



Communiceren in een uitzicht- loze situatie

DONALD TRUMP ALS GESPREKSPARTNER

De AI-revolutie door de ogen van een pionier

MAARTEN SUKEL IS KEYNOTE
SPREKER OP C-DAY25

Inzet AI kruipt uit de taboesfeer



In dit nummer

04	hoofdartikel
	persoonlijk durven zijn is het anker van de woordvoerder
09	column lotte willemssen
10	spotlight
	mening meten met flitspeiling
14	communicatietheorie door betteke van ruler
	gebruik je het i-frame of het s-frame
16	snippers
18	toonaangevend
	maarten sukel beziet de ai-revolutie
22	ontwikkeling
	generatieve ai kruipt uit taboesfeer
28	kleiner dan tien
	kiezen is de grote uitdaging voor de knwu
30	reportage
	lukas burgering vertelt hoe je meer uit je stakeholdernetwerk haalt
34	handreiking
	hoe minder afhankelijk te zijn van de techgiganten
36	kennis
	uitzichtloos communiceren met donald trump
40	reflectie
	de rondedans tussen bureau en klant
43	column mayke van keep
44	achtergrond
	erkenning is de basis onder alles
47	reportage
	innovatie is noodzaak
51	boeken
52	young
	van ratrace naar wereldreis
54	makers
55	colofon



Laat je helpen

Wat is het nou? Een bedreiging van ons vak of een steun in de rug? Een serieus hulpmiddel of een geintje? Of allemaal? Artificiële intelligentie is in ieder geval niet meer weg te denken. En het is wel voorbij het stadium van de vraag of je er iets mee moet. Of je dat wil of niet. Het is er en het wordt steeds beter. We moeten als vak bedenken hoe AI in te zetten om ons werk te verbeteren.

Als ik naar mijn zoon kijk, dan gebruikt hij AI om zijn schoolwerk te structureren. Niet om het voor hem te doen, maar als hulpmiddel om gedachten te vormen en te ordenen. En school stelt niet: weg met AI. School stelt: laat zien hoe je het gebruikt.

Voor sommige taken kun je AI als bedreiging zien. Maar zijn dat niet de repeterende taken die je lang voor je uit blijft schuiven? De functionele eisen voor een nieuw CMS. De basisstructuur voor een contentstrategie. Prima op te hoesten met AI. Waarna je jouw eigen saus van kennis en ervaring eroverheen gooit om het te maken tot iets waar je écht wat aan hebt.

Ook in deze editie van C is AI dichtbij. Artikelen waarin het gebruikt is als hulpmiddel. Om te laten zien wat het kan en doet. Afbeeldingen die met AI gegenereerd zijn om een geinige plaat bij een verhaal te krijgen of om een serieus visioen op de toekomst uit te beelden. Een gebbetje, maar met serieuze ondertoon.

Kijk vooral naar de kansen die AI creëert. Laat je helpen. Desnoods om een avondje te rotzooien hoe je eruitziet als actiefiguurtje. Dat levert zomaar een trendgevoelige cover op. En het vermoeden dat ik nooit in de Intertoys kom te liggen.

Sander Grip
hoofdredacteur

Het anker van de woordvoerder

Van woordvoerders wordt veel verwacht: wendbaar zijn én grenzen stellen. Hoe is dat, met alle spanningen die zich momenteel voordoen in de samenleving en de politiek? Experts Youssef Eddini, Eva Kuit en Bart van Leeuwen aan het woord over wat schuurt en wat uitkomst biedt. “Als woordvoerder moet je helpen om persoonlijk te durven zijn.”

‘Er is een overvloed aan informatie, vaak aangeboden in bubbels. Om nog maar te zwijgen over zaken als nepnieuws en trollenlegers’



Wat zie je gebeuren in het vak van woordvoerder?

Eddini: “Als woordvoerder wil je een genuanceerd verhaal brengen, maar de omgeving beschouwt nog maar weinig als echt neutraal. De dynamiek is echt veranderd. Het politieke en maatschappelijke debat is behoorlijk verhard. Het vertrouwen in politiek en overheid is enorm gekelderd, vrijwel alles wordt gepolitiseerd. Er is een overvloed aan informatie, vaak aangeboden in bubbels, zonder dat mensen dat beseffen. Om nog maar te zwijgen over zaken als nepnieuws en trollenlegers. Het is voor woordvoerders een uitdagende realiteit.”

Kuit: “Met het huidige kabinet wordt nog helderder hoe het schuurt, maar het is wel belangrijk om dit in een historisch perspectief te plaatsen. Dit is al zeker 25 jaar aan de gang. Ik werkte in het pre-Fortuyn-tijdperk als journalist in Rotterdam. Ik zag toen ook al dat je als topambtenaar de wind in de rug had als je met de PvdA, destijds de dominante partij in de stad, sympathiseerde. Door de tijden heen hebben woordvoerders zich altijd te verhouden tot het krachtenveld van politiek, organisatie en media waarin ze werken.”

Van Leeuwen: “Fortuyn was iemand van pittige uitspraken, maar je ziet nu met Trump dat ook onwaarheden blijkbaar getolereerd worden. Mensen die op hem gestemd hebben, vinden blijkbaar andere dingen zó belangrijk dat ze bereid zijn om bepaalde fouten of tekortkomingen door de vingers te zien. Maar Nederland is toch wezenlijk anders. Door het meerpartijenstelsel is er een andere dynamiek. Ik zie wel dat persoonlijke reputatie steeds belangrijker wordt. Alleen al het feit dat je in opspraak raakt kan leiden tot vertrek of aftreden. Voorbeelden zijn er legio. Denk aan Plasterk die zich terugtrekt als kandidaat-premier, of aan voormalig Tweede Kamervoorzitter Arib.”

Wat vraagt dit van woordvoerders?

Eddini: “Goed kunnen praten en schrijven is niet genoeg. Strategisch inzicht is echt een must. Je moet het geheel kunnen overzien, wendbaar zijn, in staat zijn te denken in scenario’s en te anticiperen.

Daarnaast is je vocabulaire van belang. Taal doet ertoe. In een gepolariseerde wereld moet je de juiste woorden op het juiste moment gebruiken bij de juiste doelgroep. En in dit tijdsgewricht kun je niet zonder moreel kompas. Er wordt veel gevraagd van woordvoerders, dan moet je je eigen grenzen bewaken en ‘nee’ kunnen zeggen.”

Kuit: “Ik raad woordvoerders aan om het gesprek met hun bestuurder over gevoelige of lastige zaken te voeren vanuit hun eigen waarden. Dat betekent dat je dus van tevoren moet nadenken wat je van kwesties vindt. Doe je dat niet, dan word je bij veel spanning een speelbal. Als je wel weet tot hoever je ergens in wil en kan meebewegen, dan voorkom je dat je op het moment zelf in de emotie schiet. Wat houd je voor het goede en is jouw professionele maatstaf? Die vraag kun je alleen beantwoorden als autonoom persoon. Als je jouw waarden – zonder oordeel – kunt inbrengen, dan doe je je werk goed. Dat betekent ook dat je je bewust moet zijn van je eigen sneuvelbereidheid. Dat vergt moed. Maar óók relativering. Je bent niet je bewindspersoon. Sommige dingen, die niet al te erg zijn, moet je laten gaan. Choose your battles.”

Van Leeuwen: “Nederland is een democratie. En we hebben in Nederland geen politieke woordvoerders. Het is vrijwel altijd zo dat bewindslieden het moeten doen met de ambtelijke staf, dus ook de woordvoerder die er zit. Je hoeft het niet overal mee eens te zijn. In mijn werk heb ik het altijd belangrijk gevonden om een persoonlijk anker te hebben: waarom doe ik dit werk en wat wil ik ermee bereiken? Voor mij is dat altijd geweest: de samenleving en de economie vooruit helpen. Ik respecteer het als iemand zich terugtrekt als woordvoerder wanneer hij of zij zich niet in de waarden van een partij of van een bewindspersoon herkent. Ik zit daar zelf wat neutraler in. Zolang we met elkaar proberen om tot goede besluitvorming te komen en de democratie en rechtstaat te dienen, vind ik eigenlijk ieder standpunt te respecteren en ben ik bereid om me erin te verdiepen en te onderzoeken wat dan de beweegredenen zijn. Het is goed om je te realiseren dat beleid niet van één partij afhangt maar van een coalitie. Bij complexe vraagstukken met



Youssef Eddini is managing director bij Van Luyken. Het bureau helpt organisaties grip te krijgen op hun verhaal, van strategie tot crisisaanpak en alles daartussenin. Met De Trainingsstudio helpt het klanten bij mediaoptredens hun verhaal krachtig over te brengen. Situaties worden realistisch nagebootst in de studio op het Hilversumse Media Park. Eddini is een van de ervaren professionals die als adviseur en trainer werkt met bestuurders en woordvoerders.



Eva Kuit startte in 2004 Mediavrouw na een journalistieke carrière. Zij koppelt haar ervaring in de media en politiek-bestuurlijke wereld aan kennis over wat mensen echt beweegt. Volgens haar begint een geloofwaardige overheid bij bestuurders die zich niet verschuilen achter hun functie, maar zichzelf laten zien. Met Mediavrouw traint Kuit bestuurders en woordvoerders met de mens zélf als vertrekpunt.



Bart van Leeuwen is een ervaren reputatie-, communicatie- en crisismanager, bestuursadviseur en senior-woordvoerder. Hij werkte als parlementair journalist bij Het Vrije Volk en het Parool en werd daarna woordvoerder bij het ministerie van SZW voor verschillende ministers en staatssecretarissen. Hij stapte daarna over naar de Nederlandse Vereniging van Banken. Sinds augustus 2024 werkt Van Leeuwen in de onderwijssector. Hij publiceerde recentelijk het boek ‘Door het stof - als je persoonlijke reputatie onder vuur ligt’.

‘Het benoemen van zaken die schuren, of het nou inhoudelijk is of persoonlijk, is wezenlijk’

asiel en migratie is er geen zwart-wit. Het hoort bij het werk van woordvoerder dat je je goed verdiept in de verschillende standpunten en de argumenten die daarbij worden gebruikt. Je wil begrip creëren, ook bij tegenstanders van bepaald beleid. Zo draag je bij aan wederzijds begrip over en erkenning van de verschillende standpunten.”

Hoe zie jij het vak van woordvoering in de toekomst?

Eddini: “Ik zie dat woordvoering intern, in de adviesrol, steeds meer om verbinding en samenwerking vraagt. We opereren in teams, met beleid, juridisch, financiën, HR, et cetera. We zijn geen einzelgängers, je moet steeds meer interdisciplinaire effecten meenemen in je scenario’s. Voor opleiding en ontwikkeling zie ik praktijkgericht leren als belangrijke pijler. Er is zoveel casuïstiek die je met vakgenoten kunt bespreken. Het toeslagenschandaal, boerenprotesten. Je moet simulaties doen en feedback vragen van vakgenoten.”

Van Leeuwen: “Haal woordvoerders naar binnen om hun verhaal te vertellen die op plekken zitten waar het echt heel lastig is. Laat een woordvoerder van Shell uitleggen hoe hij of zij de balans weet te bewaren tussen fossiel en verduurzaming.”

Kuit: “Het benoemen van zaken die schuren, of het nou inhoudelijk is of persoonlijk, is wezenlijk. Niet door het buiten jezelf te plaatsen maar door er juist ‘ik’ tegen te zeggen. Dat geldt wanneer je spreekt met belanghebbenden buiten de organisatie, maar ook als je bij je bestuurder aan tafel zit. Dan moet je vanuit je adviesrol de dilemma’s op tafel leggen en de moed hebben om tegenspraak te bieden. Het is mijn overtuiging dat je je bestuurder

helpt waarachtig te zijn, als die vanuit zijn eigen waarden communiceert. Niet voor niets is de titel van een leergang die wij verzorgen voor topambtenaren ‘Ken u zelve’. Als woordvoerder kun je je bestuurder bij dat proces helpen door vragen te stellen die niet alleen over de inhoud, maar ook over de gevoelswereld gaan. Waar zit zijn of haar angst? Is er iets waar hij of zij onzeker van wordt? Of boos? En wat raakt iemand? Door dat ongebruikelijke, persoonlijke gesprek aan te gaan ontstaat waarachtigheid. Door het persoonlijke te zoeken. ‘Nabijheid’ noemt Guido Rijnja dat. Als een bestuurder niet kwetsbaar durft te zijn, wordt het een functionaris. En mensen zijn niet langer bereid om naar een functionaris te luisteren. Wél naar een echt mens.”

Van Leeuwen: “Mensen zien wat er in de Verenigde Staten gebeurt en zijn bang dat dat overwaait naar Nederland. Zoals het gemak waarmee Trump zegt: ik wil Groenland. Als dat ook hier de manier van politiek bedrijven wordt, dan wordt het wel erg lastig om op een integere manier je vak als woordvoerder uit te voeren. Maar in ons systeem zitten meer checks and balances. In ons meerpartijensysteem moet je altijd compromissen sluiten en elkaar overtuigen. In dat krachtenveld zit ook de woordvoerder: een verhaal goed onderbouwen, met de goede feiten komen, objectiveren. Liegen is voor een politicus nog steeds een doodzonde en voor een woordvoerder ondergraaft dat enorm zijn of haar geloofwaardigheid. Ook misleidende framing is uit den boze. Een woordvoerder heeft in feite een intermediaire rol, die helpt om standpunten te verdiepen en te onderzoeken, om uitersten bij elkaar te brengen en van commentaar te voorzien.” —

Foto Germán Villafane

Empathie kun je leren

"Jongens, ik weet dat ik het niet moet hebben van mijn empathische vermogens", gaf een collega enige tijd geleden toe. De opmerking verraste mij. In het communicatievak is empathie de basis van begrip, de brug naar de ander, de kern van verbinding. Dat je het niet 'moet hebben' van empathie in dit vak is als een professionele voetballer die beweert geen bal over te kunnen passen, of een arts die zegt dat diagnostiek niet zijn sterkste punt is. Daarom vond ik de opmerking ook zo moedig; het vergt lef om je zo kwetsbaar op te stellen en toe te geven dat er ruimte is voor groei.

In vacatures voor communicatieprofessionals wordt vaak gevraagd naar empathisch vermogen. Het is wellicht een van de meest gevraagde eigenschappen. Maar wat bedoelen we daar precies mee? Melissa Fuller promoveerde recent aan de Universiteit Twente op onderzoek naar empathie in het communicatievak. Hiervoor onderzocht ze wat empathie is, hoe je het kunt cultiveren, en ook aanleren. In haar proefschrift stelt ze dat empathie geen simpele, eenzijdige vaardigheid is, maar een gelaagd geheel met cognitieve, affectieve en gedragsmatige componenten. De cognitieve kant gaat over het vermogen om andermans perspectief te begrijpen, de affectieve kant over het vermogen om emoties niet alleen te begrijpen, maar ook echt te voelen. Omdat empathie vorm krijgt in relatie tot anderen, is er ook nog een gedragsmatige kant. Dat gaat over de expressie van empathie, zoals het vermogen om actief te luisteren en verdiepende vragen te stellen. Empathie is dus een complex iets. En juist omdat het zo complex

is, overschatten of onderschatten we vaak ons eigen empathisch vermogen. Dat bleek ook uit Fullers onderzoek: communicatieprofessionals beoordeelden zichzelf vaak heel anders dan hun cliënten hen beoordeelden. We denken soms dat we goed bezig zijn, terwijl dat voor de ander heel anders kan voelen – en omgekeerd.

Daarom bleef de uitspraak van mijn collega nog lang in mijn hoofd hangen. Niet alleen vanwege de kwetsbaarheid die erin doorklonk, maar ook omdat er iets paradoxaals vanuit ging. Ja, de zakelijke aanpak van mijn collega kon af en toe wat minder sensitief overkomen. Maar de opmerking zelf suggereerde ook iets anders – namelijk, dat mijn collega zich in de schoenen van de ander kon verplaatsen en door de ogen van een ander naar zichzelf kon kijken. Misschien is het niet dat de collega empathie mist, maar dat er ontwikkelpunten zijn – zoals bij ieder van ons.

