



## ‘Intrinsieke motivatie is essentieel bij trainingen’

LINDA GOMMANS, DOCENT EN ZELFSTANDIG TRAINER

## Dossier onderwijs: ‘Ervaringsleren is meest krachtige vorm van leren’

PROF. DR. P. ROBERT JAN SIMONS

## ‘Durf oprecht en waarachtig te zijn’

JITSKE KRAMER, KEYNOTESPREKER C-DAY24



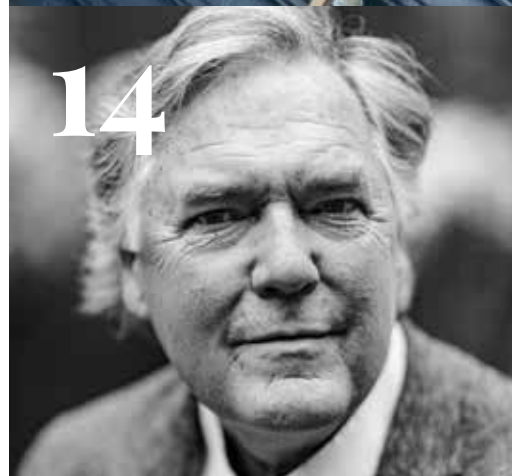
4



6



12



14



18



22



26



32



34



40



46



50

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals

## In dit nummer

- 04 **dossier communicatieonderwijs**
- 06 **ontwikkeling**  
practoraat en lectoraat koppelen onderzoek en praktijk aan onderwijs
- 11 **infographic**  
communicatieopleidingen in nederland
- 12 **handreiking**  
eigen leerwerktraject voor rijkswaterstaat
- 14 **toonaangevend**  
prof. dr. p. robert jan simons vindt ervaringsleren meest krachtige vorm van leren
- 18 **reflectie**  
specifieke opleiding voor grotestedenproblematiek
- 22 **reportage**  
wetenschapscommunicatie zoekt naar de spannende vraag
- 26 **kleiner dan tien**  
scouting nederland voorbeeld voor andere (jeugd)verenigingen
- 28 **communicatietheorie van betteke van ruler**
- 30 **achtergrond**  
maak je merk duurzaam relevant door te communiceren over waarden
- 32 **reportage**  
greenwashing mag niet doorslaan in greenhushing
- 34 **proloog**  
de tricky times van jitske kramer
- 37 **recensies**
- 39 **column christian burgers**
- 40 **kennis**  
de taal der dingen
- 44 **snippers**
- 46 **essay**  
de effectiviteit van angst als gedragsbeïnvloeder
- 49 **column mayke van keep**
- 50 **miskleun**  
linda gommers is standvastig in haar doel
- 52 **young**  
de kracht van neurodiversiteit
- 53 **column damian peek**
- 54 **makers**
- 55 **colofon**



## Mooie les

Ergens in je leven komt er een omslagpunt. Dat punt waarop je school niet langer ziet als zinloos tijdverdrif. Het punt waarop je beseft dat je door te leren je eigen toekomst mede vorm kan geven. Wanneer dat punt komt, is soms lastig te zien. Het ene kind weet al in de zandbak wat het later wil doen en zet alles op alles om er te komen. Het andere kind heeft geen flauw benul, doet maar wat omdat er zoiets als leerplicht bestaat en sleept zich door school omdat iedereen zegt dat dit nou eenmaal de bedoeling is. Maar altijd is er ergens onderweg dat besef: ik kán in de rest van mijn leven iets doen met de kennis die ik opdoe.

Ik kon wel leuk leren en deed dat nog ook, want ja: goed voor die toekomst. Ik leek zelfs een plan te hebben: via bestuurskunde doordringen tot de plek waar milieubeleid gemaakt wordt. Om daar een rimpeling in de toekomst te maken: een plan of wet dat het milieu een beetje betere bescherming biedt tegen de menselijke drang haar te gronde te richten.

En nu schrijf ik. Want ik bleek geen ambtenaar te zijn. Ik bleek niet jaren achtereen te kunnen werken aan die ene paragraaf in de Wet milieubeheer met het risico dat de minister jouw levenswerk inwisselt bij het eerste de beste Kamerdebat. Ik heb me omgeschoold en doe nu iets waar ik mijn passie in kan leggen. Elke dag weer.

Het is een mooie les die ik mijn kinderen meegeef: je hebt allemaal je eigen weg en die weg leidt echt naar die baan waar je van houdt. Ook als je nu nog niet weet welke baan dat is. Het enige belangrijke is te weten dat je je hele leven lang kunt leren.

**Sander Grip**  
hoofdredacteur

# Een leven lang leren

Onderwijs is het fundament onder de uitoefening van elk vak. Daar leer je de basisprincipes, daar leer je kritisch denken over je vak. Daar krijg je de handvatten om in de dagelijkse praktijk uit de voeten te kunnen met de vraagstukken die op je afkomen. Als je eenmaal dat papiertje van mbo, hbo of universiteit hebt, stopt het leren niet. In de praktijk leer je die theorie pas echt toepassen. En je moet je vakkennis op peil houden om je in de praktijk staande te kunnen houden. Dat doe je door bijscholing, cursussen, trainingen en door met elkaar te reflecteren op je werk. C dook in de wereld van het leren en onderzocht wat er zoal te halen is in de markt van het communicatieonderwijs. Is het overzicht uitputtend? Absoluut niet. Het is meer die breipen waar het zo vaak over gaat; de thermometer die de temperatuur van het water opmeet, waarmee je iets kunt laten zien van wat er allemaal 'te halen valt'. Laat je inspireren door dit dossier. Wie weet steek je er iets van op, al is het maar de wens je weer eens in de schoolbanken te begeven om je eigen kennis op te vijzelen. Daag jezelf uit, ons brein is immers gebouwd om ons hele leven lang te blijven leren.





Presentators Sander Grip en Hugo Zelders

Fotograaf Sanne Romeijn

## Practoraat en lectoraat koppelen onderzoek en praktijk aan onderwijs

**Voor het dossier over communicatieonderwijs verplaatsten we C van papier naar achter de microfoon om de allereerste Logeion Leercast op te nemen. In deze gelegenheidspodcast staan we samen met een practor en twee lectoren stil bij de manier waarop mbo's en hogescholen de koppeling proberen te leggen tussen onderwijs, onderzoek en de dagelijkse praktijk van ons vak. Wat opvalt: steeds is er de wens die driehoek onderwijs - onderzoek - praktijk tot het fundament onder de vakopleidingen te maken.**

Wouter van der Horst is practor mediawijsheid aan het Mediacollege, het Hout- en Meubileringscollege en het ROC-West, alle drie in Amsterdam. Zijn practoraat<sup>1</sup> is vormgegeven als leergemeenschap: zo'n twintig onderzoeksdocenten doen onderzoek en vertalen de uitkomsten daarvan naar het onderwijs op de drie mbo-scholen. "Wij zien dit als dé plek om gezamenlijk kennis op te doen rond het thema mediawijsheid." En juist de vertaling van praktisch onderzoek naar het curriculum van de studenten maakt het practoraat zo relevant. Ook Annette Klarenbeek, lector communicatie in digitale transitie aan de Hogeschool Utrecht, voelt

zich onderdeel van een leergemeenschap. "Er werken inmiddels acht gepromoveerde onderzoekers en vijf junior onderzoekers bij ons lectoraat<sup>2</sup>, samen met nog een aantal senior onderzoekers. Bij ons ligt de nadruk wel op onderzoek, maar een aantal medewerkers is ook docent." Ook hier is dus de link tussen praktijkonderzoek en de lesstof van studenten geborgd. Korien van Vuuren tot slot geeft sinds anderhalf jaar als associate lector journalistiek en communicatie een lectoraat vorm op de Christelijke Hogeschool Ede: "Ik ben lector in opleiding, want ik ben ook aan het promoveren aan de Radboud Universiteit. We bouwen het lectoraat op met docentonderzoekers." Ook hier is er dus die wens een duidelijk verbond te smeden tussen praktijk, onderzoek en lesstof.

Hoe zij te werk gaan? Wat de resultaten zijn? Welke uitdagingen zij zien om de praktijk een sterke en solide basis te geven in onderzoek en onderwijs? Scan snel de QR-code en ontdek het in de Logeion Leercast.



1. Een practoraat is een expertiseplatform binnen een mbo-instelling waar praktijk(gericht) onderzoek wordt uitgevoerd.
2. Een lectoraat doet praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.



## Korien van Vuuren

associate lector journalistiek en communicatie

“Om kritisch te leren denken moet je veel beleefd hebben. Door op allerlei plekken in de praktijk bezig te zijn, kunnen we studenten onderdompelen in verschillende ervaringen. Je wordt kritisch denker als je verschillende bubbels hebt gezien en die aan elkaar kan linken. Hoe passen de belevingswerelden van de ene persoon bij die van de andere en waar zit er frictie? Zo leer je meervoudig te kijken naar problemen. Het gaat daarbij om de beleving van studenten; niet iedereen heeft de behoefte kritische denker te worden. Wij stimuleren dus de leervraag, vervolgens komen ze vanzelf met vragen als: hoe kan ik die verschillende zienswijzen naast elkaar plaatsen? We geven ze de theorie van werkwijzen als dilemmalogica, zodat ze leren snappen hoe je deze theorie gebruikt in de praktijk.”



## Annette Klarenbeek

lector communicatie in digitale transitie

“Onderzoek brengt verdieping in het curriculum. Het is een pre dat lectoraten altijd praktijkgebonden werken. Je komt als student direct in aanraking met die praktijk. Dat alleen al is grote winst. Je ziet wat er leeft, wat de vraagstukken zijn en welke innovatie nodig is. En dan werk je ook nog mee aan een project om antwoorden te vinden op deze vragen. Daardoor zit je direct aan de voorkant van de innovatie en dat geeft je een enorme voorgrond.”

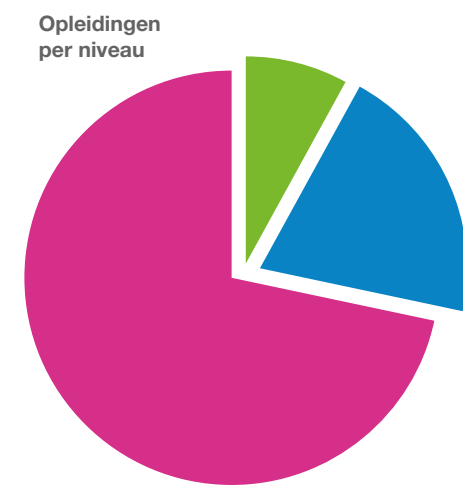
De grote uitdaging voor de lectoraten is om de vertaalslag te maken vanuit de wetenschap naar de praktijk en dat vorm te geven samen met die praktijk. Bij ons ligt de oriëntatie daarom vooral op de interventie, op het antwoord op de vraagstukken die onderzocht worden.”



## Wouter van der Horst

practor mediawijsheid

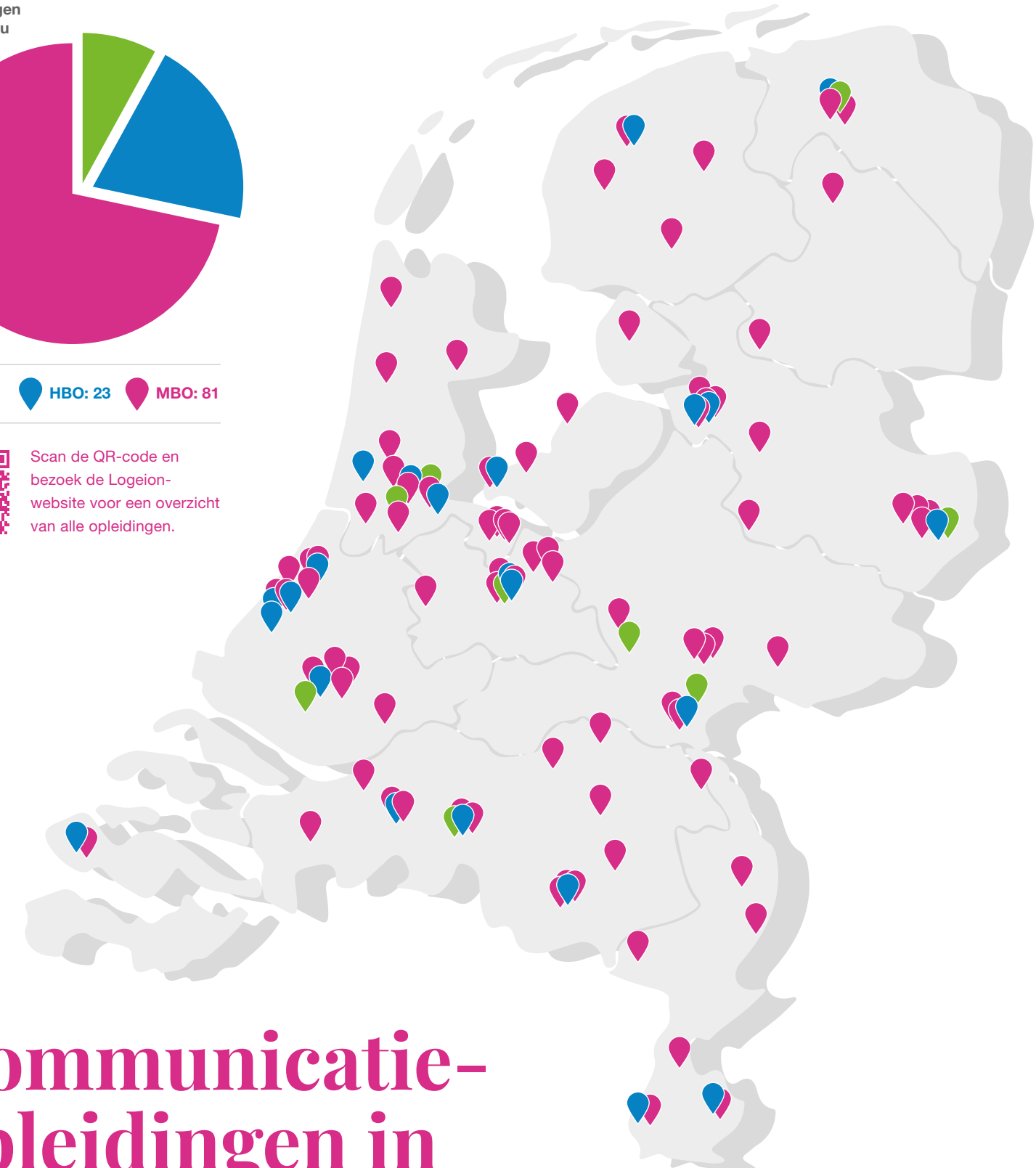
“Practoraten zijn ontstaan vanuit het idee dat het logisch is om wat lectoraten op het hbo doen, ook op het mbo te doen. De opdracht van het practoraat is een vertaling te maken van onderzoek naar, voor ons practoraat, de onderwijspraktijk. Docenten lopen tegen een vraag aan en onder begeleiding van ons kernteam en onze onderwijskundigen kunnen ze onderzoek doen naar dat vraagstuk. Onderzoek is echter niet vanzelfsprekend op het mbo, dus we hebben een methode ontwikkeld die uitgaat van het design thinking-model. Op basis van de uitkomsten ontwerpen de docenten samen met studenten de interventies in de vorm van lessen, tutorials of bijvoorbeeld een bordspel dat we gemaakt hebben over desinformatie. Dat publiceren we op ons platform mediawijs.nl en daarmee is die kennis van het gehele mbo.”



WO: 9 HBO: 23 MBO: 81



Scan de QR-code en bezoek de Logeion-website voor een overzicht van alle opleidingen.



# Communicatie-opleidingen in Nederland

## RIKSWATERSTAAT ONTWIKKELT EIGEN LEERWERK-TRAJECT VOOR VERANDERCOMMUNICATIE

# ‘Veranderen vergt een lange adem’

De interne communicatieadviseurs van Rijkswaterstaat zoeken elkaar op in het oog van de storm. Ze coachen, sparren en leren met elkaar. Staan samen bewust stil bij een wereld vol maatschappelijke ontwikkelingen zoals klimaatadaptatie, duurzame mobiliteit en cybersecurity, waar Rijkswaterstaat voor de opgave staat om ruim tienduizend kilometer rij- en waterwegen toekomstproof te maken. Marjan Buruma (strategisch adviseur interne communicatie en verandercommunicatie) en Fleur van den Berg (strategisch adviseur verandercommunicatie) geven bij Rijkswaterstaat handen en voeten aan verandercommunicatie, ontwikkelden een leerwerktraject en geven training aan collega's.

