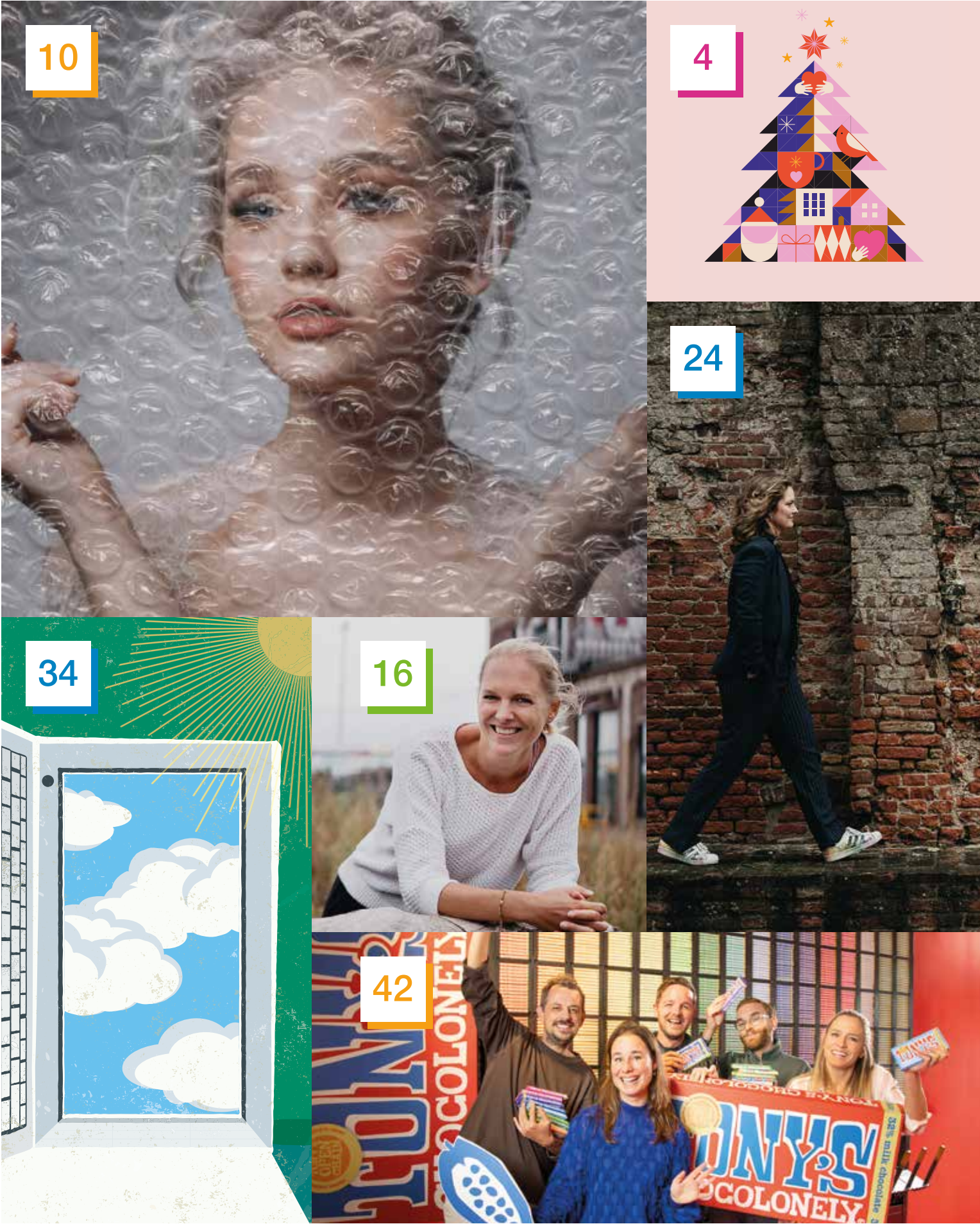
Zo creëer je heldere communicatie, zegt Elke Wisse

Communiceren als het schuurt

'Ik was blij dat er een vluchtauto klaarstond'

Beroepsorganisatie voor
communicatieprofessionals

LOGEION



INHOUD

4	Magisch moment voor verbinding Grijp de feestdagen aan voor een positief en strategisch verhaal
9	Column Lotte Willemsen Wees geen pussy
10	Op zoek naar rafelranden Met gelikte communicatie kom je er niet meer
16	Lezen, luisteren, doen Boeken, podcasts en tentoonstellingen
21	Logeion-agenda
22	Denken terwijl je doet Betteke van Ruler over reflexief en reflectief handelen
24	‘Zelfonderzoek vraagt oefening, geduld en moed’ Filosoof en schrijver Elke Wiss over helder denken
28	Bruggen bouwen tussen wij en zij Hoe leid je een dialoog als de gemoederen oplopen?
34	Onbeperkt toegankelijk Waarom zijn digitale communicatiekanalen er nog niet voor iedereen?
38	Probleemouderen Bert Pol ontwaart een verborgen boodschap in ouderencampagnes
42	Kleiner dan 10 Chocola verkopen om je boodschap te verkondigen
45	Column Mayke van Keep We hebben behoefte aan ‘hardaardigheid’
46	Als door één beeld alles kantelt Achter de schermen bij Team Opsporingscommunicatie
51	Colofon

VOORWOORD

De moeder van mislukking

‘Haast is de moeder van mislukking’, schreef de Griekse historicus Herodotus tweeënhalfduizend jaar geleden. Behoeftte aan vertraging is dus van alle tijden. Net als het besef dat haastige spoed zelden goed is. Toch blijft bewuste traagheid een luxe die we ons weinig veroorloven. Daarin schuilt een risico. Want als we onder druk harder gaan rennen, kiezen we vaak voor de route die we al kennen. We zetten ons innerlijke navigatiesysteem op de automatische piloot. Gaan ideeën kopiëren, van onszelf of van anderen.

AI kan dat effect versterken, want generatieve AI is in de kern een kopieermachine die op topsnelheid ideeën recyclet. Ideaal voor het versnellen van taken, maar je unieke geluid ga je er niet mee ontdekken. Wat dat met communicatie doet, zie je overal om je heen. Tijdlijnen op social media die voelen als een eindeloze herhaling van hetzelfde verhaal. Geregisseerde boodschappen met dezelfde woorden, dezelfde flow, dezelfde soort perfecte beelden. Vlekkeloos, maar zonder ziel.

Maar die formule lijkt uitgewerkt. Steeds meer mensen zijn klaar met gepolijste, geformatteerde communicatie. We willen iets authentieks. Iets menselijks. De hand van de maker. Perfectie creëert afstand en echtheid schept verbinding. Je leest er meer over in het verhaal op pagina 10.

Dat maakt ruimte voor vakmanschap. Ons vakmanschap. Alleen kost authentiek communiceren tijd. Je moet denken, twijfelen, proberen. Laten bezinken. Vakmanschap vraagt om vertraging. Mijn voornemen is daarom: minder haasten. Meer pen en papier. Meer tijd nemen. En pas versnellen als ik genoeg heb vertraagd.

Fijne feestdagen en een mooi, creatief en niet al te perfect 2026.

Jaap Backx
hoofdredacteur
jbackx@logeion.nl



Een magisch moment voor verbinding

Auteur **Carola de Vree**

Illustratie **iStock** (bewerkt)

Eindejaarscommunicatie kan zo veel meer dan zijn dan een kerstpakket, een borrel en een speech. Wie verder kijkt, kan een positief en strategisch verhaal creëren dat mensen verbindt en merkwaarden tot leven brengt.

Het einde van het jaar is traditioneel een periode van reflectie, waardering en verbinding. Voor veel organisaties dé gelegenheid om iets extra's te doen voor medewerkers, klanten of relaties – van kerstpakketten tot creatieve campagnes. Wat vroeger vaak een sympathiek gebaar was, is uitgegroeid tot een strategisch communicatie-instrument dat bijdraagt aan reputatie, loyaliteit en interne betrokkenheid. Voor communicatieprofessionals ligt hier een kans. Goed doordachte eindejaarsacties kunnen een krachtig middel zijn om merkwaarden tastbaar te maken, relaties te versterken en een positief verhaal te vertellen dat lang blijft hangen. En als je dat eenmaal doorhebt, kun je het natuurlijk ook de rest van het jaar toepassen.

Symbolische waarde

Een van de allerbelangrijkste drijfveren achter eindejaarsacties is waardering. In een tijd waarin

personeelstekorten en klantloyaliteit onder druk staan, speelt dit een cruciale rol. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die zich gewaardeerd voelen 60 procent meer betrokken zijn en twee keer zo lang bij dezelfde werkgever blijven. Dus mochten het management of collega's nog zeggen: 'Moet dat nou en wat kost dat allemaal wel niet?', deze investering loont. Een zorgvuldig opgezette eindejaarsactie laat zien dat een organisatie haar mensen of relaties niet als vanzelfsprekend beschouwt: je wordt gezien en je doet ertoe. Of het nu gaat om een attentie, een borrel, een legendarische speech of een persoonlijk bericht: de symbolische waarde is groot. Waardering versterkt emotionele binding, iets wat met geld alleen zelden lukt. Het past in een strategie waarbij medewerkers de belangrijkste ambassadeurs van je organisatie zijn. Werkgevers die dit goed doen, blijven je voor altijd bij. >



‘Het is geen aardigheidje of onnodige kostenpost, maar communicatie op zijn best’

Love Actually in Rotterdam

Er bestaan mooie en soms ook hilarische voorbeelden van eindejaarscommunicatie. Zoals die van Coolblue-directeur Pieter Zwart. Hij organiseerde in 2015 een persconferentie voor zijn medewerkers, waar hij samen met Sinterklaas de overname van het bedrijf bekendmaakte. En er zijn ook prachtige campagnes die waardering voor medewerkers uitspreken. Communicatiemanager Michiel Koorenhof van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam reageerde op onze oproep op LinkedIn om mooie eindejaarsinitiatieven te delen. Op zijn werk werden medewerkers verrast met een ‘liefdesverklaring’ op tekstborden bij de voordeur. Die zijn gebaseerd op een bekende scène uit *Love Actually*, de romantische komedie die zich afspeelt in de periode voor Kerstmis. Voor interne communicatie en employer branding zijn zulke acties goud waard. Wanneer medewerkers zich trots en gewaardeerd voelen, delen ze dat spontaan op sociale media of vertellen erover in

hun netwerk. Een goed uitgevoerde actie genereert dus niet alleen interne goodwill, maar vaak ook externe zichtbaarheid.

Speelfilm en gezongen speech

Eindejaarsacties zijn niet zomaar losse initiatieven. Goed uitgevoerd vormen ze een ritueel binnen de organisatie(cultuur). En rituelen creëren herkenbaarheid, continuïteit en verbondenheid. Een jaarlijkse kerst- of eindejaarsviering is een moment waar mensen naar uitkijken. Het schept een band, en soms ook een verwachting. Zo wordt er bij de faculteit Lucht- en Ruimtevaart van de TU Delft elk jaar weer reikhalzend uitgekeken naar een bijna speelfilmachtige eindejaarsvideo met medewerkers in de hoofdrol, die op geheel eigen wijze het jaar afsluit. Communicatiestrategen Jonne van Bochove van de gemeente Dordrecht deelde een gezongen speech van een minuut die de burgemeester en gemeentesecretaris afgelopen jaar ten gehore brachten – naar het format van het tv-programma

Even tot hier. Live gespeeld tijdens een interne medewerkersbijeenkomst en daarna als video gedeeld in de organisatie. Er wordt nog steeds over gesproken en het legt de lat ook hoog voor komende editie.

Van strategie naar beleving

Communicatieprofessionals kunnen deze rituelen mee helpen creëren en benutten om het verhaal te vertellen over wie de organisatie is, waar ze voor staat en wat ze waardeert. Dat dit de omzet kan verhogen, is natuurlijk mooi meegenomen. Een goed voorbeeld daarvan is een actie van Tony’s Chocolonely waarbij klanten van het chocolademerkt een gepersonaliseerde reep kunnen sturen naar iemand die ze waarderen (lees ook het verhaal van Tony’s Chocolonely communicatiestrategie op pag. 42). Elk verkocht product draagt bij aan Tony’s missie van duurzame en eerlijke chocolade. De actie loopt al enkele jaren en is sympathiek én maatschappelijk relevant. Daarmee vormt het een goede

combinatie van branding en bewustwording. Elke succesvolle eindejaarsactie begint met een kernvraag: wat willen we hiermee overbrengen? De actie moet aansluiten bij de waarden en identiteit van de organisatie. Is de organisatie innovatief, mensgericht of duurzaam? Dan moet de actie dat uitstralen. Een creatief bureau kan een prachtige campagne bedenken, maar zonder heldere en oprechte boodschap mist het betekenis. Communicatieprofessionals spelen hier een sleutelrol: zij vertalen strategie immers naar beleving. Ook is de vraag ‘voor wie doen we dit’ belangrijk. Medewerkers vragen een andere aanpak, boodschap of benadering dan klanten of partners. Probeer niet één actie te doen voor alle doelgroepen. Misschien wel goedkoop, maar vaak niet effectiever, omdat de boodschap algemener wordt en daarmee minder aansprekend.

Meebewegen met behoeften

Soms sla je de plank mis. Dan slaat een bestaande vorm niet meer aan en is je concept uitgewerkt.

Want medewerkers en organisaties veranderen. Houd dus goed vinger aan de pols door middel van data, onderzoek en enquêtes, en beweeg mee met behoeften. Hoofd communicatie Basti Poortvliet van de Politie Eenheid Rotterdam kan hierover meepraten. Bij haar werden collega’s elk jaar uitgenodigd om als nieuwjaarsmoment naar De Kuip te komen. Dat gebeurde echter steeds minder: er kwamen alleen hogere leidinggevend en wat oud-collega’s. De rest van het korps was afgehaakt, dus besloten ze het anders aan te pakken. Op verschillende locaties worden nu foodtrucks, tenten en lichtjes neergezet. Daar kunnen mensen tussen het werk door wat lekkers eten en elkaar een goed nieuwjaar wensen. Resultaat: er doen 1800 enthousiaste mensen mee in plaats van de krappe 500 die naar de Kuip kwamen. En dat voor dezelfde kosten. Inmiddels is het concept binnen de Nationale Politie omarmd. Eindejaarsacties zijn een communicatiemoment met strategische waarde. Dat blijkt wel uit de vele

mooie en creatieve voorbeelden die na onze oproep voorbijkwamen. Ze laten stuk voor stuk zien waar een organisatie voor staat, bouwen aan relaties en versterken interne trots. Voor communicatieprofessionals zijn ze dé kans om merk, mens en maatschappij samen te brengen in een authentiek verhaal. Want juist aan het einde van het jaar, als mensen terugkijken en vooruitblikken, is er ruimte voor verbinding. Dat is geen aardigheidje of een onnodige kostenpost, maar communicatie op zijn best.