Gelukkig laat het onderzoek van Fuller zien dat empathie trainbaar is. Met dit in mijn achterhoofd, realiseerde ik me dat mijn collega misschien wat empathischer naar zichzelf mag kijken. Empathie vraagt bewustwording, oefening, feedback en reflectie. Want empathie is niet iets wat we wel of niet ‘hebben’, maar iets dat we continu kunnen verbeteren en verfijnen. Dus laten we het niet alleen vragen van sollicitanten. Laten we het actief ontwikkelen, stimuleren en waarderen binnen onze teams en organisaties. Want iedereen – van junior tot directeur – kan empathischer worden. En dat begint bij de erkenning dat we er allemaal nog in kunnen groeien.



Lotte Willemsen

Bijzonder hoogleraar op de
Logeion-leerstoel Strategische
Communicatie bij de afdeling
Communicatiewetenschap van de
Universiteit van Amsterdam (UvA).

Bron:

Melissa Fuller promoveerde 11 april 2025 aan Universiteit Twente, met haar proefschrift: Fuller, M. M. (2025). Exploring the worlds of others: Understanding and cultivating empathy competence in professional communication (dissertatie). University of Twente.

‘Misschien is het niet dat de collega empathie mist, maar dat er ontwikkelpunten zijn’

STEVEN NOORDAM (FACTSNAPP):

‘De mening van heel Nederland binnen handbereik’

In een flits weten wat ‘de bevolking’ vindt van een ingenomen standpunt of vliegensvlug leren welk logo het beste aanslaat bij jouw doelgroep. Dit hoeft geen weken meer te duren, maar kan tegenwoordig razendsnel.

Binnen enkele minuten en voor slechts een paar tientjes voer je zelf eenvoudig een online steekproef uit. Nog geen vijf minuten later stromen de eerste resultaten al binnen. Onderzoeksbureaus onderscheiden zich door kwantitatief onderzoek sneller, goedkoper en gemakkelijker te maken. En met hulp van AI wordt zelfs geëxperimenteerd met synthetische onderzoekspanels.



‘ChatGPT leert hoe je een vraag net even anders kunt stellen’

Inmiddels is iedereen overtuigd dat het begrijpen van je doelgroep de basis is van effectieve communicatie. Ontdekken wat er in de samenleving leeft en hoe de samenleving reageert op jouw organisatie, merk of product is cruciaal om met communicatie hierop in te spelen. Voor het uitvoeren van een representatief kwantitatief onderzoek kun je in Nederland terecht bij een van de vele onderzoeksbureaus. Zij gebruiken jarenlang zorgvuldig opgebouwde onderzoekspanels. Deze panels bestaan uit tienduizenden mensen die geregeld vragenlijsten invullen in ruil voor een vergoeding.

Nog sneller inspringen op de actualiteit

Doordat het overgrote deel van de respondenten een mobiele applicatie gebruikt voor het invullen van de vragen, kunnen onderzoeksbureaus nu nóg sneller steekproeven uitvoeren. Het onderzoeksbureau Factsnapp belooft zelfs dat resultaten binnen enkele minuten al binnenstromen. Steven Noordam, managing partner bij Factsnapp: “Je wilt niet meer twee weken wachten op een onderzoek wanneer je twijfelt over de kleur of pay-off van een advertentie. Nu kun je dezelfde dag nog nieuwe concepten en uitingen testen.”

Noordam ziet nog meer mogelijkheden voor communicatieadviseurs: “Binnen no-time kun je met nieuwe content direct inspringen op een actualiteit, doe je inspiratie op tijdens een brainstorm of zie je de resultaten live veranderen op een groot scherm bij een congres. Niet langer blijft je vragenlijst beperkt tot het publiek in de zaal, maar heb je de mening van heel Nederland binnen handbereik.”

Beperkingen van supersnel onderzoek

Toch kent deze supersnelle vorm van kwantitatief onderzoek ook zijn beperkingen. Gebruikers kunnen tot tien vragen stellen aan maximaal vijfhonderd mensen en hebben de keuze uit de drie variabelen

geslacht, leeftijd en gezinssamenstelling. Noordam: “Je moet het zien als een soort light versie van een traditioneel en uitgebreider panelonderzoek. Het is echt even snel de thermometer erin stoppen. Nog steeds representatief, maar korter en krachtiger.”

In het behouden van een representatieve steekproef zit het grootste verschil met het gebruik van een polletje op sociale media. Voor Noordam is een polletje daarom geen onderzoek. “Bij deze vorm van zelfselectie komen alleen de schreeuwers aan de beurt. Dit zorgt voor een sterke bias. Wij houden rekening met allerlei factoren, zoals jongeren die hun telefoon moeten inleveren op school. Door binnen schooltijd meer jongeren uit te nodigen, voorkomen we dat zij worden ondervetegenwoordigd.”

Synthetisch onderzoekspanel

Voor een snel én representatief onderzoek heb je dus duizenden respondenten nodig. Want niet iedereen wordt geselecteerd of kan direct reageren. Daarom investeren onderzoeksbureaus fors in panelmanagement om nieuwe respondenten te werven met hoge vergoedingen en slimme wervingsacties. Tegelijkertijd maken nieuwe ontwikkelingen het misschien mogelijk dat onderzoeksbureaus respondenten helemaal niet meer hoeven te verleiden.

Onderzoekers van de Stanford Universiteit ontdekten dat de door AI kunstmatig geproduceerde respondenten voor 85 procent dezelfde antwoorden geven als hun menselijke tegenhangers. Hiervoor interviewden zij duizend deelnemers twee uur over onderwerpen variërend van jeugdherinneringen tot immigratiebeleid. Op basis daarvan lieten zij AI replica’s maken. Zowel de menselijke respondenten als hun digitale tweelingen beantwoordden meerdere persoonlijkheidstests, sociale enquêtes en logiscapellen. Ondanks minder goede gelijkenissen op gedragstests, gaven de AI-replica’s grotendeels dezelfde antwoorden.



Echte mensen blijven altijd nodig

De eerste ervaringen met deze synthetische onderzoekspanels zijn daarmee veelbelovend. Ook uit onderzoek van Ipsos blijkt dat kleinere groepen van vijftig respondenten grotere populaties van tweehonderd kunnen nabootsen. Tegelijk laat het onderzoek zien dat kleine en goede representatieve menselijke onderzoekspanels noodzakelijk blijven om in combinatie met synthetische data betrouwbare voorspellingen te doen.

Ook Noordam stelt dat synthetische persona voeding nodig hebben van brondata met echte mensen. “Bij concept testing kan het goed werken. AI kan leren hoe panelleden reageren op bepaalde uitingen en op basis daarvan voorspellen dat de synthetische Piet Jansen waarschijnlijk zou kiezen voor product A in plaats van B. Maar deze methode werkt niet wanneer je een geheel nieuw merk introduceert. Het synthetische panellid kent het product gewoonweg niet.”

Het menselijke onderzoekspanel blijft dus nodig. Toch ziet Noordam nu al voordelen van het gebruik van AI. “Goed onderzoek valt of staat met het stellen van goede vragen. Dit lijkt soms gemakkelijker dan het is. ChatGPT leert hoe je een vraag net even anders kunt stellen. Ook biedt het al snel een vrij goede set met onderzoeksvragen. En dat is handig, want op dit moment duurt het stellen van een goede vraag misschien nog wel langer dan het verzamelen van goede antwoorden.” —

Bronnen

Ipsos Views, The power of product testing with synthetic data, januari 2025: www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-02/IpsosViews_ThePowerOfProductTestingWithSyntheticData.pdf.
Stanford University, Generative Agent Simulations of 1,000 People, 21 januari 2025: <https://hai.stanford.edu/news/ai-agents-simulate-1052-individuals-personalities-with-impressive-accuracy>

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.

Gedragsbeïnvloeding: Gebruik jij het i-frame of het s-frame?

Communicatie wordt in ons vakgebied meer en meer gepropageerd als zelfstandig middel tot gedragsverandering. In de gedragswetenschap wordt dit werken volgens het i-frame genoemd, wat staat voor een op het individu of groep individuen gerichte aanpak. Het effect ervan wordt steeds vaker ter discussie gesteld. Voor duurzame gedragsverandering heeft de gedragswetenschap het steeds vaker over het s-frame als meer effectieve methodiek. Het s-frame staat voor een aanpak waarbij het systeem – waardoor de contactgroep zijn of haar gedrag vertoont – wordt veranderd.

Dat ons vakgebied interessant zou zijn als zelfstandig middel voor gedragsverandering is vrij nieuw. Tot het begin van deze eeuw werd algemeen gezegd dat communicatie een weinig krachtig middel is om gedrag in een bepaalde richting te veranderen. Dat kwam met name door een zeer invloedrijk boek uit 1960, van Joseph Klapper. Voor de komst van dat boek werd aan massacommunicatie (of in modernere bewoordingen: one-to-many communicatie) juist veel macht toegekend. Dat wil zeggen dat men tot dan toe van mening was dat dat wel degelijk rechtstreekse invloed heeft op de ontvangers ervan. Klapper was de eerste die al het onderzoek naar de invloed van massacommunicatie op ontvangers onder een vergrootglas legde. Zijn conclusie: media (als kanaal voor one-to-many communicatie) veranderen houding of gedrag niet. One-to-many communicatie zorgt wel voor de versterking van bestaande meningen en het in de eigen peergroup goedgekeurde gedrag. Meer niet. Vandaar dat hij zijn theorie over de effectiviteit van massacommunicatie de reinforcement theory noemde, ofwel versterkingstheorie. Beïnvloeding van mening of gedrag vindt plaats in de eigen peergroup, zei hij al. Van het onderzoek daarnaar weten we dat mensen het liefst praten met mensen die al dezelfde mening zijn toegedaan en zich doorgaans afkeren van mensen die een andere mening ventileren. Ook

daar vindt dus veel reinforcement plaats. Totdat begin van deze eeuw een boek verscheen over de kracht van nudging.

De ontdekking van nudging

“Laaiend enthousiast waren we, toen in 2008 het boek *Nudge* verscheen”, schrijft gedragswetenschapper Ben Tiggelaar in 2023 in zijn NRC-column. De auteurs van *Nudge* beschreven hoe je mensen aanzet tot goed gedrag via allerlei subtiele interventies, en dan liefst zo dat ze het zelf niet in de gaten hebben. Met als bekendste succes de vlieg in de pot van de mannen-wc’s, waardoor zij minder over de rand plassen en wc’s minder vies worden. Of het vooraan leggen van gezond eten in de bedrijfskantine. “Talloze politici, bestuurders, managers en gedragsexperts gingen ermee aan de slag”, schrijft Tiggelaar. Ook in ons communicatievak werd nudging al heel snel gezien als een interessante interventie. We kennen allemaal het voorbeeld van de brief waarin je niet meer schrijft dat iemand zijn belasting of boete moet betalen, maar waarin je schrijft dat 96 procent van de mensen in hun eigen straat hun belasting of boete altijd op tijd betalen. Op een subtiele manier wordt mensen erop gewezen dat ze afwijkend gedrag vertonen als zij niet tot die 96 procent behoren. Daar houden mensen doorgaans niet van. En inderdaad, het geld stroomde binnen. Alleen door een andere nadruk in een brief. Wow! Communicatie kon dus wel directe invloed hebben op gewenst gedrag. Toch laat onderzoek nu, zeventien jaar later, zien dat veel van de claims niet houdbaar bleken.

De onmacht van nudging

Onderzoek laat steeds vaker zien dat nudging soms werkt, maar dan meestal maar een beetje en soms ook helemaal niet, schrijft Tiggelaar. “Overzichtsstudies laten nu zien dat nudges doorgaans slechts geringe en kortstondige effecten hebben op menselijk gedrag.” Nudging werkt hooguit als mensen zelf ook vinden dat ze

dat gedrag moeten vertonen, blijkt keer op keer. En dan nog niet altijd. Tussen droom en daad staan veel praktische bezwaren, om Elsschot te parafraseren. Al eerder, in 2018, concludeerde gedragswetenschapper Reint Jan Renes in een blog op de site van SWOCC ook al: nudging werkt soms wel maar alleen daar waar de nudge aanwezig is. Dat wil zeggen: als er geen vlieg in de wc-pot zit, vallen mannen terug in oud gedrag. En ook als het gezonde voedsel niet vooraan ligt. Een nudge maakt mensen lui en inactief, zegt hij. Daardoor ontstaat er geen eigenaarschap van het nieuwe gedrag. Met gevolg dat het nieuwe gedrag niet beklijft en dus niet duurzaam is. Onder gedragswetenschappers bestaat steeds meer aarzeling over het nut van nudging en aanverwante technieken om mensen te beïnvloeden zonder dat ze het zelf in de gaten hebben en over de duurzaamheid van het nieuwe gedrag. Dus wordt er naarstig gezocht naar andere interventies die meer en blijvend effect hebben.

Het i-frame of het s-frame

In 2022 sloeg een artikel van Chater en Loewenstein daarover in als een bom. Ook zij zagen te weinig blijvend effect van nudging en dat leverde het idee van het i- en het s-frame op. Zij maken namelijk onderscheid tussen beïnvloeding op psychologisch en op sociologisch niveau. Beïnvloeding op psychologisch niveau noemen zij beïnvloeding volgens het i-frame: interventies die zijn gericht op individuen of groepen individuen die hun gedrag moeten aanpassen. Zij concluderen dat gedragsveranderingsinterventies volgens het

i-frame meestal niet nuttig zijn. Zij vinden het bovendien onheus om het zo te doen, omdat je het individu als enige verantwoordelijk stelt voor het niet vertonen van het gewenste gedrag. Terwijl dat vaak een gevolg is van allerlei andere omstandigheden dan alleen de eigen (on)wil om te veranderen. Zij stellen dat met name complexe problemen een heel andere aanpak vergen, en dat noemen zij gedragsverandering volgens het s-frame. Dat wil zeggen dat het systeem waarin de doelgroep leeft en waardoor het niet gewenste gedrag wordt veroorzaakt, moet worden aangepakt. Een voorbeeld? Mensen vertellen dat ze gezonder moeten eten, werkt niet zolang de supermarkten vol staan met ongezonde dingen en gezond voedsel duurder is dan ongezond voedsel. Maar ja, dat vergt natuurlijk veel ingrijpendere maatregelen waar veel verschillende partijen aan moeten willen meewerken. Bedrijven zijn er dol op om het i-frame te gebruiken, zeggen Chater en Loewenstein, want het kost weinig. Maar het is meestal niet veel meer dan een alibi, dan laat je in elk geval zien dat je iets doet. Maar duurzaam effect heeft het zelden.

Wanneer kies je voor wat?

Wat betekenen deze ontwikkelingen in de gedragswetenschap voor ons communicatievak? Nudging en andere interventies die op het niveau van het i-frame werken, lijken vooral geschikt voor simpele problemen die te maken hebben met persoonlijke zwakheden, zegt Tiggelaar. Je wil wel, maar het komt er niet van. En dat geldt ook voor de vele communicatie-interventies die wij gebruiken

om mensen tot ander gedrag te bewegen. Als mensen niet willen of kunnen veranderen, gebeurt er niets, wat je ook propageert. “All persuasion is fundamentally self-persuasion” schreef Richard Perloff in het veelgebruikte overzichtswerk *Dynamics of Persuasion* (1993, p.15/235) al: alleen als mensen voor het andere gedrag openstaan en dat zonder al te veel moeite kunnen vertonen, helpt het om een zetje te krijgen of regelmatig even herinnerd te worden aan het betere gedrag. Gaat het over lastiger kwesties zoals gezond gedrag, milieubewust gedrag of racisme, dan lijkt het s-frame meer kans op succes te hebben. Hoe dat s-frame eruit moet zien, is een kwestie van puzzelen, leerde ik al eerder van Renes, uitzoeken wat het betere gedrag tegenhoudt en die barrières wegnemen (zie ook Sharpe & Steg, 2025 en Van Valkengoed et al. 2022). Dat is meestal niet een kwestie van meer of andere communicatie, maar van verandering van allerlei andere zaken die barrières opwerken, tot en met de eigen bedrijfsprocessen aan toe.