Klimaatadaptatie, nieuwe technologie, ontwikkelingen in mobiliteit, de energietransitie, een omgeving die steeds hogere eisen stelt en ook meebepaalt. Deze ontwikkelingen hebben volgens Van den Berg grote impact op het werk van Rijkswaterstaat. “Het vraagt om een beweging van de organisatie én een verandering bij medewerkers. Maar juist in een veranderende omgeving, is het soms onduidelijk wat er van collega's verwacht wordt.”

Ook de praktijk botst nog weleens ziet Buruma, want Rijkswaterstaat is van origine een sterk oplossingsgerichte organisatie. “Van een communicatieadviseur worden in onze organisatie snelle oplossingen verwacht. Maar verandertrajecten

gaan niet vanzelf en snelle oplossingen zijn vrijwel nooit direct voorhanden. Veranderen vergt een langere adem met een gedegen analyse en goed reflecteren met haalbare resultaten waar je samen aan werkt. Adviseurs voelen zich daarin soms best alleen, terwijl ze allemaal met dezelfde vragen worstelen.”

### Met en voor collega's

Van den Berg herinnert zich nog de eerste kennissessie die zij met communicatiecollega's organiseerde. Het vormde de aanleiding voor de visie op verandercommunicatie en het latere leerwerktraject. Tegelijkertijd voelden de afdelingshoofden Communicatie dezelfde urgentie. “We wilden elkaar in de verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat versterken door een gemeenschappelijke visie op verandercommunicatie. Want alleen samen kun je die veranderingen die nodig zijn, dan ook echt kracht bijzetten vanuit ons vakgebied.”

Rijkswaterstaat koos bewust niet voor externe adviseurs, maar voor het opzetten van een eigen community met als specialiteit het ondersteunen en begeleiden van veranderopgaven. Buruma is blij dat de kennis hiermee in eigen huis blijft. “Kennis over verandercommunicatie is hard nodig omdat ontwikkelingen alleen maar sneller op ons afkomen. De visie op verandercommunicatie is daarom samen met collega's ontwikkeld en gebaseerd op al onze ervaringen, kennis, ideeën en boeken op het gebied van verandercommunicatie.”

### Van papier naar praktijk

Uiteindelijk moet de visie van het papier af. Van den Berg en Buruma ontwikkelden samen met een leerexpert daarvoor een leerwerktraject. In vier dagen komen allerlei aspecten van verandercommunicatie aan bod; van analyse en strategie tot uitvoering en van gesprekken met je opdrachtgever tot kijken naar je eigen rol als adviseur. Tussen de trainingdagen door houden groepen intervisie met elkaar. Dat is belangrijk om ervoor te zorgen dat de overdracht van theorie naar dagelijkse praktijk goed tot stand komt.

Inmiddels is het vierde leerwerktraject alweer volgeboekt. Toch stonden collega's voor de eerste editie destijds niet direct in de rij. Van den Berg moest collega's over de streep trekken. “We vragen ook echt commitment wanneer je instapt. Vier trainingdagen, leeswerk en voorbereiding. Iedereen is druk. Maar na het eerste leerwerktraject zat de training direct vol, omdat het zichzelf bewees. Het bleek een relatief kleine investering die juist veel opleverde.”

Niet alleen deelnemers, ook hun leidinggevendenden raakten overtuigd, zegt Buruma. “We stelden de casuïstiek centraal in het leerwerktraject. In feite neem je je werk mee naar de training om daar een keer echt de tijd voor te nemen. De feedback van collega's biedt direct meerwaarde voor het werk dat je doet. Het kan zelfs het werk versnellen.”

### Veilige leeromgeving

Van den Berg vindt het belangrijk dat deelnemers zich veilig voelen. “De trainingen nodigen uit om open en eerlijk te mogen zijn en dat hulp vragen mag, omdat je merkt dat collega's met dezelfde uitdagingen worstelen. Terwijl als je in je eentje in een organisatieonderdeel zit, je soms onterecht denkt dat je de enige bent die daar tegenaan loopt. Dan is het veel lastiger om die kwetsbaarheid te tonen.” “Met het leerwerktraject voorkomen we dat communicatiecollega's er alleen voor staan”, vult Buruma aan. “Dit traject zorgt ervoor dat mensen elkaar opzoeken en versterken. Ze weten ook beter



Fleur van den Berg (links) en Marjan Buruma

wat er van ze wordt verwacht bij verandertrajecten. Dat je de denkkraft en leerervaringen van elkaar mag gebruiken voor een vraag en dat Rijkswaterstaat je daarbij ook helpt en ondersteunt.”

### Rimpeleffect

Van den Berg en Buruma vullen elkaar voortdurend aan. Het is duidelijk dat de trainers na vier leerwerktrajecten goed op elkaar zijn ingespeeld. “We geven de training intuïtiever. Kijken wat er nodig is in de groep en durven af te wijken van het programma. We houden oog voor de groepsdynamiek. Wat bij de ene groep werkt, kan bij de

andere groep minder goed aanslaan.” Inmiddels zorgt de gezamenlijke visie en taal al voor een rimpeleffect in de organisatie zegt Buruma trots. “Zelfs mensen die niet zijn opgeleid, nemen inmiddels het gedrag over van de ruim veertig deelnemers die het leerwerktraject hebben gevolgd. Gesprekken met opdrachtgevers leiden tot scherpere opdrachten en communicatieadviseurs beschikken over een rijker palet aan communicatie-interventies. Het kantelpunt lijkt daarmee bereikt waardoor we met verandercommunicatie nu steeds meer aan de voorkant van grote programma's en projecten een verschil maken.”

Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Sander Nagel

**PROF. DR. P. ROBERT JAN SIMONS**

# ‘Ervaringsleren is meest krachtige vorm van leren’

“Naar een opleiding gaan is eigenlijk een vorm van luiheid, dan ben je blijkbaar niet in staat om zelfstandig te leren en om je eigen leren te organiseren. Je wil het graag op een presenteerblaadje”, zegt prof. dr. P. Robert Jan Simons. Hij wil naar een andere mindset, een waarin je een training of opleiding ziet als een kortstondig uitstapje uit dat leren op de werkvloer.

“Werkplekleren ofwel ervaringsleren is de meest krachtige vorm van leren. Er verandert echt wat in organisaties als we dat beter weten te organiseren”, zegt Simons. Hij is specialist en ervaringsdeskundige op het gebied van ervaringsleren. Hij schreef er boeken en artikelen over, geeft lezingen en deelt graag zijn kennis. “Het grootste misverstand is misschien wel dat we ervaringsleren niet hoeven te organiseren omdat het ook vaak vanzelf gebeurt. Mijn hoofdboodschap is dat we het leren moeten organiseren door de ervaringen te organiseren en door mensen te stimuleren om ervaringen waarvan je kunt leren op te zoeken.”

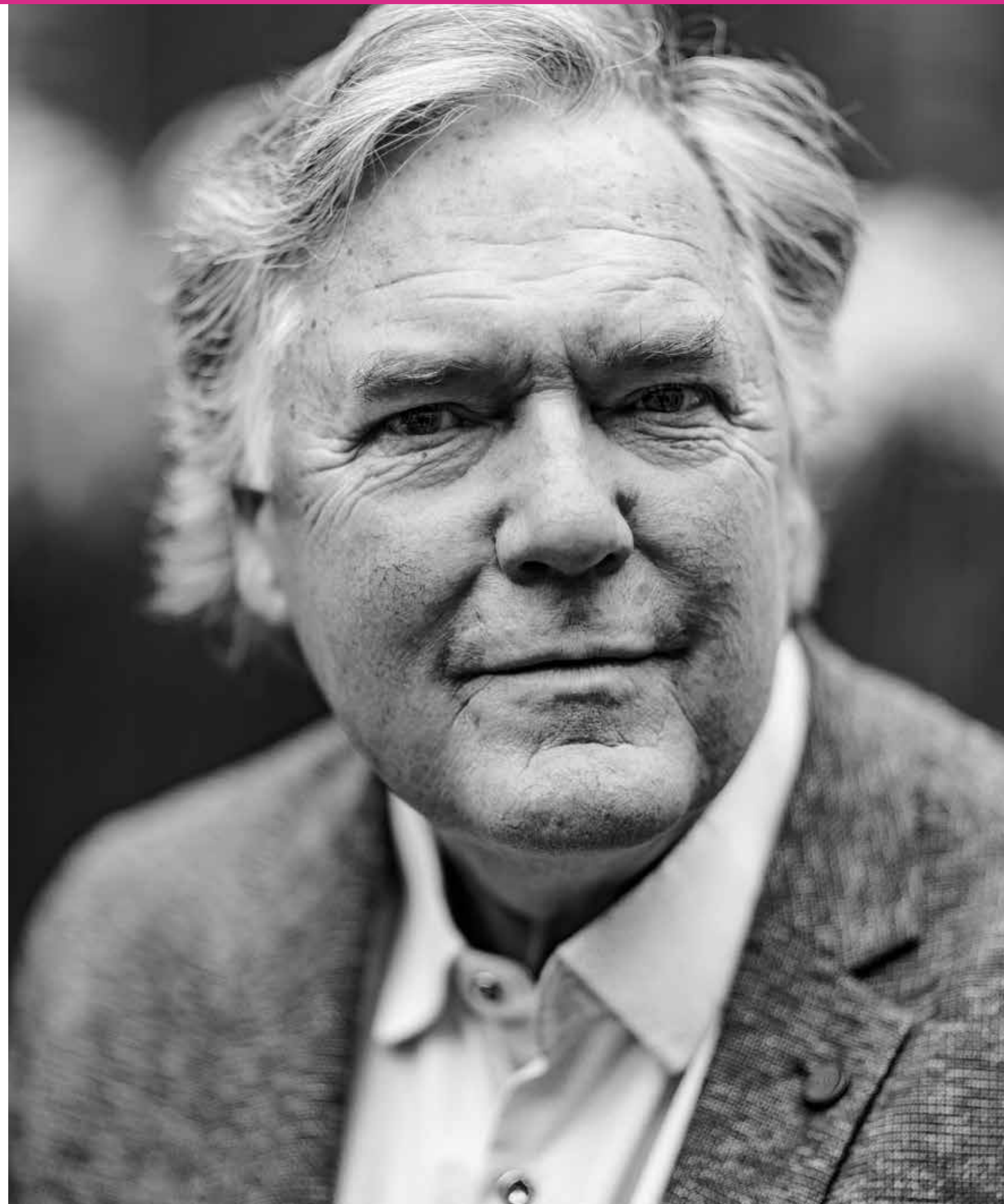
## Waar gaat het over als je het hebt over ervaringsleren of werkplekleren?

“Er zijn zoveel dingen die je niet leert van kennis, maar door het te ervaren. Zo moet een boer het loeien van zijn koeien leren verstaan zodat hij weet

of ze honger hebben of pijn, of dat ze gemolken willen worden. Boeren leren deze complexe vaardigheid vanzelf als zij goed voor hun koeien willen zorgen. Daar komt geen leerdoel of opleiding aan te pas. Leren is dan als het ware de bijvangst van werken. In het werk gebeurt dat dagelijks als je problemen oplost of gewoon je werk doet. Dat wordt zelden genoemd als leren omdat we behept zijn met een hardnekkige mindset. Een waarin leren synoniem is met theorie, met een leslokaal en boeken en toetsen.”

## Waarom is ervaringsleren zo belangrijk?

“In de wereld van leren is het model van Jennings populair, het 70-20-10 model. Een mens leert 70 procent door te werken op de werkvloer, 20 procent door samen te werken en 10 procent door geplande leerinterventies. Hoewel dit model nooit echt bewezen is – simpelweg omdat het niet goed te





# ‘Het gebeurt vaak dat er te weinig geleerd wordt omdat mensen te veel in de veilige modus blijven hangen’

onderzoeken is – ben ik een groot aanhanger ervan. Het helpt mij om mensen op het spoor te zetten van de grote waarde van impliciet leren. Het maakt voelbaar dat de grote hoeveelheid geld, tijd en energie die in opleidingen wordt gestoken in schril contrast staat met de investering in werkplekleren. Omdat we het niet zien als leren, organiseren we het niet en krijgt het dus veel te weinig aandacht. Er is zoveel verborgen en impliciete kennis in mensen aanwezig, simpelweg omdat zij knelpunten in het werk hebben opgelost. Het is zonde om dat allemaal te laten liggen. Zonde voor de business maar ook zonde voor de professionele groei van medewerkers.”

## **Wat kunnen we doen om het actief in te zetten?**

“Het draait om het organiseren van ervaringen. Als je bijvoorbeeld wil dat een collega leert om een teamvergadering te leiden, kun je de ervaring een beetje stiekem organiseren door als teamleider afwezig te zijn en te vragen om je te vervangen. Het kan een krachtige leerervaring worden als je achteraf reflectie en feedback organiseert op de ervaring. De meeste mensen leren meer van zo'n ervaring dan door te lezen over 'de tien principes voor het leiden van een vergadering'. Misschien maakt de ervaring wel hongerig naar die kennis. Dat is alleen maar mooi, ervaringsleren zet vaak aan tot andere vormen van leren.”

Er zijn nog veel meer principes die helpen om ervaringen te organiseren. Simons kwam tot tien kernactiviteiten. Zo is het ook belangrijk dat je mensen nieuwsgierig maakt naar de ervaring, dat je de kansen die zich voordoen ook benut, dat je mensen weet te verleiden de ervaring aan te gaan, dat je de eerste ervaring niet te groot maakt en dat je de ervaringen voorleeft.

Simons: “Als je deze principes toepast op een actueel thema als ‘spontaan leren lezen met plezier’ dan voel je ook het belang. Bijvoorbeeld dat de ouders en de juf zelf ook lezen, dat je oudere kinderen blijft voorlezen, bijvoorbeeld door om en om een hoofdstuk te lezen, dat je de voorleesbijeenkomsten aantrekkelijk en gezellig maakt met chocolade met slagroom en dat je boeken kiest die aansluiten bij de interesse van het kind. In het voorbeeld van het leidinggeven kun je denken aan beginnen met kleine bijeenkomsten of een deel van de agendapunten. Als je collega goed is in powerpoints maken, kun je vragen of zij dat talent erbij inzet. Het moet vooral ook leuk en spannend zijn. Daarvoor is basisveiligheid nodig, dat iemand zich in de groep veilig voelt, maar er is ook onveiligheid nodig. Dat maakt dat er wordt geleerd. Het gebeurt vaak dat er te weinig geleerd wordt omdat mensen te veel in de veilige modus blijven hangen, dat ze de randen van zichzelf niet

durven opzoeken. Zij gaan dan de ervaringen én de kans om te leren uit de weg.”

## **Wat zijn leerrijke ervaringen op de werkvloer?**

“Werkplekleren vraagt om een omgeving waar bijvoorbeeld minder ervaren medewerkers kunnen samenwerken met ervaren medewerkers en om afwisseling in taken en opdrachten zodat iemand in aanraking komt met nieuwe elementen waardoor hij of zij bijleert. Ook is het nodig om uitdagingen aan te gaan die net effe wat spannender zijn dan je gewone doen. Zo is het voor iemand die een nieuwe taal wil leren vaak de makkelijkste weg om dan maar even snel in het Engels boodschappen te doen. Ik zie dat bij mijn Deense achterburen, zij spreken na vijftien jaar nog steeds geen Nederlands. Als je jezelf voorneemt om ook de boodschappen, met al je ongemak en onkunde toch in de te leren taal te doen, creëer je rijke leersituaties voor jezelf. Wat ook heel leerrijk is, is de tijd en ruimte om te lummelen. Bedrijven als Google zijn er bekend mee geworden, zij roosteren mensen vrij om hun gang te gaan. De grootste uitvindingen worden in die 20 procent van de werktijd gedaan.”