Fragment uit de eindejaarsvideo van TU Delft



Rotterdamse politiemensen wensen elkaar een goed nieuwjaar



geloofwaardig stockbeeld  **PANCAKE PICTURES.NL**



Zet jezelf op voorsprong met onze communicatie-nieuwsbrieven

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

Kies voor de nieuwsbrief die bij jou past

- **Kennisupdate:** 1 keer per 2 weken de beste artikelen
- **Live:** wekelijks alle bijeenkomsten in je mailbox
- **Vacatures:** 1 x per week interessante communicatiebanen
- **Young Logeion:** 1 x per maand kennisupdates en bijeenkomsten voor young professionals

LOGEION Beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals



MELD JE GRATIS AAN

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



Wees geen pussy

Er zijn van die boodschappen die blijven hangen. Ze nestelen zich als echo's die nog jarenlang natrillen: in je hoofd, in je lijf en in de keuzes die je maakt. De boodschappen die we ons blijven herinneren, kunnen ons helpen of hinderen. 'Je bent niet van suiker' is er zo een. Terloops uitgesproken door iemand in mijn jeugd, maar hardnekkig blijven plakken. Hij zorgt er nog steeds voor dat ik liever de fiets pak dan de auto, ook als het met bakken uit de hemel valt. En het is ook een stem in mijn hoofd die me soms nét over mijn eigen grenzen duwt.

Mark L. Knapp noemde die boodschappen die bekijken en beïnvloeden *memorable messages*. Het zijn persoonlijke richtlijnen die we oppikken in betekenisvolle gesprekken en vervolgens jarenlang met ons meedragen. Volgens de studie *Theory of Memorable Messages* kunnen ze verschillende vormen aannemen. Ze kunnen positief of negatief zijn, bemoedigend of juist begrenzend. Maar wat ze gemeen hebben, is dat ze te vangen zijn in een korte zin en richting geven aan gedrag, overtuigingen en identiteit. Memorable messages vormen namelijk een script: ze zeggen niet alleen wat je moet doen, maar ook wie je moet zijn. Neem de boodschap uit mijn verre verleden. 'Je bent niet van suiker' zegt niet alleen: 'Ga gewoon door, stel je niet aan', maar ook: 'Wees sterk, wees geen *pussy*'.

Memorable messages klinken overal, ook in organisaties: 'Hier houden we ons niet bezig met problemen, alleen oplossingen.' Zo'n boodschap kan daadkracht stimuleren, positieve energie geven en motiveren, maar het kan ook ruimte wegnemen voor twijfel, kwetsbaarheid of het

simpelweg even niet weten. Een boodschap kan zowel een cultuur creëren waarin mensen elkaar optillen als eentje waarin risico's en onzekerheden onderbelicht blijven. Met alle gevolgen van dien.

Voor communicatieprofessionals zijn memorable messages heel relevant. Niet alleen om te creëren, maar ook om te beluisteren. Want soms zijn de krachtigste boodschappen de boodschappen die al bestaan – in het hoofd van mensen of het hart van organisaties. Hier ligt de taak om ze op te halen, te herkennen en te bevragen. Wat blijft hangen? Welke boodschap stuurt hier wat we doen en wie we zijn? En helpt of hindert hij? Wat de theory of memorable messages ons leert? Luister naar de echo's van wat al klinkt en stel jezelf de vraag: vraagt deze boodschap om meer volume of om een andere frequentie?



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

‘Memorable messages zeggen niet alleen wat je moet doen, maar ook wie je moet zijn’

Bronnen

M. L. Knapp, C. Stohl, K. K. Reardon (1981). Memorable Messages. Journal of Communication.
A. Cooke-Jackson, J. N. Gunning, V. Rubinsky (2025). Theory of Memorable Messages. Journal of Communication.

Op zoek naar rafelranden

Auteurs Jaap Backx, Noor van Manen en Annemarie van Oorschot
Fotocollages Lin Woldendorp

In een tijd waarin we worden overspoeld door geregisseerde boodschappen, verlangen mensen juist naar echtheid. Imperfectie is geen zwakte, het is een bron van geloofwaardige communicatie. Maar hoe creëer je ruimte voor creatieve rafelranden in een vak vol handboeken?



‘Mensen zijn klaar met gepolijste communicatie’

Fleur Willemijn van Beinum werkt al twintig jaar als marketing- en contentstrateeg voor grote organisaties in binnen- en buitenland en deelt trends en inzichten over het vak op thinklikeapublisher.com.

Wat is volgens jou de belangrijkste communicatietrend voor 2026?

‘Ik zie een sterke beweging ontstaan tegen alle geregisseerde en gepolijste boodschappen die organisaties de wereld insturen. Mensen prikken daar moeiteloos doorheen. Vooral Gen Z’ers ruiken het meteen, die willen geen bullshit. En laten we eerlijk zijn: niemand wil als marketingobject behandeld worden. Juist de imperfectie — de rafelrand, de hand van de maker — maakt een boodschap nu geloofwaardig. Ze noemen het ook wel de *unshittification* van communicatie.’

Zie je een relatie met de opkomst AI-gemaakte content?

‘Absoluut. Met AI kun je op grote schaal middelmatige content ontwikkelen. Dat gebeurt volop, maar het is niet waar mensen op zitten te wachten. Communicatieprofessionals moeten meer denken en werken als socialmediacreators. Die weten dat hun publiek in één seconde verder scrollt als ze niet op een authentieke manier geïnformeerd, geïnspireerd of vermaakt worden.’

Hoe maak je als communicatie-professional het verschil?

‘Veel organisaties produceren te veel content. Stop die machine, maak minder en herontdek je vakmanschap. AI is wat dat betreft tricky, zeker voor jonge professionals, want technologie kan een

gebrek aan vakmanschap maskeren. Met een paar prompts ziet een tekst, beeld of video er goed uit, maar goed communiceren begint niet bij tools. Dat vergt aandacht, creativiteit en nieuwsgierigheid. Ik vraag communicatiemensen weleens waar ze hun inspiratie vandaan halen en vaak komen ze niet veel verder dan Marketingfacts, Adformatie en Frankwatching. Maar daarmee bouw je niet aan een authentieke stem. We hebben nog nooit zoveel mogelijkheden gehad om te leren: YouTube, podcasts, TikTok, boeken, Google, AI — alles ligt onder je vingertoppen. Onderzoek, lees, kijk en luister. Bestudeer klassieke campagnes, zoals die van Volkswagen in de jaren zestig. Begrijp waarom die werkten. Analyseer succesvolle animaties of video’s: hoe zitten die in elkaar? Waar zit de spanning? Ga die voorbeelden namaken om het zelf te leren.’

Hoe pak jij dat aan?

‘Elk idee begint bij mij met pen en papier. Schrijven met de hand vertraagt mijn denken en maakt me scherper. Concepten werk ik uit met post-its op een grote tafel, zodat ik de verhaallijn helder voor me zie. Pas als dat zo is, versnel ik met AI. Dan gebruik ik vier, vijf tools om mijn ideeën te toetsen en te verrijken. Klopt de toon, structuur, is het helder? Als ik klaar ben, toets ik mijn werk aan één vraag: word ik er zelf blij van? Zo niet, dan ga ik terug naar de tekentafel.’



‘Gen-Z’ers herkennen een gelikte boodschap binnen 3 seconden’

Als er één generatie klaar is met overgeregisseerde communicatie, dan is het Gen-Z. ‘Jongeren hebben al meer reclame gezien dan babyboomers in hun hele leven’, zegt **Laura Bas**, schrijver van *De GenZclopedia*.

Wat moet je weten als je voor jongeren communicatie maakt?

‘Twaalf- tot twintigjarigen in Nederland zitten gemiddeld tweeënhalf uur per dag op sociale media, vooral TikTok en Instagram. Ze herkennen een gelikte boodschap binnen drie seconden, om er snel voorbij te scrollen. Een video mag niet langer dan een minuut duren en moet to the point, open en eerlijk zijn. Gen-Z is visueel ingesteld en streng op gefotoshopt beeldmateriaal. Ze herkent als geen andere generatie authenticiteit en creativiteit. Gen-Z’ers nemen eerder iets aan van echte mensen en waarderen content die niet perfect is, bijvoorbeeld als de boodschapper zich verspreekt of het onderwerp even uit beeld verdwijnt door een slechte opname.’

Waar gaat het vaak fout?

‘Ik help bedrijven en organisaties om succesvol te communiceren met Gen-Z. Vaak moet ik ze overtuigen dat het anders moet. Dan komt de marketingmanager met een drie minuten durende bedrijfsvideo aan. Die is tot in de puntjes geëdit, te mooi om waar te zijn en helemaal conform het bedrijfshandboek voor huisstijl en communicatie. Maar hij sluit totaal niet aan bij de behoefte van de doelgroep, want met het gedrag van Gen-Z op sociale media wordt helemaal geen rekening gehouden. Jongeren beslissen binnen drie seconden of ze een video afkijken of verder

scrollen. De openingszin van je video is heel belangrijk. Begin vooral niet met het logo van je bedrijf of bedrijfspannd. Gen-Z wil waarde of entertainment. Hema doet dat goed. Zoek John maar eens op TikTok. Dat is pas authentiek.’

Werkt authenticiteit ook in arbeidsmarktcommunicatie?

‘Zeker. De standaard vacaturetekst over de duizendpoot en het marktconforme salaris wordt direct geskipt. Als je communiceert dat je een jong bedrijf bent waar het regelmatig chaotisch is – en dat het een pré is als je daarmee kunt omgaan – dán krijg je jonge sollicitanten.’

Hoe kijk je naar het gebruik van AI in communicatie?

‘Mijn bedrijf heeft vier medewerkers en allemaal gebruiken we volop AI, maar uitsluitend als hulpmiddel. Whisper AI is heel handig: je spreekt een boodschap in en AI maakt de tekst die je nodig hebt. Hoewel AI jouw woorden gebruikt, moet je scherp redigeren en kijken of het voldoende menselijk is. En let op woorden als ‘precies’, ‘én’ en het koppelteken. Die zijn typisch AI en Gen-Z prikt daar zo doorheen.’

‘Perfectie creëert afstand, echtheid schept verbinding’

Imperfect durven zijn begint aan de top. Een leider die durft te laten zien dat hij of zij niet alles weet, creëert ruimte voor authenticiteit in de hele organisatie. **Mignon van Halderen** van De Reputatiegroep helpt leiders om persoonlijker en expressiever te zijn.

Wat versta jij onder authentiek leiderschap?

‘Het draait daarbij om de mate waarin iemands ‘binnenwereld’ klopt met wat hij of zij naar buiten brengt. Dat vraagt om expressief durven zijn. Ik onderscheid grofweg drie typen leiders: de naar binnen gekeerde leider, de rationele leider die vooral in zijn hoofd zit en de leider die durft te verbinden. Die laatste heeft vaak de meeste impact. Als iemands persoonlijke drijfveren verbonden zijn met de missie van de organisatie, dan gaat het vliegen.’

Hoe help je leiders hun toon te vinden zonder het een trucje wordt?

‘Dat begint met onderzoeken wat iemand drijft. Wie inspireert jou? Waar kreeg je vroeger energie van? Welke gebeurtenissen beïnvloedden jouw kijk op het leven? Vertaal die innerlijke drijfveren naar je leiderschapsrol en de strategische en maatschappelijke opgaven die daarbij horen. Zo vind je een verhaal dat echt bij iemand past en creëer je naast authenticiteit ook expressiviteit.’

Wat betekent de zoektocht naar echtheid voor leiderschapsontwikkeling? ‘Twintig jaar geleden draaide leiderschap om beheersing en controle. Nu krijgt persoonsvorming een grotere plek. Mensen leren reflecteren op wie ze zijn als mens en als leider, binnen de context waarin ze opereren. Dat reflecteren zou al op de basisschool mogen beginnen.’

Hoe toon je kwetsbaarheid zonder gezag te verliezen?

‘Kwetsbaarheid is niet hetzelfde als alles over jezelf delen. We begeleiden een rechtbank die haar verhaal wilde herijken. Een rechter vertelde hoe hij, voorafgaand aan een moeilijke zaak, slachtoffers en daders persoonlijk opzocht om te erkennen dat het een spannende dag voor hen is. Heel menselijk en met volledig behoud van gezag. Dat is de kern: menselijkheid tonen binnen professionele grenzen.’

Wanneer wordt het ‘jezelf zijn’ te veel?

‘Als het alleen nog over jou gaat. De kunst is om

wat jou raakt te verbinden met iets groters. Om niet alleen jouw waarheid te spreken, maar ook die van de ander te zien. Dat noem ik waarachtig leiderschap. Je kunt heel authentiek zijn en toch niet waarachtig. Dat gebeurt wanneer je wel jezelf bent, maar andere waarheden niet wilt zien of uitspreken.’

Wat adviseer je leiders die bang zijn om niet perfect over te komen?

‘Laat je ego los. Perfectie creëert afstand, echtheid schept verbinding. Zet de ziel zo nu en dan voorop de tandem en laat het ego eens achter zitten.’

‘Zet de ziel af en toe voorop de tandem en laat het ego achter zitten’



In deze rubriek delen we inspiratietips die raken aan het communicatievak. Boeken en podcasts die je aan het denken zetten en tentoonstellingen, onderzoeken en bijeenkomsten.

Tips? Mail ons op redactie@logeion.nl.

‘Creativiteit is geen luxe, maar een noodzaak’

BIJEENKOMST

In haar boek *Creatieve Vuurkracht* beschrijft Elleke van Gelder hoe creativiteit je geheime wapen kan worden. Tijdens de Logeion-nieuwjaarsbijeenkomst wakkert ze het vuur vast aan.

In je boek pleit je voor meer aandacht voor creativiteit. Waarom?

‘In veel organisaties wordt het gezien als iets leuks voor erbij. Denk aan brainstormen waarin we enthousiast post-its plakken en ideeën verzamelen. Terwijl als we creativiteit serieuzer benaderen, het een ongelofelijk krachtig wapen wordt. Zeker in deze tijd vol complexe vraagstukken.’

Hoe definieer jij creativiteit?