Hebben we dan niets aan communicatie om te komen tot gedragsverandering? Ja, natuurlijk wel. Zonder communicatie staat alles stil. Je moet natuurlijk uitgebreid communiceren over welke veranderingen in het systeem hoe worden aangepakt en welke voordelen daaraan zitten. Ook dat kun je nudging noemen, maar dan niet als zelfstandige interventie, maar als ondersteuning van wat er op s-niveau allemaal wordt aangepakt. Dat is bovendien een zaak van lange adem.

Voor wie verder wil lezen of luisteren:

- Bouman, Thijs en Linda Steg (2022). A spiral of (in)action: Empowering people to translate their values in climate action. *One Earth*, 5(9), 975-978. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.08.009>
- Chater, N. & Loewenstein, G. (2022). The i-frame and the s-frame: How focusing on individual-level solutions has led behavioral public policy astray. *Behavioral and Brain Sciences*, <https://doi.org/10.1017/S0140525X22002023>
- Klapper, Joseph T. (1960). *The effects of mass communication*. Free Press.
- Perloff, Richard M. (1993). *The dynamics of persuasion*. Erlbaum publishers.
- Renes, Reint Jan (2018). Gedrag sturen? Waarom frictie soms beter werkt dan een nudge. SWOCC 16-10-2018.
- Sharpe, Elliot J. & Linda Steg (2025). A critical reflection on behavioural difficulty: proposing a barrier-first approach. *Behavioral Sciences*. Vol. 62, 10150, <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2025.101500>
- Tiggelaar, Ben (2023). Waarom nudging zo’n sexy én – helaas – gevaarlijk idee is. NRC 15-09-2023. Werf,
- Valkengoed, Anne M. van, Wokje Abrahamse en Linda Steg (2022). To select effective interventions for pro-environmental behaviour change, we need to consider determinants of behaviour. *Nature Human Behaviour*, Vol.6, 1482–1492, <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01473-w>
- Werf, Minou van der (2023). Gedragsbeïnvloeding op beleidsniveau, position paper. Universiteit Maastricht.



Coup

"We zien de ineenstorting van de internationale orde in realtime, en dit is nog maar het begin", zegt onderzoeksjournaliste Carole Cadwalladr. In een scherpe TED Talk hekelt ze de opkomst van de broligarchie – de machtige techmanagers die hun wereldwijde digitale platforms gebruiken om ongekende geopolitieke macht te vergaren, de democratie te ontmantelen en wereldwijd autoritaire controle mogelijk te maken. Haar strijdkreet: "Verzet je tegen dataverzameling en massasurveillance en steun anderen in een golf van digitale ongehoorzaamheid. Je hebt meer macht dan je denkt."



Bubbels

Hij is de adelfluisteraar, zij een klimaatactivist. In de podcast Bubbels! botsen Jort Kelder en Hannah Prins met elkaar over alles wat schuurt – twee uitersten die over vrijwel alles anders denken. En toch delen ze één passie: vurig discussiëren. Hun gesprekken zijn een poging om door bubbels heen te prikken en gedeelde grond te vinden.



Tijd als geld

Verwacht je leidinggevende het onmogelijke van jou? Legt iedereen klusjes op jouw bureau? Of zijn er gewoon niet genoeg uren in een dag om alle taken te doen? Bekijk je tijd dan als geld, adviseert teamtrainer en coach Karen Visser: Je kunt niet meer uitgeven dan je hebt.



Kantelpunt

De weg naar een duurzamere toekomst lijkt vaak traag en hobbelig, totdat een cruciaal moment alles versnelt. Dit zogeheten kantelpunt is een interessant fenomeen. In een recent onderzoek, uitgevoerd door Motivaction in opdracht van Triodos Bank, wordt duidelijk dat Nederland mogelijk dichtbij deze duurzame kantelpunten staat dan velen denken.



‘Een olifant past niet in een schoenendoos, ook niet als je daar een schoenlepel en smeerolie bij doet’



Sociale media

De VNG heeft aangekondigd met een advies voor gemeenten te komen over het gebruik van sociale media. Hugo Louter neemt er op LinkedIn een voorschot op. Hij ziet genoeg andere redenen dan de politieke wind om ons te bezinnen op inzet van sociale media. Lees ook de reacties en waardevolle links bij het artikel.



Werkgeluk

In de jaarlijkse European Workforce Study wordt de Europese bedrijfswereld en haar werknemers onder de loep genomen. De studie bevraagt 26.450 werknemers in twintig Europese landen naar hun werkomstandigheden en geeft dus een goed beeld van werkgeluk in Europa. Hybride werken blijkt overal flink bij te dragen tot werkgeluk.



*Auteur Michiel Haighton en ChatGPT**

Fotograaf Ruby Cruden

De AI-revolutie door de ogen van een pionier

Als Machine Learning Engineer en oprichter van The AI Factory ontwikkelt Maarten Sukel AI-systemen. Daarnaast is hij auteur van De AI Revolutie en promoveerde hij aan de Universiteit van Amsterdam op AI. Op C-day25 is hij keynote spreker. "Communicatieprofessionals moeten niet afwachten, maar een leidende rol pakken en begrijpen hoe AI werkt. Dit is hét moment om te pionieren."



Profeet of scepticus van AI?

“Ik zie mezelf vooral als pionier. AI sinds mijn stage tien jaar geleden bij de gemeente Amsterdam werk ik met AI. Ik zie grote risico's en bezwaren, maar als ondernemer en betrokken burger zie ik zeker ook enorme kansen. Daarnaast ben ik ook academicus; ik probeer een onderwerp als AI van alle kanten te bekijken en trek dan objectieve conclusies.”

Wat is jouw definitie van AI?

“AI is een van de vaagste termen die we in dit vak gebruiken. Grote techbedrijven zoals OpenAI wakkeren die vaagheid bewust aan. Zij spreken over ‘superintelligentie’ die ze aan het bouwen zijn. Dat klinkt natuurlijk indrukwekkend als je miljarden aan investeringen nodig hebt. In werkelijkheid bouwen ze gewoon slimme computersystemen, maar dat verkoopt minder goed. AI is een hip en verwarrend onderwerp, maar daar heb ik persoonlijk geen problemen mee. Tien jaar geleden was ik nog een nerd achter mijn computer, nu ben ik een veelgevraagd spreker over een sexy onderwerp.

Vaak als mensen het over AI hebben, bedoelen ze generatieve taalmodellen zoals ChatGPT en CoPilot of de geavanceerde algoritmes achter sociale media. Die aanbevelingssystemen zijn vaak nog complexer dan taalmodellen en bepalen grotendeels wat je online te zien krijgt. Machinelearning valt er ook onder: systemen die leren van data en patronen herkennen zonder

expliciete instructies. Minder spectaculaire marketing, maar absoluut onderdeel van AI.”

Zo revolutionair is AI dus niet?

“Absoluut wel! De maatschappelijke, sociale, geopolitieke en economische impact is gigantisch. Net als bij eerdere industriële revoluties verschuift de manier waarop de wereld functioneert. De AI-revolutie begon rond 2000 en zal doorgaan tot minstens 2050. Revoluties gebeuren niet van de ene op de andere dag; kijk maar naar de industriële revolutie, die meer dan tachtig jaar duurde en waar we eigenlijk nog steeds de effecten van merken. Het voelt misschien alsof alles snel verandert, maar dat komt vooral doordat we de volle omvang ervan nog niet kunnen bevatten.

Als mensen over honderd of tweehonderd jaar op deze periode terugkijken, zal het waarschijnlijk als één grote transformatie worden gezien waarbij de manier waarop we werken, leven en communiceren ingrijpend is veranderd. Neem de geopolitieke spanningen. Vrijwel alle gewapende of dreigende conflicten draaien uiteindelijk om de enorme behoefte aan energie en grondstoffen die nodig zijn voor AI. Dit is waarom de Verenigde Staten geïnteresseerd zijn in Groenland of waarom zeldzame aardmetalen in Oekraïne zo strategisch belangrijk zijn. De strijd om grondstoffen en energie is in wezen een klassieke machtsstrijd, maar nu met AI als drijvende kracht. Overal ter wereld waar het

onrustig is, liggen de grondstoffen die nodig zijn voor chips en reken capaciteit.

De enorme macht van Big Tech-bedrijven zoals Google, OpenAI en Microsoft is ook een teken aan de wand. Hun controle over informatiestromen is vergelijkbaar met de macht van oliemaatschappijen tijdens de industriële revolutie. Deze bedrijven onttrekken zich grotendeels aan overheidscontrole, wat problematisch is voor een goed functionerende democratie.

Hoewel ik kritisch ben, verwacht ik dat de samenleving uiteindelijk zal ingrijpen met regulering en alternatieven. De technologie ontwikkelt zich. Op termijn zal er waarschijnlijk minder rekenkracht nodig zijn, waardoor ook de energiebehoefte afneemt. Problemen rondom privacy zullen waarschijnlijk ook minder worden. Mensen zoeken altijd naar oplossingen voor de uitdagingen die nieuwe technologieën met zich meebrengen, en dat zal hier niet anders zijn.”

Hoe zet jij AI in je eigen werk in?

“Ik gebruik AI vooral voor het schrijven van computer codes. Daar zijn deze modellen ontzettend goed in. De afgelopen twee jaar is dat van nul naar honderd gegaan, en de manier van werken is compleet veranderd. De soorten fouten die twee jaar geleden vaak voorkwamen, zijn nu weer heel anders. Het hele vakgebied is zichzelf opnieuw aan het uitvinden. Je kunt niet meer om AI heen, maar je moet het wel op een nieuwe manier gebruiken. AI zit in alle systemen die ik bouw. Ik ben de hele dag bezig om AI te temmen. AI bespaart me enorm veel werk en kosten. Projecten die ik nu in mijn eentje doe, vereisten voorheen een compleet team. Gezien de tarieven van techneuten is dat een wereld van verschil.”

Wat betekent AI voor communicatieprofessionals?

“Als je kijkt naar de ontwikkeling van taal, zijn we eigenlijk nog aan het bijkomen van de komst van emoji's. Het toevoegen van emoji's aan ons taalgebruik was al een grote verandering, maar als je dat vergelijkt met de impact van een model dat volledige teksten voor je schrijft op basis van

instructies, is dat vele malen ingrijpender. Over tien jaar is het Nederlands waarschijnlijk zo veranderd dat we het niet meer herkennen. Taalontwikkeling is de afgelopen duizend jaar geleidelijk gegaan, maar nu zitten we in een stroomversnelling. Dat beïnvloedt elk communicatieconcept.

De nieuwe generatie gebruikt taal al op een compleet andere manier dan ik – en ik ben pas 31. Neem bijvoorbeeld de betekenis van verschillende kleuren hartjes. Daar zitten talloze lagen en nuances in die ik niet eens doorhad. Onze taal is enorm verrijkt met emoji's en nieuwe vormen van communicatie.

ChatGPT en andere AI-modellen gaan onze woordkeuze en stijl veranderen. Dat is bizar om over na te denken. En dat is nog los van het effect op ons brein. Taal is altijd bepalend geweest voor hoe onze hersenen zich ontwikkelen, hoe we leren denken, ideeën en gevoelens uiten, en met elkaar communiceren. Taal is bijna de basis van alles wat we onderling doen.

Voor tekstschrijven wordt AI nu al veel ingezet. Sommigen schrijven nog alles zelf, anderen laten een bot het werk doen. Als je zelf schrijft en onderzoek doet, maak je niet zo snel de feitelijke fouten die ChatGPT soms maakt. Maar het is een andere manier van werken. Met ChatGPT heb je binnen een minuut een tekst klaar, waardoor je geen last hebt van deadlinestress en veel sneller kunt werken. Dat brengt enorme efficiencyvoordelen, maar er zitten ook nadelen aan, vooral op het gebied van feitelijke nauwkeurigheid.”

De communicatieprofessional wordt overbodig?

“AI neemt het werk niet over, maar verandert het wel. Bedrijven die sociale media volledig door AI laten beheren, zien hun reputatie kelderen. Maar als je AI gebruikt voor planning, inspiratie en redactie, dan levert dat betere kwaliteit op.

En levert het banenverlies op? Waarschijnlijk wel. AI maakt werk efficiënter. Net zoals bankautomaten uiteindelijk tot minder bankkantoren hebben geleid. De beste strategie is: zorg dat je ermee kunt werken. Gebruik AI voor repetitief werk, zodat jij je kunt richten op strategie en creativiteit.

Communicatieprofessionals moeten niet afwachten, maar een leidende rol pakken. Werk samen met techneuten. Begrijp hoe AI werkt. Zo blijf je relevant. Dit is hét moment om te pionieren.”

Worden we dommer door AI?

“Er is een gangbare theorie dat we dommer worden door AI. Onderzoek laat zien dat onze kennisopname sterk afneemt als we te veel op tools zoals ChatGPT leunen. Iemand die constant met ChatGPT werkt, merkt op een gegeven moment dat zijn vermogen om dingen zelf te bedenken achteruitgaat. Op generatie niveau kan dat een serieus probleem worden. Stel dat het internet uitvalt, kunnen we dan nog wel zelfstandig functioneren? Zelfs communiceren met elkaar zou lastiger worden.

Maar aan de andere kant: als ik naar mijn eigen leven kijk, moest ik vroeger met de hand schrijven, omdat dat zogenaamd beter zou zijn voor kennisopname. Toch gebruikte ik altijd al een laptop en daardoor ben ik juist goed geworden in computers. Misschien moeten we dus niet te terughoudend of bang zijn. De kans dat het internet helemaal uitvalt is ook niet zo groot – tenzij de Amerikanen de stekker eruit trekken.

Het idee dat we dommer worden, voelt een beetje ouderwets. We zijn eigenlijk allang cyborgs. Kijk naar ons: we zitten hier met drie apparaten op tafel (een Ipad en twee iPhones). We worden meer hybride wezens. Samen met AI zijn we waarschijnlijk juist sneller en intelligenter. Hier hoor je weer mijn academische kant.”

Cyborgs, hybride wezens, klinkt aantrekkelijk...

“De term ‘hybride’ komt uit de AI-wereld. Een hybride AI-systeem betekent dat je AI combineert met menselijke intelligentie. Bijvoorbeeld in een ziekenhuis: AI beoordeelt een scan, maar uiteindelijk kijkt de arts er ook nog naar. Waarom denkt het model dit? Zit er een fout in de meting? De kracht zit in die samenwerking tussen mens en machine. ChatGPT is ook een hybride systeem. Jij stelt een vraag, voedt het model met informatie, en wat eruit komt, redigeer je weer. Het is nooit in één keer precies goed. Die wisselwerking is juist de kracht. Bedrijven die AI klakkeloos alles laten doen – zoals

sociale media volledig door AI laten draaien – lopen vast. De output is rommelig, mensen zien meteen dat het nep is, en het schaadt je merk. Maar als je AI inzet als hulpmiddel – om ideeën op te doen, een planning te maken, schrijfhulp te bieden of een stuk in een bepaalde stijl te genereren – dan werkt het wel. Dat is het verschil.”

**Michiel Haighton schreef dit interview met behulp van ChatGPT. In de voorbereiding maakte ChatGPT een samenvatting van het boek de AI Revolutie en bedacht het ook interviewvragen. ChatGPT schreef op basis van de citaten van Sukel de kop, intro, tussenkoppen en tekst. Dat vroeg nog wel enige nabewerking en eindredactie.*

‘Over tien jaar is het Nederlands waarschijnlijk zo veranderd dat we het niet meer herkennen’

AIAS OF MMM?

