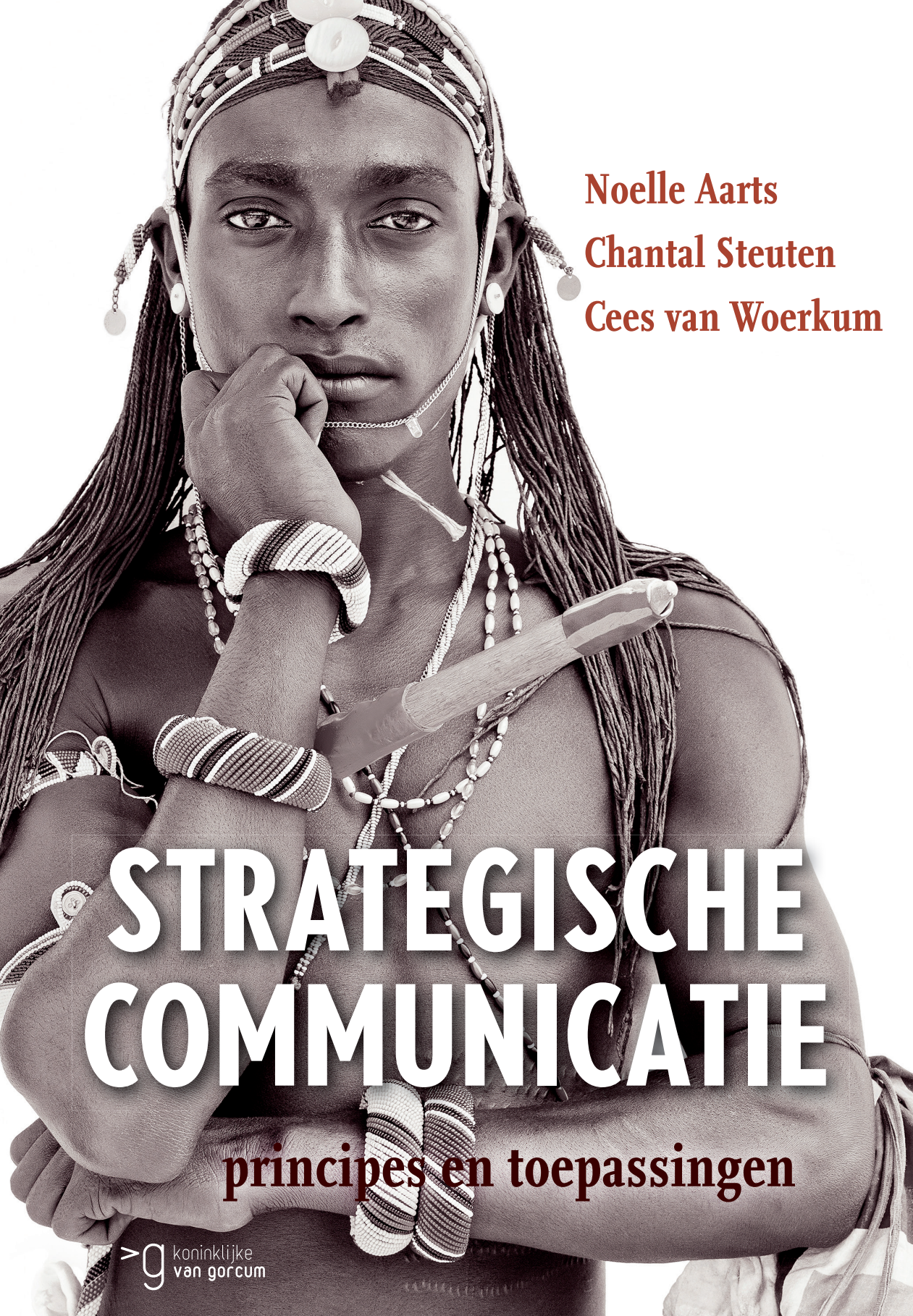




Noelle Aarts

Chantal Steuten

Cees van Woerkum

# STRATEGISCHE COMMUNICATIE

principes en toepassingen

Strategische Communicatie

# Strategische Communicatie

Principes en Toepassingen

Noelle Aarts, Chantal Steuten en Cees van Woerkum

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 810

ISBN folioboek 978 90 232 5301 3

ISBN ebook 978 90 232 5302 0

eerste druk 2008

tweede druk 2010

derde, herziene druk 2014

Grafische verzorging: Luc Dinnissen ([www.studioids.nl](http://www.studioids.nl))

Fotograaf: John Kenny ([www.john-kenny.com](http://www.john-kenny.com))

Uitgave en druk: Koninklijke Van Gorcum, Assen

# Voorwoord

Of we nu willen of niet, we beïnvloeden elkaar, altijd en overal. Alles wat we doen is een reactie op wat anderen eerder hebben gedaan, en op dezelfde manier roept wat wij doen ook weer reacties op. Dat is de manier waarop de wereld verandert. Met communicatie als motor.