‘Het gaat niet primair om nieuwe ideeën bedenken, maar om de bereidheid om de status quo uit te dagen en positieve verandering te stimuleren. Deze definitie van creativiteit vraagt om andere vaardigheden, zoals het nemen van initiatief, volharding en ongehoorzaamheid.’

Heeft dat te maken met de opkomst van AI, waardoor mensen opnieuw naar relevantie moeten zoeken?

‘Ook. AI kan de status quo niet bevragen, want het is gebouwd op de status quo. Met AI ontstaat geen wrijving, geen nieuwe blik. Creativiteit in de betekenis van het doorbreken van patronen, is op dit moment uniek menselijk. Juist op dat vlak hebben we dus toegevoegde waarde. Onderzoeken over toekomstige vaardigheden tonen niet voor niets aan dat creativiteit cruciaal wordt voor professionals.’

Hoe veranker je creativiteit in je werk?

‘Veel mensen denken dat ze niet creatief zijn, maar dat komt vaak doordat we als kind hebben geleerd binnen de lijntjes te kleuren. Dat legt een laag over je creativiteit. Zeker in organisaties die op efficiëntie gericht zijn, krijgt het nauwelijks ruimte. Terwijl creativiteit overal nodig is, ook op een financiële afdeling, bij HR en in een directie. Het begint bij bewustzijn: waar zit mijn creativiteit en waarom is die ondergesneeuwd? Vanuit die inzichten kijk je hoe je je creativiteit tot leven kunt wekken.’

Meer informatie of aanmelden?

Scan de QR-code of naar logeion.nl/agenda



Samen communicatief sterker

ONDERZOEK

Hoe maak je van je organisatie een plek waar iedereen communicatief vaardig is – van directie tot werkvloer? In zijn nieuwe rapport Collectief Communicatief laat de Vlaamse onderzoeker Eric Goubin zien hoe je communicatie niet langer als taak van een afdeling ziet, maar als een gedeelde verantwoordelijkheid. Goubin waarschuwt dat communicatieprofessionals in een 24/7-informatiewereld niet meer het monopolie hebben, maar dat het tegelijk riskant is als collega's zonder begeleiding communicatietaken oppakken. Zijn pleidooi: bouw aan een cultuur waarin iedereen communicatief sterker wordt. Het rapport is praktisch en direct toepasbaar voor iedereen die hiermee aan de slag wil.

Het rapport is gratis

te downloaden

Scan de QR-code.



Onderzoek in je oren

PODCAST

Wie zich wil verdiepen in strategische communicatie, komt vaak uit bij nieuwe onderzoeken. Maar wanneer heb je tijd om ze te lezen? Dan biedt de nieuwe podcast van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC) uitkomst: in een half uur bespreken experts actuele wetenschappelijke studies over onderwerpen als positioneren, merkstrategie en storytelling. Met als grote vraag: wat betekenen deze onderzoeken voor de praktijk? Ideaal om beter te begrijpen welke ontwikkelingen ertoe doen voor je strategische communicatie- en merkvrage.

SWOCC Selectie is te beluisteren op je favoriete podcastplatform



© Marleen Annema

Louwrien Wijers

Leven in taal

EXPO

Kunstenares en schrijver Louwrien Wijers (1941) werkt met woorden zoals anderen met steen. Haar ‘mentale sculpturen’ – kunstwerken gemaakt van taal en dialoog – gaan over hoe woorden onze werkelijkheid kunnen vormen. ‘We leven in taal’, zegt ze. ‘Door woorden zorgvuldig te wegen, aandachtig te luisteren en met elkaar tot begrip te komen, geven we onze toekomst vorm.’ In een overzichtstentoonstelling in het Fries Museum stap je als het ware haar hoofd binnen. Je wordt omringd door gesprekken, citaten en teksten die uitnodigen om deel te worden van een dialoog. Het laat zien hoe taal niet alleen een middel is, maar ook materiaal kan zijn om te vormen, delen en verfijnen.

Te zien t/m 29 maart 2026 in het Fries Museum

De beste communicatieboeken van 2025

Boeken spiegelen ontwikkelingen in ons vak en de samenleving. Geen wonder dat er in 2025 veel titels verschenen over polarisatie, AI, generatieverschillen, luisteren, verbinden en veranderen. Deze communicatieboeken waren volgens onze recensenten dit jaar absoluut de moeite waard.

De logica van de lappendeken – Hans Vermaak



Veranderadviseur Hans Vermaak laat overtuigend zien dat complexe vraagstukken – van energietransitie tot woningmarkt – niet verlamd hoeven te zijn. Aan de hand van beschouwingen, voorbeelden en werkbladen maakt hij duidelijk hoe je midden in grote opgaven verantwoordelijkheid kunt nemen én hoe communicatie in alle disciplines in een organisatie aanwezig is. **Guido Rijnja**

Superluisteren – Franka Rolvink Couzy



'Luisteren is geen cadeau aan de ander. Het is een cadeau aan jezelf', schrijft Franka Rolvink Couzy. Na het lezen van haar boek beseft je dat écht luisteren veel oefening vergt. Elk hoofdstuk rafelt ze een luisteraspect uiteen aan de hand van concrete casussen en interviews. Het boek is een mix van goed onderbouwde adviezen, lessen uit de praktijk en een concreet stappenplan aan het eind. **Jaap de Bruijn**

Ongemakkelijke gesprekken – Rixt Hulshoff Pol, Zoë Papaikonomou, Hodo Abdullah, Elodie Kona



De auteurs van dit boek zijn duidelijk in hun pleidooi: Zie ongemak als een kans, verdraag je

gevoel en schort je impulsen op. Het is gebaseerd op talloze interviews met mensen die deelnamen aan een serie gesprekken over onder meer gender, gemengde relaties en klimaat. De handvatten kunnen goed van pas komen als er morele en ethische dilemma's aan de orde zijn.

Marjan Engelen

Expeditie Generatie – Emma Agricola



Voor het eerst in de geschiedenis werken we met vier (bijna vijf) generaties samen in organisaties. Emma Agricola beschrijft hoe je het potentieel van generatieverschillen ontsluit en die maximaal voor je laat werken aan de hand van een concreet 21-dagenplan. Een interessante mix van wetenschap, persoonlijke ervaringen en praktijkvoorbeelden. **Ronand Jansen**

Verandercommunicatie – Huib Koeleman



De sleutelzin van dit boek is: 'Het schrijven van een veranderverhaal is geen creatief kunstje van de communicatieadviseur. Het moet echt geworteld zijn in de veranderaanpak.' Die integrale blik op verandering, waarin communicatie van meet af aan een sleutelfunctie heeft, vormt het fundament van het boek. Door alles heen voel je waar het Koeleman om gaat: hoe maak je mensen onderdeel van de verandering, met communicatie als aanjager en bindmiddel? **Jaap de Bruijn**



BOEK

Zo werkt non-verbale communicatie



Auteur **Daniëlle Regnerij**

Uitgeverij: Boom (2025) - 192 pagina's
€ 24,95 (paperback)

Wist je dat je met je schouders je energie-niveau kunt verraden? En dat een glimlach minstens vijf verschijningsvormen kent? In dit boek ontdek je allerlei verrassende feitjes die je helpen om anderen en jezelf beter te begrijpen. Het boekje trapt af met een simpele oefening: kijk een stukje talkshow zonder geluid. Welke signalen springen eruit en wat betekenen ze? Met deze en andere opdrachten word je stap voor stap bewustgemaakt van de wereld van de non-verbale communicatie. Met een persoonlijk actieplan ga je vervolgens na welke indruk je maakt: hoe klinkt je stem en welke signalen zend je uit? Het doel van Daniëlle Regnerij is om jou te helpen je 'impact te vergroten'. Dat is al langer een trend op sociale media, in trainingen en in de boekwinkel. In een beeldcultuur vol videovergaderingen en profielfoto-psychologie worden we ons steeds bewuster van wat we uitstralen. Bovendien gaat het, met de komst van AI in ons vak, steeds vaker om de vraag hoe we impact kunnen maken in intermenselijk contact. Zie dit boekje gerust als een compacte cursus van 25 euro. Je moet er wel tijd in investeren, want een lichaamstaalbibliotheek in je hoofd bouw je niet in een weekend op. Maar voor een communicatieprofessional kan het zeker de moeite waard zijn hierin te investeren.

Teunis van Hoffen

BOEK

Meesterschap in polarisatie



Auteur **Bart Brandsma**

Uitgeverij Verhaal met impact (2025) - 174 pagina's € 27,50

Zet bij polarisatie niet al je zinnen op een beleidsteam, maar verken on the spot wat mensen bezighoudt en wie er voor hen toedoen. Breng jezelf in en help woorden te geven aan wat er leeft. Dan vergroot je de kans dat het worstelende stille midden niet uit sociale druk aansluiting zoekt bij de schreeuwers op de flanken, maar met elkaar nieuwe perspectieven ontdekt. Tien jaar na het verschijnen van zijn baanbrekende boek over polarisatie deelt Bart Brandsma opnieuw ervaringen en inzichten. Hij zoomt in op leiderschap. Met een keur aan voorbeelden maakt hij aannemelijk dat het bij een opkomende vereenvoudiging van de werkelijkheid in een 'wij-zij'-tegenstelling niet aankomt op beter uitleggen hoe een kwestie in elkaar steekt. Anders dan de pushers op de flanken blijkt het stille midden gevoelig voor dilemma's. Ze



zitten niet te wachten op een bruggenbouwer die verzoenend boven de partijen gaat staan en onbedoeld brandstof geeft aan de polen – om vervolgens als zondebok de hoon over zich af te roepen. Leiderschap blijkt zodra iemand uit die stille meerderheid gevoelsmatig verbinding maakt. Je hoort Johan Remkes, toen hij als gespreksleider aan de slag ging met de stikstofaanpak: 'Ik zie de oprechte wanhoop in de ogen van redelijke mensen.' Focus dus niet op oplossingen en standpunten, maar op vraagstukken en dilemma's. Bij immigratie bijvoorbeeld: gedoseerde gastvrijheid in evenwicht met voldoende bestaanszekerheid. Brandsma hoopt met een stappenplan menig gereedschapskist aan te vullen en systematisch een polarisatiekaart en passende strategie op te stellen. Geen receptuur, want persoonlijke ervaring maakt het verschil. Zuchten en opveren horen erbij, schrijft hij: realisme en optimisme hebben elkaar nodig.

Guido Rijnja



Future Academy

Training voor professionals die het verschil maken.

Waarom onze trainingen?

- ✓ Voor én door professionals uit het vakgebied
- ✓ Vaardigheden die je direct kunt toepassen
- ✓ Interactief en met inspirerende cases

Bekijk het actuele trainingsaanbod en data op onze website.



Trainingen gericht op directe toepasbaarheid én duurzame groei. Zowel individuele inschrijving als teamgerichte trajecten mogelijk.

Voor professionals die dagelijks met communicatie bezig zijn. Van adviseurs en woordvoerders tot managers en teamleiders: haal meer uit jouw communicatie én jezelf.

AGENDA

LOGEION

Zet jezelf op voorsprong

eventkalender

JANUARI

- 15 januari AMSTERDAM
Logeion-nieuwjaarsbijeenkomst – Creatieve vuurkracht (alleen leden)
- 21 januari AMERSFOORT
Omgevingscommunicatie en participatie



- 22 januari AMSTERDAM
Leiderschapscommunicatie
Leiders hebben vaak ondersteuning nodig bij hun soms taaie communicatieve vraagstukken. In dit college leer je hoe je hen kunt helpen om verandering te laten landen. Waar begin je, wat werkt echt en hoe pak je leiderschapscommunicatie succesvol aan? Erik Reijnders neemt je mee in de nieuwste inzichten én geeft je praktische tips die je direct kunt toepassen in je eigen werk.

- 26 januari AMSTERDAM
Ontwikkel het strategisch merkverhaal van jouw organisatie
- 28 januari AMERSFOORT
Crisiscommunicatie
- 29 januari ROTTERDAM
AI in zorgcommunicatie

FEBRUARI

- 2 februari ONLINE
Zelf nieuwsvideo's maken
- 3 februari UTRECHT
Online mediastrategie voor gemeenten
- 4 februari DEN HAAG
Accountability in communicatie
- 5 februari DEN BOSCH
Hoe je mensen wel beweegt (in het onbewuste brein)
- 10 februari AMERSFOORT
De impact van morele dilemma's op communicatie
- 11 februari DEN HAAG
Tegenspraak en sterker samenwerken

MAART

- 10 maart UTRECHT
Goede woordvoering, hoe doe je dat?



3 maart UTRECHT
Kickstart adviesvaardigheden voor young professionals
Hoe zorg je ervoor dat jouw advies wordt geaccepteerd? Hoe bouw je een stevig argument op? En wanneer voeg je nét dat beetje extra toe om je opdrachtgever mee te krijgen? Ontdek hoe je als beginnend communicatieprofessional krachtiger adviseert en met meer vertrouwen optreedt.

- 12 maart UTRECHT
Communiceren over ESG en duurzaamheid
- 16 maart DEN HAAG
5 essenties voor overheidscommunicatie
- 18 maart UTRECHT
Dagvoorzitter in één dag
- 25 maart DEN HAAG
Bewonersparticipatie in de praktijk

Scan de QR-code voor het complete aanbod en om je aan te melden. Of kijk op logeion.nl/agenda.



In communicatie schieten we graag in de actiestand, maar die snelheid kan je oordeel vertroebelen. In dit artikel beschrijft emeritus hoogleraar Betteke van Ruler de spanning tussen reflexief en reflectief handelen en daagt ze je uit om je eigen professionele reflexen te wegen.

Auteur **Betteke van Ruler**

Denken terwijl je doet

We rennen ons rot en nemen te weinig tijd om ons af te vragen of we wel het goede doen. Dat blijft een kwestie in ons vak. Waarde toevoegen kan alleen als je zoekt naar de behoeften van je contactgroepen. ‘Luisteren moet de basis zijn voor alles wat we doen’, zei het Logeion Trendteam vorig jaar. Dat thema krijgt best veel aandacht, maar dat betekent niet dat er een beweging op gang is gekomen naar een nieuwe manier van werken. Ik mis de discussie in ons vak, bijeenkomsten waarin wordt besproken hoe dat luisteren er in de praktijk uitziet, en statements waarin we successen en valkuilen delen.