Inzet generatieve kunstmatige intelligentie kruipt uit taboesfeer

We vroegen DALL-E, een kunstmatig intelligentieprogramma dat beelden creëert uit tekstuele beschrijvingen, om te visualiseren hoe Nederland er in de toekomst uitziet door de opmars van kunstmatige intelligentie.

Kunstmatige intelligentie is al decennia aan een opmars bezig in onze levens. Nieuwe toepassingen voor consument en zakenleven worden gretig omarmd. Waar spellingscheck, navigatiesysteem, vertaalapp en zoekmachine voor alle rangen en standen het leven vergemakkelijkten, is er met de introductie van large language models (LLM's) of generatieve kunstmatige intelligentie volgens velen meer aan de hand.

Quasi-intellectuele vaardigheden kwamen plots binnen handbereik zonder eigen inspanning of feitenkennis. Waar gebruik maken van een spellingscheck niet op morele bezwaren stuit, lijkt generatieve kunstmatige intelligentie een grens te overschrijden voor met name het onderwijs. C verkende en vergeleek verschillende opinies en modellen.

In het onderwijs, dat toch meestal niet vooroploopt bij revoluties, zijn de huidige ontwikkelingen voor het lerarencorps een hele kluit, afgaand op traditionele en sociale media. Je zou kunnen stellen dat in zekere zin aan de poten van de didactische basis van het onderwijs wordt gezaagd; kennis vergaren en verwerken door jarenlang getraind te worden door docenten. Maar was deze lesmethodiek al niet achterhaald, zullen sommigen opperen. En is het doel van onderwijs toch niet vooral weerbare en flexibele potentiële werknemers afleveren? Tenslotte zijn de toepassingen van generatieve kunstmatige intelligentie in de werksfeer reeds legio, van razendsnel een zakelijk rapport schrijven tot de sollicitatiebrief opstellen. Hoewel de inzet van die technologie bij banen in de rechtspraak en journalistiek uiteraard gevoeliger ligt dan bij andere beroepen. Net als de docent worstelt

menig werkgever met het meten van de integriteit en kwaliteit van dergelijke producten. Maar is een goede instructie (prompt) kunnen schrijven nu en in de toekomst niet minstens vergelijkbaar of zelfs waardevoller dan zelf de pen ter hand nemen? In een tijd van vergrijzing en teruglopende productiviteit kan de technologie wel eens een broodnodige impuls betekenen voor een robuustere economie. Het Future of Jobs Report 2025¹ van het World Economic Forum (WEF) laat niet voor niets een flinke verschuiving zien in de top 5 van meest gevraagde vaardigheden bij werknemers:

Vaardigheden 2020-2025

1. *Analytical thinking and innovation*
2. *Active learning and learning strategies*
3. *Complex problem-solving*
4. *Critical thinking and analysis*
5. *Creativity, originality and initiative*

Vaardigheden 2025-2030

1. *AI and big data*
2. *Networks and cybersecurity*
3. *Technologic literacy*
4. *Creative thinking*
5. *Resilience, flexibility and agility*

‘De geest terug in de fles stoppen is onmogelijk en zou slechts een achterhoedegevecht betekenen’

Onderwijs heeft als grondslag leerlingen afleveren met parate kennis en kritisch (idealiter: intellectueel) denkvermogen die zelf logische verbanden leggen en bronnen verifiëren. Generatieve kunstmatige intelligentie levert op basis van beknopte instructies in luttele seconden tot minuten een schijnbaar kant-en-klaar product af in tekst, spraak, beeld of video. Dat blijkt een enorme verleiding, even afgezien van risico op plagiaat en verkeerde feiten. Tegelijkertijd is kunstmatige intelligentie een belangrijke inzet bij de geopolitieke spanningen van de laatste jaren. De Europese Unie poogt met nieuwe wetgeving de integriteit, kansengelijkheid en andere grondbeginselen te beschermen ten tijde van een stormachtige herschikking van de wereldorde. Waar de EU-landen elkaar steeds meer opzoeken wat betreft overkoepelend industriebeleid, defensie, technologieprojecten en energievraagstukken, lijkt onderwijs en de omgang met kunstmatige intelligentie daarbinnen nog niet hetzelfde prioriteitsniveau te hebben (bereikt). Toch zijn de doorbraken die met name de Verenigde Staten en China maakten zeer verstrekkend en onomkeerbaar. Handvatten en richtlijnen introduceren om onderwijzend Nederland doelmatig en verantwoord met generatieve kunstmatige intelligentie te leren

omgaan, is dan geen overbodige luxe. De geest terug in de fles stoppen is onmogelijk en zou slechts een achterhoedegevecht betekenen of zelfs tot grote achterstand leiden. Daarom zouden handvatten en richtlijnen student en docent kunnen helpen om tot een ‘nieuw normaal’ te komen.

Na online zoekwerk (zonder gebruik van...) viel C vooral op dat het fundamenteel benaderen van kunstmatige intelligentie in middelbaar en hoger onderwijs nog in de kinderschoenen staat. Omgaan met de inzet van LLM's lijkt nogal eens op individueel schoolniveau of bij docenten zelf te zijn belegd. Toch doken er twee aanpakken op in de zoektocht. De ene is het AIAS-model van Leon Forze² (met open licentie) dat een eigen versie kreeg in handen van docenten van ROC Twente³, onder wie Bas Heerink. Het model maakt het mogelijk om studenten vooraf duidelijkheid te geven over hoe zij met kunstmatige intelligentie mogen werken. De andere, MMM (Me and My Machine)⁴ is ontwikkeld bij Fontys Hogeschool door docent Rens van der Vorst en labelt achteraf in welke mate kunstmatige intelligentie is gebruikt bij een tekst of beeld. Dus waar het ene model bij de voorkant start, doet het andere dat bij de achterkant.

Open gesprek

De AI-Waaier biedt studenten duidelijkheid of, en zo ja hoe, ze kunstmatige intelligentie mogen gebruiken voor een opdracht. De niveaus lopen van 1 (geen gebruik) tot 5 (maximaal gebruik). ROC Twente heeft een uitleg voor studenten en een voor docenten ontwikkeld. In een interview met SURF Communities⁵ stelt docent Bas Heerink dat het model helpt om gebruik van kunstmatige intelligentie uit de taboesfeer te halen en een open gesprek erover aan te gaan. “Echter, de waaier is geen manier om fraude te voorkomen”, benadrukt Heerink. Hij constateert in het interview dat inzet van de AI-Waaier vragen oproept of opdrachten nog wel toekomstbestendig zijn als die het label ‘geen AI’ krijgen. “De vraag rijst dan of de opdrachten nog wel aansluiten bij de beroepspraktijk.”

Ook het MMM-model van Fontys Hogeschool kent vijf stadia met elk een eigen naam en logo ter verduidelijking. Ditmaal aflopend in plaats van oplopend, zoals bij de AI-Waaier. MMM loopt van lazy prompter (zo goed als alles door kunstmatige intelligentie gemaakt) helemaal af tot man-made (geen kunstmatige intelligentie gebruikt). Doel is volgens bedenker Rens van der Vorst iedereen deelgenoot te maken van hoe je de technologie hebt gebruikt. In een interview met BRON⁶, nieuwsmedium van Fontys Hogeschool, stelt Van der Vorst: “Iedereen kan er gebruik van maken. Er zijn studenten die echt net zo schrijven alsof het een AI-gegenereerde tekst is. Door die labels te gebruiken, kunnen zij duidelijk maken dat zij het zelf hebben geschreven. Of niet.” Liegen kan natuurlijk nog steeds, aldus de bedenker van de labels. “Maar door ernaar te vragen, verander je het speelveld.”

Plagiaat

Wat opvalt, is dat beide modellen niet of nauwelijks gericht zijn op het bestrijden van fraude of plagiaat. Belangrijker, wat misschien ook wel beter past bij de huidige fase van adoptie van LLM’s en beeldcreërende kunstmatige intelligentie, is volgens beide modellen het open gesprek aangaan en integriteit adresseren. Het gebruik uit de stiekeme sfeer halen en een taboe doorbreken. Tussen

docenten onderling, tussen studenten onderling en tussen beide groepen. Op die manier kan deze onderwijsrevolutie waarschijnlijk eenvoudiger op verstandige en verantwoorde wijze geïntegreerd worden. Nieuwe generaties werknemers komen zo beter toegerust de arbeidsmarkt op. Omgekeerd kan het bedrijfsleven zijn uitgebreide praktijkervaring weer met het onderwijs delen. Daar ligt een schone taak voor communicatieprofessionals en hr-specialisten om de twee werelden spoedig nauwer bijeen te brengen.

Middelmatigheid

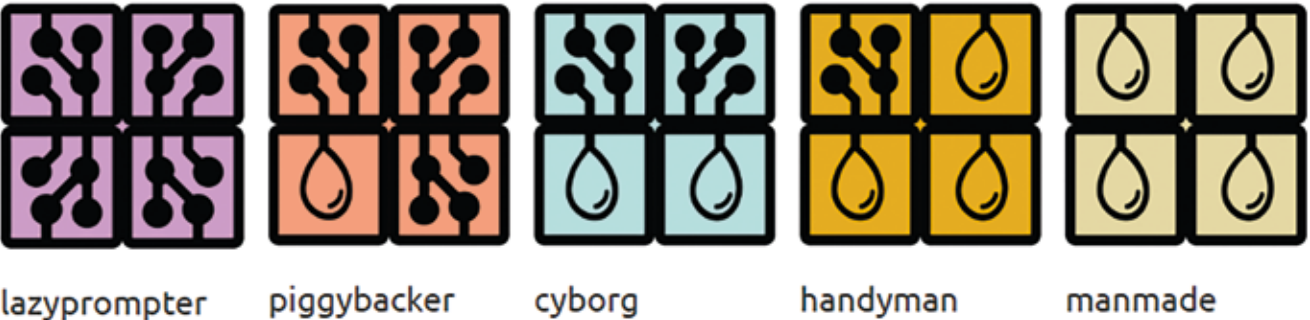
Toch rest een kanttekening bij dit technologische walhalla. De golf van LLM’s die recentelijk en ongevraagd is uitgestort over het publiek wordt naast de praktische voordelen door critici als het einde van creativiteit en de overwinning van middelmatigheid gezien. Dit terwijl de vaardigheid creativiteit/ creatief denken een plek is gestegen in de top 5 van WEF. Feliene Hermans, hoogleraar Vakdidactiek van de informatica aan de Vrije Universiteit Amsterdam en daarnaast informaticadocent op een middelbare school, bepleit in een opiniestuk in het NRC van 27 maart juist voor bewust opzoeken van het ongemak, net als ‘vroeger’. Leerlingen om leren gaan met ChatGPT betekent voor haar ze leren dat er geen shortcut is naar een goed stuk, dat het hard werk vereist, en dat een eigen slecht stuk haar veel liever is dan een gepolijst AI-werkje. Je laat volgens haar leerlingen niet zien met welke prompts ze de beste essays krijgen, want het doel van een essay, profielwerkstuk of boekverslag schrijven is niet het document zelf. “Je moet zitten, blijven zitten, zitten met je ongemak, en schrijven tot je jezelf aan je schoenveters uit de put van je verwarring hebt getild. En hoe leer je dat aan? Het is als naar de sportschool gaan, elke dag oefenen, en dan kun je steeds een beetje meer.”

Overigens, Hermans is blij dat leerlingen op de basisschool over het algemeen geen spellingscontrole of rekenmachine gebruiken omdat eerst de basis op orde moet zijn voordat je aan zulke hulpmiddelen moet beginnen. ■

AIAS/AI-Waaier



MMM



.....

1. <https://www.muchskills.com/blog/these-are-the-skills-employers-are-looking-for-now-right-up-till-2030>
2. <https://leonfurze.com/2024/08/28/updating-the-ai-assessment-scale/>
3. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7199320389775228929/>
4. <https://mmmlabel.tech>
5. <https://communities.surf.nl/digitaal-toetsen/artikel/ai-waaier-roc-van-twente-duidelijkheid-voor-studenten-en-stimulans-voor-ai>
6. <https://bron.fontys.nl/docent-zet-labels-in-de-markt-om-ai-gebruik-te-duiden/>

Auteur Claudia Pino

Fotograaf Chris Bonis

KONINKLIJKE NEDERLANDSCHE WIELREN UNIE

‘Je ligt vaak genoeg onder een vergrootglas’

Sinds communicatiemanager Judith Nissen het tweekoppige communicatieteam van de Koninklijke Nederlandse Wielren Unie (KNWU) kwam versterken, heeft ze nog weinig stilgezeten. De overkoepelende sportbond is betrokken bij alles op wielervedstrijden en topsportgebied. Ieder weekend is er wel ergens in of buiten Nederland een evenement. “Wij hoeven nooit te klagen over te weinig content. De uitdaging zit hem meer in het kiezen.”

Ze viel met haar neus in de boter, want toen Nissen in mei 2024 begon bij KNWU stonden de Olympische Zomerspelen voor de deur. “Dat is voor KNWU hét moment om te laten zien waar we voor staan. Alles wat met wielersport in het oranje te maken heeft, daar zijn wij bij betrokken. We begeleiden de topsportselecties met onze trainers en coaches in de verschillende disciplines, denk aan het wegwielrennen, baanwielrennen, maar ook mountainbiken en BMX-en. Onze directe collega’s focussen op partnerships en digital. Onze kerntaak is content en alles wat daarbij komt kijken.”

Slim samenwerken. Dat is wat Nissen in de tussentijd wel heeft geleerd. KNWU bestaat uit ongeveer veertig medewerkers. “Met zo’n kleine organisatie moet je ontzettend goed samenwerken als je impact wil maken, zowel met collega’s binnen KNWU als partners daarbuiten. Je merkt sowieso dat iedereen bij de bond heel betrokken is. De lijntjes zijn kort. Je ligt ook vaak genoeg onder een vergrootglas. De bevoegdheid is groot, maar soms ook wel recht voor zijn raap. Daar moet je tegen kunnen.”

De ambitie is er in ieder geval niet minder om. “We willen met onze content hét platform binnen de wielersport worden. We kunnen wekelijks de mooiste content schieten. Voor ons zit de uitdaging in het kiezen van de juiste momenten. Welke content vertelt het beste ons verhaal. Kennis van onze topsportcoaches en -experts willen we graag vaker delen met wedstrijdrenners en amateurs. Dat de stap van amateur naar beginnende wedstrijdrenner niet zo groot is, hebben we laten zien in een videocampagne. Het sprintje naar het plaatsnaambord tijdens het zondagse rondje met je matties, is vergelijkbaar met een wedstrijd in de lagere klasse. Zo zijn we er voor iedereen die van de wielersport houdt.”



Vlnr: Rianne Hulshof, Judith Nissen en Kevin de Rijk.

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Rick Arnold

Haal meer uit je stakeholdernetwerk

Lukas Burgering ontwikkelde een methode voor communicatiemanagers om meer uit je stakeholdernetwerk te halen. Het begint met het kijken door de ogen van je stakeholders. Wat zien zij als ze naar jouw organisatie kijken en wat heb je aan die kennis. Deze methode werkte hij uit in zijn boek ‘Door de ogen van je stakeholders. Draagvlak voor verandering’.

Wat is de kern van het boek?

“Ik ben een beetje klaar met de achterhaalde public affairs-opvatting dat je vooral moet zenden. Dat werkt niet. Je hebt nog steeds klassieke public affairs-mensen die naar Den Haag gaan, zichzelf uitnodigen voor koffie bij een Kamerlid en dan een half uur praten over wat zij allemaal willen. Ze laten een pak papier achter en denken dat ze gelobbyd hebben. Ik vind van niet. Begin eerst eens met je af te vragen wat de winst is voor de andere partij om met jou te praten. Daarvoor is het vaak nodig dat je door de ogen van de stakeholders naar jezelf kijkt. Dát is de kern van het boek: kijk naar jezelf door de ogen van anderen.”

Hoe doe je dat?