## **Wat kan er op organisatieniveau gedaan worden om leren te bevorderen?**

“Het is belangrijk om een cultuur van feedback en

reflectie te creëren. Alleen dan kunnen ervaringen worden geoogst als leerervaringen. Dat is nog niet zo makkelijk. Voor reflectie is een zekere zwakte nodig. Mensen moeten iets van hun stoerheid laten vallen. Dat werkt natuurlijk het best als leidinggevendenden dat zelf voordoen. Dat ze zelf om feedback vragen, ook als ze aanvoelen dat deze niet mals zal zijn. Maar ook dat leiders kleine feedbackmomenten pakken en mensen niet alleen complimenten geven maar ook concreet zijn in hun feedback. Zodat de ander ervan leert. Verder helpt het enorm om af en toe te gluren bij de burens, bijvoorbeeld een ander team of andere organisatie; om aan jobrotatie te doen; om mensen die een studie volgden erover te laten vertellen; om impliciete kennis expliciet te maken en daarover te vertellen en te schrijven. Hier komen de wereld van leren en van interne communicatie echt samen. Hier versterken we elkaar.”

## **Heb je nog gouden tips voor lerende communicatieadviseurs?**

“Wees nieuwsgierig en zorg dat je mensen nieuwsgierig maakt. Dat is echt de kern van mijn betoog en ik lees het ook terug in de literatuur. Mensen die nieuwsgierig zijn naar kennis kun je gebruiken bij het vergaren en verspreiden van kennis. Mensen die nieuwsgierig zijn naar andere mensen kun je inzetten om anderen te bevragen en lessen te delen. Mensen die nieuwsgierig zijn naar oplossingen kun je gebruiken om weer met anderen te speuren naar oplossingen. Het is mooi als je relaties tussen mensen kunt verbeteren wanneer zij nieuwsgierig zijn naar elkaar. En mensen die nieuwsgierig zijn naar een opleiding, gun die vooral een uitstapje uit het dagelijkse werkleren en omarm ze bij terugkomst weer terug in het dan verrijkte dagelijkse werkleren.” —

Meer lezen: Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R.J. (2021). *Canon van leren en Ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers* (red.), Amsterdam, Boom.



## **CV**

Prof. dr. P. Robert Jan Simons is al heel zijn leven bezig met het thema leren. Eerst richtte hij zich op het leren van middelbare scholieren, daarna op het leren op de werkplek door medewerkers en professionals. Hij studeerde onderwijs- en ontwikkelingspsychologie aan de universiteiten van Utrecht en Amsterdam en promoveerde aan de Katholieke Universiteit Brabant.

- Wetenschappelijk (hoofd-)medewerker aan de universiteiten van Amsterdam, Nijmegen en Tilburg
- Hoogleraar onderwijs- en opleidingspsychologie en onderzoeksdirecteur pedagogiek en onderwijskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen
- Hoogleraar 'didactiek in digitale context' aan de Universiteit Utrecht
- Hoogleraar-directeur van het IVLOS: het Interfacultair Instituut voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Studievoordigheden
- Directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

Per 1 januari 2014 startte hij zijn bureau Visie op Leren. Op zijn website is een volledig overzicht van publicaties te vinden: [www.visieopleren.nl/nl/publicaties/](http://www.visieopleren.nl/nl/publicaties/)

Auteur Marjan Engelen

## Urban Communication

# Grotestedenproblematiek vraagt specifieke opleiding

**In 2017 waren Hugo Warning vanuit de gemeente Amsterdam en Iris Smid, toen vanuit de gemeente Rotterdam, allebei op zoek naar een geschikt opleidingsaanbod voor hun communicatieadviseurs. De grotestedenproblematiek vraagt veel en zij zochten een daarop toegesneden opleidingsaanbod. Dat was niet te vinden. Het aanbod van de bestaande communicatieopleidingen was onvoldoende afgestemd op de issues die in grote steden spelen. Smid: "We moesten dus zelf iets gaan ontwikkelen. Utrecht en Den Haag haakten ook aan en zo is de leergang Urban Communication ontstaan."**

Inmiddels hebben zes edities van de leergang plaatsgevonden met in totaal zo'n honderd deelnemers. De eerste jaren georganiseerd en aangestuurd door de vier grote gemeenten, de G4. Nu heeft de VNG het in haar opleidingsaanbod opgenomen.

Warning is lid van het directieteam communicatie van de gemeente Amsterdam. "Onder mijn afdeling vallen alle communicatieadviseurs die in het veld werken en in de verschillende directies en stadsdelen actief zijn. Zij zijn bij zo'n zevenhonderd

projecten in de stad betrokken. Dat klinkt veel, maar de gemeente Amsterdam heeft jaarlijks zo'n zesennhalf miljard op de begroting. Dan moet er een hoop gebeuren", zegt Warning.

Het is dan ook logisch dat er veel specifieke kennis en ervaring nodig is over de dynamiek in de stad. "Dat gaat over grotestedenproblematiek, organisatiedynamiek, diverse bevolking en het politiek-bestuurlijke speelveld. Dat allemaal in een tijd dat inwoners steeds actiever meedenken en werken aan de stedelijke ontwikkeling. Maar ook de tijd waarin polarisatie een serieus issue is en bij elk onderwerp veel intermediaire partijen een rol spelen. Zo kan ik nog wel even doorgaan", aldus Warning.

Smid vult aan: "Op al deze velden moet je stevig staan als communicatieadviseur in een grote stad. Dat is voor al onze vier grote steden hetzelfde." Smid werkte in 2017 bij de gemeente Rotterdam als communicatiestrateg. Inmiddels is zij teammanager communicatie bij de gemeente Den Haag. "Vanuit een gezamenlijk belang gingen we aan de slag. Wat we behalve de inhoud van een leergang heel belangrijk vonden, is dat er een netwerk ontstaat zodat de deelnemers elkaar ook na de leergang blijven vinden

en helpen. Ik merk dat dat ook echt werkt. Het is nu veel normaler om elkaar even te bellen als je met vergelijkbare opgaven zit. Toen ik in Rotterdam hoofd actiecentrum over covid was, heb ik veel gespard met collega's. Ook 'goed gejat' van elkaar trouwens. En bij de opvang van Oekraïners en vluchtelingen wisselen we inmiddels veel uit", aldus Smid.

### Aanbesteding

Omdat de vier gemeenten een programma wilden opzetten voor meerdere jaren was het nodig om de leergang Europees aan te besteden. Smid: "Daarvoor moesten we onze wensen heel concreet maken. We hebben de onderwerpen beschreven en onze voorkeur voor de manier van leren. We wilden een stevige theoretische basis en die toepassen op onze eigen casussen."

Warning: "Ook wilden we dat de lesdagen in de steden zouden plaatsvinden en liefst ook in het gebied waar een casus zich afspeelt. Amsterdam had een casus rondom de leefbaarheid op de Wallen ingebracht. We hebben toen ook op een locatie bij de Wallen de bijeenkomsten gehouden en daar in de buurt overnacht. 's Avonds hebben we de lesgroep meegenomen het gebied in om de drukte en overlast te ervaren."

De aanbesteding is uiteindelijk gewonnen door SRM. Later, toen de kerndocenten van SRM daar vertrokken, hebben zij de opleiding als zelfstandige gegund gekregen. Smid: "Zo'n aanbesteding is een enorme klus. Maar dan heb je ook wat, je kunt jaren vooruit met wat je zorgvuldig in de steigers hebt gezet. Samen met SRM-docent Gonda Duivenvoorden hebben we de inhoud verder vormgegeven." De G4 vormden de eerste drie jaren een begeleidingscommissie vanuit de gezamenlijke opdrachtgevers. Zo kon er snel geschakeld worden en kon er elke keer weer casuïstiek vers uit de praktijk de leergang in komen.

### Knellen

Na twee jaar ging het knellen. Er kwamen verzoeken van andere gemeenten om mee te mogen doen. Smid: "En het klopte niet dat we vanuit ons vier de rol van opleidingsinstituut bleven houden. Daar

zijn we helemaal niet voor. Zo gingen we op zoek naar een partij die de leergang kon overnemen waardoor het voortbestaan en het format bewaard konden blijven. We kwamen uiteindelijk terecht bij de Vereniging Nederlandse Gemeenten, de VNG."

Esther Bunnik is hoofd communicatie bij de VNG. Zij omarmde het initiatief. Bunnik: "Toen ik bij de VNG kwam werken in 2018 had ik al gehoord van Urban Communication. Geweldig hoe de G4 dit samen hebben opgezet. De inhoud en vorm zijn goed doordacht. Voor de VNG zijn kennisuitwisseling en een platformfunctie belangrijke kerntaken. De VNG Connect Academie biedt veel opleidingen voor gemeenteambtenaren. Op het vakgebied van communicatie past deze leergang er prima tussen. Zo komt het programma ook beschikbaar voor andere gemeenten dan de G4."

Warning: "En wij waren blij dat ons initiatief bij deze club terecht kwam. We zijn nog twee jaar betrokken geweest, waardoor het echt een warme overdracht was. Nu leveren we nog elk jaar deelnemers aan. Mensen zijn enthousiast als ze deze leergang mogen volgen."

### Platform

De VNG is doorgeshaan met dezelfde partij. Duivenvoorden is kerndocent en motor gebleven van de leergang. Verder worden per keer andere deskundigen ingevlogen. Bunnik: "Het programma is nog grotendeels hetzelfde als toen de leergang startte. Dat is een compliment voor de initiators en ontwikkelaars, alles is goed doordacht. Tegelijkertijd beweegt de inhoud en de casuïstiek mee met wat nodig is in de gemeenten." Ook de onderlinge band van de deelnemers is bij de VNG in goede handen. Bunnik: "Wij hebben een communicatieplatform met zo'n duizend deelnemers van gemeenten. Verder is er rondom Urban Communication een aparte community gestart. Daar vinden mensen elkaar ook na de leergang. We hopen dit programma nog lang aan te bieden. Het is op dit moment een van de weinige opleidingen op dit niveau en met deze diepgang over overheidscommunicatie. En er is nog steeds veel vraag naar. Ondanks het feit dat het een flinke investering vraagt in geld en tijd." —



## Wetenschapscommunicatie: 'Op zoek naar de spannende vraag'

Na jaren van voorbereiding gaat het er komen: het Nationaal Expertisecentrum Wetenschap en Samenleving. Het centrum krijgt een belangrijke rol bij het verbinden van kennis en mensen die actief zijn in dit speciale werkveld. "Het wordt het gezicht van wetenschapscommunicatie voor wetenschappers en beleidsmakers." Aan het woord is Alex Verkade die de afgelopen periode, samen met hoogleraar Wetenschapscommunicatie Ionica Smeets, kwartiermaker was voor dit centrum. Een apart centrum voor wetenschapscommunicatie geeft aan dat het hier om een bijzondere specialisatie binnen de communicatieprofessie gaat waar groot belang aan wordt gehecht buiten het vak.



Minister Dijkgraaf stelde in oktober 2022 Ionica Smeets en Alex Verkade aan als kwartiermakers voor een op te richten nationaal centrum voor wetenschapscommunicatie.

Onderzoekers wijden soms hun hele leven aan het beantwoorden van één enkele onderzoeksvraag. Ze willen maatschappelijke issues oplossen of op zijn minst een richting van een antwoord ontdekken. Maar de kennis die wordt ontwikkeld bij universiteiten, hogescholen of onderzoeksinstituten krijgt pas echt waarde als die wordt gedeeld en wordt ontwikkeld met mensen buiten de wetenschap. "Wetenschap stut de samenleving, de politiek, het beleid. Met wetenschapscommunicatie proberen we hierover in gesprek te blijven en zo de impact van al dat onderzoek te vergroten. Het gaat om de inzet van communicatiemiddelen om het proces, de resultaten en de gevolgen van wetenschap te delen met mensen daarbuiten", aldus Verkade.

Het vertrouwen in de wetenschap is hoog, zo blijkt uit onderzoek van het Rathenau Instituut (2021) en de recent gepubliceerde wereldwijde Edelman Trust Barometer (2024). Van alle instituties zoals de rechtspraak, de media, de regering en grote ondernemingen scoort de wetenschap het hoogst wat het vertrouwen betreft: 74 procent (bron: Edelman Trust). "De scores zijn hoog, maar de wetenschap is wel vaker onderwerp van gesprek. Bij weerstand worden feiten sneller betwist. En er is steeds meer desinformatie. Dat zag je ook gebeuren in coronatijd. Waar eerst het vertrouwen in de wetenschap juist hoog was, leek het in de loop van de crisis te dalen. Het is belangrijk om wetenschap goed te blijven scheiden van besluitvorming. Feiten moeten



Karlijn Spoor



Maurice van Wordragen

zo objectief mogelijk op tafel worden gebracht. Ik heb mensen gesproken die vrij kritisch waren over een mogelijk nationaal centrum voor wetenschapscommunicatie. Het bleek dat zij niet kritisch waren op de wetenschap maar vooral zorgen hadden over de onafhankelijke positie daarvan”, zegt Verkade. Dat wordt bevestigd in de Edelman Trust barometer: 53 procent van de respondenten maakt zich hier zorgen over. “Daarom is wetenschapscommunicatie zo belangrijk. Het is een primair onderdeel van de wetenschap. We hebben de verantwoordelijkheid om in gesprek te gaan met de maatschappij. Cocreatie is het uitgangspunt. Maar je ziet dat de sector soms nog te veel in de zendstand staat en dat kennis en cocreatie niet bij iedereen terechtkomen. Er is sprake van kennisongelijkheid.”

Iemand die hard aan kennisgelijkheid werkt is Maurice van Wordragen, van de Universiteit van Nederland. Dit platform probeert wetenschap voor iedereen toegankelijk te maken, door te laten zien hoe je er in het dagelijks leven mee te maken hebt. “We gaan op zoek naar een spannende vraag en laten zien welke kennis daarover beschikbaar is. Waarom kun je angstzweet ruiken? Waarom worden jongeren steeds conservatiever? Past een werkdag ook in vier uur? En we schuwen de moeilijke onderwerpen niet: hoe werkt een quantumcomputer? Dat doen we laagdrempelig en voor jongeren aansprekend. We gaan ook altijd in gesprek met jongeren zelf. We maken video’s, podcasts, artikelen en zelfs een theatertour. Onze video’s worden langer dan gemiddeld bekeken: zo’n zes minuten op Nu.nl. Mensen zijn nieuwsgierig en willen weten ‘hoe het zit’. Tegelijk praten wetenschappers soms

in moeilijke woorden of maken zaken te complex of niet herkenbaar voor mensen. Wij brengen die werelden samen. De verhaallijn is belangrijk, waarbij we ook het experiment laten zien en niet alleen het eindresultaat van onderzoek. Dat verhaal komt altijd van de bron dus van de wetenschapper zelf. Het mooie is dat je dan ook die twinkeling in de ogen ziet en dus de passie bij de onderzoeker. De mens achter de wetenschapper is onderdeel van onze aanpak.”

Karlijn Spoor, wetenschapscommunicatieadviseur bij Technische Universiteit Delft, bevestigt dat. “De eerste vraag die ik aan wetenschappers stel is ‘waarom onderzoek je iets’ in plaats van ‘wat of hoe onderzoek je iets’. Je komt dan in gesprek over persoonlijke drijfveren in plaats van dat je direct de inhoud ingaat. Dat verhaal, vaak eentje van vallen en opstaan, is juist zo interessant om te vertellen. Je waardeert het eindresultaat en het doorzettingsvermogen van de onderzoeker daardoor des te meer. En feiten en cijfers blijven vaak beter hangen als je er een verhaal omheen vertelt.” Spoor traint zelf wetenschappers. “Ik geef altijd mee: positioneer jezelf als de deskundige in een interview met journalisten. Wees een gids in het gesprek en leidt de journalist naar de spannende vraag in plaats van de voor de hand liggende vraag. En doe dat met empathie. Daarnaast laat ik altijd zien hoe de buitenwereld over jouw onderzoekdomein spreekt. Wees je bewust in welke context je onderzoek landt en stel die niet ter discussie maar maak er gebruik van in je communicatie. “Spoor is een van de grondleggers van de ‘Stories of science’ die gebruikt worden in de communicatie over onderzoek vanuit TU Delft. ■

#### Bronnen

Vertrouwen van Nederlanders in de wetenschap (Rathenau Instituut, 2021)

Edelman Trust Barometer 2024 (<https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>)

Universiteit van Nederland: [www.universiteitvannederland.nl](http://www.universiteitvannederland.nl)

Lezing minister Dijkgraaf ‘Wanneer kennis kritiek wordt’ (11 maart 2022)

Auteur Katja Torbijn  
Fotograaf Rick Arnold

## SCOUTING NEDERLAND

# Een voorbeeld voor andere (jeugd)verenigingen

Als grootste jeugdvereniging van het land staat Scouting Nederland midden in de maatschappij. Met een team van slechts vijf mensen, geregeld aangevuld met een stagiair, staat communicatiemanager Iris Brummelhuis duizend verenigingen, 45 regio's en het hoofdkantoor bij met communicatieadvies en -ondersteuning. Daarnaast zorgt ze dat Scouting Nederland op de kaart blijft staan via verschillende communicatiekanalen, staat ze media te woord en onderhoudt ze relaties met partners.