Reageren op prikkels

De roep om meer te luisteren is niet nieuw. De wetenschap maakt daarin onderscheid tussen reflexief en reflectief communicatiemanagement. Reflexief handelen gaat over snel optreden. Een reflex is een reactie op een prikkel: je handelt zonder erover na te denken. Het is een vorm van automatisch gedrag – type 1-gedrag zou psycholoog Daniël Kahneman dat noemen. In de praktijk heeft dat in ons vak soms de vorm van ‘de wil van de opdrachtgever is wet’. Dat noem ik slaafs handelen, en ik zet dat tegenover professioneel handelen. Maar ook in professioneel handelen speelt reflexief handelen een rol, zij het op een andere manier. Want natuurlijk handelen professionals soms reflexief. Gelukkig maar, want stel je voor dat je over alles moet nadenken. Hoogleraar Donald Schön noemt het reflexieve handelen intuïtief: je voelt aan je water wat er moet gebeuren. Ervaring helpt om op je intuïtie af te kunnen gaan. Dat geldt ook voor wat je in je studie hebt geleerd dat ‘bewezen’ goed is. Een deel van die ervaringen wordt kennis die je automatisch toepast. Als iemand je vraagt waarom je iets zo doet, moet je diep graven. Schön noemt dat knowledge-in-action. Hij omschrijft het als een grote kracht die echter soms tekortschiet. Het risico is namelijk dat je te veel in je eigen aannames blijft hangen, terwijl die wellicht achterhaald zijn of op deze situatie niet van toepassing zijn.

Problemen ontleden

Dan reflectief handelen. Goeroe van de overheidscommunicatie Guido Rijnja zei ooit in een

interview: ‘Communicatie gaat in mijn ogen niet over het zo helder mogelijk uitleggen van een oplossing. Het gaat over het erkennen dat mensen een bepaald probleem ervaren. Over de ervaring van mensen dat de overheid ze ziet staan. Als je dat kunt, dan maak je contact. Communicatie begint bij het probleem, niet bij de oplossing.’ ‘Om een probleem te ontleden, moet je vragen stellen’, zegt Elke Wiss in haar evergreen Socrates op sneakers (lees ook het interview met Wiss op pag. 24 van deze C). Een goede vraag is volgens haar een uitnodiging tot nadenken. Die vraag kun je aan jezelf stellen en aan anderen, maar ook aan een situatie. Dat vormt de kern van reflectief handelen. Schön noemt dat *reflection-in-action*. Door te reflecteren maak je je impliciete kennis expliciet en kun je nadenken of dit toepasbaar is in een bepaalde situatie. Zo ontwikkel je nieuwe kennis. Volgens Schön moet je dat vooral doen terwijl je aan de slag bent. Vandaar zijn concept van reflection-in-action.

Doenkers

De scheiding van adviseur en uitvoerder komt daarmee ter discussie te staan: iedereen denkt en doet en vaak gelijktijdig. Als je met het concept van reflection-in-action werkt, ben je een ‘doenker’: een denker en doener ineen. De PR Academy van het Certified Institute of Public Relations CIPR, de Britse evenknie van Logeion, propageert deze manier van werken. Daarbij maakt ze onderscheid tussen drie momenten van reflectie: *reflection-on-action* (wat is er gebeurd en wat betekent dat voor ons), *reflection-in-action* (wat gebeurt er terwijl we aan de slag zijn en wat moeten we daarmee) en *reflection-for-action* (wat staat er te gebeuren en wat moeten we daarmee). Deze drie momenten staan altijd in het licht van de vraag wat de volgende actie moet zijn. Dit past bij de trend van wendbare communicatie en staat in de traditie van *agile* werken.

Waar luister je naar?

De vraag die blijft hangen is: naar wie of wat je moet luisteren en waarop moet je reflecteren? We zijn geneigd om te zeggen: naar onze contactgroepen. Maar dat is niet genoeg. In dynamische omgevingen kun je meestal niet

van tevoren bepalen wie tot jouw contactgroepen behoren en wie niet. Zo stabiel is de meningsvorming niet meer. Twintig jaar geleden bedacht communicatiewetenschapper Suzanne Holmström het concept van *reflective public relations*. Daarin paste zij het concept van reflectief handelen op een heel specifieke manier toe. Kort gezegd stelt ze dat het voor organisaties het allerbelangrijkste is dat zij maatschappelijke legitimatie hebben en houden. Je hebt niet voldoende aan goedkeuring van bepaalde contactgroepen, ook wat men in de volksmond van de organisatie vindt is van belang. Vanuit dit perspectief luister je niet alleen naar (door jou gekozen) contactgroepen, maar ook naar de trends in het maatschappelijk humeur. En laten we wel wezen: natuurlijk luister je naar de wensen van je opdrachtgevers, maar niet als enige. En natuurlijk neem je de interne en externe context van de organisatie mee in je reflectie. Deze vier elementen voeden je reflectieve handelen en kun je daarmee zien als het ecosysteem van zinvolle communicatie.



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.

In de dagelijkse ratrace is rust schaars. Toch begint betere communicatie precies daar: bij vertragen en je eigen denkpatronen onderzoeken. In haar nieuwste boek *Even tussen mij en mij* beschrijft Elke Wiss hoe je meer helderheid en diepgang creëert.

Auteur **Noor van Manen**

Fotografie **Elke Verbruggen**



‘Zelfonderzoek vraagt oefening, geduld en moed’

In deze snelle wereld, waarin we voortdurend worden overspoeld met informatie en meningen, is het vermogen om bewust en kritisch na te denken belangrijker dan ooit. ‘Als je je eigen denkpatronen en aannames kent, wordt het makkelijker om duidelijk te communiceren, betere vragen te stellen en sneller de essentie van een gesprek te vangen’, zegt praktisch filosoof en auteur Elke Wiss. ‘Zo ontstaat een hoger niveau van begrip en samenwerking.’

In haar laatste boek *Even tussen mij en mij* pleit Wiss voor vertraging. Want alleen door de tijd te nemen, kun je bewust en georganiseerd je eigen

denken onderzoeken. ‘Gaan zitten met pen en papier gaat niet altijd in onze drukke levens,’ zegt ze. ‘Toch is het goed om dagelijks of wekelijks denktijd in te bouwen. Ik heb net bijvoorbeeld de hond uitgelaten en dan geef ik mezelf als taak om bewust na te denken over één vraagstuk of één project waar ik niet uitkom.’ Als het gaat om tijd nemen en ruimte creëren, maakt de manier waarop je dat doet volgens haar niet uit. ‘Het kan tijdens een wandeling, aan een bureau met pen en papier of zelfs midden in een routineklus. Het gaat er vooral om dat je jezelf een heldere opdracht geeft en daar even mee bezig bent. Bedenk daarbij dat

je aan het oefenen bent met zelfonderzoek, dus dat je imperfect mag zijn. Het doel is niet om meteen een antwoord te hebben.’

Redeneerkronkels

Wiss vergelijkt deze bewuste manier van denken met ademen. ‘Je denkt vaak onbewust en net als bij ademhaling kun je effectiever worden door bewust te oefenen. Tijd nemen voor zelfonderzoek biedt rust, helderheid, overzicht en vaak ook plezier. Door denktechnieken toe te passen, leer je op een grotere afstand naar jezelf te kijken. Je bevraagt jezelf en anderen zorgvuldiger



en dieper, en je bullshitradar raakt scherper afgesteld, waardoor je bijvoorbeeld opmerkt als er twee dingen worden gezegd die niet allebei waar kunnen zijn.’

In haar boek maakt ze een duidelijk onderscheid tussen reflecteren, evalueren en zelfonderzoek. ‘Bij reflecteren gaat het om gedachten die zonder plan langskomen, bijvoorbeeld onder de douche of tijdens een wandeling. Ik vind het grappig om te zien welke niet-rationele redeneerkronkels soms door mijn hoofd dwalen. Het is prettig en noodzakelijk om die gedachten de ruimte te geven, maar vaak zijn ze wat ongestructureerd. Evalueren is gestructureerder – dat gaat over terugkijken op wat goed ging en wat beter kon. Bij zelfonderzoek ga je nog een stap verder: dat is een doelbewuste actie waarbij je je eigen denkpatronen en aannames kritisch en methodisch onderzoekt. Dat is een levenslang proces. Het vraagt oefening, geduld en moed om eerlijk naar jezelf te kijken.’

Denkgereedschappen

In *Even tussen mij en mij* heeft Wiss concrete denkgereedschappen uitgewerkt die helpen bij verheldering, toetsing en vernieuwing. Die zijn universeel en op allerlei momenten inzetbaar: in gesprekken met jezelf, in een-op-eengesprekken en ook in vergaderingen met groepen. ‘Vaak worden overleggen snel gevuld met oordelen en besluiten, zonder dat er voldoende ruimte wordt gemaakt voor reflectie. Maar door aannames achter die oordelen en beslissingen te onderzoeken, ontstaat meer begrip en creativiteit. Dat vergroot de kwaliteit van het gesprek en leidt tot betere besluiten.’ Ook denkt Wiss dat er veel winst te behalen is in gespreksdiscipline tijdens vergaderingen. ‘Dat begint met beknopt en helder antwoorden, en alert blijven op of anderen dat ook doen. Een duidelijk antwoord is immers iets anders dan commentaar op wat eerder is gezegd. Net zo belangrijk is om vooraf te bepalen wie verantwoordelijk is voor de reflectietijd in het overleg en om helder te maken wat voor soort bijeenkomst het is: een bijpraatsessie, een briefing of een besluitvormend overleg. Elke



vorm vraagt namelijk om een andere manier van deelnemen en voeren van het gesprek.’

Begrippen verhelderen

Waar meer gespreksdiscipline vergaderingen helder en doelgericht maakt, wijst Wiss op een tweede punt dat vaak ondersneeuwt: begripsonderzoek. ‘Het is belangrijk dat in een overleg duidelijk is wat de termen die over tafel gaan precies betekenen. Komen er begrippen voorbij waarvan je je kunt afvragen of iedereen hetzelfde ermee bedoelt? Denken we bijvoorbeeld hetzelfde over communicatie of klantvriendelijkheid? Creëer momenten om dit expliciet te checken en te bespreken.’ Ook bij het schrijven van een tekst of het maken van een presentatie is het essentieel om te controleren of begrippen op meerdere manieren uit te leggen zijn. ‘Denk na over mogelijke tegenvragen en of je daar al goed antwoord op geeft. Vraag iemand om tegen te lezen met de blik van een concurrent of een kritische burger. Zo kan je checken of je argumenten compleet zijn en of je aannames logisch zijn voor de ontvanger.’

Veronderstellingen checken

Niet alleen teksten voor externe communicatie verdienen zo’n realitycheck, ook veronderstellingen over de manier van werken binnen je eigen organisatie. ‘Stel je moet met een CEO een woordvoeringslijn opstellen over een lastige kwestie. Dan begin je bijvoorbeeld met onderzoeken welke veronderstellingen je zelf hebt over de tijd die de CEO vrij wil maken voor de voorbereiding. Kloppen die met wat jij denkt dat nodig is? Onder welke voorwaarden is het gesprek geslaagd of nuttig? Als je bijvoorbeeld een uur nodig hebt om tot de kern te komen en de CEO heeft vijf minuten, trap dan op de rem. Vraag dan: “Willen we snel of zorgvuldig?” Het kan vaak niet allebei.’ Ook wanneer je als organisatie te maken krijgt met negatieve aandacht in de media, helpt het volgens Wiss om – ondanks de stress die dat soort momenten veroorzaakt – de tijd te nemen voor kritisch nadenken. ‘Durf bijvoorbeeld te vragen of de journalist wel gelijk heeft. Waar de

‘Wie zijn eigen denkpatronen kent, communiceert helderder’

verantwoordelijke die onder vuur ligt precies bang voor is. En welke kritiek er nog meer te verwachten is.’

Spiegel op de toekomst

Zelfonderzoek en vragen stellen kunnen volgens Wiss ook helpen om beter vooruit te kijken. ‘Toekomstgericht denken is een krachtige manier om een nieuw perspectief te krijgen op de beslissingen die je vandaag neemt’, zegt Wiss. ‘Daarbij kan het helpen om bewust een toekomstscenario uit te denken waarin het project waarmee je bezig bent mislukt. Daarover kun je vervolgens vragen stellen als: welke partijen kunnen ontevreden zijn als we dit project zo uitvoeren? Wat hebben we niet gedaan, wat te veel, wie zijn we vergeten? Die manier van denken stimuleert creatieve oplossingen. Vaak komen er goede ideeën uit die je nu kunt benutten.’ Voor wie wil beginnen met zelfonderzoek en kritisch bevragen, heeft Wiss één duidelijk advies: begin klein. ‘Kleine oefeningen helpen om van zelfonderzoek een gewoonte te maken. Start met één gedachte of één aanname die je onder de loep neemt. Zorg dat de kritische tegenpartij als het ware aan tafel zit. Dit helpt je om je denkpatronen te herkennen en te verbeteren. Stel jezelf vragen als: wat bedoel ik precies? Welke argumenten heb ik en wat zijn mogelijke tegenargumenten? Welke aannames zitten achter mijn denken? Hoe zou ik het anders kunnen zien?’

Daarbij benadrukt ze dat zelfonderzoek geen quick fix is. ‘Het vraagt tijd en toewijding. Hoe vaker je het doet, hoe natuurlijker het onderdeel wordt van je manier van werken. Die investering is het waard, want met meer diepgang en openheid denken is een vaardigheid die in onze tijd onmisbaar is.’