“Je moet je afvragen hoe zij jou zien, hoe zij jouw rol in het netwerk begrijpen, en hoe zij jouw positie

ten opzichte van andere stakeholders zien. Dat is nuttige informatie, want daar kun je verder op bouwen. Het helpt bij het aangaan van relaties en het vormen van coalities, ook met partijen die niet per se logisch lijken als coalitiepartners. Je brengt eerst je eigen netwerk in kaart en dan het netwerk van je belangrijkste stakeholders. Dit helpt je om te begrijpen hoe je door de ogen van je stakeholders naar jezelf kunt kijken en hoe je coalities kunt vormen die buiten de gebaande paden vallen.”

Welke oefeningen doe je in de masterclass?

“In de masterclass pas je mijn methode toe in het klein. Je begint met het in kaart brengen van je eigen netwerk en daar ga je netwerkjes omheen plaatsen. Dan ga je kijken hoe het netwerk van je belangrijkste stakeholder eruit ziet en of er nog mensen of organisaties zijn waar je wat aan hebt.

Misschien is die stakeholder van mij ook een stakeholder van de partij die ik wil beïnvloeden, en als ik erachter kom dat die partij ook wat wil, kunnen we elkaar misschien helpen. Het gaat om het zoeken van draagvlak bij je stakeholders, maar ook binnen hun netwerk om jouw gewenste verandering te realiseren.”

Kun je een voorbeeld geven van waar het niet goed gaat?

“Een voorbeeld waar het eerst erg goed ging, is een groot productiebedrijf waarvan de fabriek voor veel werkgelegenheid, maar ook voor overlast zorgt. Jaren geleden investeerde het bedrijf veel in omgevingscommunicatie met de inwoners van de regio waar ze gevestigd zijn. Ze waren echt deel van de samenleving in de omliggende dorpen. Dit zorgde voor een open lijn en wederzijds begrip. Op een gegeven moment werd besloten om hierop te bezuinigen, wat leidde tot minder contactmomenten en uiteindelijk meer negativiteit onder de stakeholders. Dit resulteerde zelfs in rechtszaken en veranderde eerst publieke en daarna politieke opinies. Het is belangrijk om te blijven investeren in stakeholderrelaties om dit soort problemen te voorkomen. Het is lastig om beslissers binnen je eigen organisatie van het

belang van stakeholdermanagement te overtuigen, omdat veel organisaties uiteindelijk rekenen in geldbedragen. Je moet proberen een sterke casus op te bouwen en de risico's van het niet doen inzichtelijk maken. Goed stakeholdermanagement draagt ook bij aan de reputatie van een organisatie.”

Hoe meet je het belang van stakeholdermanagement?

“ROI – return on investment – is vaak de maatstaf die de verhouding aangeeft tussen de nettowinst en de investering. In het geval van stakeholdermanagement is het moeilijk om directe financiële voordelen te meten, omdat de effecten vaak indirect en op lange termijn zijn. Je kunt bijvoorbeeld geld uitgeven aan omgevingscommunicatie om een betere relatie met de lokale gemeenschap op te bouwen. Stel dit kost je 100 euro. Dit heeft geen directe financiële opbrengst, maar kan op lange termijn reputatieschade voorkomen, wat uiteindelijk ook kosten bespaart. Want als je die 100 euro niet uitgeeft, dus bespaart, kan dit leiden tot bijvoorbeeld rechtszaken die je 120 euro of meer gaan kosten.

En reputatie is moeilijk te meten omdat het een zacht ding is. Er zijn wel modellen waarin reputatie tot cijfers achter de komma worden uitgerekend, maar daar sta ik sceptisch tegenover. Je kunt het niet zomaar in cijfers uitdrukken. Ik pleit voor de stoplichtmethode: groen voor oké, oranje voor aandacht nodig, en rood voor niet oké. Als je een plan gaat maken over hoe je met die stakeholders omgaat, probeer dan nooit om van rood naar groen te gaan. Dat kan niet. Van rood moet je naar oranje en van oranje kun je proberen naar groen te komen. Dat is ook een hele lastige stap, maar dat kan.

Veel organisaties richten hun public affairs-activiteiten op stakeholders die al op groen staan, ze zouden meer moeten focussen op oranje en rode stakeholders. Een slechte reputatie kost je gewoon geld. Als je een slechte reputatie hebt, moet je bijvoorbeeld als bedrijf veel meer geld uitgeven aan reclames voordat je een consument ervan overtuigt dat die bij jou moet kopen. Reputatie is ook niet

eenduidig: bij elke stakeholder geniet je een andere reputatie. Het kan best zijn dat je investeerders heel blij zijn, je klanten helemaal niet blij, je leveranciers zal het allemaal een worst zijn, en de omwonenden vinden je verschrikkelijk.”

Kun je een voorbeeld geven van effectief stakeholdermanagement?

“Een mooi voorbeeld is een munitiefabriek in Engeland waar bommen en granaten werden gemaakt. Demonstranten ketenden zich steeds aan het hek vast en hielden vredesdemonstraties. Medewerkers konden niet naar binnen om aan het werk te gaan. De strategie van de directie was om de politie en brandweer te bellen om de kettingen los te maken en de demonstranten op te pakken. John, de public affairs-manager, besloot het anders aan te pakken. Hij nodigde de demonstranten uit voor koffie en zorgde ervoor dat de hele directie aanwezig was. Ze gingen het gesprek aan. De insteek van dat gesprek was dat ze het aan het eind van de dag met elkaar oneens zouden blijven, maar zouden zoeken naar een manier waarop ze met elkaar in gesprek zouden blijven. Het compromis was dat de demonstranten op maandag tot en met donderdag thuisbleven en op vrijdag mochten demonstreren zonder vernielingen aan te richten. Het bedrijf zorgde ervoor dat het personeel op vrijdag thuiswerkte. Dit was een adequate oplossing die twee of drie jaar heeft gewerkt. Dit vind ik een sterk voorbeeld omdat het gesprek echt is aangegaan, het ongemak werd opgezocht.”

Heb je een gouden tip voor stakeholdermanagers?

“Probeer ook je directie mee te nemen in wat je doet. Het is belangrijk om een sterke casus op te bouwen door de voordelen te benoemen en ook de risico's van het niet doen inzichtelijk te maken.

Soms lukken dingen niet en dat vinden we ingewikkeld. Als een lobbytraject mislukt, moet je alle zeilen bijzetten om je interne draagvlak overeind te houden. Maak aan het begin een analyse van wat haalbaar en wenselijk is. Voer die gesprekken vooraf, want als je dat aan het einde moet doen, ben je vaak al degene die gefaald heeft.” —



CV

Lukas Burgering werkte als televisiejournalist voor de NOS. Daarna stapte hij over naar het bedrijfsleven. Hij houdt zich bezig met vraagstukken rondom communicatie, reputatie, crisis en mediastrategie. Hij adviseert verschillende grote concerns, maar ook kleinere organisaties over tal van vraagstukken. Hij is auteur van de managementboeken Crisis (2021), De woordvoerder (2023) en Door de ogen van je stakeholders (2024).

Niemand wil feesten in een lege club

Sinds de discussie over big data en privacy is opgelaaid, vragen steeds meer mensen zich af hoe ze minder afhankelijk kunnen worden van de metadata van techgiganten. De voordelen van alternatieven zoals Signal en Bluesky worden vaak genoemd. Maar hoe makkelijk is dat overstappen eigenlijk?

“Niet”, zegt gedragsdeskundige Noor Elshof van gedragsbureau Duwtje. “We zijn gewoontedieren. Gemak en routine bepalen voor een groot deel ons handelen. Zelfs als we rationeel weten dat iets beter is, blijven we vasthouden aan het oude. En als je overstapt, maar je omgeving niet, voelt het alsof je in je eentje op een feestje staat.” De wetenschap bevestigt hoe lastig overstappen is, ook voor gedragsspecialisten. Elshof: “Van onze 22 collega’s ben ik een van de weinigen die Signal heeft gedownload.”

Bureau Duwtje werd vijftien jaar geleden opgericht door sociaal psychologen Liza Luesink en Joyce Croonen. Zij ontwierpen hun eerste gedragsinterventies bij de Belastingdienst. Ze

richtten Duwtje op met als doel wetenschappelijke kennis over gedragsverandering toegankelijk te maken voor iedereen. Elshof: “Ze waren echte pioniers in het vak. Het is inspirerend om hier te werken en die kennis verder uit te dragen. Ik verzorg bijvoorbeeld de lesdag Gedragsverandering in de opleidingen van Van der Hilst.”

Elshof legt uit hoe Duwtje gedragsverandering aanpakt: “Het begint met begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en welke drempels ze ervaren. Pas als je dat weet, kun je interventies ontwerpen die écht impact hebben. Wij noemen dat ‘duwtjes’ – kleine, doordachte prikkels die mensen in de juiste richting bewegen.”

Waarom we moeite hebben met loslaten

Bij de overstap naar een nieuw sociaal platform speelt verliesaversie een grote rol. Elshof: “Mensen zijn vergroeid met WhatsApp. We hebben er zelfs een werkwoord van gemaakt: appen. Jong en oud gebruiken het al jaren en zijn gewend aan hoe het werkt. Ikzelf ben bijvoorbeeld nogal een bewaarder. Voor mij is WhatsApp een digitaal dagboek. Het zou me echt zwaar vallen om dat los te laten.”

“Om met verliesaversie om te gaan, is het belangrijk de negatieve ervaring te verzachten”, zegt Elshof. “Dit kan door beide apps tijdelijk naast elkaar te gebruiken, zodat de overgang minder ingrijpend is. Zo hebben we op kantoor de overstap van Slack naar Teams aangepakt. Iedereen kon langzaam wennen aan het nieuwe programma zonder meteen iets te verliezen. Voor Signal kun je bijvoorbeeld beide apps gebruiken en samen oplossingen zoeken voor dingen zoals de ontbrekende archieffunctie.”

Waarom we vasthouden aan de status quo

Naast verliesaversie speelt ook de status quo-bias een rol. “Verandering is lastig omdat we van nature vasthouden aan het vertrouwde. Ons brein bespaart energie door op automatische piloot te werken, waardoor het verkennen van iets nieuws als extra werk voelt”, legt Elshof uit.

“Dit zie je bijvoorbeeld bij de overstap naar Signal. We weten dat het beter is voor privacy, maar de drempel om een nieuw platform te ontdekken, is groot. De drempel wordt lager als je begint met kleine stappen: installeer de app, kijk wie er al op zit en stuur eens een bericht. Ik ontdekte tot mijn verrassing dat meer mensen in mijn netwerk dan ik dacht Signal al gebruikten. Dat maakte de overstap veel makkelijker.”

Waarom je vrienden bepalen of je overstapt

Sociale invloed is een van de sterkste drijfveren van ons gedrag. “We zijn kuddedieren: we willen zijn waar onze vrienden zijn. Niemand wil feesten in een lege club. Je kunt wel willen overstappen, maar als je vrienden achterblijven, is de drempel om te veranderen veel hoger”, zegt Elshof. Dat is precies waarom 13,4 miljoen Nederlanders op WhatsApp zitten en nog slechts een miljoen op Signal. “Het aantal gebruikers is doorslaggevend. Pas wanneer een kritieke massa zich verplaatst, volgt een omslagpunt. Tot die tijd voelt overstappen als een sociale leegte.”

Waarom meer opties ons juist blokkeren

Elshof benadrukt dat keuzevrijheid belangrijk is, maar dat zowel te veel als te weinig sturing weerstand kan oproepen. “Als mensen het gevoel hebben dat een keuze wordt opgedrongen, leidt dat tot verzet. Maar te veel opties kunnen juist verlamrend werken. Dat zie je bijvoorbeeld bij alternatieven voor X. Bluesky, Mastodon, Threads—er zijn zoveel platforms dat mensen door de bomen het bos niet meer zien en liever bij het vertrouwde blijven.”

Volgens Elshof werkt een beperkt, maar duidelijk keuzepalet het best: “Mensen willen autonomie, maar binnen een overzichtelijk kader. Geef dus een paar heldere opties in plaats van een eindeloze lijst, zodat ze makkelijker in beweging komen.”

Hoe je wél in beweging komt

Tot slot wijst Elshof op een veelgemaakte fout bij gedragsverandering: “Communicatieadviseurs denken vaak dat een lijst met voordelen genoeg is om mensen over de streep te trekken. Maar zo werkt het niet. Twijfels zijn meestal emotioneel, niet rationeel. Mensen haken niet af door een gebrek aan feiten, maar door wat hen tegenhoudt. Wil je echt impact maken? Stop met overtuigen, begin met luisteren. Vraag waar de weerstand zit en help die wegnemen. Niemand wil alleen overstappen. Laat zien dat anderen ook de stap zetten. Dan komt er beweging.”



Communiceren in een uitzichtloze situatie

Trump als gesprekspartner

Importheffingen van de Europese Unie op Amerikaanse producten en diensten zullen stapsgewijs ingevoerd worden. Men wil met Donald Trump in gesprek blijven. Maar hoe kansrijk zullen de pogingen zijn om langs de weg van communicatie iets te bereiken? Er zijn twee obstakels die een bevredigende afloop frustreren.

Psychologische barrières

President Trump heeft op alle belangrijke posten bij overheidsdiensten mensen benoemd die hem niet zullen tegenwerken of zelfs maar tegenspreken. Dat is de ideale voedingsbodem voor sociaalpsychologische processen die de kloof tussen de Verenigde Staten in korte tijd breder en dieper maken en daardoor steeds moeilijker te overbruggen.

Wanneer sprake is van een dominante leider die geen mensen om zich heen duldt die hem tegenspreken, wordt het risico van *group think* groot: iedereen die deel uitmaakt – of beter gezegd *mág* maken – van de selecte groep om de leider heen, huldigt dezelfde mening. Dat mondt uit in een tunnelvisie. De tendens naar een *risky shift* neemt daardoor toe: de neiging om steeds riskanter beslissingen te nemen met rampzalige gevolgen.¹ De attitudes van de groep zijn zo sterk en het geloof in eigen kunnen – *self efficacy* – zo

groot dat er geen correctie meer plaatsvindt en de gedragsintentie overgaat in daadwerkelijke uitvoering van het gedrag.² In de regering van Trump is de attitude ten aanzien van Europa er zelfs een van aversie.

Importtarieven

De overtuiging achter die attitude is dat Europa de Verenigde Staten al sinds de Tweede Wereldoorlog besteelt. In die zienswijze heeft de VS Europa bevrijd, terwijl we nu mooi weer spelen met een beduidend geringere bijdrage aan de NAVO dan die van de VS, tegen de afspraken in. *'They ripped us off'*, in Trumps woorden. Het belang dat de VS al zeven decennia heeft bij een bescherming tegen het communisme van wat destijds nog de USSR was, blijft daarbij buiten beschouwing. De gedragsintentie om Europa met terugwerkende kracht de rekening te presenteren met ongekend hoge importtarieven is al zo goed als omgezet in gedrag. Uit de NAVO stappen is tot nog toe bij een

1. Bijvoorbeeld de hopeloos mislukte Varkensbaai-invasie in 1961 waar een kleine groep, door de VS gewapende Cubaanse ballingen het land zou moeten bevrijden van de communistische regering van Fidel Castro. Zie Nijstad, B.A. Group Performance. Hove/New York: Psychology Press, 2009, p. 1-2.
2. Zie over group think en risky shift Pol, B. & Swankhuisen, C. Overheidscommunicatie. Een gedragswetenschappelijke aanpak. Bussum: Coutinho, 2020, p. 255-260 Over de rol van attitudes, self efficacy en gedragsintentie: Pol & Swankhuisen (2020), p. 66-70.

‘Het gaat om het verschil tussen ‘eerst zien dan geloven’ aan de ene kant en ‘eerst geloven en dan zien’ aan de andere kant’

dreiging gebleven en lijkt voorlopig van de baan, maar met het grillige gedrag van deze president is een standpunt van vandaag geen garantie voor de dag van morgen.