Natuurlijk zijn niet alle ontwikkelingen en veranderingen alleen maar te danken (of te wijten) aan communicatie. Er is ook geld, macht, technologie, politiek. Maar toch: er is vrijwel geen verandering denkbaar zonder dat communicatie daarbij een heel belangrijke rol speelt.

Dit boek gaat over strategische communicatie, tegen het licht van verandering op allerlei niveaus. We kijken naar manieren waarop je communicatie strategisch kunt inzetten om processen te optimaliseren die de kwaliteit van ons leven beïnvloeden. Het gaat ook over de wijze waarop organisaties communicatie inzetten ter optimalisering van hun prestaties in een voortdurend veranderende samenleving, die ook nog eens steeds meer vraagt om duurzaam en deugdzaam handelen. Daarnaast richten we ons op de rol van communicatie bij het beïnvloeden van gedrag dat bijdraagt aan een goede gezondheid, een veilige en prettige leefomgeving, zuivere lucht, schoon water, een rijke natuur. Tot slot bespreken we de betekenis van communicatie bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën.

Het gaat ons zeker niet alleen om massacommunicatie. Innovatie en verandering ontstaan juist vooral in de ontmoetingen tussen mensen, in alledaagse situaties, in de formele en informele netwerken die zij met elkaar vormen. Ook de werking van de massamedia berust in hoge mate op het feit dat mensen met elkaar praten. Zo is het succes van een communicatiecampagne of een reclame-uiting af te meten aan hoe en hoe vaak de boodschap doorklinkt in de gesprekken die mensen met elkaar voeren en de verhalen die zij construeren en doorvertellen, al dan niet via social media.

Als we veranderingen tot stand willen brengen moeten we in de eerste plaats weten hoe communicatie werkt. Wie de principes van communicatie begrijpt kan in allerlei situaties een goede strategie ontwikkelen.

Dit boek is geen ‘kookboek’. Een goede kok gebruikt geen kookboek maar stelt zelf zijn gerechten samen, mede aan de hand van eigen principes en voorkeuren. Hetzelfde geldt voor een communicatiestrategie van een goede communicatieprofessional. Dit boek biedt de nodige ondersteuning. We geven geen recepten, we zeggen welke ingrediënten goed zijn om in huis te hebben.

We gaan uit van theoretische principes, maar laten tegelijk in vele voorbeelden zien hoe die kunnen worden toegepast. Dat laatste is belangrijk: principes zijn niet veel waard als we ze niet ‘operationeel’ kunnen maken.

Dit boek is een derde, gewijzigde druk. Naast een lange reeks van verbeteringen en ook weglatingen wordt een aantal belangrijke, nieuwe thema’s besproken in nieuwe hoofdstukken, waaronder onbewuste processen van beïnvloeding, actuele ontwikkelingen rondom gebruik van social media en de betekenis van communicatie bij innovatietrajecten.

Tijdens het afgelopen jaar hebben studenten van Wageningen Universiteit die het vak ‘Inleiding Strategische Communicatie’ hebben gevolgd een conceptversie van dit boek bestudeerd, bediscussieerd en voorzien van zinvol commentaar en goede suggesties. Daar willen wij hen hartelijk voor bedanken. In het bijzonder zijn we dank verschuldigd aan Mark Schönhage, Emma Vogt, Mathilde Compagner, Christiaan Baan en Wesley van Beek. We bedanken Cees Leeuwis voor zijn grondige commentaar op hoofdstuk tien dat gaat over communicatie en innovatie. Luc Dinnissen danken we voor het structureren van het geheel, voor het helpen ontwikkelen van visuele modellen en voor de prachtige layout. Dianne Steuten zijn we erkentelijk voor de nodige taalkundige correcties die zij heeft aangebracht.

We hopen dat de lezers van dit boek, net als wij, het plezier ervaren van het doorgronden van het fenomeen communicatie als datgene wat ons met elkaar verbindt, en leren wat we met communicatie strategisch kunnen bereiken om de kwaliteit van ons leven en dat van anderen te verbeteren.

Noelle Aarts  
Chantal Steuten  
Cees van Woerkum

# Inhoud

1. Inleiding |
  2. Gedrag en gedragsverandering |
  3. Onbewuste processen van gedragsbeïnvloeding |
  4. Gesprekken |
  5. Netwerken en zelforganisatie |
  6. Media en communicatie |
  7. Interculturele communicatie |
  8. Communicatie, kennis en ethiek |
  9. Communicatie, beleid en planning |
  10. Communicatie en innovatie |
  11. Conflicthantering en onderhandeling |
  12. Communicatie in organisaties |
- Literatuurlijst |
- Index |

1

# Terreinverkenning

# Inleiding

Communicatie is een behoorlijk algemene term waarover bibliotheken zijn volgeschreven. Ook in het dagelijkse leven wordt het begrip heel veel gebruikt. Bij het bedenken van oplossingen voor de meest uiteenlopende problemen roepen we al gauw om meer of betere communicatie. Omgekeerd zijn ook veel problemen juist te wijten aan communicatie, beter gezegd, aan miscommunicatie, aan een gebrek aan communicatie en zelfs aan een teveel aan communicatie. Het gevoel van 'had ik maar niks gezegd' kennen we allemaal.