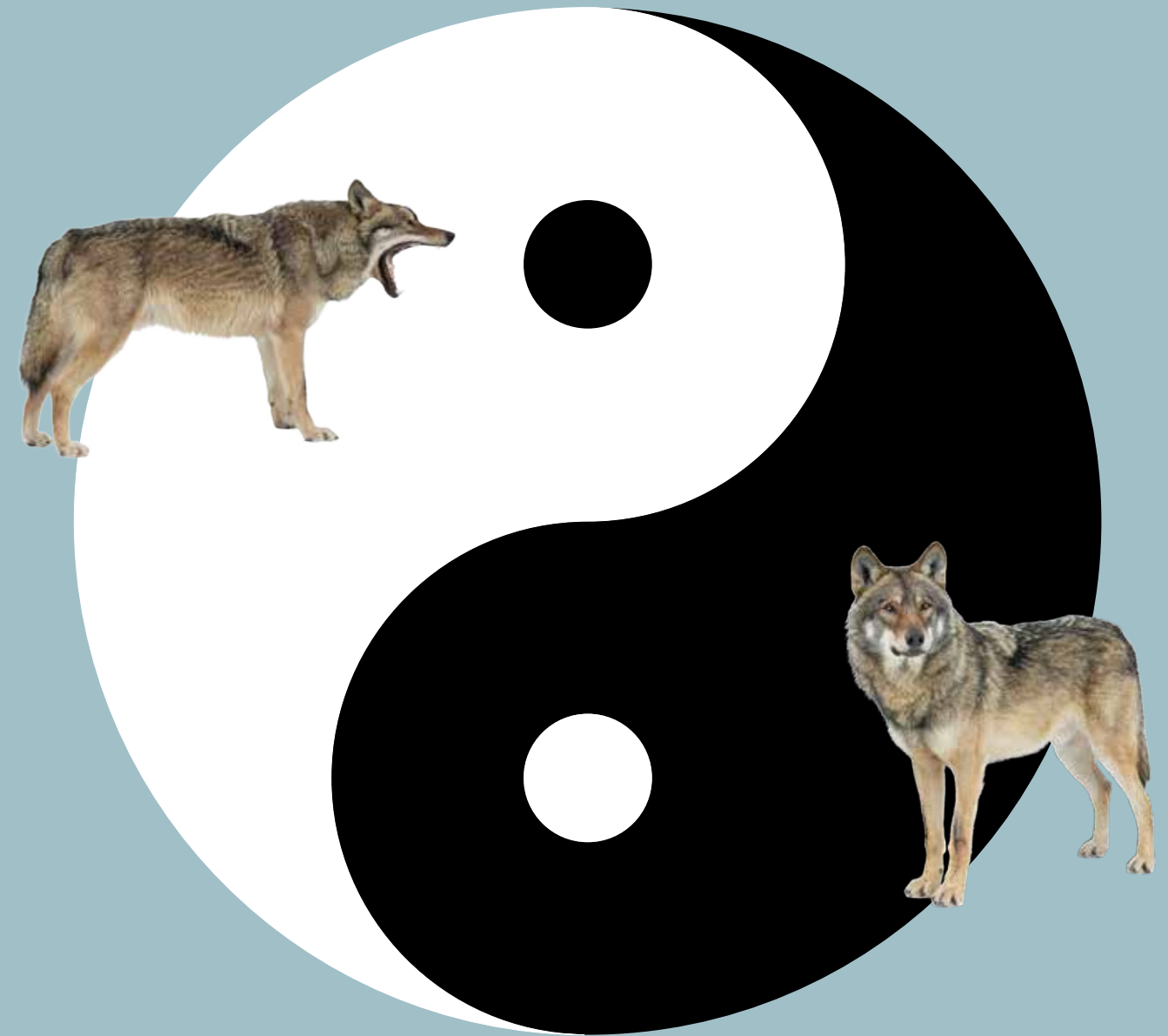
Elke Wiss (1986) is praktisch filosoof, schrijver en spreker. Ze studeerde de Toneelacademie Maastricht en werkte als regisseur en theatermaker. Als oprichter van De Denksmederij begeleidt ze individuen en groepen in kritisch denken, creativiteit en de kunst van het vragen stellen. Wiss is auteur van de bestseller *Socrates op sneakers* (2020), die in meer dan twintig talen is verschenen. Haar nieuwste boek *Even tussen mij en mij* kwam dit jaar uit. Wisse woont met haar gezin in Drenthe.

Bruggen bouwen tussen wij en zij

Auteur **Jaap Backx**
Illustratie **iStock** (bewerkt)



Wanneer angst en identiteit het debat bepalen, kunnen lokale vraagstukken uitlopen op gepolariseerde discussies. In dit artikel reconstrueren we aan de hand van de discussie over de wolf hoe je mensen de ruimte geeft om uit hun loopgraaf te stappen. En vooral: welke rol communicatieprofessionals spelen om een dialoog op gang te krijgen.



Het is november 2023. In een motel in Drenthe komt een bont gezelschap samen: een wandelaar, een schaapsherder, een campinghouder, een ruiter, een vrouw die in het buitengebied woont en het hoofd van een basisschool waarvan de kinderen door het bos fietsen. Recent zijn er wolven gesignaleerd, wat tot onrust in het dorp leidt. Iedereen weet van elkaar wie voor of tegen is en dat maakt de sfeer gespannen. Sommige mensen komen in duo's binnen. Een enorme vent zit naast een tengere vrouw. 'Wij zijn fel tegen', zegt ze. 'Maar ik vind het eng om me uit te spreken, dus heb ik mijn buurman meegenomen.' De polarisatie loopt met hen mee de zaal in. De grote vraag voor vanavond: lukt het deze mensen om ondanks hun enorme meningsverschillen toch naar elkaar te luisteren?

Van paradijs naar hel

Frithjof de Haan leidde de bijeenkomst in het motel. De oprichter van de Maatschap van Communicatie – het bureau waar hij in januari na 25 jaar afscheid neemt om als zelfstandig adviseur verder te gaan – is gespecialiseerd in vraagstukken waarbij mensen lijnrecht tegenover elkaar staan. Hij begeleidde gesprekken over de grote grazers in de Oostvaardersplassen, en modereerde overkokende bijeenkomsten over de komst van azc's. Van de Raad voor Dierenaangelegenheden – een onafhankelijk adviesorgaan dat de minister van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur adviseert over diergerelateerde vraagstukken – krijgt zijn bureau in 2023 het verzoek om een nationale dialoog te begeleiden rondom een ander gepolariseerd onderwerp: de wolf in Nederland. Tijdens de bijeenkomst in verschillende dorpen wordt duidelijk hoe de komst van het dier mensen raakt. Een vrouw met een hondje durft het bos niet meer in. Een meisje slaapt niet meer uit angst dat haar pony wordt opgegeten. Een andere vrouw vertelt dat wolven 's avonds door haar tuin lopen. Ze weet precies wanneer ze eraan komen, want dan kruipen haar honden piepend onder de trap. 'Ik woonde in het paradijs, nu in een hel', vertelt ze. Maar er zijn ook mensen aanwezig die de wolf een verrijking voor onze natuur vinden.

Je zoekt niet naar dé oplossing, maar naar een *first clumsy solution*'



'Net als bij veel andere gepolariseerde vraagstukken ging de discussie vooral over angst en identiteit', blikt De Haan terug. 'Het is belangrijk om al die emoties serieus te nemen. Mensen moeten stoom kunnen afblazen. Ze proberen te overtuigen met logische argumenten heeft geen zin als het gevoel hoog zit. Je moet luisteren. We hebben meteen gezegd: we gaan het niet over oplossingen hebben. Eerst willen we begrijpen: wat betekent de komst van de wolf voor jullie leven? Zo'n gesprek begint altijd met een open, nieuwsgierige vraag. In dit geval luidde die: "(Hoe) kunnen we samenleven met wolven?" 'Hoe' stond bewust tussen haakjes, zodat mensen ook nee konden antwoorden.

Van mens tot mens

Als lid van de Raad voor Dierenaangelegenheden was Gerda van Dijk intensief betrokken bij de dialoog over de wolf. 'Voordat je zo'n proces in

gaat, moet het duidelijk zijn met wat voor type vraagstuk je te maken hebt', vertelt Van Dijk, die ook hoogleraar leiderschap en samenleving is aan de Universiteit voor Humanistiek. 'Je kunt vraagstukken ruwweg onderverdelen in drie soorten: simpel, ingewikkeld en complex. Simpele vraagstukken hebben een duidelijk antwoord en vragen om directief, hiërarchisch leiderschap. Neem een brand die geblust moet worden. Bij ingewikkelde vraagstukken ken je het probleem, maar heb je veel expertise nodig voor de oplossing. Bijvoorbeeld een raket naar Mars lanceren. Ingewikkelde vraagstukken vragen om leiderschap waarin processen goed worden gemanaged. En dan zijn er de complexe vraagstukken: problemen met veel dilemma's en botsende belangen. Je weet niet wat eigenlijk het probleem is en zeker niet wat de oplossing gaat zijn, en je hebt verschillende partijen nodig om stappen te zetten. Bovendien heb je geen

hiërarchische relatie met die partijen, dus ben je afhankelijk van hun bereidheid mee te doen.' Bij zulke complexe vraagstukken ligt er een cruciale rol voor communicatieprofessionals. 'Hier komt soft power om de hoek kijken: het vermogen om te verbinden, te luisteren en gezamenlijke waarden te verkennen. Je zoekt niet naar dé oplossing, maar naar een first clumsy solution.' Bij het werken aan zo'n first clumsy solution is het belangrijk om grote thema's behapbaar te maken. 'We hebben in de dialoog bewust de gesprekken tussen gewone mensen en belangenorganisaties uit elkaar gehaald', zegt Van Dijk. 'Organisaties hebben hun standpunt en oplossing al klaar, terwijl je juist alle geluiden en emoties wil ophalen.' Om dat voor elkaar te krijgen, werkten ze aan profielen: welke mensen heb je nodig om alle perspectieven op tafel te krijgen? Ze kwamen uit op groepen van acht tot twaalf mensen die een persoonlijke uitnodiging kregen voor de dialoogsessies. Die waren op een neutrale locatie zonder toehoorders en alle uitspraken werden anoniem gehouden. Volgens De Haan werkt dat het best. 'In een kleine, veilige setting ontstaan gesprekken van mens tot mens. Als iedereen voelt dat zijn stem telt, ontstaat er ruimte voor nuance. En mensen merken vaak dat anderen genuanceerder denken dan ze verwacht hadden.'

Groeiend wantrouwen

Veel Nederlanders maken zich zorgen over toenemende polarisatie. Hoewel onderzoek laat zien dat het over de hele linie wel meevalt (zie kader 'Zijn we gepolariseerder dan vroeger?'), is de toon van debatten vaak wel verhard. 'Ik heb zelf in de jaren 80 op gedemonstreerd tegen kernenergie', zegt De Haan. 'Dat debat was ook sterk gepolariseerd, maar het ging wel over de inhoud. Daarmee red je het niet meer. Het wantrouwen tegenover de overheid en andere instituties zit diep. Van oudsher fungeren burgemeesters als bruggenbouwers bij complexe vraagstukken in gemeenten. Ze waren onderdeel van het dorpsleven en konden gemoederen tot bedaren brengen. Die rol wordt steeds minder geaccepteerd.' De problemen rondom gepolariseerde vraagstukken komen volgens De Haan mede

doordat de frictie vaak op identiteitsniveau zit: wie zijn mensen en waar willen ze bij horen. 'Dan wordt het snel 'wij' tegenover 'zij'. Wij autochtone Nederlanders versus immigranten. Wij boeren versus natuurbeschermers. Bovendien zijn er altijd mensen die olie op het vuur gooien. Politici als Wilders of Trump weten precies hoe ze de dynamiek van 'wij tegen zij' moeten bespelen. 'Toch is polarisatie op zich niet slecht', vervolgt De Haan. 'Want uit wrijving kunnen ook nieuwe inzichten voortkomen. Dat de ooit zo stille rechtervleugel in het land van zich laat horen, voelt voor veel mensen misschien ongemakkelijk, maar het geeft ook lucht. Het is alsof de deksel van de beerput eraf is. En met wat naar boven komt, kun je iets.' De Haan benadrukt dat het belangrijk is om boze mensen een stem te geven in gepolariseerde discussies. 'Maar je wilt tegelijk voorkomen dat hardliners de toon bepalen. Mensen met extreme uitspraken moeten niet het gevoel krijgen dat ze de massa vertegenwoordigen, want dan loopt het snel uit de hand. Als je die angel eruit kunt halen, wordt het niet: "Jan spreekt namens ons allemaal", maar "Dat is Jan, en die is altijd een beetje extreem".'

Van spanning naar dreiging

De extreme uitingen van mensen maakt De Haans rol als gespreksleider bij grotere bijeenkomsten soms heftig. 'Mensen gooien er echt alles uit, er lijkt geen rem meer op te zitten. Spanning kan in seconden omslaan naar dreiging. Eerst wordt er gewezen, dan geschreeuwd.' Het overkwam De Haan tijdens een bijeenkomst over de komst van een azc in een gemeente met meerdere kernen. 'We hadden het proces zorgvuldig voorbereid en toch barstte de bom. Dat was zo'n avond dat ik blij was dat er een vluchtauto bij de nooduitgang stond. Toch is het mijn rol om dan, ondanks de spanning, rust te brengen. In het eerste kwartier moet je je plek verdienen. Mensen moeten weten: die man is onafhankelijk. Anders word ik letterlijk van het podium geslingerd. Om houvast te krijgen, maak ik minutieuze draaiboeken. Die precisie heb ik nodig om het later los te laten en rust uit te stralen.'

Dat laatste valt niet altijd mee. 'Als je daar staat met een microfoon in je hand, en er komt een man van twee meter dreigend op je af, voel je de spanning door je lijf gieren. Gelukkig ben ik niet snel bang. Als kind van een vader met losse handjes ben ik onveilige situaties gewend. Ik voel het direct wanneer het misgaat, en hoe je je uit zo'n situatie kunt redden. Toch denk ik niet dat je een lastige jeugd gehad moet hebben om dit werk te kunnen doen. Wel moet je met onveiligheid kunnen omgaan. Uiteindelijk sta je daar in die zaal, dicht tussen de mensen en met alles wat er op dat moment leeft. Dat vraagt om iemand die communicatief verbindend is en sterk in zijn schoenen staat.'

Communicatie in emotionele arena

Communicatieprofessionals die aan gepolariseerde vraagstukken werken, krijgen veel over zich heen. 'Binnen ons bureau praten we daar vaak over', zegt De Haan. 'Ik heb de leeftijd en ervaring om bewust voor zo'n groep te gaan staan, maar ik heb jongere collega's met soms een jong gezin. Niet iedereen kan dat en niet ➤



NIMA, boekrecensie door Ment Kuiper
Register Marketeer

“Ik heb slechts één tip: schaf het boek aan, ga het lezen en vooral toepassen – een must.”

Gijs de Bruijn
Managing Director at Accenture Song

“Je zou denken dat er over merkstrategie niet heel veel nieuws meer te vertellen valt, maar Rogier Heijning bewijst het tegendeel.”

Hét cadeau voor iedere communicatiespecialist

Sterke merken beginnen bij hun identiteit. Met ‘Maak van je merk een Hero Brand’ ontdek je hoe je jouw Hero Brand Story ontwikkelt — het strategisch merkverhaal dat de basis vormt voor strategie en communicatie met impact.