De vraag is, hoe je de huidige patstelling kan doorbreken. En of communicatie en communicatiespecialisten daarbij een rol kunnen spelen. De weg die de Europese Unie kiest, is die van argumenteren: een poging om met argumenten Trumps overtuiging, een belangrijke bouwsteen van attitudes, te beïnvloeden. Communicatie op verschillende niveaus – regeringsleiders, diplomaten en lobbyisten – zou Trump op andere gedachten moeten brengen.

Die weg lijkt tot nog toe weinig succesvol. En ik vrees dat die weg ook niet succesvol zal worden, tenzij de economische pijn in de VS zo groot wordt dat zelfs een belangrijk deel van degenen die op Trump gestemd hebben zich tegen zijn beleid keren. Maar zelfs dan is het de vraag of Trump zijn koers zal wijzigen. Hij is zo overtuigd van zijn eigen gelijk dat eerder te verwachten is dat hij bijvoorbeeld klagende autodealers zal verwijten dat ze slechte ondernemers zijn.

Er zijn op het niveau van belangrijke ambtenaren, diplomaten en adviseurs ook geen mensen die Trump op andere gedachten zullen brengen. Degenen die niet Trump-gezind zijn, zijn ontslagen of vervangen, of ze vrezen daarvoor.

Een verschil waarvoor geen oplossing bestaat
Naast de hier omschreven psychologische processen, is er een tweede groot obstakel op de weg om via argumenteren de attitude en het gedrag van Trump en zijn directe omgeving te beïnvloeden.

Er is sprake van wat Jean-François Lyotard *un différend* noemt, een ‘geschil’ of ‘verschil’.³ Een verschil van inzicht of mening waarvoor geen oplossing mogelijk is waar twee tegenover elkaar staande partijen vrede mee kunnen hebben. Tussen de twee ideeëncomplexen staat een ondoordringbare muur. Het bedrieglijke is dat partijen wel dezelfde taal spreken met dezelfde woorden en zinnen, maar die in het gebruik ervan bij de beide partijen een andere betekenis hebben.

Zo zal een atheïst in een discussie over het geloof tegen een gelovige zeggen: pas als je op empirische gronden kan aantonen dat God bestaat, kan ik het met je eens zijn. Maar dat kan een gelovige per definitie niet. Het gaat om het verschil tussen ‘eerst zien dan geloven’ aan de ene kant en ‘eerst geloven en dan zien’ aan de andere kant. Waarbij ‘geloven’ en ‘zien’ in deze context naar een andere realiteit verwijzen. Wat niet empirisch aantoonbaar is, kun je alleen maar geloven. Je gelooft dat God bestaat, ook al heb je hem nooit in de empirische werkelijkheid gezien. De gelovige en de ongelovige zullen elkaars standpunt dus nooit kunnen omarmen. De uitspraak van een rechter

zou er hooguit toe kunnen leiden dat de partijen accepteren dat ze op fundamentele gronden verschillen: *agree to disagree*.

Onderhandeling
Om naar de actuele situatie terug te keren, het woord democratie verwijst in het gebruik van de ene partij naar doen wat de meerderheid wil. In het andere naar een sterke onderhandelingspositie van de grootste partij, maar waarbij wel de overtuiging en de belangen van de andere partij worden gerespecteerd. Dat resulteert in een compromis. De partijen onderschrijven ook de fundamentele regel dat na (vrije) verkiezingen de verhoudingen weer anders kunnen liggen.

Je zou kunnen spreken van een ideologisch verschil. Ideologische verschillen zijn onoverbrugbaar. In onze democratie accepteren we dat die verschillen er zijn en respecteren we dat. Zo bleven de westerse aanhangers van het communisme na de Tweede Wereldoorlog lange tijd geloven dat die staatsvorm de enige juiste was. Dat werd geaccepteerd door de partijen die het liberalisme, de sociaaldemocratie en de op het christendom gebaseerde politieke overtuiging aanhingen. De communistische partij maakte net als de andere partijen deel uit van de volksvertegenwoordiging en accepteerde de regels van onze parlementaire democratie. Je zou je de situatie kunnen voorstellen als

die van twee onafhankelijke eilanden. Het is mogelijk dat de bewoners van de eilanden handel drijven met elkaar, zonder dat ze elkaars politieke visie delen. Op het ene eiland wordt een deal nagestreefd die voor hen het gunstigst is, ongeacht wat de consequenties voor de ander kunnen zijn. Op het andere eiland is het streven gericht op een gedeeld belang. ‘Handel’ en ‘deal’ zijn weliswaar woorden die beide partijen begrijpen en gebruiken, maar de betekenis bij de ene partij verschilt fundamenteel van die van de andere partij.

Is er een derde weg?
Als communicatie van diplomaten, lobbyisten en ambtenaren afketst op een ondoordringbare muur, is de vraag of en wat je dan kan doen, anders dan wachten tot de ideologie van de tegenpartij afbrokkelt en op een verkiezingsnederlaag afstevent. Wat overigens steeds lastiger wordt als de bovenliggende partij andere partijen monddood maakt, zoals de situatie in Rusland en China leert. Een begin van een oplossingsrichting is het ontrafelen van de betekenis van de taaluitingen van de andere partij en de denkwereld die daaraan ten grondslag ligt. Daar vloeit bijvoorbeeld uit voort dat het geen zin heeft om je te beroepen op het respecteren van de principes van de rechtstaat en de democratie als je weet dat de gesprekspartner die woorden weliswaar begrijpt, maar er een andere waarde aan toekent. ■

.....
3. Zie voor een uitstekende beschrijving van kernpunten van le différend: Frans van Peperstraten, Jean-Francois Lyotard. In Doorman, M. en Pott, H. (red.) *Filosofen van deze tijd*. Amsterdam: Bert Bakker, 2013. P. 237-251.

Auteur Emmy Thans

De rondedans tussen klant en bureau

Iemand vraagt je ten dans. Zeg je ja? Dat ligt eraan... Wat is jouw stijl en die van de ander? Wie is de leider of volger, of wisselt het af? Is het een strakke tango of creatieve lindy hop? Zijn de passen vooral samen of apart van elkaar? En wat als de muziek ineens verandert? Deze zoektocht speelt zich ook af in de rondedans tussen klant en bureau. Hoe zorg je voor een mooie choreografie in plaats van een duizelingwekkend patroon?

De dans zou niet plaatsvinden als het niet ergens toe zou hoeven leiden. Resultaat, in welke vorm dan ook, is daarom een belangrijk onderdeel van de relatie. Om tot een goed resultaat te komen zijn heldere afspraken nodig. Niet alleen over het resultaat zelf, maar vooral over het proces ernaartoe. Wat verwachten we van elkaar? Bij wie ligt welke verantwoordelijkheid? Hoe vaak stemmen we af? En waar liggen onze grenzen?

Naarmate de samenwerking vordert, dient extra informatie zich aan. Meestal is het zo dat het vooraf opgestelde doel het meest passende doel helemaal niet meer is. Tussentijds communiceren over nieuwe inzichten, informatie en bevindingen is daarom van groot belang. Blijf jezelf afvragen: doen we nog steeds de goede dingen? En doen we die goed? Zo kun je op tijd bijsturen.

De zachte kant
We zijn allemaal mensen. We maken allemaal fouten, hebben betere en slechtere dagen, en af en toe gebeurt er iets waar we geen invloed op hebben. Onbedoeld maken we het elkaar soms moeilijk. Hoe fijn als we daar ruimte voor maken en begrip voor hebben. Het gebeurt namelijk toch wel, of we er aandacht aan geven of niet. Dan kunnen we het maar beter aankijken en meenemen in het proces.

Elkaar willen begrijpen en echt naar elkaar luisteren (de LSD-methode - luisteren, samenvatten en doorvragen - zal je waarschijnlijk niet onbekend in de oren klinken) helpen hierbij. Maak contact. Wees nieuwsgierig. Doe geen aannames. Of misschien toch één: dat niemand vanuit slechte intenties handelt. Daarnaast mag een professionele relatie tussen klant en bureau ook wel wat luchtigheid bevatten. Maak plezier, heb het naar je zin! Doe de dingen die je leuk vindt en waar je inspiratie uit haalt. Vind de speelruimte binnen de relatie waar je jouw creatieve ei in kwijt kunt. Neem de ander hier ook zeker in mee. Elkaar inspireren is een mooie manier om de relatie te versterken. En het is ook gewoon heel fijn om interesses, passies, creativiteit en blijdschap te laten vloeien en met elkaar te delen.

De smurrie
Een samenwerking kan voor beide partijen al voldoende zijn wanneer de harde en zachte kant van de samenwerking een plek hebben gekregen. Maar waar het echt interessant wordt, is in de smurrie. Dit is waar een samenwerking kan transformeren van goed naar grandioos.

In welke laag je ook zit – operationeel, tactisch of strategisch – je komt altijd wat smurrie tegen. Hoe strategischer, hoe meer smurrie. Het vertroebelt je blik, zet je vast, of snoert je de mond. De ene is

nog hardnekkiger dan de ander. Maar één ding is zeker: zolang we niet bereid zijn de smurrie en waar deze zit aan te kijken, wordt het heel lastig en soms zelfs onmogelijk om een soepele samenwerking te vormen.

Een stuk(je) ongemak is daarin onvermijdelijk. De complexiteit kan je om de oren blijven vliegen en je dwingen genoeg te nemen met nooit het hele plaatje kunnen zien. Of misschien merk je dat persoonlijke en professionele opvattingen verstrengeld raken, bij jou of de klant. Het grootste ongemak zit vaak in het trotseren van (deels) onbekende wegen in de zoektocht naar een passende uitkomst. En wanneer je dit doet met een klant of bureau waar je nog niet zo bekend mee bent, is het des te spannender.

Al helemaal wanneer je bedenkt dat onbekende wegen kunnen leiden tot onbekende uitkomsten. Stel je voor: je hebt de berg beklommen, de donkere grot betreden, gestreden om de draak te verslaan, maar het blijkt dat het allemaal voor niets is geweest. De prinses is niet gered. Geen schatkist te ontdekken. Geen nabij gelegen dorp van een vurige ondergang gespaard. Je bent dan wel een ervaring (of drie) rijker, maar het voelt toch als een domper.

Het onbekende trotseren is dus spannend en de uitkomst vaak onzeker. Hoe zorg je ervoor dat alle partijen aan het einde van de rit toch tevreden zijn? Juist wanneer je het samen en openlijk aan durft te gaan het ongemak te doorstaan, ontstaan er verrassende dingen. Een nieuwe invalshoek, een onverwacht zijpad, of een extra toepassing van de uitkomst. Daar is wel wat voor nodig. Een sterk fundament van de harde (afspraken, verwachtingen en tussentijds communiceren) en zachte (ruimte voor menselijkheid, luisteren en plezier) kant. Een wederzijds vertrouwen. En de acceptatie van het ongemak. Maar als je het avontuur samen overleeft en er beter uit komt, krijg je naast leerzame ervaringen een sterkere band toe. En daarmee een visitekaartje voor een volgende keer. —



Mayke van Keep
Oprichter en managing director
Issuemakers

‘Dit is het moment om niet te buigen voor de grillen van de Amerikaanse politiek’

Blijven staan waar we voor staan

Er waait een gure wind vanuit het Westen. Bedrijven die zich jarenlang profileerden als voorvechters van inclusie en duurzaamheid nemen ineens gas terug. Vooral omdat het politieke klimaat in de Verenigde Staten hen ertoe dwingt. Dit kan directe gevolgen hebben voor de wijze waarop wij in Nederland communiceren over maatschappelijke betrokkenheid.

Onder Trump zijn diversiteitsprogramma’s bij overheidsinstellingen verboden, ‘woke’ is tot vijand gebombardeerd en bedrijven krijgen te maken met juridische druk om hun inclusiviteitsbeleid af te zwakken. Ook circuleert er een lijst van woorden die niet meer gebruikt mogen worden. Deloitte en Accenture schrapten onderdelen van hun diversiteitsprogramma’s. Consultants wordt gevraagd hun voornaamwoorden uit e-mailhandtekeningen te verwijderen. McDonald’s, Google, Amazon, en veel andere multinationals volgen. Shell kiest weer bewust voor het oppompen van olie en gas en milieudoelstellingen verdwijnen naar de achtergrond. Sociale media stoppen met het checken van desinformatie en het weren van haatdragende uitingen van hun platforms. Multinationals verhuizen hun activiteiten naar de Verenigde Staten, deels om handelsbarrières te voorkomen maar ook omdat ze daar minder kritiek op hun beleidskeuzes verwachten.

Ook Ben & Jerry’s, dat jarenlang een toonbeeld was van merkactivisme, kreeg harde klappen. Dit resulteerde onlangs in het ontslag van de CEO. Terwijl juist Unilever eerder de maatschappelijke positionering van dit bedrijf koesterde door ze een eigen directie te gunnen.

Voor Nederlandse communicatieprofessionals brengt dit een dilemma met zich mee. Bedrijven met een Amerikaans hoofdkantoor voelen de druk om hun maatschappelijke positionering terug te schroeven. En de communicatieteams in Nederland mogen uitleggen waarom

diversiteitsprogramma’s sneuvelen en waarom klimaatambities plotseling minder prominent worden gecommuniceerd. Was het eerdere beleid dat CEO’s voorstonden ‘echt’ of toch een vorm van greenwashing of windowdressing. Hoe blijf je geloofwaardig als je verhaal ineens kantelt?

De vraag is niet óf, maar hoe we hierop reageren. Gaan we mee in deze trend, of blijven we staan waar we voor staan?

Juist nu is het cruciaal om als communicatie-professionals onze rol serieus te nemen. Bedrijven die hun maatschappelijke engagement zonder uitleg laten verdwijnen, riskeren meer dan alleen een kritische tweet. Reputatieschade ligt op de loer. Dit is het moment om niet te buigen voor de grillen van de Amerikaanse politiek, maar vast te houden aan Europese waarden van duurzaamheid, inclusie en eerlijke handel. Werknemers en consumenten verwachten van bedrijven dat ze bijdragen aan de samenleving, niet dat ze zich stilhouden uit angst voor politieke tegenwind.

Het zal niet altijd makkelijk zijn. Nederlandse bedrijven met een Amerikaans moederbedrijf krijgen te maken met druk van bovenaf. Maar juist daar ligt de kans: communicatieprofessionals kunnen laten zien dat maatschappelijke positionering een langetermijnstrategie is die niet alleen reputatie en klantvertrouwen versterkt maar ook de steun van jonge werknemers. Laten we de rug recht houden. Niet zwijgen omdat het even makkelijker is, maar het gesprek blijven voeren. Geloofwaardigheid en maatschappelijke relevantie zijn geen vrijblijvende marketingtermen. Ze zijn de kern van een toekomstbestendige bedrijfsstrategie. Laten we elkaar daarbij niet veroordelen, maar juist steunen. En laten we voorkomen dat het Trump-washing wordt.

Nu is het moment om te laten zien waar we echt voor staan.

Alles begint bij erkenning

Noem kinderopvangtoeslag, herstel na aardbevingen of het ongemak bij opvang van vluchtelingen, en je ziet de intense behoefte om te worden gezien, gehoord en geholpen. Erkenning is misschien wel de belangrijkste contactsleutel die je als communicatieprofessional in handen hebt.

Erkenning is de ervaring dat je er mag zijn. De Duitse filosoof Axel Honneth benoemt de kern: ervaart iemand liefde (ben je er echt?), respect (zie je mij in mijn rol?) en solidariteit (hoor ik erbij?). Let op het begrip ervaring: erkenning is niet iets dat iemand je belooft, het is concreet en direct. Het Hebreeuwse begrip *hineni* hint hier ook op. Dat staat voor: Hier ben ik. Niet: Hier zál ik zijn, maar: Ik bén er. Nu. En ervaren doe je met je lijf. Denk aan: Daar kan ik met mijn hoofd niet bij en Dit voelt niet goed. Het begrip contact knipoogt letterlijk naar het tactiele: mee-voelen.