Dat Scouting Nederland midden in de maatschappij staat, maakt ieder actueel thema relevant, stelt Brummelhuis. "Duurzaamheid, mentaal welzijn van jongeren, vrede, natuur en inclusiviteit, alle thema's raken onze missie en activiteiten. Daarom brachten we een hele duidelijke focus in de communicatiestrategie aan, voortbordurend op het – participatief opgestelde – meerjarenbeleid van de organisatie. We haken met een positieve insteek in op die thema's, in plaats van versnipperd allerlei onderwerpen te kiezen en overal 'ja' op te zeggen. Focus houden en keuzes maken, het zijn meteen onze valkuilen."

"Binnen scouting gebeurt heel veel. We hebben geregeld te maken met een crisis. Denk aan grensoverschrijdend gedrag, een ongeval of de Wereldjamboree die niet lekker loopt", vertelt Brummelhuis. "Verenigingen draaien op vrijwilligers, die hebben niet alle kennis in huis. Ons communicatieteam begeleidt scoutinggroepen tijdens een crisis met de interne communicatie richting leden en ouders. Soms adviseren we, soms nemen we de communicatie over, bijvoorbeeld als het gaat om perswoordvoering. We leggen niets op, zoeken naar positieve motivatie."

Om de (jeugd)leden te bereiken en het maatschappelijk belang van scouting uit te dragen zet het team van Brummelhuis veelvuldig in op free publicity. Scouting Nederland is immers een vereniging met een beperkt budget. "De samenwerking met Freek Vonk als *chief scout* en koningin Máxima als beschermvrouwe helpen daar zeker bij. We hebben goede contacten met de media en worden geregeld om onze visie gevraagd. Als grootste jeugdvereniging zijn we vaak een voorbeeld voor andere (jeugd)verenigingen", zegt Brummelhuis. "Recent organiseerden we een minisymposium voor het bedrijfsleven, overheid en verschillende maatschappelijke organisaties. Omdat koningin Máxima er was, kwam er veel pers op af. Op deze manier deelden we niet alleen met de deelnemers dat scouting bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van jongeren, maar ook met de rest van Nederland", blikt Brummelhuis trots terug.

Dat er zoveel gebeurt en zoveel relevant is, maakt het werk vooral heel dynamisch. "We dagen leden uit om grenzen te verleggen, te zoeken naar oplossingen en met diverse mensen samen te werken. Die cultuur heerst ook op het hoofdkantoor", meent Brummelhuis. "Fouten maken mag, elkaars kwaliteiten benutten moet om samen ergens een succes van te maken. En dat met slechts vijf mensen die zich uitwisselbaar bezighouden met sociale media, woordvoering, partnerships, advisering en uitvoering."

Vlnr: Naomi Bruins, Iris Brummelhuis, Katrijn van der Boon, Rozemarijn Vissers, Kim Fokkelman

Fotograaf Marieke Odekerken



## Betteke van Ruler

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

# Het ecosysteem van zinvolle communicatie

Iedereen wil graag doen wat zinvol is. In ons vak betekent dit bijvoorbeeld dat de relatie tussen organisatie en stakeholders verbeterd of bijvoorbeeld dat hun vertrouwen in de organisatie wordt hersteld. Het staat als een paal boven water dat communicatie beslist niet zinvol is als je niet naar of met de juiste mensen communiceert, of als organisatie en stakeholders elkaar niet begrijpen. Maar dat is lang niet het enige waarmee je rekening moet houden bij de vraag of de communicatie zinvol is of niet. Ik zie een heel ecosysteem waarin vier categorieën personen een rol spelen in de vraag hoe zinvol de communicatie is. Het is aan ons om die vier met elkaar te verbinden.

In een ecosysteem leven meerdere populaties, die van elkaar afhankelijk zijn voor hun voortbestaan. Al die populaties willen hun plekje hebben en dat betekent soms dat andere minder ruimte krijgen. Een gezond ecosysteem, zeggen ze in de biologie, zorgt altijd voor een zeker evenwicht; als het evenwicht even uit het lood is, past het zich aan en herstelt zo zichzelf. Een ander woord voor ecosysteem is biotoop. Een stad wordt wel een biotoop genoemd, omdat mensen, dieren en planten daarin met elkaar samenleven en van elkaar afhankelijk zijn. Door de stad zo te typeren wordt duidelijk dat je moet zorgen voor een gezond evenwicht tussen al die populaties. Toen Cees van Woerkum in 2003 hoogleraar strategische communicatie werd in Wageningen, had zijn inaugurele rede als titel 'Organisaties in hun biotoop': een gezonde organisatie streeft vanuit die gedachte altijd naar evenwicht met haar omgeving. Dat kan alleen als je zorgt voor goede relaties. 'De tijd van het sturen van slimme boodschappen om aldus de relaties met de omgeving te regelen, is voorbij', schreef hij (p.9). 'Communicatie is

een coproductie waarin het initiatief vaak bij de andere partijen ligt.' Want alleen door de coproductie van gedeelde ideeën ontstaat evenwicht in de relatie. Om welke partijen gaat het in het communicatiemanagement?

### Aansluiten bij de contactgroep

Het eerste waar communicatieprofessionals aan denken is de aansluiting bij wat ik 'contactgroepen' noem. Dat zijn alle personen en groepen naar of met wie de organisatie wil of moet communiceren. Contact krijg je niet zomaar. Daarvoor moet er aansluiting zijn tussen de partijen. En die krijg je alleen als je bereid bent om op andermans taalniveau te communiceren, kanalen te gebruiken die aansluiten bij hun mediagebruik, een communicatievorm kiest die de ander recht doet, en je de ander bejegt op een manier waardoor die open wil staan voor contact met jou. Dat staat voor iedere communicatieprofessional als een paal boven water. Je moet je contactgroepen dus kennen en voortdurend checken of het contact wel verloopt naar tevredenheid van alle partijen. Als dat niet zo is moet je bijstellen. Alleen zo bouw je gedeelde ideeën en een gebalanceerde relatie op.

### Aansluiten bij de opdrachtgever

Maar er spelen in het ecosysteem van zinvolle communicatie ook andere typen 'populaties' een rol. Dat is allereerst de opdrachtgever. Die heeft zo haar eigen belangen om contact met anderen binnen of buiten de organisatie te willen en vraagt aan de communicatieprofessionals om haar daarbij te helpen of dat voor haar te regelen. In veel communicatieplanningsmodellen staat de opdracht voorop en wordt die behandeld alsof die bij voorbaat vaststaat. Maar de wensen van de opdrachtgever qua type contact komen lang niet altijd overeen met de behoeften van

de contactgroep. Wie dit benadert vanuit de metafoor van een ecosysteem zal altijd zijn best doen om de wensen van opdrachtgever en contactgroepen in balans te brengen. Dan zul je vaak met de opdrachtgever moeten onderhandelen en de opdracht herformuleren. Vandaar dat ik het niet verstandig vind om de opdracht leidend te laten zijn in een communicatiestrategie.

### Aansluiten bij de organisatiecontext

Er is nog een derde 'populatie' in het geding in het ecosysteem van zinvolle communicatie en dat is de organisatiecontext. Dat betreft allereerst wat in andere afdelingen of programma's dan die van de opdrachtgever gebeurt. Door de aard van hun werk overzien communicatieprofessionals dat. Zij kunnen daar dus rekening mee houden. Dat moet omdat er informatieoverload kan ontstaan als vanuit verschillende afdelingen op eenzelfde moment contact wordt gezocht met dezelfde contactgroepen. Maar er speelt ook nog iets anders. Het kan heel goed dat een opdrachtgever contact wil met bepaalde contactgroepen maar in de analysefase meteen al blijkt dat wat de opdrachtgever wil, afhangt van de vraag of andere afdelingen of units wel hun aandeel kunnen leveren. Bijvoorbeeld omdat er een nieuw ICT-systeem nodig is, of voldoende voorraad van iets. Allemaal dingen waarop jij geen invloed hebt maar die wel nodig zijn om de communicatiestrategie tot een succes te maken. Dat noem ik de afhankelijkheden in een communicatiestrategie. Daarnaast zie ik geregeld dat wat een opdrachtgever wil, niet past bij de ambities of prioriteiten van het hogere management. Ook daar moet een communicatieprofessional rekening mee houden en de opdrachtgever waarschuwen dat zij ofwel moet zorgen dat de ambities van het hogere management worden aangepast, ofwel zijzelf haar ambities verandert.

### Aansluiten bij de samenleving

De laatste tijd zie ik steeds meer aandacht voor nog weer een andere 'populatie' in het

ecosysteem van zinvolle communicatie, en dat is de samenleving als geheel. Wat zinvol is voor de contactgroepen is niet per se ook zinvol voor de samenleving. Dat begint al bij de vraag hoe het maatschappelijk humeur is rond het thema waarover jij wilt of moet communiceren. Als dat anders is dan jij wilt, zul je waarschijnlijk breder moeten communiceren dan alleen met je contactgroepen. Maar ook hierbij speelt nog een ander aspect en dat betreft de vraag of wij met communicatie niet alleen onze contactgroepen willen bedienen maar ook de wereld een stukje beter willen maken. Niet voor niets had het Etmaal van de Communicatiewetenschap dit jaar als thema Doing good: responsible communication.

SWOCC bracht onlangs een onderzoek uit naar de tendens van organisaties om (ook) iets te willen doen voor de samenleving

als geheel (purpose). Adformatie begon vorig jaar een discussie over de vraag of communicatiebureaus zich iets moeten aantrekken van de ecologische impact die hun activiteiten kunnen hebben op de samenleving. Marc Oosterhout van N=5 ging nog iets verder en schreef op 15 februari 2024 dat het gaat om de droom over een betere wereld. Inge Wallage van Wageningen University & Research publiceerde rond de kerst een podcastserie over de vraag wat wij als communicatieprofessionals daaraan kunnen doen. Luister vooral wat haar gesprekspartners daarover zeggen. Esther Bunnik, hoofd Communicatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, vraagt zich bijvoorbeeld in een van de podcasts af of wij als beroepsgroep niet ook medeverantwoordelijk zijn voor de crises in ons land en of en hoe we onderdeel kunnen zijn van de oplossing. Spannende vraag!

# 'Het is de vraag of wij met communicatie niet alleen onze contactgroepen willen bedienen, maar ook de wereld een stukje beter willen maken'

### Gebruikte literatuur

Overmars, Esther (2024). *Purpose oriëntatie*. SWOCC (niet openbaar verkrijgbaar). Zie ook het interview dat Roderick Miranda met haar had op Adformatie.nl op 22-02-2024.  
Woerkum, Cees van (2003). *Organisaties in hun biotoop: over de communicatie van organisaties*. Wageningen Universiteit (inaugurele rede).  
Ruler, Betteke van (2021). *Doelgroep of contactgroep?* C01.  
Wallage, Inge (2023-2024). *Eerlijk gezegd*, podcast over de rol van communicatieprofessionals in een duurzamere en socialere wereld.

ONDERZOEK VAN DER MEULEN EN VAN STEENSEL:

# Communiceren over waarden maakt je merk duurzaam relevant



De cirkel van waarden

Bij merkcommunicatie zetten marketeers nog steeds vaak in op de functionaliteit van de producten. Terwijl uit onderzoek blijkt dat communiceren over waarden je merk duurzaam relevant maken. Rudmer van der Meulen (directeur-eigenaar onderzoeksbureau Scarfforce) en Peter van Steensel (partner van adviesbureau Positioneringsgroep) deden onderzoek naar de drijfveren en waarden van Nederlanders en de rol die de grote merken spelen in het leven van mensen.

Wat drijft Nederlanders? Van der Meulen was positief verrast over de uitkomsten. “De gemiddelde Nederlander is relatief behoudend, licht hedonistisch, maar vooral heel sociaal en maatschappelijk.”

In januari van dit jaar heeft een representatieve groep van ruim vijfhonderd Nederlanders uit 42 waarden een top 15 samengesteld van de voor hen belangrijke waarden in het leven. Daaruit bleek dat de top 7 van de gemiddelde Nederlander bestaat uit: 1. gezondheid, 2. plezier, 3. rechtvaardigheid, 4. betere wereld, 5. behulpzaam, 6. gelijkwaardigheid en 7. vrijheid. Van Steensel: “Dat is echt een verschil met andere culturen. Bij Amerikanen bijvoorbeeld staan waarden als presteren, status en vernieuwing hoog in het vaandel. Zij zijn minder gericht op de ander.”

### Generaties

De respons is ook per leeftijdsgroep in kaart gebracht. De onderzoekers onderscheiden vijf generaties: Z (8-23 jaar), Y (24-38 jaar), Patatgeneratie (39-54 jaar), X (55-69 jaar) en Babyboomers (68 jaar en ouder). Bij alle vijf staat gezondheid op plek 1, maar daarna zie je verschillen. Waar bij de jongere generaties plezier, ontspanning, vrijheid, avontuur, inclusiviteit en stabiliteit bovenaan staan, vinden oudere generaties rechtvaardigheid, betere wereld, behulpzaamheid,

geborgenheid, veiligheid, sparen, tolerantie en bijdrage leveren belangrijk. Van der Meulen nuanceert de resultaten: “Het is een indicatie, want het aantal respondenten is bij generatie Z en de babyboomers eigenlijk te laag voor het doen van solide uitspraken. Maar het geeft wel aan dat als je je klantenbestand wilt verjongen, je op andere waarden moet focussen.”

### Onderzoeksmethode

Nadat de deelnemers aan het onderzoek hun waardentop hadden samengesteld, werd hen verzocht uit een lijst van dertig meest gewaardeerde merken, zoals Albert Heijn, Rabobank en Rituals, hun favoriete merk te kiezen. Vervolgens moesten ze aangeven welke zeven van de in totaal 42 waarden op dit merk het meest van toepassing waren. Wat bleek: van de vijftien waarden die Nederlanders in hun eigen top 7 plaatsen, worden elf waarden met de merken geassocieerd. Een overlap van ruim 70 procent.

### Meerwaarde

“Het onderzoek laat zien dat grote merken succesvol zijn omdat zij niet louter instrumenteel communiceren met hun doelgroep. Het gaat niet uitsluitend om de boodschap waarmee de klant duidelijk gemaakt wordt welke praktische oplossing het bedrijf heeft voor zijn of haar functionele probleem. De meest

gewaardeerde merken sluiten aan bij de waarden van de klant”, concludeert Van Steensel. In een turbulente tijd, waarin de ene crisis na de andere zich aandient, is het moeilijk een merk op te bouwen en is de basis voor merktrouw dun. “Door je merk te laten aansluiten op de waarden die voor jouw doelgroep het meest relevant zijn, maak je je merk extra betekenisvol en geef je mensen houvast in deze roerige tijden. En dat levert je op de lange termijn veel op, waaronder een hogere Net Promoter Score (NPS), sterkere merkbinding, hogere aankoopintentie en herhaalaankopen, een hogere kwaliteitsperceptie en zelfs een hogere ondernemingswaarde. Eerder onderzoek door Ronald Voorn heeft bijvoorbeeld al uitgewezen dat mensen loyaler zijn als ze zich op waardenniveau met jouw merk kunnen identificeren.”