Bestel het boek via friendsandfoes.com/nl/book

€49,⁵⁰

JOUW VIDEO VANDAAG NOG ONLINE

WEBSITE

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

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

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

Bel ons vandaag nog op 035-69 89 538

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

VIDEO NIEUWSBERICHT

‘Tijdens de gesprekken zag ik mensen hun loopgraven verlaten’



iedereen wil dat. Om dit werk te kunnen doen, investeren we veel in persoonlijke ontwikkeling. Zelf heb ik opleidingen in systemisch werken en deep democracy gevolgd. Dat helpt me om patronen beter te herkennen en in gesprekken ruimte te maken voor minderheidsstemmen. Anderen uit ons team verdiepen zich in socratische gespreksvoering, om beter te leren luisteren, oordelen uit te stellen en denkwerelden te verbinden. Maar je leert het vooral door te doen, te struikelen en opnieuw te proberen.’ Ondanks de heftige ervaringen, gelooft De Haan bij schurende vraagstukken in de kracht van een brede, goed opgezette dialoog. ‘Als je op tijd begint en bestuurders bij overheden en bedrijven participatie en communicatie serieus nemen, leidt dat vaak tot hoopvolle resultaten. Soms wordt een conflict een gezamenlijk ontwerpproces en gaan mensen samen oplossingen bedenken in plaats van zich in te graven in een absoluut standpunt. Uiteindelijk draait het om verbinden, communiceren en mensen meenemen in veranderingen.’

Harde meningen

Volgens Gerda van Dijk zegt het iets over onze samenleving dat we dialogen moeten organiseren om polarisatie tegen te gaan. ‘Mensen komen er niet meer zelf uit. Dat heeft te maken met individualisering, bubbels op social media en het denken in meningen. In talkshows zie je vooral harde meningen. Misschien spannend om naar te kijken, maar het zorgt ervoor dat ook gewone mensen zo gaan praten. Dat is het tegenovergestelde van een dialoog waarin je

oprecht geïnteresseerd bent in de ander.’ De dialoogsessies over de wolf waren belangrijk voor het advies dat de Raad voor Dierenaangelegenheden in 2024 gaf aan de minister van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur. ‘Maar er zat inmiddels een andere minister met een andere politieke agenda, en het rapport is aan de kant geschoven. Dat is niet goed voor het vertrouwen van mensen die hebben meegewerkt, want hun problemen zijn niet opgelost. Terwijl je toch veel kunt doen, vooral in communicatie. In Noord-Amerika zie je vaak bordjes met ‘You are in bear country’ en informatie over wat te doen als je een beer tegenkomt. Maar zo’n landelijke, herkenbare publiekscampagne ontbreekt hier.’

Van Dijk is huiverig om dialoogsessies zoals die rondom de wolf te presenteren als oplossing voor gepolariseerde discussies. ‘We zijn gewend om voor elk probleem een plan van aanpak te maken. Maar zodra je dialogen strak volgens een vast patroon gaat organiseren, organiseer je de kracht ervan weg. Uiteindelijk draait het om één ding: mensen oprecht met elkaar laten praten. Tijdens de gesprekken over de wolf zag ik dat deelnemers hun loopgraven verlieten en de ander zagen als een mens dat bang is of gewoon een fijn leven wil. Ze dachten: jij zit hier heel anders in, maar als ik in jouw schoenen zou staan, zou ik misschien hetzelfde voelen. Vaak staan we dichter bij elkaar dan we denken, en in een dialoog vindt de verandering plaats.’

Zijn we gepolariseerder dan vroeger?

Recente onderzoeken van de Universiteit Utrecht en de Wageningen University & Research (WUR) laten zien dat we de mate van polarisatie in de samenleving vaak overschatten. ‘Sommige onderwerpen raken binnen specifieke groepen zeker gepolariseerd, maar dat betekent niet dat de hele samenleving verder uit elkaar drijft’, zegt hoogleraar strategische communicatie Rens Vliegthart van de WUR. ‘Wanneer we stoppen met het idee dat alles erger wordt, en in plaats daarvan preciezer kijken waar, waarom en wanneer polarisatie plaatsvindt, ontstaat een ander beeld. Dan gaat het over concrete vraagstukken, zoals de wolf of de komst van een azc, in plaats van een algemeen sentiment dat Nederland als geheel gepolariseerd zou zijn.’

Onbeperkt toegankelijk

Auteur **Arjen Boukema**

Illustratie **iStock** (bewerkt)

Veel digitale communicatiekanalen zijn lastig toegankelijk voor miljoenen mensen die minder goed kunnen zien, lezen of navigeren. De European Accessibility Act verplicht bedrijven om aan de slag te gaan met digitale toegankelijkheid. Maar hoe geef je dat handen en voeten?

Je website, app of nieuwsbrief ziet er strak uit en klopt tot in de puntjes met je huisstijl. Maar kan iedereen er wel mee uit de voeten? Bijvoorbeeld ouderen die moeite hebben met kleine letters en weinig contrast? Blinde of slechthziende bezoekers die afhankelijk zijn van screenreaders? Of mensen met een andere lichamelijke of verstandelijke beperking? Als digitale communicatie niet toegankelijk is, haakt een grote groep mensen af. De European Accessibility Act (EAA) moet daar verandering in brengen. Sinds juni van dit jaar zijn grote bedrijven wettelijk verplicht hun digitale dienstverlening en producten toegankelijk te maken voor mensen met beperkingen. Websites, apps, e-books, e-readers, televisie-diensten, maar ook betaalautomaten en ticket-systemen moeten voldoen aan de EAA. 'Het is de eerste wet die de digitale toegankelijkheid van bedrijven regelt', zegt Thijs Hardick. Hij is beleidsmedewerker toegankelijkheid bij Leder(in), een netwerk voor mensen met een beperking of chronische ziekte. Hardick ziet bij de invoering grote verschillen in tempo. 'De komst van de wet betekent niet dat alles in één keer toegankelijk is. Er is een overgangstermijn die onder meer afhangt van de levensduur van een product. Bedrijven die net ontoegankelijke betaalterminals hebben aangeschaft, krijgen jaren de tijd om ze toegankelijk te maken voor bijvoorbeeld blinden en slechthzienden. Dat werkt demotiverend.'

Grote voordelen

Hardick roept bedrijven op hun toeleveranciersketen mee te nemen in het verbeteren van hun digitale toegankelijkheid. 'Universal design, waarbij je vanaf de start alle gebruikersperspectieven als basis neemt, is nog niet overal doorgedrongen. Terwijl dat veel kan opleveren – voor consumenten, maar ook voor bedrijven. Als je toegankelijk bent voor iedereen, ben je onderscheidend en bereik je een groter deel van de markt. Niet alleen de naar schatting 25 procent van de Nederlanders met een functionele beperking, maar ook hun omgeving.' Hardick noemt het wensdenken om mensen die een ontoegankelijke dienst tegenkomen te vragen dit te melden bij de organisatie zelf of via het telefoonnummer 1400 van de Rijksoverheid.

'Je legt de druk bij de consument en die gaat echt niet de hele dag meldingen doen. Ik zie er meer heil in dat bedrijven en toezichthouders (bij de controle op digitale toegankelijkheid zijn er verschillende toezichthouders, red.) actief op zoek gaan naar ervaringen van hun doelgroepen.'

Laaghangend fruit

Cardan is specialist in digitale toegankelijkheid. Commercieel directeur Marijn van der Laan legt uit welk type bedrijven zijn organisatie bijstaat. 'Sommigen hebben al wat informatie opgedaan en moeten een audit doen, maar weten niet hoe. Anderen willen weten waaraan ze precies moeten voldoen. En er zijn bedrijven die we helpen om toegankelijkheid in alle processen te implementeren volgens het design-for all-principe. Wanneer je dat volgt, maak je een product of dienst voor iedereen toegankelijk.' Wie wil beginnen met laaghangend fruit, pakt eerst de digitale communicatiekanalen aan: websites, apps en nieuwsbrieven. 'Denk aan betere kleurcontrasten, alt-teksten bij afbeeldingen, duidelijke formuleren en een koppenstructuur in je teksten.' Kleine bedrijven die leverancier zijn voor grote partijen, krijgen volgens Van der Laan mogelijk de eis om toegankelijk te leveren. 'Neem een verzekeraar die pdf-software gebruikt om brieven online te versturen naar klanten. Het bedrijf dat die software maakt, heeft ook de verantwoordelijkheid voor de toegankelijkheid van die brieven.' Op die manier kunnen grote bedrijven als vliegwiel fungeren. 'Bol.com biedt goederen aan via onderaannemers, meestal kleine organisaties.

Als die niet toegankelijk zijn, werkt het voor Bol ook niet.'

Bedrijven vs. overheid

Van der Laan ziet verschillen in de toegankelijkheidsaanpak tussen overheden en bedrijven. Allereerst omdat regels verschillen. 'Bedrijven moeten volgens de EAA actief aanpassingen doen. Overheden voldoen al aan de wet als ze toegankelijkheid hebben geadresseerd, dus zonder dat er aanpassingen zijn gedaan. Dat is veel passiever.' Daarnaast gebruiken overheden vaak externe toeleveranciers, zoals webbouwers. 'Grotere bedrijven hebben hiervoor zelf mensen in dienst. Dat werkt veel sneller.' Thijs Hardick ziet dat het mede daardoor niet opschiet in de publieke sector. 'De overheid geeft absoluut niet het goede voorbeeld: slechts 5 tot 6 procent van de diensten voldoet aan de toegankelijkheidsnormen.' En ook de private sector staat nog aan het begin van de transitie, vindt Marijn van der Laan. 'Mijn tip is: neem digitale toegankelijkheid mee in je beleid, net als bij veiligheid gebeurt. Ontwerp voor iedereen en roep de hulp in van ervaringsdeskundigen. Als je die niet meteen kunt inschakelen, doe dan zelf een blinddoek om en kijk hoe ver je komt.'

Gebruikerservaringen

Daar sluit Monique Verboeket, projectleider digitale toegankelijkheid en betalingsverkeer van de Oogvereniging, zich bij aan. 'Voor ons ligt het voor de hand dat je bij de ontwikkeling van producten of diensten gebruikmaakt van de kennis en ervaringen >

'De overheid geeft absoluut niet het goede voorbeeld'



‘Als je toegankelijk bent, bereik je een groter deel van de markt’

van gebruikers, maar dat geldt helaas niet voor alle organisaties. Terwijl het zo veel helpt. Wij kunnen op het gebied van digitale toegankelijkheid inhoudelijk meedenken en een beroep doen op een team van ervaringsdeskundigen.’

Ook Thijs Hardick benadrukt het belang om met ervaringsdeskundigen naar je communicatie en dienstverlening te kijken. ‘Maar weet wel waarvoor en wanneer je ze inzet. Bij het vaststellen van een programma van eisen kun je ze erbij halen. Daarna moeten de specialisten aan het werk. Als die klaar zijn, kun je weer met ervaringsdeskundigen gaan testen.’

Tv-kijken voor blinden

Voor de Oogvereniging mag het tempo voor inclusieve digitale communicatie omhoog. ‘We zien beweging en goede wil, maar het verschil in de dagelijkse praktijk is nog niet altijd te merken. Er zijn nog veel ontoegankelijke websites, apps en apparaten. Denk aan zelfscankassa’s, betaalautomaten met touchscreens en inductiekookplaten zonder voelbare knoppen.’

Soms moeten organisaties zelf ontdekken dat toegankelijkheid een basisbehoefte is. ‘Sinds vorig jaar heeft ons team direct contact met mensen met een beperking’, vertelt communicatieadviseur Sander Heithuis van RTL Nederland. ‘Daardoor kwamen we erachter dat onze aannames niet altijd kloppen. Een van die aannames was dat blinden en slechtzienden geen tv kijken. Dat is een misvatting, want ze hebben juist behoefte aan media en ontspanning. We ontdekten dat iemand die blind is niet door Videoland kan scrollen, omdat de screenreader (software die tekst en objecten op een scherm voorleest, red.) niet werkte. Dat is waardevolle informatie die ons tot actie heeft aanzet. Vanaf dit najaar is bij dramaserie op

Videoland Original bijvoorbeeld audiodescriptie standaard.’

Aanpassing logo

Een ander RTL-product is Buienradar. ‘Die was compleet ontoegankelijk’, vertelt Heithuis. ‘We hebben gebruikersonderzoek gedaan, aanpassingen getest en nu is het wel toegankelijk. Dat betekent keuzes maken. De grafiek met neerslag kun je niet makkelijk weergeven voor iemand die niet kan zien, dus moet je wat anders verzinnen. Het is mooi als dat lukt.’

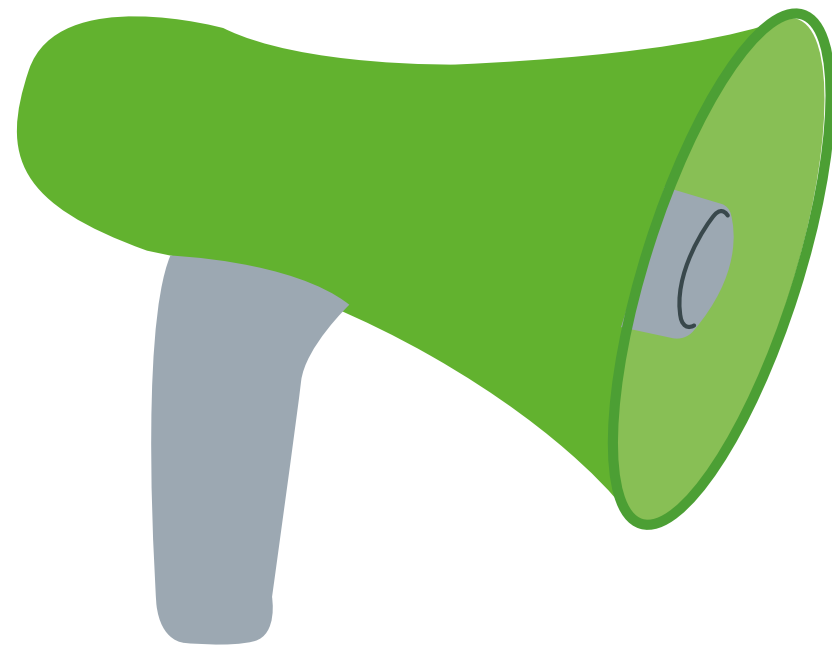
Een dilemma dat bedrijven op weg naar digitale toegankelijkheid vaak tegenkomen is: maak je in één keer alles toegankelijk of pak je eerst alleen de belangrijkste punten op? ‘Wij hebben de grootste zaken aangepakt en schuiven steeds meer op’, zegt Sander Heithuis. ‘En soms kan iets niet. Dan moet je dat goed vastleggen en aan de toezichthouder uitleggen waarom je nog niet toegankelijk bent op sommige vlakken.’