Geen trucje

Overall waar schaarste verdeeld moet worden, steekt erkenning de kop op. Professioneel gezien dus een relevant thema. En interessant, want het begrip draagt een negatieve en een positieve betekenis met zich mee. In de woorden van filosoof Emmanuel Levinas: wie ergens tegen is,

is ook ergens voor. Je maakt dus het verschil als je mensen helpt ervaren dat een verandering mag schuren én er deurtjes open kunnen gaan. Vooral als het (a) tijdig, (b) open en (c) eerlijk gebeurt. Want niks is zo killing als iemand die na ‘Ik hoor wat je zegt’ geen boter bij de vis levert. Erkenning is een bijzonder fenomeen: net als vertrouwen kun je het niet geven, *it’s in the eye of the beholder*. Sociaal psycholoog Kees van den Bos spreekt in zijn boek ‘Elkaar eerlijk behandelen’ op grond van ervaringen bij de overheid en de rechtspraak van waargenomen rechtvaardigheid.

Tevoorschijnluisteren

De jarenlange focus in opleidingen op communicatieplannen en de opmars van technische termen als klantreis en doelgroep hebben professionele aandacht voor echt contact en dus erkenning geen goed gedaan. Mensen werden middelen om een doel te bereiken: goed bedoeld, maar met funeste uitkomst. Wat goed dus dat nieuwe werkmethoden helpen bij direct contact met een korte horizon en voortdurend terugkoppelingen. Denk aan *Deep democracy* (luister de stille stemmen tevoorschijn), Geweldloos communiceren (help mensen behoeften te delen), agile werken (sprintjes trekken), *appreciative*

inquiry (wat kan wel?) en *mutual gains approach* (afspraken op basis van gedeelde waarden). Met Els van der Pool zag ik hoe ‘waardierend communiceren’ helpt ongemak te verdragen en bij de Rijksvoorlichtingsdienst merk ik bij toepassing van Dilemmalogica dat je eerder aansluit als je niet oplossingen uitlegt en contact maakt over problemen. En het landelijk Platform Erkenning & Herstel brengt een waaier aan expertise bij overheidsprojecten samen.

Drie troeven

Wat heb je als communicatieprofessional in huis om werk te maken van erkenning en dus liefde, respect en solidariteit gestalte te geven? In de praktijk springen minstens drie troeven naar voren:

Je staat ertussen. Aanwezig, aanraakbaar en aanspreekbaar toon je inter-esse (letterlijk: er tussen zijn). Als je er tussen staat, zit je er niet gauw naast. Je ziet en hoort welke woorden en beelden helpen om vindingrijk te worstelen. Geen speech bij het begin van een bijeenkomst (‘Nu moet ik weer weg’) als een dialoog aan het slot helpt daadkracht te verzamelen (‘Hoe brengen we dit verder?’). Geen podium, maar statafels. Je helpt elkaar aanspreken, gelijkwaardig. Ook in politieke arena’s als gemeenteraden en parlement.

Je vindt de gedeelde vraag. Help iets ingewikkelds in een ander daglicht (frame) te zien. De

belastingdienst switchte met de vooringevulde aangifte en ‘Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker’ van vertellen waar belastinggeld naartoe gaat naar eerste hulp bij een gevoelde burgerplicht. Spreek de gedeelde waarde aan: eigenlijk draait het om (bij ruimtelijke ingrepen) dat schoonheid van een wijk niet verloren gaat, of (bij vaccineren) dat we bespreken hoe we verantwoordelijkheid nemen voor gezondheid.

Je brengt in stelling. Hoe vaak blijkt bij communicatievraagstukken niet dat mensen iets wel willen, maar niet kunnen? Coaches (fysiek en digitaal) lopen een stukje mee. Publieke dienstverleners bewijzen hoe pro-actief contact niet per se tot instemming, maar wel tot betere relaties leidt. En vlak je vraagspier niet uit: met open vragen (niet met een werkwoord beginnen) nodig je meer uit dan bij gesloten vragen. En vraag bij een verstoring eerst naar beneden (Geef eens een voorbeeld) voordat je naar boven (Wat is de volgende stap?) vraagt. ook bekend als *down- en upchunken*. Sleutelvraag: Wat heb je nodig?

Download gratis het essay ‘Werk maken van erkenning’ voor meer tips.



‘Mensen werden middelen om een doel te bereiken: goed bedoeld, maar met funeste uitkomst’

Jouw communicatie versterken?

Toon relevante informatie eenvoudig op informatieschermen via narrowcasting.

- ✓ Gebruiksvriendelijke applicatie
- ✓ Volledig aangepast naar gebruikerswens
- ✓ Betrouwbare prestaties
- ✓ Bespaar tijd en verhoog efficiëntie



sparknarrowcasting.nl

050 850 6947



Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Jacqueline Louter

‘Innovatie is geen luxe, het is noodzaak’

Innovatie is onder communicatieprofessionals een ondergeschoven kindje. “We worden geleefd door de waan van de dag, maar kunnen ons dat helemaal niet permitteren”, vindt Evelyne Esveld, hoofd Corporate Communicatie bij TU Delft. Een aantal jaar geleden stelde zij al voor een Chief Innovation Officer aan te stellen binnen het bestuur van Logeion. Nu stelt zij een Innovatielab voor.

Het TrendTeam van Logeion formuleert iedere twee jaar de communicatietrends in het vakgebied. Het TrendTeam haalt de informatie bij de leden op en vraagt wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn, die van invloed zijn op ons vak. Esveld, die sinds 2006 voor de TU Delft werkt, maakte in 2018 en 2019 deel uit van de trendcyclus als lid van de Adviescommissie Programmering en Trends. Bij de vorige trends, in 2022-2023 werd technologie een van de vier trends.

Trend 4 is: Technologie als nieuwe taal. In de toelichting op Logeion.nl staat: ‘Sinds het begin van de twintigste eeuw wordt ons leven telkens opnieuw opgeschud door de introductie van nieuwe technologieën...dat biedt enorme kansen voor

ons vak. Na taal, beeld en gedrag is technologie een vanzelfsprekend onderdeel geworden van de communicatiemix. Zie technologie niet als bedreiging, maar als kans om effectiever en doelgerichter te communiceren. Zorg dat je weet wat er mogelijk is, zodat je technologie gericht kunt inzetten.’

Innoveren bovenop optimaliseren

“Aan deze omschrijving zie je dat het gaat om het optimaliseren van het communicatievak met de technologie die er is. Dit moeten we zeker blijven doen, maar het gaat verder dan dat”, meent Esveld. Heb jij wel eens nagedacht over de stemidentiteit van je organisatie? Welke intonatie, accent, zachtheid, hardheid, genderneutraal of



Jouw *uitdaging*
in capaciteit

Onze *eXpertise*
in interim bemiddeling

schaalx.nl

niet? Die stem kun je met AI maken en bijvoorbeeld laten klinken als iemand naar de klantenservice belt. Om zoiets te bouwen en te implementeren, moet je brainstormen en experimenteren. Dát is innoveren.”

Esveld haalt nog een ander voorbeeld aan van techjournalist Alexander Klöpping. Hij heeft een persoonlijke coach en psycholoog letterlijk om zijn nek hangen. Die kan hij op elk gewenst moment om advies en feedback vragen. “Het is een AI-gedreven hanger, die bijvoorbeeld verbeterpunten geeft voor de speech die hij net gehouden heeft”, legt Esveld uit.

Algoritme als collega
Zelf maakte ze iets vergelijkbaars. “Ik stond met Deborah Nas op het podium van C-day in 2019 en ze daagde me uit: over drie jaar heb jij een algoritme als collega, zei ze. ‘Innovate or die’, dat was de titel van haar lezing. Ik heb daarop met Corine van Impelen een algoritme gebouwd samen met studenten van de TU Delft. Dat wil zeggen, een set van regels en instructies die een computer uitvoert om te komen tot een goed communicatieadvies. De bouw kostte veel tijd, want we moesten uitdokteren welke stappen je allemaal neemt als je adviseur bent. Veel van die stappen vinden bijna onbewust in je hoofd plaats. Uiteindelijk gebruiken we beiden het algoritme niet en is het slapend, maar ook dat hoort bij innovatie. Ik zie het dagelijks in mijn achtertuin hier bij de TU Delft. Proberen, falen en opnieuw beginnen.”

Innovatie is geen luxe
Twee jaar later, in 2024, wil Logeion de trends opnieuw in kaart brengen. Maar het TrendTeam signaleert in deze tijd van transitie en polarisatie een nieuwe rol voor communicatieprofessionals, laat de trends varen en beveelt gedrag aan:

- 1. Neem stelling
- 2. Waardeer luisteren
- 3. Zoek naar betekenis

Daarbij kunnen technologie en innovatie behulpzaam zijn, maar aparte aandacht krijgen deze onderwerpen niet meer.

Esveld: “Innovatie is geen luxe, het is een noodzaak. Het gaat hard, snoeihard, in alle sectoren. Je ziet al winkels zonder personeel, kunst gemaakt door algoritmes, mensen die willen trouwen met hun AI-liefde. Wat dat laatste betreft, raad ik de documentaire AI Love op NPO van harte aan. Het bestaat echt dat mensen verliefd worden op een algoritme. Waarom experimenteren wij in het communicatievak niet met het empathisch maken van technologie? Soms vliegt het me naar de keel. Gaan wij communicatieprofessionals wel hard genoeg? Omarmen we dat onzekere wat op ons afkomt of laten we het over ons heen komen? Ik worstel met die vraag.”

Communicatie Innovatie Lab
Esveld weet dat ze een open deur intrapt met de opmerking dat innovatie veel tijd en aandacht kost.

De werkdruk bij de communicatieprofessionals zorgt voor een dilemma. “We zijn een druk volkje. Dat zit ons in het bloed. Dat is onze kracht én onze achilleshiel. Ik gun ons een speeltuin, inclusief de worsteling, de tijd en het falen wat daarmee gepaard gaat.”

Esveld zou groot voorstander zijn van de oprichting van een Communicatie Innovatie Lab. Logeion zou een logische plek daarvoor zijn. Daar kunnen de leden naar hartenlust spelen. Daar is het onbekende de enige constante en worden experimenten uitgevoerd, waar leden uiteenlopende kennis en perspectieven inbrengen. En worden verschillende toepassingen getest. “Laten we beginnen met een gedachte-experiment: hoe ziet het functiehuis van de communicatie er in 2050 uit. Welke functies zijn verdwenen, welke zijn ingenomen door algoritmes of robots? En hoe worden die robots geïntegreerd in de organisatie? Hoe ziet de vacaturetekst voor een algoritme eruit? Aan wie moeten ze rapporteren? Kunnen ze zelf ook baas worden? Daarna zou je algoritmes voor functies kunnen bouwen en testen. Maar ik denk ook aan versnellingskamers en turbocursussen. De programmering van zo’n Lab is al een innovatief proces op zich.”

Open innovatie
Een belangrijke voorwaarde voor succes is open innovatie, voorbij de concurrentie. Dat kan goed binnen Logeion. Ook moeten de ethische kwesties besproken worden, zoals privacy, beschikbaarheid van data en transparantie. “Een aantal jaar geleden heb ik al eens voorgesteld een Chief Innovation Officer (CIO) aan te stellen in het bestuur van Logeion. De CIO zijn de ogen en oren voor het stimuleren van innovatie in ons vak en is mede verantwoordelijk voor een jaarprogramma om de dialoog – out of the box – daarover te stimuleren. Mijn advies aan iedereen die dit artikel leest is: reserveer tijd en daarmee budget om in je eigen afdeling innovatie te stimuleren en laten we leren van elkaar. Nogmaals, het is geen luxe maar een absolute noodzaak.”



Evelyne Esveld is een van de docenten van de nieuwe opleiding ‘Innovatie in Communicatie’ die binnenkort bij opleidingsinstituut Van der Hilst van start gaat.

**‘We zijn een druk volkje,
dat zit ons in het bloed.
Het is onze kracht én onze
achilleshiel’**

Inspiratie

Nieuwe huurders verbinden met een online community

Makkelijk communiceren met geïnteresseerden? Dat is precies wat de woningcorporatie Kleurrijk Wonen doet met een online community voor aankomende huurders.

De uitdaging In nieuwe woonwijken staat KleurrijkWonen voor de taak om effectief te communiceren met een diverse huurdersgroep. Het doel was om (aankomende) huurders beter te informeren over lopende projecten, hen actief te betrekken bij ontwikkelingen en de onderlinge communicatie te faciliteren.

De aanpak KleurrijkWonen lanceerde een online community, losstaand van de algemene website, waardoor het team Ontwikkeling zelfstandig projectinformatie kon beheren en delen met de doelgroepen. De community bestaat uit een openbaar gedeelte voor algemene projectinformatie en een besloten deel voor specifieke projecten, waar huurders vragen kunnen stellen en met elkaar in contact kunnen komen.

Het resultaat De implementatie van de online community leidde tot:

- 120 geregistreerde gebruikers.
- 137 reacties in subgroepen.
- Dagelijks nieuwe vragen in het 'vraag en antwoord'-onderdeel.

Deze actieve betrokkenheid resulteerde in sterkere samenwerking en snellere woningtoewijzing.

Verdiep je verder: download de whitepaper

Benieuwd hoe je van een online community een duurzaam succes maakt, net als KleurrijkWonen? Download dan onze whitepaper 'Zo maak je van je community een succes' voor concrete tips, valkuilen én praktijkervaringen.



mett

Samenstelling Ronand Jansen



Podcast Hoeke & Boeke



Wekelijkse podcast van Eva Hoeke en Frida Boeke
Via Spotify en Podimo

In een tijd waarin taal voortdurend in beweging is en discussies over taalgebruik regelmatig oplaaien, is het beginnen van een podcast over taal geen gek idee. In 24 afleveringen bespreken Eva Hoeke en Frida Boeke, met aanstekelijk enthousiasme en mooi taalgebruik, hoe taal verandert, wie welke woorden gebruikt en welke regels daarbij horen.

Hun energie is vooral aanstekelijk aan het begin van elke aflevering, waar ze recent opgevallen taaltrends bespreken. Toch worstelt de podcast met zijn doelgroep en format. Wie willen ze aanspreken? Doorgewinterde taalliefhebbers hebben een mening over taal. Of het woord woke of powervrouw je stoort, is persoonlijk waardoor je bij het ene betoog helemaal met hen meegaat en je bij een andere discussie hoopt dat het volgende onderwerp snel ter tafel komt. Aan de andere kant is de podcast te niche om interessant te zijn voor een breder publiek. Het is bewonderenswaardig dat ze het format durven aan te passen na een paar afleveringen omdat ze merkten dat het niet werkte. Maar ook na de aanpassingen is dit geen podcast die je binget. Maar wellicht is dat ook niet het doel. Je kan Hoeke en Boeke het beste per aflevering consumeren ter inspiratie of simpelweg om je zinnen te verzetten. Grote kans dat je een aflevering afsluit met een paar mooie taalvondsten.