### Meerwaarde

Volgens Van Steensel en Van der Meulen kennen de meeste bedrijven de drijfveren van hun doelgroep helemaal niet. Zij geven de marketeers van die bedrijven het volgende advies:

1. Kies je doelgroep en achterhaal haar waarden: waar verlangen je beoogde klanten het meest naar in hun leven?
2. Kijk naar je merkidentiteit: wat zijn onze eigen drijfveren en waarden?
3. Kijk naar de concurrentie en belangrijke trends: welke waarden zijn actueel in onze samenleving?
4. Kies vervolgens twee of drie overlappende waarden: waarden die bij doelgroep, merkidentiteit en concurrentie voorkomen. Deze staan in de zogenaamde *sweet spot*, het overkoepelende verhaal voor je content. Deze unieke waarden vertaal je vervolgens naar een consistent merkverhaal dat leidend is voor het gedrag van de organisatie, producten en diensten en de communicatie.

Het onderzoek wordt binnenkort gepubliceerd op [www.positioneringsgroep.nl](http://www.positioneringsgroep.nl).

1. Er circuleren diverse indelingen en benamingen voor de verschillende generaties.



Auteur Wim Datema

## WELKE DUURZAAMHEIDSCLAIMS EN KEURMERKEN ZIJN TE VERTROUWEN?

# Niet doorslaan van greenwashing in greenhushing

**‘Onze supermarkt bezorgt duurzaam’: we zijn al jarenlang gewend aan dit soort claims. Ze klinken misschien zelfs vertrouwd en prettig in de oren. Dat is een bedrijf waar je je boodschappen wilt doen. Maar zo’n algemene claim mag niet meer. De regelgeving rond duurzaamheidsclaims is veel strikter geworden. En daar zijn goede redenen voor. Dit vraagt wel speciale aandacht van communicatiemensen. Wij sturen immers vaak – net als marketeers – de claims de wereld in. Paulien van der Geest, strategisch communicatieadviseur bij Milieu Centraal, het kenniscentrum voor duurzaam leven, geeft duiding en richting.**

Duurzaamheidsclaims moeten nu specifiek zijn, legt Van der Geest uit. “Je mag dus wel zeggen onze bestelbusjes rijden elektrisch, maar met te algemene en niet onderbouwde claims riskeer je forse boetes. In Nederland is het de Autoriteit Consument en Markt (ACM) die toezicht houdt op duurzaamheidsclaims. Voor bedrijven heeft zij een leidraad opgesteld, waarin vijf vuistregels staan voor het formuleren van duurzaamheidsclaims (zie kader). Handig om die bij de hand te hebben als je als communicatieprofessional betrokken bent bij communicatie rond duurzaamheid.”

### Consument wil duurzame keuzes

Van der Geest schetst de veranderende wereld waarin de strengere regelgeving is ingevoerd. “Uit onderzoek

blijkt duidelijk dat consumenten duurzaamheid belangrijk vinden, en daar ook wel meer voor willen betalen. Maar tegelijk vinden consumenten het moeilijk duurzame keuzes te maken. Ze weten niet welke claims en keurmerken ze kunnen vertrouwen. Bedrijven zien deze trend natuurlijk ook en willen consumenten graag overtuigen dat zij duurzaam zijn. Sommige bedrijven doen dat goed en oprecht, maar sommige bedrijven ook niet. De regelgeving zorgt ervoor dat het kaf van het koren wordt gescheiden.”

### Taak om consumenten te helpen

Het is aan bedrijven om consumenten te helpen bij het maken van goede keuzes, vindt Van der Geest. Keurmerken kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. “Maar die zijn vaak onbekend of ondoorzichtig. Een goed keurmerk is goed opgezet en wordt onafhankelijk getoetst. Bovendien zijn de ambities van het keurmerk helder.

Marketingafdelingen willen nog wel eens een mooi beeldmerk of bedrijfslogo maken dat eruitziet als een keurmerk, in het kader van een duurzaamheidsprogramma. Ik zou dat als communicatieprofessional sterk ontraden. Gebruik een bekend keurmerk. Door te rommelen met plaatjes met een groene uitstraling en valse duurzaamheidsclaims worden consumenten steeds wantrouwer. Uiteindelijk geven ze het dan op en letten helemaal niet meer op duurzaamheid.”

### Kies je keurmerk zorgvuldig

Van der Geest wijst op hun website [www.keurmerkenwijzer.nl](http://www.keurmerkenwijzer.nl). Hier hebben keurmerken voor verschillende productgroepen een ranking gekregen voor ambitieniveau. Daarbij nuanceert Van der Geest wel dat je als bedrijf niet altijd voor het hoogste ambitieniveau hoeft te gaan. Het kan ook een bewuste en goede strategie zijn om een iets lager ambitieniveau te kiezen en zo een grotere groep consumenten een stap te laten zetten in duurzaamheid. Daarnaast benadrukt Van der Geest dat door zo’n ranking mensen meer inzicht krijgen in de reden dat het ene product meer kost dan het ander. Daardoor zetten ze de bereidheid meer te betalen voor een duurzaam product gemakkelijker om in daden.

### Let op, maar blijf communiceren

Ook voor bedrijven kan het best moeilijk zijn om door de bomen nog het duurzame bos te zien. Dat kan ertoe leiden dat zij helemaal niet meer communiceren over hun duurzaamheidsprestaties. Het zo vermijden van afbreukrisico’s heet greenhushing. Van der Geest: “Greenwashing is niet oké, maar greenhushing ook niet. Want we weten uit psychologisch onderzoek dat goed communiceren over duurzaamheid een positief effect heeft op de aandacht hiervoor bij consumenten en andere bedrijven. Blijf dus wel communiceren. Dat kan als je je goed informeert.”

### De 5 ACM-vuistregels voor duurzaamheidsclaims

1. Gebruik juiste, duidelijke, specifieke en volledige duurzaamheidsclaims
2. Onderbouw duurzaamheidsclaims met feiten en houd ze actueel
3. Maak eerlijke vergelijkingen met andere producten of concurrenten
4. Beschrijf toekomstige duurzaamheidsambities concreet en meetbaar
5. Zorg dat visuele claims en keurmerken behulpzaam zijn voor consumenten en niet verwarrend

### Over Milieu Centraal

Milieu Centraal is het kenniscentrum voor duurzaam leven en geeft consumenten praktische tips en adviezen voor iedere duurzame stap: van afval scheiden tot zonnepanelen kopen. Een externe wetenschappelijke adviesraad is onderdeel van de kwaliteitsborging. Milieu Centraal bereikt via haar websites en sociale media dagelijks 20.000 tot 30.000 consumenten. Milieu Centraal werkt samen met maatschappelijke organisaties, bedrijven, overheid en media.

# Tricky times in transities

Jitske Kramer is corporate antropoloog, ondernemer en auteur. Als keynotespreker ontrafelt ze tijdens C-day24 menselijke reacties op ingrijpende transformaties, met inspirerende inzichten uit de antropologie en diverse culturen. Uitvalbasis voor haar presentatie is haar boek *Tricky Tijden* dat in maart uitkwam en waarin transitieprocessen worden ontrafeld.

## Wat ga je de aanwezigen op C-day24 vertellen?

“Ik wil ze meenemen in de reis die ik heb gemaakt om het boek *Tricky Tijden* te schrijven. Die reis begon bij mijn verbazing over al die crises die overal oppoppen en alle grote veranderingen die er zijn. Al het gedoe eromheen en mijn irritatie over alle desinformatie en wilde verhalen over zaken die niet kloppen, waar ik ook vatbaar voor ben, omdat je het niet kunt toetsen. Tegelijkertijd besepte ik dat als er zoveel verschillende problemen zijn – van zorg tot onderwijs tot energietransities – dat er wel een gemene deler zou kunnen zijn. Zijn het nou losse dingen of hangt het met elkaar samen? Met dat soort vragen ging ik op pad. Op zoek in antropologische literatuur en op veldwerk om proberen te snappen wat nou die dynamiek is die

ontstaat als er een transformatie plaatsvindt. Is er een lijn in te trekken, een patroon. Want antropologen zijn patroonzoekers.”

## En is die lijn te ontwaren?

“Ja, dat is het goede nieuws. Er zijn universele fases waar we als mens doorheen gaan in transformaties. Het slechte nieuws is dat we in de tussentijd, in de liminale fase (overgangsfase) zeer vatbaar zijn voor van alles en nog wat en dat levert gevaren op, die het goed door een transitie heen gaan bedreigen.”

## Hoe wapen je je tegen die gevaren?

“Wapenen betekent bewust zijn van wat er aan de hand is. Inzicht hebben in wat er gebeurt in zo'n fase en snappen waarom je er zo makkelijk door verleid wordt. En dan kun je het gaan herkennen. Alle drie de fases zijn even belangrijk. Bij grote

veranderingen ga je eerst door een separatiefase. Dat betekent dat je afscheid hebt genomen van wat je had. Vervolgens kom je in een tijd waarin je weet dat je iets achter je hebt gelaten, maar nog niet weet hoe het nieuwe eruit komt te zien. Dat is de fase van liminaliteit. Die is ook heel creatief, want alles kan weer. Je hebt iets achtergelaten, dus de wereld ligt open. Uiteindelijk krijg je een integratiefase.”

## Hoe werkt dat in de praktijk?

“Stel, je besluit om je partner te verlaten. De separatie. Je kunt van alles gaan doen, alles weer kiezen in de nieuwe fase van liminaliteit, maar dat is tegelijkertijd ook beangstigend. Maar er zijn ook zaken als een hypotheek, wederzijdse vrienden, kinderen. Vervolgens ga je keuzes maken uit de zaken die je hebt uitprobeerd en passen in jouw toekomst, de integratiefase. Daarin creëer je een nieuwe situatie. Meestal is dat een verbouwing of een nieuw proces.

Als je niet goed separeert, kun je niet verder. Als je niet goed je verbeeldingskracht aanspreekt in de liminaliteit, kom je niet op nieuwe ideeën. Als je die nieuwe ideeën niet goed verbindt en uiteindelijk niet verbouwt en de wereld verandert, gebeurt er niks. De gevaren en risico's die ik zie zijn: wilde verhalen, gevechten om de macht en gedoe tijdens de liminaliteit. Het gevaar is dat je niet door de fase heen komt. Dat we in een soort permanente liminaliteit blijven hangen.”

## Heb je voorbeelden van transformaties en de fases?

“Legio. We lopen tegen de grenzen van de aarde op. En we hebben ook een onbegrensde kernwaarde die zegt: we gaan altijd groeien. Voortdurende groei betekent dat mensen voortdurend in beweging moeten blijven, maar een mens is begrensd, want je moet een keer slapen en je gaat ook een keer dood. En de aarde is begrensd. De grondstoffen kunnen op. We zitten dus best wel met een ingewikkeld



Jitske Kramer

narratief met een aantal premissen. Dat heeft een verandering nodig. Moet het helemaal op de schop? Moeten we separeren en afscheid nemen van de hele kernwaarde? Of zeg je: nou het kernverhaal, het narratief kan wel blijven bestaan, maar daarbinnen moeten we de verhalen en de spelregels verleggen.

Dan merk je dat we nog niet echt separeren, maar we zijn wel liminaal. Want je voelt dat wat was, eigenlijk niet meer kan. Er moet verandering komen. In de antropologie zeggen we: je hebt het narratief, het grotere script dat betekenis geeft en je hebt

verhalen, dat zijn eigenlijk gebeurtenissen. Als je door een kleine transitie gaat kun je het narratief intact houden, alleen de verhalen veranderen. Maar als een verandering heel groot wordt dan merk je dat het narratief niet meer klopt. Dan heb je een transformatie te pakken in de zin dat het identiteitsvormend is.

Ook in organisaties kom je deze dynamiek tegen. Je hebt ooit bestaansrecht opgebouwd op een aanname, maar op een gegeven moment klopt die aanname niet meer. Dat hangt vaak sterk samen met maatschappelijke vraagstukken. Bijvoorbeeld

als maker van lesmateriaal die goed geld verdient, maar wetenschappelijk bewijs leert dat leerlingen er niet beter van gaan lezen en schrijven. Het verdient goed, maar moet je het nog willen? Dat zijn vragen die gaan over waarachtigheid en ethiek en je eigen rol. Typische liminaliteitsvragen.

Het eerste wat mensen in een veranderproces zich afvragen is: wie bepaalt dat dan eigenlijk? Daar ontstaat een machtsstrijd. Als je in iets anders gaat geloven, moet je het uiteindelijk ook vorm gaan geven en de boel gaan verbouwen. Dat betekent dat structuren en financiële processen en machtsverhoudingen gaan schuiven. Het instrument hiervoor is de taal en de communicatie. Welk verhaal draag je uit? Mensen in machtige posities hebben invloed op welk verhaal er verteld wordt. Zijn zij bereid om een ander verhaal te laten horen? Daar begint het spel van beïnvloeding en dat is tricky.”

### Die strijd speelt zich af in de liminale fase waar veel onzekerheid heerst. Je benoemt in je boek de rol van de trickster. Wat doet die?

“De trickster speelt met grenzen, rekt ze op en verlegt ze. De trickster is amoreel. Die doet het omdat het kan. Wij als luisteraar vinden daar iets van en mede daardoor ontstaat er iets nieuws. Als een systeem vastzit, heb je een trickster nodig die het losgooit. De mensen die transformaties begeleiden werken altijd samen met de trickster en in elk verhaal strijdt de trickster met de leider. Dat levert altijd gedoe op en dat maakt het verhaal ook leuk.

In de liminaliteitsfase komt logischerwijs veel trickstergedrag voor. Waar ik in mijn onderzoek van schrok was dat we een onbegrensde kernwaarde centraal hebben gesteld: onbegrensde groei. Dan stimuleer je vanzelf gedrag van spelen met grenzen.

Dat is hét recept om in een permanente liminaliteit te komen, waarin je niet meer weet wat waar is.”

### Noem eens een bekende trickster

“Nee dat doe ik niet, want het is een archetype. We hebben allemaal trickstergedrag in ons, omdat je anders niet creatief kunt zijn, maar waar een archetype amoreel is, zit een mens in een moreel systeem. Als we een tricksterstreek uithalen worden we acuut bevraagd of het oké is of niet. In een cultuur waarin die vraag wordt beantwoord met: als het groei opleverde is het oké, verleg je de ethiek.”

### Sommige communicatiemensen zijn er beangstigend goed in

“Ik heb een interview met Cialdini mogen doen over zijn beïnvloedingstrategieën. Dat is eigenlijk het handboek van de trickster. Communicatieboeken staan bol van het spelen met de werkelijkheid van anderen. Als je daar als communicatieprofessional goed in bent, geeft dat ook een enorme verantwoordelijkheid.”

### Is dat jouw oproep op C-day24: word wat minder trickster?

“Klinkt lekker, maar nee. Mijn boodschap is meer: het antigif tegen te veel trickstertactieken is oprechtheid en waarachtigheid. Durf dat te zijn. Herken trickstergedrag, schuw de ethiek niet en voer het gesprek erover. Als tweede: ontmantel. Waar je denkt, hé dit is een heel ander verhaal, dus wees oprecht en waarachtig. Als derde boodschap: als je jezelf verleid voelt omdat je het gewoon heel goed kan om op een hele mooie manier mensen mee te nemen in jouw verhaal. Blijft dat doen, maar ter ere van wat? In grote veranderingen gaat het erover dat we eerlijk durven te kijken waar we zijn. En de realiteit onder ogen komen. Dat we met elkaar op een oprechte en waardige manier kunnen bespreken: dit kan zo niet langer.” —



**Tricky tijden**  
Uitgeverij Boom 2024  
978-90-244-6419-7  
416 pagina's  
€ 25,00

Samenstelling Naomie Kenson



### De perfecte storm



*Jan Rotmans, Uitgeverij De Geus 2023*  
978-90-445-4858-7, 110 pagina's, € 15,99

Stikstof is niet het probleem in Nederland, maar dichtheid: steeds meer creëren we beperkte ruimte zodra we de grote transities van deze tijd het hoofd willen bieden.