Hij ziet dat iedereen een beetje zoekende is, maar dat sommige organisaties mooie stappen zetten. ‘De NS heeft de kleuren van de informatieborden omgedraaid. Dat is toegankelijker en het kost ook nog minder energie.’ Een transitie vraagt soms om rigoureuze beslissingen. ‘Het kan ook betekenen dat je merklogo van kleur verandert om een beter contrast te krijgen. Het rood van Videoland is bijvoorbeeld net iets donkerder.’ Zijn tip aan anderen? ‘Doe niets zonder de doelgroep te betrekken. Wij hebben nu blindentribunes bij *The Voice of Holland*. Zoiets kun je niet doen zonder samen te werken met de mensen voor wie het is bedoeld. Voor grotere organisaties geldt dat je toegankelijkheid als strategie moet inzetten, dus centraal aangestuurd. Dat levert ontzettend veel op: het inspireert en geeft energie.’

Achter drie ogenschijnlijk warme ouderencampagnes schuilt volgens Bert Pol een framing die subtiel maar krachtig stuurt. En die wellicht meer zegt over hoe we als samenleving naar ouderen kijken, dan over de mensen om wie het gaat.

Auteur **Bert Pol**

Illustratie **Isabella Vermeulen**



Je bent nooit te oud om te leven
Praat vandaag over morgen
Praat nu over later

Probleem-ouderen

Dit jaar zagen drie campagnes het licht die op ouderen zijn gericht. SIRE ontwikkelde *Je bent nooit te oud om te leven*. In het spotje vindt een soort omgekeerde begrafenis plaats. Een oudere man die in zijn luie stoel half duttend voor de tv zit, wordt met stoel en al opgepakt en met een lijkwagen weggereden. Niet naar de aula van de begraafplaats, maar naar een zaal waar gedanst wordt. De boodschap is: blijf niet apathisch voor de tv hangen, maar zoek mensen op. Beweeg, sta in het leven.

De campagne *Praat vandaag over morgen* heeft als onderwerp: praat nu je ouder wordt over de komende periode. Maak plannen, afspraken, onderhoud je vriendschappen. We zien oudere mensen die door een soort museum van hun leven lopen en niet alleen terug- maar ook vooruitkijken. Zoals twee oude vrienden die afspreken om samen te blijven wandelen. Tot slot is er *Leven tot het laatst*. Deze campagne gaat over een beladen onderwerp: de terminale fase van een ziekte. Maar ondanks alles is er een lichtpuntje: ook

wanneer beterschap niet meer mogelijk is, kun je nog genieten van het leven.

Is er iets mis met deze campagnes?

Vanuit professioneel communicatieperspectief gezien, is er volgens mij niets mis met deze campagnes. Ze doen wat ze moeten doen: een onderwerp onder de aandacht brengen, verwijzen naar informatiebronnen en proberen mensen te motiveren voor het gedrag in kwestie. Ik verwacht dat ze ook in de pas lopen met de briefing van de opdrachtgevers.

De reacties op de eerste twee campagnes waren vanuit de doelgroep ouderen niet onverdeeld positief. Kritiekpunten waren dat ze stereotyperend zouden zijn en niet representatief. Op zichzelf is het natuurlijk niet zo verwonderlijk dat niet iedereen zich herkent: de groep ouderen is immers bijzonder groot. Als je uitgaat van de leeftijd van zeventig en ouder, dan gaat het om ongeveer 2,5 miljoen mensen. Daarbinnen bestaat een zeer grote variatie in onder meer opleiding,

sociaaleconomische positie, woonplaats en familieherkomst. Het is onmogelijk om die allemaal een plek te geven in een campagne.

Vanuit een ander perspectief dan het gebruikelijke communicatie- en gedragswetenschappelijke, kun je een dieperliggend probleem onderscheiden. Met die andere manier van kijken bedoel ik die van de semiotiek, waarvan Ferdinand de Saussure (1859-1913) en Charles Sanders Peirce (1839-1914) belangrijke founding fathers waren – overigens elk met hun eigen invulling.

Tekens en betekenissen

Heel kort door de bocht is de kern van de semiotiek dat een betekenisdrager – zoals een woord of een beeld – verwijst naar een object of een concept. Zo verwijst het woord stoel naar het object stoel in enigerlei gedaante: een keukenstoel, een bureaustoel, een kappersstoel, een tandartsstoel, een fauteuil. De precieze betekenis van het object wordt bepaald door de context. Een fauteuil verwijst naar weldadige rust als een vermoeid ogend persoon er na een drukke dag in neerzigt. Maar als iemand onderuitgezakt in de stoel voor de televisie hangt met een fles bier en een zak chips, ontstaat eerder de betekenis van lamlendigheid.

De genoemde campagnes verwijzen naar ouderen als probleemgroep. Gaat het in het huidige publieke discours over ouderen, dan is dat tegen de achtergrond dat er steeds meer ouderen bijkomen die ook nog eens steeds ouder worden. Er ontstaat een scheve verhouding tussen oudere en jongere leeftijdsgroepen. Dat heeft consequenties. De vraag dringt zich op of er nog genoeg geld zal zijn om ook latere generaties AOW en pensioen uit te keren? En ouderen worden wel steeds ouder, maar dat wil niet zeggen dat dit ook in perfecte gezondheid zal zijn. Het beslag van de ouderen op de zorg zal steeds groter worden: de zorg wordt onbetaalbaar, en er zullen ook niet genoeg mensen in de zorgsector werken om de continuïteit en de kwaliteit te waarborgen. Mantelzorgers die steeds meer zorgtaken moeten overnemen, raken overbelast. En daarbovenop komt ook nog eens dat ouderen een bottleneck op de woningmarkt vormen. ➤

‘De campagnes doen wat ze moeten doen. Maar wat communiceren ze echt?’

Verschuivingen in de betekenis

De huidige beeldvorming van ouderen is zeker niet altijd geweest zoals ze nu is. In de jaren 60 en 70 was er nog geen sprake van ouderen als probleemgroep. Het algemeen gevoel was eerder dat ouderen recht hadden op welverdiende rust na een leven lang werken. Het was de tijd waarin sociale voorzieningen steeds beter werden, ook voor ouderen. Met AOW en voor die tijd kwalitatief hoogwaardige huisvesting in een bejaardenhuis. In de jaren 90 deed het Zwitserlevengevoel zijn intrede. Veel mensen deelden in de toenemende welvaart en hadden na hun 65e bovenop hun AOW een pensioenuitkering waaraan de werkgever had meebetaald. Met pensioen gaan betekende niet zozeer welverdiende rust, het werd de start van een actief leven: vaak met vakantie gaan en andere leuke dingen doen, al dan niet met kinderen en kleinkinderen. Kortom, van het leven genieten en liefst eerder stoppen met werken dan op de pensioengerechtigde leeftijd. Dat positieve beeld van de freewheelende pensionado met e-bike en camper is inmiddels veranderd in dat van uitvreters: ‘Zij leven er lekker van in hun veel te grote huizen, wij betalen ervoor en onze kinderen kunnen geen huis krijgen’. De betekenis van het woord en de beelden van ouderen hebben in de loop van de halve eeuw die achter ons ligt een paar keer een verandering doorgemaakt. De negatieve connotatie is de afgelopen jaren beduidend sterker geworden. Die laatste betekenisverschuiving kleurt ook de perceptie van de campagnes. De beelden uit de SIRE-campagne krijgen een tweede betekenislaag. De primaire betekenis van de man die in zijn luie stoel voor de tv zit is: kom op, blijf niet zitten, ga

bewegen, zoek gezelschap op, doe mee in de samenleving. Dat van de ‘oude’ vrienden die hun vriendschap koesteren en beloven samen te blijven wandelen in de *Praat vandaag over morgen* campagne, heeft de primaire betekenis van zorg dat je niet vereenzaamt. Dat van het echtpaar dat door een soort ‘museum van hun leven wandelt’ is: laat je niet verrassen door ouder worden, spreek uit dat je voor elkaar blijft zorgen. Door de veranderde realiteit van de positie van ouderen in de samenleving gaan die betekenissen op zich echter fungeren als een teken dat weer een nieuwe betekenis genereert. In de SIRE-campagne is de negatieve connotatie: je bent al dood als je als oudere voor de tv gaat zitten suffen. *Praten over later* krijgt een tweede betekenis: het einde nadert. De context is: als oudere ben je een deel van een maatschappelijk probleem, dus rust op jou de taak om het probleem zo klein mogelijk te houden.

Alwetende regisseur

Er is als het ware een alwetende regisseur die je in een bepaalde richting duwt. Ongetwijfeld met goede bedoelingen, maar niet belangeloos of waardenvrij. Dat kun je, in lijn met de semiotische analyses die Roland Barthes in *Mythologies* (1957) maakte van maatschappelijke fenomenen, een verholde ideologie noemen. Als oudere mag je *niet* zelf kiezen hoe je wilt leven. Het is *niet* de bedoeling dat je in je eentje in je luie stoel naar tv gaat zitten kijken. Het is *niet* de bedoeling dat je *niet* nadenkt over de toekomst. *Niet* de bedoeling dat je je levenseinde inricht zoals je zelf wil. Je moet meedoen, niet alleen omdat dat goed is voor je lichamelijke en mentale welzijn, maar ook en

misschien vooral omdat je dan minder een beroep hoeft te doen op de zorg en/of mantelzorgers. Nu je op leeftijd raakt en nog niet afhankelijk van anderen bent, moet je spreken over je toekomst. Zelfredzaamheid is voor ouderen een sociale plicht. De communicatie is dan geen voorlichting om de doelgroep in staat te stellen zelf hun keuze te maken, maar een gebod. De adviezen in deze campagnes zijn niet vanuit de ouderen en hun welbevinden en welzijn gedacht, maar vanuit een samenleving die met hen in de maag zit.

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 communicatiewetenschap aan actuele thema's.



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

‘Elke reep is een gesprek over ongelijkheid’

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: **Tony's Chocolonely.**

Het begon met verantwoording. In 2003 doken drie journalisten van het tv-programma *Keuringsdienst van waarde* in de misstanden binnen de cacaosector. Ze ontdekten dat kinderarbeid en uitbuiting diep in de keten verankerd waren. Hun conclusie: alleen door een eigen chocoladereep op de markt te brengen, kunnen we aantonen hoe scheef het systeem werkelijk is. Twee jaar later lag hij er: de eerste Tony's Chocolonely. Tony staat voor mede-oprichter Teun van der Keuken, Chocolonely voor zijn eenzame strijd tegen onrecht in de cacao-industrie.

Reep als statement

Zo'n twintig jaar later schoof communicatiemanager Tim de Broekert aan bij Tony's hoofdkwartier in Amsterdam. Vijfeneenhalf jaar werkt hij er nu, in een team van zeven communicatie- en marketingcollega's voor de Benelux. Klein, maar met een bereik waar menig bedrijf jaloers op is. 'We verkopen chocolade om ons verhaal te vertellen', legt De Broekert uit. 'Elke reep is een gesprek over

ongelijkheid, en hoe het anders kan.'

Nog altijd krijgt Tony's fancare-team mailtjes van mensen die klagen over de rare, ongelijk verdeelde blokken van de reep. Over dat-ie niet netjes breekt. De Broekert glimlacht: 'Dat is precies de bedoeling. De ongelijkheid in de reep symboliseert de oneerlijke verdeling van inkomsten in de cacao-industrie. Het grote stuk staat voor wat de industrie verdient en het kleine stukje voor wat de cacaoboer eraan overhoudt. Als mensen dat zien en voelen, zelfs als ze dat irritant vinden, dan hebben we ons doel bereikt.'

Opvallen om iets te zeggen

Alles wat Tony's doet, is ontworpen om op te vallen. De wikkels knallen uit het schap in alle kleuren van de regenboog. De opvallende smaken variëren van – het nog steeds bestverkochte – karamelzeezout tot knettersuiker. Ook in tone of voice is Tony's uitgesproken eigenzinnig. Die speelse aanpak ontstond toen Henk Jan Beltman in 2010 aan het roer kwam te staan. Onder zijn leiding – en die van de huidige CEO Douglas Lamont – groeide Tony's uit van een journalistiek statement tot een internationaal love brand. De ongelijk verdeelde reep deed in die tijd zijn intrede. 'We hebben het chocoladeschap letterlijk veranderd', zegt De Broekert. 'Door Tony's werd het vrolijker, beter en eerlijker.'



Het communicatieteam van Tony's Chocolonely met links Tim de Broekert.



Samen ga je sneller

Toch blijft chocolade slechts het middel. De missie is en blijft: uitbuiting stoppen in de cacao-industrie. Een van de meest lastige uitdagingen is dat systeemverandering traag verloopt. Daarom ontstond Tony's Open Chain: een initiatief van Tony's Chocolonely waarbij chocolademerken samen de oneerlijke welvaartsverdeling in de cacao-industrie tegengaan. Producenten als Albert Heijn, Jumbo en HEMA volgen nu Tony's principes om cacao in te kopen en boeren eerlijker te betalen. Tony's deelt daarmee zijn unieke werkwijze met concurrenten. De Broekert: 'We geven onze manier van werken weg om de industrie sneller

te veranderen. Dat klinkt misschien gek vanuit een marketing of zakelijk oogpunt, maar we geloven echt dat systeemverandering pas werkt wanneer iedereen het overneemt. Dan verandert de hele keten, niet alleen jouw merk. We werken samen op cacao en concurreren in het schap.'

Niet perfect, wel eerlijk

Die transparantie betekent dat ze bij Tony's communiceren over de dingen die goed én niet goed gaan. Zo communiceert het merk over misstanden als kinderarbeid, waar het als chocoladeproducent tegenaan loopt. Soms levert dat communicatieve uitdagingen op, zegt De Broekert. 'We kiezen bewust niet de makkelijke route. Daarom werken we in West-Afrika, waar de problemen het grootst zijn. We willen die misstanden aanpakken en laten zien waar wij tegenaan lopen. En nee, we zijn niet perfect. Die eerlijkheid maakt Tony's menselijk. De reis is hobbelig en mensen begrijpen dat. Het maakt onze communicatie geloofwaardig.'