Merel Stil



De logica van de lappendeken

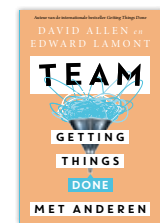


Hans Vermaak, Boom uitgeverij 2025
978-90-2445-638-3, 349 pagina's, € 32,50

Wie is er niet opgeleid met plannen maken vol volgtijdelijke benaderingen en pogingen te beheersen? Je doet jezelf en anderen tekort, is de boodschap van veranderadviseur Hans Vermaak. Die naast het klassieke denken in termen van een boom (ordering, rationaliteit en hiërarchie) de metafoer van het rizoom aanhaalt: grillige, onzichtbare netwerken die alle kanten uitgaan. En de zwerm: ontdek net als bij vogels de patronen om verantwoordelijkheid te nemen en vindingrijk ergens naar toe te bewegen. Complexe opgaven: ieder vak heeft ermee te maken en overal zie je praktijken om van denken naar doen te komen. Wat dit boek razend



TEAM, getting things done



David Allen en Edward Lamont, Uitgever: Lev.2024
978-94-005-1-820-9, 360 pagina's, € 25,99

Toen David Allen in 2001 zijn boek 'Getting Things Done' publiceerde, ging zijn gedachtegoed als een virus de wereld over. Met name kenniswerkers (waaronder veel communicatieprofessionals) kregen weer grip op hun mailboxen, informatiestromen en de eigen productiviteit. Je wordt verliefd op zijn methode, meestal afgekort tot GTD, of je haat het. En dat was tot voor kort ook de achilleshiel. Want je kunt je eigen productiviteit wel opkrikken maar wat als je een van de weinigen bent in je team? Nu, twintig jaar later, komt David Allen, samen met ondernemer en consultant Edward Lamont met TEAM. GTD voor teams dus. In een (veel) te dikke bundel presenteren ze een krachtig model voor samenwerken in teams. De fundamentele gedachte is hetzelfde als bij GTD-solo: als je een systeem maakt waar je op kunt vertrouwen, maak je ruimte om die dingen te doen die belangrijk zijn: resultaten behalen (in plaats van informatie twee keer of meer door je handen te laten gaan). Met hun aanpak is niks mis, maar wát een woordenbrij. Als je een GTD-hater bent, zul je niet snel verliefd worden op dit boek. En daar heb je dus eigenlijk jezelf mee. Maar de auteurs hadden de drempel best iets lager mogen maken. Bonus: in de bijlage hele goede adviezen voor het structuren van informatie van en binnen teams (niet per se Teams van Office365, maar wel goed toepasbaar).

Jaap de Bruijn

*Auteur Rosalinde Markus**Fotograaf Jurrien Veenstra*

Van ratrace naar wereldreis: wat een sabbatical je oplevert

Ze heeft geen warm water, douche of doortrekkend toilet, maar reizend in haar elektrische camper is Sara van Geloven een gelukkig mens. Nog nagenietend van een prachtige tocht door Schotland, is ze ten tijde van het interview met vakblad C in Zuid-Spanje. Steeds meer jonge professionals zien een sabbatical of wereldreis als investering in zichzelf, en dat begrijpt ze wel. “Onze generatie switcht sneller van werk dan generaties voor ons, en de pensioenleeftijd stijgt. Dus waarom zou je niet nu op reis gaan, als je de kans hebt?”

Nu thuiswerken breed geaccepteerd is en velen niet meer gebonden zijn aan een vaste werkplek, wint langdurig reizen aan populariteit. “Mensen beseffen steeds meer dat werk niet alles is”, vertelt Van Geloven. Als freelance reisjournalist en projectmanager bij een start-up in de reisbranche reist ze al tweeënhalf jaar de wereld rond. Om anderen te inspireren schreef ze het boek *Take a break*. “Juist als je jong bent kan het je veel brengen. Je begeeft je in een nieuwe omgeving en leert op jezelf te bouwen.”

Loskomen van werk

Tijs Manniën besloot na vijf jaar in het PR-vak dat een wereldreis nu of nooit was. “Ik dacht: als ik langer wacht, zit ik misschien in een andere situatie met een koophuis of kinderen. De twijfel

of dit het juiste moment is, voel je altijd.” Vier maanden van tevoren lichtte hij zijn werkgever. “Breng het op tijd ter sprake en geef je werkgever de tijd om vervanging te regelen.” Hij nam in goed overleg afscheid van zijn baan en boekte met zijn vriendin een enkeltje naar Zuid-Amerika. “In de PR schakel je veel en is er volop hectiek. Als je drie weken op vakantie gaat, weet je dat bij terugkomst dezelfde projecten op je wachten. De reis gaf me de kans om echt los te komen van werk en me volledig op het avontuur te richten.”

Larissa van Wieren pakte het anders aan. Tijdens haar sollicitatie bij een bureau dat gespecialiseerd is in videocontent gaf ze al aan dat ze ooit langer wilde reizen. “Gelukkig wilde mijn werkgever me die ruimte geven. Ik heb eerst zes weken onbetaald verlof genomen en werk nu op afstand zo’n tien uur per week.” Eerst vanuit Marokko, maar inmiddels staat de zelf omgebouwde bus in Portugal. Dat klinkt romantischer dan het vaak is. “Goede wifi vind je niet overal”, lacht Van Wieren,

terwijl ze naar binnen vlucht voor een regenbui. “En in het begin had ik ook buiten mijn werkuren om het gevoel dat ik iets productiefs moest doen. Het kostte tijd om daarvan los te komen.”

Nieuwe inzichten

“Ons vak verandert snel en ik was bang dat ik veel zou missen”, zegt ze. “Maar juist de rust en afstand geven me nieuwe creatieve inzichten die ik straks mee terugneem.”

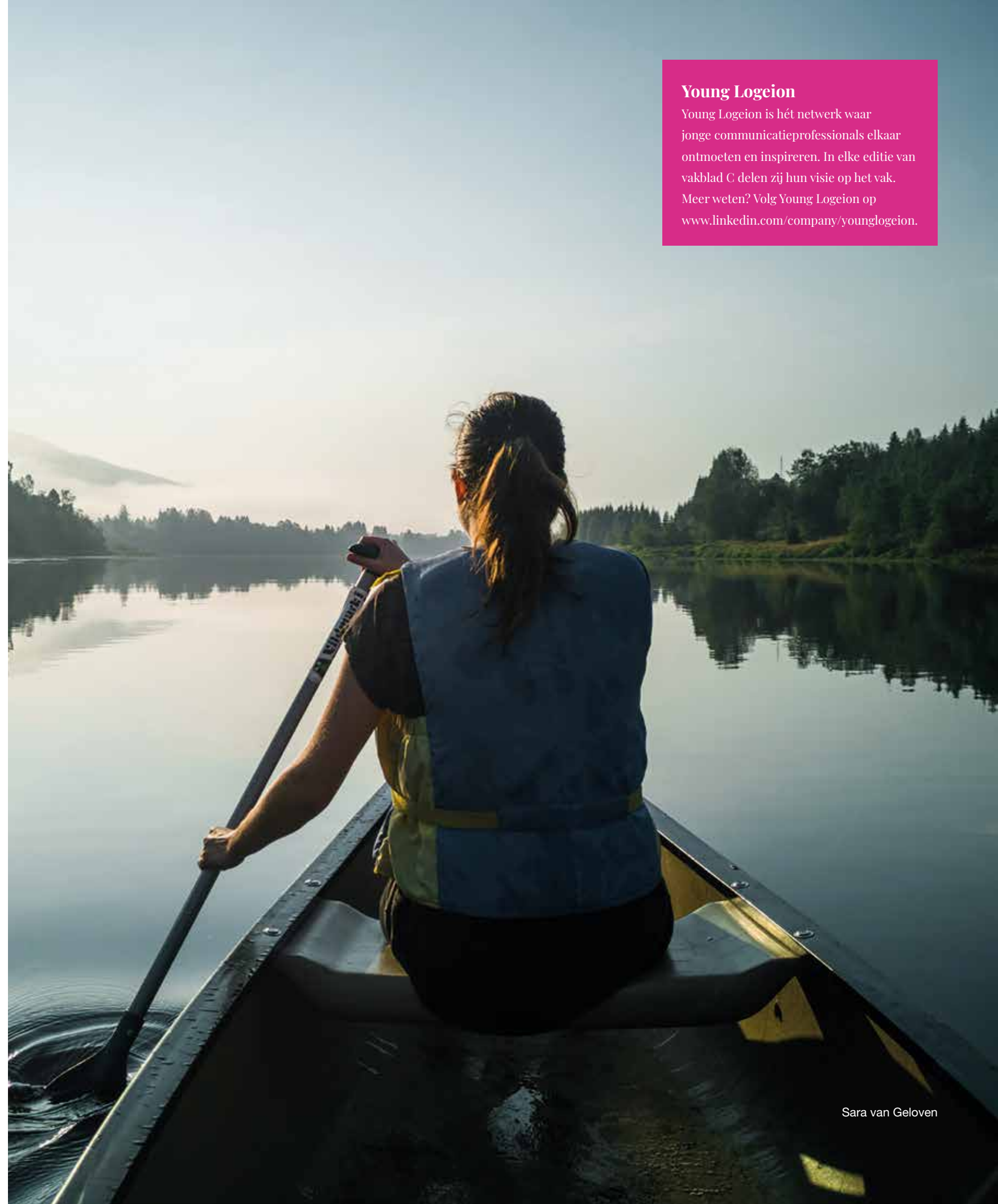
Manniën bleef uiteindelijk acht maanden weg. Bij sollicitaties bleek de reis een mooie gespreksopener. Ook Van Geloven merkt dat steeds meer werkgevers reiservaring als een pluspunt zien. “Het laat zien dat je ergens voor durft te gaan. En bij terugkomst ga je met hernieuwde energie aan de slag.”

Haar advies? Gewoon doen. “Reizen is een van de mooiste dingen die je jezelf kunt geven. En je carrière? Die wacht wel.”

‘De rust geeft me nieuwe creatieve inzichten’

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.



Sara van Geloven

Wij maakten deze C



Rick Arnold
Fotograaf



Bart Bakker
Redacteur



Chris Bonis
Fotograaf



Arjen Boukema
Redacteur



Jeroen de Bruin
Redacteur



Marjan Engelen
Redacteur



Sander Grip
Hoofdredacteur



Michiel Haighton
Redacteur



Corine Havinga
Adjunct-hoofdredacteur



Rosalinde Markus
Redacteur



Marieke Odekerken
Fotograaf



Annemarie van Oorscot
Redacteur



Eran Oppenheimer
Fotograaf



Claudia Pino
Redacteur



Bert Pol
Redacteur



Arjen van Riel
Art director



Guido Rijnja
Redacteur



Emmy Thans
Redacteur

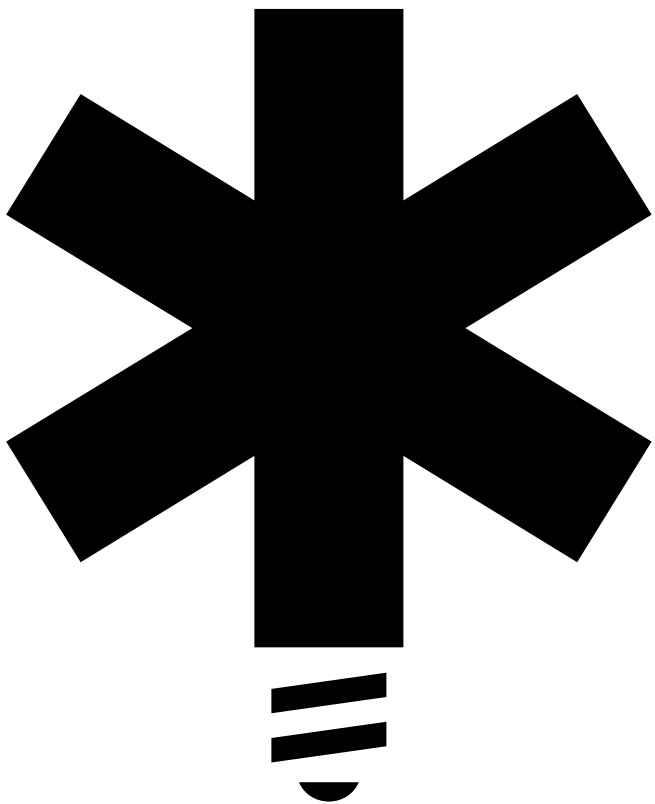


Paul Tissingh
Gastredacteur



Bart van Waardenberg
Vormgever

careenza*



*alles begint met een idee

C is een uitgave van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Het magazine verschijnt vanaf 2025 zes keer per jaar en is gratis voor leden van Logeion. Voor meer informatie over lidmaatschap zie www.logeion.nl.

Hoofdredacteur en bladmanagement
Sander Grip

Adjunct-hoofdredacteur en eindredactie
Corine Havinga

Kernredactie
Arjen Boukema, Wim Datema, Marjan Engelen, Guido Rijna

Redactie
Bart Bakker, Jeroen de Bruin, Martijn van Dorp, Michiel Haighton, Ronand Jansen (Logeion), Noor van Manen, Rosalinde Markus, Annemarie van Oorscot, Claudia Pino, Bert Pol, Katja Torbijn, Carola de Vree, Hugo Zelders

Met bijdragen van
Jaap de Bruijn, Ruby Cruden, Mayke van Keep, Jacqueline Louter, Betteke van Ruler, Merel Stil, Jurrien Veenstra, Lotte Willemsen

Concept en vormgeving
careenza*, www.careenza.nl

Druk
 **VELDHUIS MEDIA**
Daar krijg je een kleur van!

Redactieadres
Logeion
Koninginnegracht 14b
2514 AA Den Haag
070 346 70 49
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. Een proefnummer is op aanvraag beschikbaar.

Advertenties
Logeion
070 346 70 49
info@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 30 mei 2025.

Cover
careenza* met AI



LOGEION-KALENDER

MASTERCLASS

6 MEI DEN HAAG

Versterk je persoonlijke
communicatie en presentatie

Josanne Toussaint

COMMUNICATIECOLLEGE

8 MEI UTRECHT

De psychologie van een
effectief klimaatverhaal

*Reint Jan Renes,
Jens van der Weele*

MASTERCLASS

14 MEI AMERSFOORT

Leiderschapscommunicatie
van Nu

*Lisa Kortekaas,
Michael Meyer*

WORKSHOP

15 MEI AMERSFOORT

Professioneel pitchten
met impact – voor Young
Professionals

Anna Heijker

VAKIMPULS

19 MEI ONLINE

Versterk je online merkstrategie

Matthijs Mentink

WORKSHOP

20 MEI UTRECHT

Datagedreven interne
communicatie

Sander Dorst

SEMINAR

22 MEI DOORN

HR & Communicatie

*Genieke Hertoghs,
Froukje Weidema e.a.*

VAKIMPULS

27 MEI AMSTERDAM

Weerstand in kaart: de start
van gedragsverandering

*Marieke Fransen,
Lisa Vandeberg,
Adriaan Denkers*

MASTERCLASS

2 JUNI AMERSFOORT

Ontdek de held in jouw
merkverhaal

Rogier Heijning

WORKSHOP

3 JUNI UTRECHT

CASI: gedrag begrijpen én
beïnvloeden

*Anouk de Regt,
Esther Holster*

MT-SESSIE

4 & 18 JUNI DRIEBERGEN

Communicatieteams in transitie

*Kim Koppenol,
Gerhard Hofstede e.a.*

MASTERCLASS

5 JUNI DEN HAAG

Draagvlak al geregeld?

Monica Wigman

MASTERCLASS

10 JUNI AMERSFOORT

Omgevingscommunicatie
en participatie

Monique Broekhoff

CONGRES

12 JUNI NIEUWEGEIN

C-DAY25

*Jeanneke Scholtens,
Lotte Willemsen e.a.*

MIDDAGSEMINAR

19 JUNI NIJMEGEN

Van data naar daadkracht

*Nick Hansen,
Elise Fikse e.a.*

WORKSHOP

23-24 JUNI DOORN

Tweedaagse training:
systemisch werk en
organisatieopstellingen

*Vivien Broekman,
Frithjof de Haan*

MASTERCLASS

25 JUNI UTRECHT

Leiderschap en communicatie
bij verandering

*Ilse van Ravenstein,
Reinier Mak*

MASTERCLASS

3 SEPTEMBER AMERSFOORT

De impact van morele dilemma's
op communicatie

Janine Harbers

VAKIMPULS

9 SEPTEMBER ONLINE

Zelf nieuwsvideo's maken

Rick Hunink

WORKSHOP

11 SEPTEMBER AMERSFOORT

Kickstart adviesvaardigheden –
voor Young Professionals

Chris Mulder



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

Of kijk op:
www.logeion.nl/agenda