Volgers van Jan Rotmans herkennen in dit nieuwe boekje de harmonica-bewegingen: aan de ene kant moeten we vooral verschillende perspectieven toelaten en de blik niet vernauwen, en aan de andere kant moeten we stoppen met overleggen en onderzoeken: het is nu tijd om door te pakken. Uit oogpunt van communicatie staat hij een krachtige, activistische aanpak voor. Als we echt die ruim 80 procent fossiele brandstoffen willen afschaffen moeten we de pijn niet uit de weg gaan, maar elkaar helpen die te omarmen en helpen de schade op te vangen. Want er zijn nu eenmaal kwetsbare groepen die het er allemaal niet bij kunnen hebben. Maar dat neemt niet weg dat scholen, bedrijven en overheden kunnen helpen met wat als des poedels kern in dit boekje oplicht: eigen maken. Het woord zelf staat er niet, maar ondertussen blijkt uit alles dat Rotmans hoop put uit de wijze waarop mensen op allerlei plekken van duurzaamheid werk maken. Overal flakkeren vlammetjes van bewustzijn, mensen die hun hart laten spreken en erin slagen om ook anderen in hun worsteling te laten delen. En de vraag is wie helpt al die individuen (het woord leent hij van de Rotterdamse filosoof Henk Oosterling) om elkaar aan te spreken en invloed uit te oefenen op elkaar.

Guido Rijnja



### Van gedoe naar gedragen



*Anke Siegers, Uitgeverij Boom 2023*  
978-90-244-6329-9, 187 pagina's, € 29,50

Heb je te maken met participatieprocessen? Zien jouw opdrachtgevers participatie vooral als een moetje? Zoek jij ook naar nieuwe manieren om democratische processen in te richten? Sta je open voor een aannemelijke uitleg voor het feit dat altijd de usual suspects op bijeenkomsten komen en je anderen zo slecht bereikt? Denk je ook dat het mogelijk moet zijn om samen met inwoners besluiten over de wijk te nemen? Of met medewerkers over een nieuwe aanpak van het werk? Wil je naast analyse ook antwoord op de vraag *Hoe dan?* Lezen dit



### 80 werkvormen voor creatieve werksessies



*Rozemarijn Dols en Josine Gouwens, Van Duuren management 2023*  
978-90-896-5712-1, 320 pagina's, € 34,99

Ik zal nooit de blikken in de ogen van politiemensen vergeten, met wie we originele ideeën verzamelden in een muziek-brainstorm. We eindigden met het lied 'Moe' van Paul de Leeuw: Iedereen is moe / voorjaarsmoe, najaarsmoe / zomermoe en wintermoe / weekendmoe, levensmoe / waar moet 't naar toe? Tientallen ogen spraken boekdelen: we hebben géén idee waar 't naar toe moet. Zo leerde ik: een goede werkvorm kiezen is vakwerk. Dit boek is geschreven voor professionals die sessies begeleiden om tot verbeteringen of vernieuwingen te komen. Er zijn werkvormen waar geen voorkennis voor nodig is. En werkvormen waar de facilitator moet voorbereiden en inlezen. De auteurs raden zelfs aan om die werkvormen eerst uit te proberen op een oefenpubliek. Overdreven? Helemaal niet.

Dit boek bevat werkvormen voor voorwaarden creëren, inzicht vergroten, streefbeeld neerzetten, obstakels overwinnen, creatieve vaardigheden versterken, originele ideeën genereren, creatieve ideeën kiezen en versterken, werken met rolmodellen. Het boek is doorspekt met citaten, fragmenten uit liedjes en films, tips en voorbeelden. “De optimist ziet kansen in elke moeilijkheid”, zei Winston Churchill.

Peter van den Besselaar

boek! Anke Siegers timmert al jaren aan de weg als begeleider van complexe besluitvormingsprocessen waarin een helder proces, samensturing en gedeeld eigenaarschap leidend zijn. Aan de hand van theorie, ervaringsverhalen en praktische voorbeelden van uiteenlopende vraagstukken vertelt ze hoe zij 'De Nieuwe Route' ziet. Ze legt de vinger op pijnlijke plekken. Bijvoorbeeld de vraag waarom burgerberaden vaak tot teleurstellingen leiden omdat ze in oude manieren van besluitvorming worden geperst. En zij werkt haar inmiddels beproefde alternatief uit in een handige uitleg compleet met werkvormen en do's-en-don'ts.

Marjan Engelen

## ‘Durf oprecht en waarachtig te zijn’

**C**day<sup>24</sup>  
nationaal vakcongres voor  
communicatieprofessionals

ben jij  
er ook  
bij?

koop  
nu je  
ticket!

13 juni 2024  
Nieuwegein

## Vijf redenen waarom jij deze dag niet mag missen:

- ✓ **Grootste communicatiecongres van Nederland**
- ✓ **Plenair programma en keuze uit meer dan 18 kennissessies**
- ✓ **Lancering van de Logeion Communicatietrends 2024/2025**
- ✓ **Dé ontmoetingsplek voor communicatieprofessionals**
- ✓ **Topsprekers van binnen én buiten het vak**



cday.nl

GEORGANISEERD DOOR  
**LOGEION**

Foto Universiteit van Amsterdam

## Robotjournalistiek

Generatieve AI-programma's zoals ChatGPT, Google Bard en Midjourney worden steeds populairder. Veel mensen gebruiken deze programma's om hen te helpen om nieuwe tekst en/of afbeeldingen te maken, of om hen te helpen bestaande tekst te verbeteren. We kunnen dan ook verwachten dat dit soort programma's een steeds belangrijkere rol gaan spelen in een van de belangrijkste kerntaken van communicatieprofessionals: het creëren van communicatieve content. Maar hoe beoordelen belangrijke stakeholders dit soort communicatieve content geschreven door een AI-programma? In de journalistieke sector is er veel aandacht voor het gebruik van AI. De Washington Post zet bijvoorbeeld het AI-programma *Heliograf*<sup>1</sup> in om verkiezingsuitslagen op lokaal niveau te verslaan. Google pitchte vorig jaar<sup>2</sup> een AI-toepassing die zelfstandig nieuwsartikelen kan schrijven. En de Duitse krant *Bild*<sup>3</sup> kondigde recent aan dat enkele van haar redacteurs vervangen zullen worden door AI-toepassingen.

Het gebruik van dit soort AI is niet zonder risico. Zo kreeg het onlineplatform *CNET News* veel kritiek<sup>4</sup> toen bleek dat een groot aantal beursberichten geschreven waren door AI zonder dat dit expliciet was vermeld. Nederlandse nieuwsmedia staan dan ook over het algemeen kritisch tegenover dit soort toepassingen. Zo heeft persbureau ANP<sup>5</sup> bijvoorbeeld een beleid waarbij AI in sommige gevallen gebruikt kan worden maar de eindredactie altijd bij een mens ligt, terwijl het protocol van De Volkskrant<sup>6</sup> het gebruik van generatieve AI in alle gevallen verbiedt.

Een belangrijke vraag hierbij is dan ook wat de nieuwslezer vindt van het gebruik van generatieve AI door nieuwsmedia. Communicatiewetenschappers Sai Wang en Guanxiong Huang<sup>7</sup> brachten recent het onderzoek over deze vraag in kaart. Hiervoor heranalyseerden de onderzoekers de gegevens van dertig eerdere studies op dit gebied, waaraan in totaal ruim tienduizend mensen deelnamen. Wang en Huang ontdekten dat nieuwslezers over het algemeen een nieuwsbericht minder geloofwaardig vonden als het bericht geschreven was door een AI-toepassing (vs. een mens). Hierbij waren nieuwslezers met name negatief over AI-berichten over sociaal-politieke onderwerpen. Daarnaast werden nieuwslezers negatiever over AI-berichten naarmate ze meer artikelen zagen die door AI waren geschreven.

Het viel de onderzoekers op dat de impact van AI op twee verschillende manieren onderzocht werd. In sommige studies waren alle nieuwsberichten door een mens geschreven, maar werd deelnemers verteld dat sommige nieuwsberichten door een AI-programma waren geschreven. In andere studies kregen deelnemers nieuwsberichten te zien die ook daadwerkelijk door een AI-toepassing waren geschreven. Wang en Huang vonden dat mensen in het tweede geval altijd negatiever waren over het nieuwsbericht.

De snelle ontwikkeling in het domein van generatieve AI biedt veel uitdagingen voor communicatieprofessionals. Het onderzoek van Wang en Huang laat zien dat nieuwslezers over het algemeen kritisch staan tegenover het gebruik van AI door nieuwsmedia. Het is dus belangrijk



**Christian Burgers**

Hoogleraar Communicatie en  
Organisaties aan de Universiteit  
van Amsterdam en bijzonder  
hoogleraar Strategische  
Communicatie (Logeion-leerstoel)  
aan dezelfde universiteit.

om als (nieuws)organisatie te reflecteren op het gebruik van generatieve AI, en vast te stellen of je het überhaupt wil gebruiken, en – als je deze vraag met 'ja' beantwoordt – onder welke voorwaarden. Een van die voorwaarden zou radicale transparantie moeten zijn: het is belangrijk om open en transparant te benoemen wanneer een bericht (mede)geschreven is door een AI-toepassing. Daarnaast is het belangrijk dat een communicatieprofessional zo'n tekst altijd kritisch evalueert voordat je organisatie deze tekst intern of extern publiceert.

1. <https://www.washingtonpost.com/pr/2020/10/13/washington-post-debut-ai-powered-audio-updates-2020-election-results/>
2. <https://www.nytimes.com/2023/07/19/business/google-artificial-intelligence-news-articles.html>
3. <https://www.theguardian.com/world/2023/jun/20/german-tabloid-bild-to-replace-range-of-editorial-jobs-with-ai>
4. <https://www.theverge.com/2023/1/19/23562966/cnet-ai-written-stories-red-ventures-seo-marketing>
5. <https://www.villamedia.nl/artikel/persbureau-anp-stelt-leidraad-met-vangrails-op-voor-inzet-van-kunstmatige-intelligentie?cduid=c-f665a04-5d7b-4b2d-aaf5-34e0f1b4d05e>
6. <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/2023/vk-protocol-v701017/>
7. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00936502241229794>

Auteur Bert Pol

Als mensheid hebben we ons niet gedragen als kroon op de schepping, maar eerder als een zwerm sprinkhanen die iedere plek waar ze neerstrijkt kaalgevreten achterlaat. Dat inzicht is bezig post te vatten in een steeds bredere kring. Met het op zijn retour raken van het antropoceen moeten we ons oriënteren op een nieuwe positie in de wereld. Een positie als onderdeel van een groter geheel waarin we ten opzichte van al het andere bestaande, een gelijkwaardiger plaats innemen: dieren, vegetaties, bodemlagen, gesteenten.

Dat brengt met zich mee dat ook de belangen van onze medeschepselen gehoord moeten worden. Wat overigens niet wil zeggen dat we de belangen van de mens compleet weg zouden moeten cijferen. Als mens heb ik óók een belang, zoals filosoof Ton Lemaire in het kader van een door hem bepleite verandering van de manier waarop we met dieren omgaan uitdrukte.<sup>1</sup> Wel dat we naar de natuur en het milieu luisteren. Maar dat is nog niet zo eenvoudig. Hoe doe je dat: luisteren naar wat niet menselijk is? Bruno Latour introduceerde daarvoor in 1994 het idee van een parlement van de dingen in *Esquisse du Parlement des choses*.<sup>2</sup> Daarmee bedoelde hij vanzelfsprekend niet letterlijk dat de dingen, zetels in het parlement kunnen krijgen, maar dat die belangen serieus behartigd moeten worden door – menselijke – parlementsleden. Op het denken van Latour geïnspireerd is *De ambassade van de Noordzee* waarvan op de website te lezen is: “Eerst gaan

we leren luisteren naar de zee, vervolgens leren spreken met om ten slotte te kunnen onderhandelen namens de zee en het leven in de zee.”<sup>3</sup>

Dat zijn stappen op weg naar een besluitvorming die de plek van de mens als onderdeel van een groter geheel – deze planeet – positioneert. Echt luisteren is het daarmee nog niet. Daarvoor is het nodig dat we onze niet-menselijke medeschepselen verstaan en begrijpen alsof zij een menselijke taal spraken. Of dat wij hun taal verstaan. Nu blijven we, ondanks de beste intenties, toch denken en handelen vanuit ons menselijke referentiekader, als we rekening willen houden met al het andere op aarde. Dat is dan het resultaat van interpretatie, waarbij we de noden en rechten van dat andere zien en verwoorden vanuit ons eigen menselijke perspectief. We doen wat we *denken* dat goed is voor al het andere wat bestaat. Maar of dat ook werkelijk zo is, blijft uiteindelijk een vraag.

# Begrijp ik het nu goed?

## De taal der dingen

1. Lezing Ton Lemaire, *Onder dieren. Voor een diervriendelijker wereld*. Radboud Reflects, 25 oktober 2017.
2. Bruno Latour. *Esquisse du Parlement des choses*, in *Ecologie politique*, n°10 pp.97-107. Vertaling is opgenomen in: Bruno Latour. *Het parlement van de dingen. Over Gaia en de representatie van niet-mensen*. Amsterdam: Boom. 2020. Zie over het werk van Latour: Arjen Kleinherenbrink, *De constructie van de wereld. De filosofie van Bruno Latour*. Amsterdam: Boom, 2022
3. [www.ambassadevandennoordzee.nl](http://www.ambassadevandennoordzee.nl).

# ‘Landschapstaal is niet vergelijkbaar met mensentaal of dierentaal’

## Waarom zouden we het landschap een stem willen geven?

Daar zijn verschillende redenen voor. De eerste is hierboven al gegeven: het besef dat we onderdeel zijn van de wereld, medebewoners die de rechten van andere existentievariëteiten moeten respecteren, in plaats van uitbuiten en verdringen. Je kunt de dingen, planten en dieren ook om emotionele redenen willen leren verstaan. Dat zal het geval zijn bij veel natuur- en dierenliefhebbers en mensen die het milieu ter harte gaat: bedroefdheid over de afname van biodiversiteit, dieren mishandeling en bezorgdheid over de effecten van milieuvervuiling.

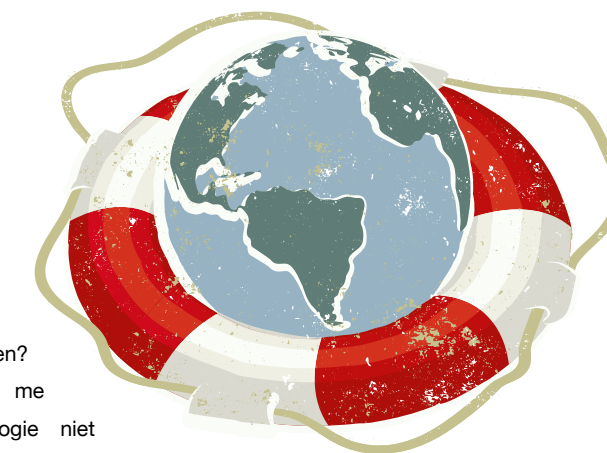
Door het verstaan en begrijpen van hun noden, kunnen we de schade die we hebben aangebracht zoveel mogelijk herstellen en herhaling proberen te voorkomen.

Daarnaast is er ook een menselijk belang om flora, fauna en de andere vormen van niet-menselijke existentie – de ‘dingen’ – te willen verstaan en begrijpen: namelijk de goede maatregelen te kunnen nemen om de gevolgen van klimaatveranderingen het hoofd te kunnen bieden. Zoals zorgen voor goede waterafvoer en -berging om overstromingen te voorkomen, dan wel droogte op te vangen. We zijn in staat om veel maatregelen technisch goed uit te voeren, maar de dingen goed doen betekent niet dat we ook altijd de goede dingen doen. Daarvoor moet je wat wel wordt genoemd ‘de taal van het landschap’ begrijpen.<sup>4</sup> Dan gaat het onder meer over de genese van het landschap: hoe het is *geworden* zoals we het nu waarnemen. De kennis die deze *historische landschapsecologie* oplevert, is een wezenlijke factor voor onze veiligheid, welvaart, welbevinden en welzijn. Creëer je plekken voor waterberging, dan volstaan planologische inzichten namelijk niet

per definitie. Doe je dat op een plek waaronder zich niet of slecht waterdoorlatende bodemlagen bevinden van duizenden jaren of tienduizenden jaren oud, dan zijn de effecten beperkt voor het tegengaan van overstromingen.<sup>5</sup> Streef je naar wateropvang in gebieden die te kampen hebben met droogte, zoals in delen van Limburg, dan is het creëren van bekkens op plekken met niet of slecht doorlatende oude bodemlagen daarentegen effectiever dan op plekken waar het water snel de grond inzakt. Daarbij moeten ook de gevolgen voor aanpalende gebieden in de ontwerpen betrokken worden, om te voorkomen dat het oplossen van een probleem op de ene plek, elders een probleem veroorzaakt.<sup>6</sup>

Het landschap *verstaan* gaat dus niet alleen om wat het landschap ons ‘zegt’ zoals we het in de huidige staat waarnemen. De betekenis van wat we nu zien, is ook gevormd door wat dieper ligt, in diepere grondlagen en in de diepe geschiedenis. Die betekenis van het landschap openbaart zich door hermeneutische arbeid: interpretatie van wat historisch, geologisch en archeologisch onderzoek oplevert.