Klein team, grote impact

De Broekert is trots op campagnes die echt impact maken. Zo maakt Tony's lookalike-repen die qua

uitstraling en smaak leken op die van grote merken als Twix, KitKat, Milka en Ferrero Rocher. De boodschap was glashelder: als wij beter kunnen, kunnen jullie dat ook. De campagne ging viraal. Het moederbedrijf van Milka reageerde met een rechtszaak vanwege het gebruik van de kleur paars, waarop Tony's een briljante tegenactie lanceerde. De reep werd grijs gemaakt en kreeg de naam Clearly not Purple. De slogan: *'Pay farmers, not lawyers.'* De actie leverde miljoenen views op LinkedIn op. Een typisch voorbeeld van Tony's communicatiestijl: positief provocerend, uitnodigend en nooit beschuldigend.

Communicatieve sweetspot

Afgelopen oktober vierde Tony's zijn twintigjarig bestaan in Amsterdam. Het hoogtepunt was een levensgrote, ongelijk verdeelde reep die fungeerde als experience. Bezoekers liepen letterlijk door een Tony's-reep, waarbij elk stukje een kamer was die een ander deel van het verhaal vertelde. Het evenement trok meer dan 11.000 bezoekers in één week. De Broekert: 'Het raakte precies de sweetspot die we zoeken in communicatie: een perfecte balans tussen plezier, chocolade proeven en leren over onze strijd tegen uitbuiting in cacao.'

We hebben behoefte aan hardaardigheid

We hebben vaak waardering voor politici of directeuren die naar iedereen luisteren. Of eerst sonderen wat het gevoel is over nieuw beleid voordat zij een beslissing nemen. Dat klinkt warm, humaan en vriendelijk. Vriendelijkheid lijkt dan synoniem aan zachtaardigheid, maar zachtaardigheid zonder grenzen is geen vriendelijkheid. Eerder onverschilligheid. Het kan daardoor gaan knarsen. We polderen en praten in Nederland het nodige af en parkeren beslissingen tot er draagvlak voor is. Hierdoor is een file ontstaan van besluiten die nog genomen moeten worden. Besluiten die niemand mag nemen of durft te nemen. En een opeenstapeling van problemen die de laatste jaren alleen maar groter is geworden.

Besturen vraagt om keuzes die ergens pijn doen. En om lef om die pijn te benoemen. We hoeven niet hardvochtig te worden, wellicht wel meer 'hardaardig': stevig qua normen en regels en vriendelijk en duidelijk qua toon waarop de boodschap wordt verteld. 'Nee' is daarbij geen gebrek aan empathie, maar zorgt dat burgers weten waar ze aan toe zijn. Want pas als de lijnen op het veld scherp zijn, kan het spel vrij en speels worden gespeeld.

Het misverstand is dat duidelijkheid hard zou zijn en daarmee onmenselijk. Het tegendeel is waar. Onduidelijkheid dwingt mensen te raden naar verwachtingen, regels en consequenties. Onduidelijkheid zorgt ervoor dat degenen met de minste tijd, energie of mondigheid niet weten waar ze aan toe zijn. Duidelijkheid is democratisch: iedereen krijgt dezelfde regels te horen en weet waar de grens ligt.

Betekent dit dat we de knuppel in het hoenderhok moeten gooien? Nee. Hardaardigheid is geen drift, maar discipline. Het is op een kalme manier

zeggen: 'Dit is de afspraak, zo gaan we hier met elkaar om. Daaraan moet je je houden.' Zachtaardigheid werkt uitstekend tussen mensen die elkaar vertrouwen en een gedeelde taal spreken. Dan is het olie in een goedlopende motor. Maar olie repareert geen kapotte onderdelen. Als het schuurt op het niveau van waarden, identiteit of schaarste, dan is het de taak van bestuurders en samenleving om aan te geven waar we voor staan en wat we doen om te bereiken wat we willen bereiken.

We zijn in Nederland meesters in nuance. Maar als alles grijs is, verdwijnt de horizon. Soms moet zwart gewoon zwart heten en wit wit, zodat de tinten daartussen betekenis krijgen.



Mayke van Keep is maatschappelijk communicatiestrateg.

‘Onze eerlijkheid maakt Tony's menselijk’

‘Zonder duidelijke grenzen verandert vriendelijkheid in onverschilligheid’

Als door één beeld alles kantelt

Auteur Jeroen de Bruin

Al meer dan veertig jaar jaagt het Landelijk Team Opsporingscommunicatie op gouden tips in de duisternis van onopgeloste misdrijven. Teamleider Daan Annegarn en adviseur Martin de Wit geven een unieke inkijk in hun werk.

Het was een onverwachte doorbraak in een vastgelopen zaak. Experts van het Landelijk Team Opsporingscommunicatie hadden een korrelig bewakingsfilmpje gedeeld van een woningoverval, waarvan ze niet verwachtten dat het iets zou opleveren. Maar toen herkende een vrouw haar moeder op de beelden. Ze nam contact op met de politie en die ene tip zette de zaak in beweging. Het toont maar weer eens de kracht van opsporingscommunicatie, waarin burgers worden opgeroepen om tips te delen om een misdrijf op te lossen. Waar de politie het vroeger moest doen met een compositietekening in *Opsporing Verzocht*, zorgen beveiligingscamera's, slimme deurbellen en sociale platforms voor een nieuwe dynamiek.

In het Landelijk Team Opsporingscommunicatie werken de experts op dit gebied. Vijftien mensen – met een mix van recherche-ervaring en communicatie-expertise – bedenken er landelijke en soms internationale opsporingscampagnes. 'Het is onze missie om in de duisternis van onopgeloste misdrijven zoveel mogelijk gouden tips te laten schitteren', vertelt teamleider Daan Annegarn.

Volgen jullie bij opsporingscampagnes een vaste communicatiestrategie?

'We hebben handboeken en richtlijnen, over het gebruik van termen en de toonzetting bijvoorbeeld', vertelt adviseur Martin de Wit. 'Maar in ons vak is maatwerk belangrijk. Als we weten waar we moeten zoeken, heeft breed communiceren geen zin. En soms richten we ons op één specifieke getuige en passen we de communicatie daarop aan. Alles wat we doen, is in het belang van het onderzoek en de slachtoffers. We begeleiden slachtoffers en nabestaanden zorgvuldig, zodat zij zich veilig voelen als ze hun verhaal delen.'

Wat zijn de grootste ontwikkelingen in jullie vak?

Annegarn: 'Vroeger waren we afhankelijk van televisie en compositietekeningen. Nu zijn er veel meer en veel betere camera's. Daardoor staan misdrijven en daders steeds vaker

haarscherp op beeld. Die beelden tonen we nog steeds via *Opsporing verzocht* op nationale televisie, maar ook via regionale media, op YouTube en andere social media. In ons team zitten marketeers die opsporingsberichten gericht verspreiden en precies weten wat welke doelgroep aanspreekt. Op TikTok moet de boodschap bijvoorbeeld binnen drie seconden duidelijk zijn. Waar je vroeger als verdachte geluk kon hebben dat mensen een tv-uitzending hadden gemist, blijven beelden nu circuleren op social media en gaan ze vaak viral. Daardoor worden verdachten in hun omgeving aangesproken en melden zich vaker zelf. We zijn succesvoller dan ooit.'

Hoe groot is de impact van de slimme deurbel?

Annegarn: 'In Nederland hebben we, naast gewone beveiligingscamera's, naar schatting 1,3 miljoen slimme deurbellen. Omdat mensen willen bijdragen aan een veilige buurt, zijn ze vaak bereid hun beelden te delen. Als het moet, kan de politie beelden ook vorderen. Uiteraard proberen we altijd te voorkomen dat mensen negatieve >

'De beste tips komen van mensen dichtbij de dader'

‘Haar tatoeage zorgde uiteindelijk voor identificatie’

gevolgen ondervinden van het delen van deurbelbeelden. We maken ze onherleidbaar naar een specifiek adres door bijvoorbeeld huisnummers weg te halen en houden rekening met privacy door kentekens te verwijderen. Ons doel is om met minimale inbreuk op de privacy een dader zo goed mogelijk in beeld te brengen.’

Hoe gaan jullie om met privacy, bijvoorbeeld als het gezicht van een verdachte wordt getoond?

Annegarn: ‘We kijken altijd of we het doel met andere middelen kunnen bereiken dan het delen van beelden. Het Openbaar Ministerie toetst en bepaalt wat we wel en niet kunnen doen, en rechters erkennen dat daders weten dat ze op beeld kunnen komen. Strafvermindering vanwege aangetaste privacy komt eigenlijk nooit voor, tenzij we fouten maken. Minderjarigen hebben extra rechten, en daarom gaan we terughoudend om met het tonen van herkenbare beelden van jongeren. Als er een vermoeden is dat een verdachte minderjarig is, tonen we het gezicht in eerste instantie vervaagd. Wanneer de zaak ernstig genoeg is, of vervaagde beelden geen effect hebben, kunnen we ervoor kiezen om gezichten onvervaagd te tonen. Soms besluit het OM de naam en foto van een verdachte te publiceren. Dit gebeurt alleen wanneer de identiteit bekend is, maar de verblijfplaats onbekend. In zo’n geval informeren we soms de familie over ons voornemen, bijvoorbeeld wanneer iemand gezocht wordt in verband met een zedendelict. In één situatie leidde dit ertoe dat de betrokkene direct per vliegtuig uit een ver

land terugkeerde naar Nederland om de publicatie van zijn foto te voorkomen.’

Hoe verloopt de samenwerking met mediapartijen?

De Wit: ‘De inhoud is altijd van ons en het Openbaar Ministerie. De vorm, zoals muziek en montage, is aan de mediapartij. We werken al meer dan veertig jaar samen met AVROTROS en tegenwoordig ook soms met influencers en bekende Nederlanders, bijvoorbeeld om jongeren te bereiken of bij cold cases. Voor een specifieke zaak hebben we Dionne Slagter gevraagd – die een goedlopende crimepodcast maakt en een populair YouTube-kanaal heeft – om mee te kijken en een video te maken. En bij de internationale Identify Me-campagne – die draait om identificatie van vrouwen die met geweld om het leven zijn gebracht – zetten bekende vrouwen uit diverse landen zich in voor onbekende slachtoffers. In Nederland doen onder andere actrice Carice van Houten en zangeres S10 mee.’

De verharding van criminaliteit is vaak in het nieuws. Zijn mensen bang om informatie te delen?

De Wit: ‘Dat speelt zeker, maar toch zien we dat de beste tips vaak komen van mensen die dichtbij de dader staan. Denk aan familie of vrienden. Medemenselijkheid is een belangrijke motivator: de meeste mensen willen leven in een veilige maatschappij. Als slachtoffers hun verhaal doen, zorgt dat nogal eens voor een moreel en emotioneel appèl op daders of mensen in hun omgeving. Bovendien bieden we de mogelijkheid



Door een campagne van Team Opsporingscommunicatie werd Rita Roberts na dertig jaar geïdentificeerd.

om te tippen via Meld Misdaad Anoniem. Dat is een onafhankelijke organisatie die informatie doorgeeft aan de politie, zonder dat deze te herleiden is naar de tipgever. Toch kiest het merendeel ervoor om niet anoniem te blijven.’

Hoe zien jullie de toekomst van opsporingscommunicatie?

Annegarn: ‘We blijven ons aanpassen aan nieuwe kanalen en doelgroepen, zoals chatboxen in games. We verwachten dat we in de toekomst meer proactief campagnes voeren, bijvoorbeeld rond fenomenen als mensenhandel. Het doel blijft zo veel mogelijk relevante informatie boven tafel krijgen.’

Is er een zaak die jullie persoonlijk is bijgebleven?

De Wit: ‘Voor mij is dat identificatie van Rita Roberts, een Britse vrouw die dertig jaar vermist was. Ze kwam in de jaren 90 in Nederland terecht en werd later in Antwerpen dood aangetroffen,

maar ze konden haar niet identificeren. Haar familie wist dertig jaar lang niet wat er met haar was gebeurd. Door onze campagne en het tonen van haar tatoeage werd ze uiteindelijk herkend en geïdentificeerd. Ik ben naar het Verenigd Koninkrijk gereisd om haar familie te ontmoeten. Het gaf veel voldoening om na al die jaren antwoorden te kunnen geven.’ Annegarn: ‘Ik herinner me een zaak van een jonge vrouw die was verkracht. De dader dreigde haar ouders iets aan te doen als ze niet meewerkte. De doorbraak kwam door een tip van de liefdespartner van de man. Hij werd veroordeeld en het slachtoffer ging later zelf bij de politie werken, geïnspireerd door de betekenis die het werk van ons team voor haar had gehad. Dat zijn de momenten die dit werk bijzonder maken. Uiteindelijk draait alles om samenwerking en vertrouwen. We kunnen het niet alleen: het is de kracht van de samenleving die ervoor zorgt dat we misdrijven oplossen. Elke tip, hoe klein ook, kan het verschil maken.’

Wij maakten deze C



Jaap Backx
Hoofdredacteur



Bart Bakker
Redacteur



Chris Bonis
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Jeroen de Bruin
Redacteur



Martijn van Dorp
Redacteur



Emmy Thans
Redacteur



Noor van Manen
Redacteur



Annemarie van Oorschot
Redacteur



Patrick Oxsener
Eindredacteur



Arjen van Riel
Art director



Carola de Vree
Redacteur



Lin Woldendorp
Fotograaf



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

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.

Abonnementen

Ook niet-leden kunnen een abonnement afsluiten. Neem contact op via 070 346 70 49 of 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, Hugo Zelders

Met medewerking van

Chris Bonis, Greetje de Graaff, Mayke van Keep, Patrick Oxsener (eindredactie), Bert Pol, Betteke van Ruler, Lotte Willemsen

Coverbeeld

Lin Woldendorp

Concept en vormgeving

carenza* carenza.nl

Druk

Veldhuis Media veldhuismedia.nl

Redactieadres

Johan de Wittlaan 3
2517 JR Den Haag
070 346 70 49
redactie@logeion.nl

Advertenties & partnerships

070 346 70 49
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

nationaal vakcongres voor
communicatieprofessionals

18 JUNI 2026 NBC NIEUWEGEIN

Save the date

In 2025 was C-day uitverkocht,
dus bestel snel je ticket met max.
€50 early-birdkorting*.

**Koop nú je
earlybird
ticket**

Scan de QR-code



Retouradres: Johan de Wittlaan 3, 2517 JR Den Haag

* Bekijk alle tickets op **cday.nl**