De ‘taal van het landschap’ bestaat uit door ons waargenomen elementen die we bestempelen als constituerende bestanddelen van een taal, ook aangeduid als *leestekens van het landschap*. Maar het zijn kenmerken die voor het overgrote deel *door ons* gekozen zijn. Het landschap spreekt niet tot ons. We doen alsof het spreekt. Niet dat die activiteit niet van waarde is. Integendeel zelfs. Maar we geven er het landschap als zodanig geen stem mee. In een parlement der dingen zouden we als zaakwaarnemers een achterban vertegenwoordigen die we *menen* te verstaan en begrijpen, maar waarbij we er niet zeker van kunnen zijn dat dat ook werkelijk zo is.



Voor een aantal diersoorten zijn er aanwijzingen dat zij onderling communiceren. In hun communicatie-uitingen lijkt ook sprake van een grammatica, wat wijst op een taal zoals wij als mensen die kennen.<sup>7</sup> Meer en meer wordt bekend dat ook bomen en andere vegetaties communiceren.<sup>8</sup> Als we de taal van dieren en vegetaties kunnen ontcijferen, zou dat er wellicht toe kunnen leiden dat we in de toekomst in staat zijn met soorten fauna en flora te communiceren over wat zij nodig hebben en of en in hoeverre wij hun voorwaarden voor bestaanszekerheid bedreigen. Daarbij moeten we overigens Wittgensteins uitspraak in gedachten houden dat als een leeuw zou kunnen spreken, we hem niet zouden begrijpen.<sup>9</sup> Onze referentiekaders lopen vermoedelijk zo uiteen dat we totaal niet begrijpen waar de leeuw het over heeft, ook al gebruikt hij dezelfde woorden als wij.

## Is wat we landschapstaal noemen wel een taal die vergelijkbaar is met de onze?

Is landschapstaal vergelijkbaar met mensentaal

of dierentalen? Het lijkt me dat de analogie niet helemaal opgaat. Een wezenlijk verschil is dat mensentaal voor het overgrote deel de intentie tot wederkerigheid heeft: iemand wil communiceren, om samen iets tot stand te brengen, of om gevoelens of gedachten te delen. Voor wat dierentalen zouden kunnen zijn, kan dat ook gelden. Landschapstaal heeft voor zover ik kan zien niet die functie. Wat men tekens van het landschap noemt, zijn menselijke concepten. De kenmerken die men leestekens van het landschap noemt, bestaan vanzelfsprekend wel degelijk, maar het landschap wil daar niets mee zeggen. Het spreekt niet tot ons of met ons, het spreekt ook niet met andere landschappen. Althans niet op een manier die wij tot nog toe hebben waargenomen. De leestekens van het landschap zijn onderdeel van een hulpmiddel bij de interpretatie van wat we waarnemen. We geven betekenis aan wat we zien. Aan wat wij zien. —

4. Zie daarover de publicatie van Wim de Haas, *Het landschap verstaan. Een zoektocht naar betekenis*. Uitgeverij De Graaff, 2022. Een overzicht van leestekens van het landschap staat op: [www.leestekensvanhetlandschap.nl](http://www.leestekensvanhetlandschap.nl).

5. Harm Smeenge, *Historische landschapsecologie van Noordoost-Twente: Acht interdisciplinaire studies op het snijvlak van aardkunde, ecologie en cultuurhistorie (ca. 13.000 BP – heden)*. Diss. Groningen, 2020.

6. Zie bijvoorbeeld de actuele casus Hilversum: <http://hilversum.nl/nieuwsoverzicht/waarom-grondwater-in-hilversum-zo-hoog-staat>.

7. Zie voor een overzicht van de onderzoeken. Meijer, E. (2019) When animals speak. Toward an interspecies democracy. New York: New York University Press. Zie ook: Bert Pol, In gesprek met dieren Een nieuw tijdperk in de communicatiewereld? In: C #4 – mei 2021, p. 33-34.

8. Zie bijv. Peter Wohlleben, *Het verborgen leven van bomen. Wat ze voelen, hoe ze communiceren. Ontdekkingen uit een onbekende wereld*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers. 2016.

9. Ludwig Wittgenstein, *Filosofische onderzoekingen*. Amsterdam: Boom 2022.

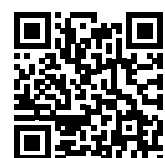
Samenstelling  
Marjan Engelen en  
Corine Havinga



# 1.

## Creatief op de werkvloer

Organisatiepsycholoog Eric Rietzschel van de RUG onderzocht creativiteit op de werkvloer. Creatieve ideeën hebben twee kenmerken: ze zijn vernieuwend én bruikbaar. Tussen deze eigenschappen is er een zekere spanning. Lees hier een korte samenvatting van het onderzoek.



# 2.

## Leiders die coachen

Coaching is meer dan een competentie, het is een nieuwe leiderschapsstijl die het beste in iedereen naar boven haalt en op vele fronten waarde toevoegt. Iedereen kan een coachende stijl gebruiken, op het werk en thuis. Leer hoe in deze met praktische voorbeelden doordesemde TED talk. [tinyurl.com/4424t23z](https://tinyurl.com/4424t23z)



# 3.

## Morele kwesties

Steeds vaker hebben we er mee te maken: morele vraagstukken op de werkvloer. Wil je meer tijd en aandacht geven aan het nemen van morele beslissingen samen met collega's, zodat die beslissingen beter begrepen en breder gedragen worden? Kijk dan eens naar deze 'crash course' bij het ISVW: Instituut voor Wijsbegeerte. [tinyurl.com/2b25pz93](https://tinyurl.com/2b25pz93)

**ISVW**  
INTERNATIONALE SCHOOL  
VOOR WIJSBEGEERTE

## 'De 28-jarige arts Adil Shahab drukt met zijn vuisten tegen zijn ogen als hij stilstaat bij de woonruimte waar hij sinds april 2022 verblijft'



# 4.

## Vraag het ze zelf

Almere vroeg zich af hoe het de begeleiding van Oekraïners kan verbeteren. De gemeente besloot het de Oekraïners in de opvang te vragen. Klinkt vanzelfsprekend, is het (nog) niet. Lees dit uitgebreide artikel in Vrij Nederland daarover: [tinyurl.com/42vvz5k8](https://tinyurl.com/42vvz5k8)

# 6.

## Film met bijsluiter

De GGD Amsterdam deelt de documentaire Stap voor Stap. Daarin is te zien hoe zij werken aan een gezonde leefstijl in de Transvaalbuurt in Stadsdeel Oost. De film wordt ingezet in buurt- en wijkbijeenkomsten en heeft een downloadbare bijsluiter met werkvormen, tips en meer.



# 5.

## Canon van Participatie

In de podcast 'participatiepraat' een gesprek met Tom Radstaak en Vincent van Stipdonk. Zij hebben samen de Canon van Participatie opgesteld waarin verschillende participatieprojecten uit de geschiedenis staan uitgelicht. Leerzaam! [tinyurl.com/2cvnf9x7](https://tinyurl.com/2cvnf9x7)



## Effectief of niet: angst inzetten om gedrag te beïnvloeden

**Het is nu al een van de meest besproken campagnes van het jaar: de muziekvideo van zangeres MEAU x KPN over sexting. In deze veelbekeken video laten KPN en MEAU de risico's van sexting zien door een relatie uit te lichten tussen twee middelbare scholieren en de negatieve gevolgen die het meisje ervaart wanneer haar naaktfoto's worden gedeeld. Dit soort bangmakende boodschappen die leiden tot gedragsverandering worden ook wel *fear appeals* genoemd en worden geregeld in campagnes of reclames gebruikt. Speciaal voor C schreef Michèle Philipsen hier een essay over.**

Een fear appeal is een beïnvloedende boodschap die gedrag verandert door middel van een dreiging van gevaar of schade. De muziekvideo van KPN en MEAU doet dit door te laten zien dat je intieme foto's doorgestuurd kunnen worden en je hier op zowel sociaal als mentaal gebied problemen door kunt ondervinden. Een ander bekend voorbeeld is het gebruik van confronterende teksten en afbeeldingen op sigarettenpakjes. Bij deze confronterende communicatie wordt een gevoel

van angst gecreëerd. Dit gevoel ervaren we als onprettig en daar willen we vanaf. Het activeert als het ware ons vecht-of-vluchtsysteem. Dit is hetzelfde systeem dat bepaalt of je tijdens je dagje surfen snel wegzwemt voor die haai, of dat je hem op zijn neus tikt.

Bij fear appeals in communicatie geldt die keuze ook, maar op een andere manier. Ga je de vervelende boodschap uit de weg (vluchten), of ga je er wat mee doen (vechten)? Door het gewenste gedrag te vertonen, kun je het angstgevoel verminderen. De emotie wordt als het ware afgekocht met het gedrag. De video van KPN en MEAU roept bijvoorbeeld gevoelens van angst op over het doorsturen van intieme foto's. Door de keuze te maken deze foto's niet meer te maken en te sturen, raak je het angstgevoel kwijt.

Fear appeals werken, omdat ze inspelen op onze behoefte aan veiligheid. Dit is een belangrijke voorspeller van ons gedrag. Want als we veilig zijn kunnen we overleven. Onze focus op veiligheid is ook een van de redenen dat we extra aandacht



besteden aan vervelende gebeurtenissen, zodat we daarvan kunnen leren. Denk maar aan ramptoerisme. Door te zien waar het fout is gegaan bij een ander, kunnen we daarvan leren en onszelf beschermen. Fear appeals spreken aan op onze focus op veiligheid en motiveren zo gedragsverandering.

#### Tof, ik kan dus gedrag veranderen door iemand bang te maken?

Niet helemaal. Een fear appeal moet aan bepaalde voorwaarden voldoen om effectief te zijn en zelfs dan werken ze niet altijd. Zo had de Rijksoverheid een vuurwerkcampagne met als doel dat jongeren vaker een aansteekklont gebruiken bij het afsteken van vuurwerk. Maar hun tekst '10x meer kans op een vingertje minder, dan een tonnetje meer' hadden geen effect op het gebruik van aansteekklonten onder jongeren. De campagne 'This Is Your Brain on Drugs' uit de jaren tachtig en negentig in de Verenigde Staten had zelfs een averechts effect. Daar bleek de reclame juist veel nieuwsgierigheid naar drugs op te wekken onder jongeren. Oppassen geblazen dus. Maar wat maakt nou een fear appeal effectief?

De effectiviteit is afhankelijk van hoe realistisch het gevaar is. Iedereen heeft wel eens gehoord 'mijn opa rookte 60 jaar en heeft nooit longkanker gekregen'. Dat je longkanker kunt krijgen van roken is realistisch. Echter, omdat het een gevolg is op de lange termijn, en dus heel ver weg, voelt het abstract en niet realistisch. Hetzelfde geldt voor het gebruik van een aansteekklont bij het afsteken van vuurwerk. We achten de kans klein dat het ons overkomt, dus we identificeren ons niet met de boodschap van de fear appeal. En daardoor veranderen we ons gedrag ook niet.

Ook de concreetheid van het doel van de fear appeal bepaalt hoe effectief het is. Bij de tekst '10x

meer kans op een vingertje minder, dan een tonnetje meer' is het niet helder dat de Rijksoverheid graag wil dat je een aansteekklont gebruikt. Vaak brengen fear appeals wel een abstracte boodschap over, maar blijft het onduidelijk welk concreet gedrag ze willen dat je wél laat zien. En wanneer mensen wel geconfronteerd worden met een risico, maar niet weten wat ze ermee kunnen doen, gaan ze andere manieren zoeken om de dreiging uit de weg te gaan of vermijden ze de fear appeal. Zo zijn er rokers die vragen of ze dat pakje met dat vieze plaatje mogen omruilen voor een andere, wanneer ze hun sigaretten gaan halen. Een ander voorbeeld is een campagne in de Verenigde Staten die een ernstig ongeluk liet zien met als doel het verminderen van alcoholgebruik onder bestuurders. Veel mensen vonden het zo'n schokkend beeld dat ze ervan wegkeken of wegzapten.

#### Oké, wanneer werken fear appeals dan wel?

Zoals je misschien al aan voelt komen, werken fear appeals vooral als ze realistisch zijn en laten zien wat het concrete doelgedrag is. Hoe gebruik je dit in de praktijk?

Je kunt de fear appeal realistischer maken, door de groep voor wie de boodschap is zich te laten identificeren met de boodschap. Dit doe je door je doelgroep persoonlijk aan te spreken. Het voorbeeld van de aansteekklonten van de Rijksoverheid zou bijvoorbeeld effectiever

geweest zijn als ze de slogan hadden aangepast naar 'Jij hebt 10x meer kans op een vingertje minder dan een tonnetje meer'. Door vanuit de jij-vorm te spreken, voelt de doelgroep zich meer aangesproken en werkt de fear appeal beter.

De volgende stap is het concreet maken van het doelgedrag. Dit kun je doen door simpelweg het doelgedrag toe te voegen aan je boodschap. In het voorbeeld van de Rijksoverheid: 'Je hebt 10x meer kans op een vingertje minder dan een tonnetje meer. Gebruik een aansteekklont.' Onderzoek laat zien dat het toevoegen van het doelgedrag de effectiviteit van de fear appeal flink verhoogt.

Een extra tip: een fear appeal werkt beter wanneer het doelt op een eenmalige gedragsverandering vergeleken met gedragsverandering die herhaaldelijk moet plaatsvinden. Eenmalig je gedrag veranderen is namelijk gemakkelijker dan het elke keer opnieuw moeten doen. Dat is bijvoorbeeld een verklaring voor de grote hoeveelheid gekke dieetpillen op de markt. De boodschap 'Jaarlijks sterven vijf miljoen mensen aan obesitas. Wil jij ook afvallen? Neem nu deze pill!' spreekt veel sneller aan dan 'Wil jij ook afvallen? Zorg dat je elke dag minimaal een uur beweegt, eet minder maar ook gezonder en vermijd suiker!' Dat tweede kost namelijk veel meer moeite.

Fear appeals kunnen dus – als je ze juist inzet – helpen om gedrag te veranderen. —

#### Over de auteur

Michèle Philipsen is psycholoog, zich specialiserend in gedragsverandering bij maatschappelijke vraagstukken, waaronder duurzaamheid en milieu. Ze werkt momenteel als gedragswetenschapper bij Gedragsland, een belevingsgerichte opleiding tot gedragsexpert.



Mayke van Keep

Oprichter en managing director  
Issuemakers

# Saamhoordelijkheid

Tijdens de laatste verkiezingen kwam ik aan bij het stembureau om mijn stem uit te brengen. Juist op dat moment kwam er een man naar buiten die net gestemd had. Op mijn vraag of het binnen druk was, gaf hij aan dat het wel meeviel. Hij voegde daar spontaan aan toe dat Nederlanders meer saamhoordelijkheid moesten tonen. Waarschijnlijk bedoelde deze man dat Nederlanders meer saamhorig moesten zijn en wilde hij het netjes zeggen.

Onbedoeld had deze man een mooi nieuw woord geïntroduceerd. Dit woord bleef in mijn gedachten hangen. Saamhoordelijkheid is natuurlijk in geen enkel woordenboek terug te vinden, maar wat mij betreft zou het er wel zo in mogen.

Saamhoordelijkheid is volgens mij een samenvoeging van de woorden saamhorigheid en verantwoordelijkheid, allebei woorden die relevant zijn voor een gezonde samenleving.

Saamhorigheid duidt op het gevoel dat je bij elkaar hoort, dat je eensgezind en solidair bent. En dat je je met elkaar verbonden voelt. Het is het besef dat je samen sterker staat, ongeacht je afkomst, religie of overtuiging. Het gevoel dat we hebben als Oranje wint. Een soort lijm in de samenleving. Verantwoordelijkheid betekent dat je verantwoordelijk bent voor wat je doet, maar ook dat je initiatief neemt en uit je comfortzone durft te stappen en daar rekening en verantwoording voor wil afleggen.

In deze tijd waarin verdeeldheid vaak de boventoon voert en het gemakkelijker is om de schuld bij anderen neer te leggen dan zelf verantwoordelijkheid te nemen, is de oproep om meer saamhoordelijkheid te tonen, eigenlijk relevanter dan ooit.

Terwijl ik mijn stem uitbracht, bedacht ik me hoeveel we kunnen bereiken als we in Nederland de krachten van saamhorigheid en verantwoordelijkheid zouden bundelen. Het begint bij kleine gebaren van vriendelijkheid en begrip jegens elkaar. Gewoon aardig zijn. Elkaar groeten, ook als je elkaar niet kent. Naar elkaar luisteren vanuit de wetenschap dat de mening van iedereen telt. Het besef dat we er met elkaar voor staan en we niet ver komen als we elkaar zwartmaken of vliegen proberen af te vangen. Het gevoel van saamhoordelijkheid groeit, door actieve en positieve deelname aan het maatschappelijk debat en het individueel tonen van verantwoordelijkheid voor elkaar en voor onze samenleving.

Saamhoordelijkheid mag dan wel geen officieel woord zijn, maar wel de essentie van wat we nodig hebben: meer verbondenheid en meer mensen die bereid zijn om de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor het welzijn van anderen. Als we samen streven naar saamhoordelijkheid, kunnen we een land creëren waarin iedereen zich gehoord, gesteund en verantwoordelijk voelt. Een Nederland waar iedereen graag wil wonen toch?

## ‘Saamhoordelijkheid, een samenvoeging van saamhorig en verantwoordelijkheid, woorden die relevant zijn voor een gezonde samenleving’

## Standvastig in je doel

Linda Gommans legt de lat altijd erg hoog, vooral voor zichzelf. Alles wordt tot in de puntjes voorbereid. “Bij het adviesbureau waar ik werkte was het bijna mijn handelsmerk. Collega’s zeiden dan: daar heb je haar weer met haar schema’s en theorieën”, zegt Gommans.

Ze werkte als communicatieadviseur onder meer bij een grote onderwijskoepel en bij de gemeente Venlo. Omdat ze meer en verder wilde, stapte ze over naar de consultancy. Gommans: “Het bureau waar ik werkte, Viduro in Horst, gaat ervan uit dat je eigen kracht en die van de klant centraal staan. Wij werkten ernaartoe om misbaar te zijn. Dat was een enorme leerschool voor mij en een vliegwiel voor mijn ontwikkeling. Ik leerde onder meer om niet voor een negen te gaan, maar te doen wat nodig is. Ik deed ervaring op met trainen en ik vond dat zo leuk dat ik tot de conclusie kwam dat ik daar mijn werk van wilde maken. Ik werk nu als docent Verandering Mens en Gedrag bij Fontys. Een inspirerende omgeving. Hier ben ik elke dag bezig met trainen en opleiden.”

Gommans heeft ervaren dat die hoge lat ook een valkuil kan zijn: “Het werkt ook tegen je. Ik herinner me een training die ik gaf voor volwassenen. Het ging over samenwerken en feedback geven. Zoals altijd had ik het minutieus voorbereid. Echt voor een negen. Gaandeweg kwam ik erachter dat ik een aantal mensen in de groep niet meekreeg. Maar ja, ik hield vast aan mijn goed opgebouwde

programma. Hoe strakker ik dat deed, des te stroever liep de training. Ik draaide helemaal vast. Wat nu? In de pauze ging ik polsen bij een aantal deelnemers. Toen bleek dat deze mensen helemaal niet in deze training wilden zijn, maar dat niet durfden te zeggen tegen hun teamleider, door wie ze gestuurd waren.

Na de pauze zijn we daarmee aan de slag gegaan. Het onderwerp was immers feedback geven.

Wat een leerschool was dat! Ik kwam erachter hoe belangrijk het is om je energie en focus te bewaren voor het proces. Zo kun je standvastig zijn in je doel, maar flexibel in de manier om daar te komen. Het gaat er bij trainingen om dat je doet wat mensen nodig hebben en dat je zo hun intrinsieke motivatie weet te raken. Dat vraagt dus niet om strakke tijdschema’s, maar om flexibiliteit en aandacht. Om continu te schakelen zodat je waarde kunt toevoegen waar het nodig is.”

Deze ervaring heeft er mede toe geleid dat Gommans naast het docentschap nu ook voor zichzelf is begonnen. “Ik wil mijn eigen opgedane ervaring met ‘uit je hoofd naar het nu’ inzetten én ik wil meer werken met volwassen professionals. Ik heb mijn bedrijf ‘Van hier tot Glunder’ gedoopt. Omdat het erom draait om het beste uit jezelf naar boven te halen en op zoek te gaan naar datgene in jou wat je blij maakt. Ik train particulieren en professionals om met aandacht te werken en te zijn. En daar ga ik dan weer van glunderen.”

### Miskleun

In deze rubriek vertellen mensen aan C-redacteur Marjan Engelen over een blunder, een flater, een dommigheid waar ze veel van geleerd hebben. Dappere miskleuners die weten dat je van elke fout een rijker mens wordt.

# Inclusieve communicatie op de werkvloer: de kracht van neurodiversiteit

Neurodiversiteit staat steeds meer in de schijnwerpers op moderne werkplekken, met een fris perspectief op zowel talentontwikkeling als inclusie. Saskia Schepers, hr-professional en auteur van *Als alle breinen werken* deelt haar inzichten over neurodiversiteit en de rol van communicatieprofessionals – uit generatie Z – in het bevorderen van inclusie op de werkvloer.

Schepers eigen reis in de wereld van neurodiversiteit begon met haar ervaringen als hr-expert. "Ik was altijd bezig met het ontwikkelen van mensen en kijken hoe je talent laat floreren", deelt ze. Maar aan het begin van haar carrière worstelde ze zelf ook. "In grote corporates is het vaak druk, met te veel sociale activiteiten en een te strakke manier van werken. Mijn creatieve brein kwam daardoor vaak in het nauw."

Een opmerking van een collega: 'Saskia, je bent zo creatief, waren er maar meer mensen zoals jij', zette haar aan het denken. "Dat vond ik supersympathiek en fijn om te horen, maar juist daar waar ik voor gewaardeerd werd, kreeg ik geen ruimte voor", merkt ze op. "Als ze waarden wat ik lever, moeten ze ook begrijpen wat ik daarvoor moet doen. En wat

mij ook zou helpen om juist dát te doen waar ik goed in ben. Dat verhaal moet ik vertellen." Dit resulteerde onder andere in de oprichting van het Neurodiversiteit Netwerk Nederland en het schrijven van haar boek.

## Hoogsensitiviteit

In haar boek belicht Schepers verschillende typen breinen, waaronder autisme, dyslexie/dyscalculie, AD(H)D, hoogbegaafdheid, hoogsensitiviteit en bipolariteit, en de unieke toegevoegde waarde die elk breintype met zich meebrengt. Ze benadrukt het belang van het erkennen van verschillen in breinfunctie en het creëren van een omgeving die diversiteit omarmt. En juist hierin liggen de sleutels voor jonge communicatieprofessionals, stelt ze.

Generatie Z, geboren tussen 1995 en 2010<sup>1</sup>, betreedt nu de werkvloer en hecht veel waarde aan authenticiteit en duurzaamheid. "Ze willen geen *bullshit* en kunnen helpen om het rookgordijn van generatie X te doorbreken." Ze benadrukt ook het belang van communicatie als brug tussen verschillende breintypes en waarom inclusieve communicatie cruciaal is voor een diverse werkomgeving. Ze deelt hiervoor de volgende tips:

- Schrijf, bedenk en communiceer met anderen en inclusie in gedachten. Wees nieuwsgierig en houd rekening met diverse breintypes voor toegankelijke boodschappen;
- Wees écht authentiek. Jouw authenticiteit is besmettelijk; het straalt uit naar anderen.
- Volg je *gut-feeling* en vertrouw op je intuïtie;
- Blijf trouw aan jezelf. En inspireer anderen door jezelf te zijn, zonder verloren te raken in de menigte.

Met Schepers inzichten kunnen we met optimisme naar de toekomst van de werkvloer kijken. "Neurodiversiteit biedt nieuwe perspectieven op talentontwikkeling en communicatie. Door diversiteit te omarmen en inclusieve communicatie te bevorderen, kunnen we een werkomgeving creëren waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Dus streef naar een toekomst waarin alle breinen kunnen floreren en iedereen haar of zijn volledige potentieel kan bereiken", aldus Schepers.

1. Hier wordt een andere leeftijdsgroep gebruikt dan in het artikel op blz. 31. Er zijn meerdere definities in omloop over welke geboortejaren onder generatie Z vallen.

## Zeg eens ja!

'Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan'. We kennen allemaal dit citaat van Pippi Langkous. Eigenlijk heeft zij dit nooit gezegd, maar dat is niet waar deze column over gaat. Ik heb eigenlijk nooit zoveel met dit citaat gehad. Tot ik laatst bedacht dat dit precies is hoe ik mijn eerste jaren als jongprofessional heb ingevuld.

Ik probeer op zoveel mogelijk dingen 'ja' te zeggen. Als communicatieprofessionals zijn wij gezegend met een breed vakgebied. Dit is soms fijn, maar kan ook beangstigend werken. Je wil alles ontdekken en je tegelijkertijd specialiseren. Vooral die druk van het specialiseren heb ik altijd erg gevoeld. Welke richting wil ik met de rest van mijn carrière op?

De afgelopen twee jaar heb ik dan ook veel geprobeerd. Ook als ik dacht dat iets misschien niet helemaal mijn ding was. Hoewel ik nog niet helemaal weet waarin ik mij wil specialiseren, is het wel fijn om te ontdekken wat de mogelijkheden zijn.

Ik hoop dat wij allemaal nieuwsgierig blijven binnen ons vakgebied en nieuwe dingen



Damian Peek  
Bestuurslid Young Logeion

blijven proberen. Of je nu al je specialisatie gevonden lijkt te hebben of nog heel erg zoekende bent. Probeer te blijven ontdekken en 'ja' te zeggen op dingen. Want wie weet ontdek je iets waar je veel plezier uit haalt of ontdek je een onaangeboord talent. En hoewel het vaak spannend is om buiten je comfortzone te treden, denk ik dat wij het wel kunnen.

**'Als communicatieprofessionals zijn wij gezegend met een breed vakgebied. Fijn, maar het kan ook beangstigend zijn'**

## Young Logeion

Young Logeion is hét netwerk waar jonge communicatieprofessionals elkaar ontmoeten en inspireren. In elke editie van vakblad C delen zij hun visie op het vak. Meer weten? Volg Young Logeion op [www.linkedin.com/company/younglogeion](http://www.linkedin.com/company/younglogeion).

# Wij maakten deze C



\*wij willen graag met jou brainstormen over nieuwe huisstijlen, magazines, brochures, campagnes, websites en social media. [carenza.nl](http://carenza.nl)

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt acht keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Voor meer informatie over lidmaatschap zie [www.logeion.nl](http://www.logeion.nl).

**Hoofdredacteur en bladmanagement**  
Sander Grip

**Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie**  
Corine Havinga

**Kernredactie**  
Arjen Boukema, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijnja

**Redactie**  
Bart Bakker, Esther van Breemen, Jeroen de Bruin, Ella Cardinaal, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Robin den Hoed, Ronand Jansen (Logeion), Noor van Manen, Annemarie van Oorschot, Damian Peek, Bert Pol, Katja Torbijn, Jorinde van der Velde, Carola de Vree, Michelle de Wit, Hugo Zelders

**Met bijdragen van**  
Peter van den Besselaar, Marie Broeckman, Christian Burgers, Mayke van Keep, Damian Peek, Michèle Philipsen, Betteke van Ruler

**Concept en vormgeving**  
carenza\*, [www.carenza.nl](http://www.carenza.nl)

**Druk**



**Redactieadres**  
Logeion  
Koninginnegracht 14b  
2514 AA Den Haag  
T (070) 346 70 49  
M [info@logeion.nl](mailto:info@logeion.nl)

**Abonnementen**  
Voor informatie over een abonnement op vakblad C kun je contact opnemen met het bureau van Logeion: 070- 346 7049 of [info@logeion.nl](mailto:info@logeion.nl). Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

**Advertenties**  
Logeion (Naomie Kenson)  
070 346 70 49  
[nkenson@logeion.nl](mailto:nkenson@logeion.nl)

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

De sluitingsdatum voor advertenties voor het volgende nummer is vrijdag 3 mei 2024.

**Coverfoto**  
Marieke Odekerken



# LOGEION-KALENDER

VAKIMPULS

**18 APRIL ONLINE**

Datagedreven communiceren met Business Intelligence en Artificial Intelligence

Sirous Kavehercy

MASTERCLASS

**25 APRIL AMERSFOORT**

Burgerberaad – Hoe kom je in dialoog tot gedragen oplossingen?

Frithjof de Haan, Robin Koster, Aycha Kleingeld

VAKIMPULS

**7 MEI ONLINE**

Gelukkige en verbonden medewerkers door data

Sander Dorst, Floortje van der Hert

VAKIMPULS

**13 MEI ONLINE**

Klimaatcommunicatie en social tipping points

Sara Wortelboer

MASTERCLASS

**14 MEI DEN HAAG**

Versterk je persoonlijke communicatie en presentatie

Josanne Toussaint

SEMINAR

**23 MEI NIJMEGEN**

Weerstand & Communicatie

Marieke Franssen, Liset Strijker, Hubert Bruls

MASTERCLASS

**28 MEI AMERSFOORT**

Leiderschapscommunicatie van Nu

Michael Meyer, Lisa Kortekaas

VAKIMPULS

**29 MEI ONLINE**

De impact van desinformatie

Michael Hamelers, Maarten van Doorn

VAKIMPULS

**3 JUNI ONLINE**

AI in communicatie

Sicko van Dijk, Leon Batenburg

ENTER THE FIRM

**4 JUNI UTRECHT**

i.s.m. Schaal X

CONGRES

**13 JUNI NIEUWEGEIN**

C-day24

Jitske Kramer, Huib Koeleman e.a

VAKIMPULS

**17 JUNI ONLINE**

Persona's voor betere interne communicatie

Jeroen van Woudenberg

MASTERCLASS

**19 JUNI AMERSFOORT**

Transitietaal: framing voor duurzame verandering

Jens van der Weele

WORKSHOP

**20 JUNI ONLINE**

De illusie van communicatie

Sirous Kavehercy

WORKSHOP

**24 JUNI DOORN**

Tweedaagse training: systemisch werk en organisatieopstellingen

Frithjof de Haan, Vivien Broekman

WORKSHOP

**3 SEPTEMBER UTRECHT**

Situationeel adviseren

Edi van Gelder, Lilian van den Berg

MASTERCLASS

**5 SEPTEMBER AMERSFOORT**

Draagvlak al geregeld?

Monica Wigman

MASTERCLASS

**11 SEPTEMBER AMERSFOORT**

Het Communicatie Model

Wil Michels

WORKSHOP

**26 SEPTEMBER UTRECHT**

Goede woordvoering, hoe doe je dat?

Youssef Eddini

STUDIEREIS YOUNG LOGEION

**3 - 6 OKTOBER WENEN**

VAKIMPULS

**10 OKTOBER ONLINE**

Zelf nieuwsvideo's maken



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

Of kijk op: [www.logeion.nl/agenda](http://www.logeion.nl/agenda)

**Cday24**  
13 juni  
Nieuwegein  
cday.nl

- Communicatietrends '24-'25
- Topsprekers
- Ontmoeten & netwerken

Grootste communicatiecongres van Nederland

GEORGANISEERD DOOR  
**LOGEION**