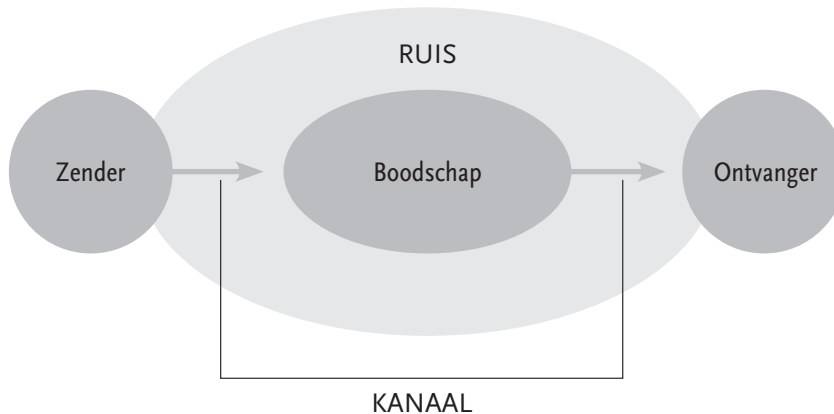
Het begrip communicatie heeft een rijke geschiedenis. Het stamt af van het Latijnse woord *communicare* wat zoveel betekent als: delen, gemeenschappelijk maken, mededelen. Dit boek gaat over principes en toepassingen van strategische communicatie. Onder strategische communicatie verstaan we alle communicatie die als doel heeft effectieve verbindingen te leggen tussen mensen. Het uitgangspunt van dit boek is dat voor een effectieve toepassing van strategische communicatie de volgende zaken van belang zijn: 1) een goed begrip van de wijze waarop (groepen) mensen met elkaar communiceren in verschillende contexten inclusief het effect daarvan, 2) inzicht in de mechanismen die daarbij een rol spelen en 3) een onderbouwd idee van de mogelijkheden en beperkingen van strategische communicatie in relatie tot verandering.

In dit inleidende hoofdstuk geven we een korte schets van verschillende opvattingen van communicatie. We zullen onze positie in deze uiteenzetten en het terrein afbakenen waarbinnen wij strategische communicatie bestuderen. Ook geven we een kort overzicht van de inhoud van de overige elf hoofdstukken.

## 1.1 Communicatie

Binnen de communicatiewetenschap is communicatie lange tijd gedefinieerd geweest in termen van zender, boodschap, medium en ontvanger: daar waar een zender met een boodschap via een medium een ontvanger wil bereiken, is sprake van communicatie (Berlo, 1960). Schematisch weergegeven ziet dat er zo uit:

Schema 1.1 | Klassiek model van communicatie



In aansluiting hierop zijn in de toepassings sfeer allerlei ideeën ontwikkeld waarmee de vraag ‘hoe krijgen we mensen waar we ze willen hebben?’ beantwoord moest worden. Al vrij snel echter bleek de vraag ‘waarom doen ze niet wat wij willen?’ vaak beter op zijn plaats. De ‘weerstand tegen verandering’ die men bespeurde bij de zogenoemde doelgroepen van voorlichting of communicatie werd daarmee een centraal punt van aandacht (Wapenaar e.a., 1989). Een belangrijk inzicht is het belang van de eigen activiteit en creativiteit van de te bereiken partij. We kunnen communicatie eigenlijk niet opvatten als het transport van boodschappen omdat we daarmee de activiteit van de zogenaamde ontvanger tekort doen. Zoals de lezer van een roman zijn eigen verhaal construeert op grond van het materiaal dat de auteur hem levert, met door de auteur niet te bevroeden associaties en verbeeldingsprocessen, zo construeert een ontvanger als het ware zijn eigen boodschap. Ieder mens heeft immers, vanuit zijn eigen achtergrond en ervaring, zijn eigen reden én manier om bepaalde informatie te selecteren en te verwerken.

In de communicatiewetenschap zijn intussen veel pogingen gedaan om de activiteiten van de ontvanger op te waarderen onder titels als *The obstinate audience* (Bauer, 1971), *The sense making approach* (Dervin, 1981) of, meer recent, vanuit

constructivistische benaderingen. Het sociaal constructivisme is een stroming in de wetenschap die berust op het uitgangspunt dat de werkelijkheid als zodanig eigenlijk niet bestaat, omdat mensen die met elkaar in interactie construeren. De Britse filosoof David Hume zei het eeuwen geleden al: de waarheid is het resultaat van gesprekken tussen vrienden. Interpretaties en gedeelde betekenissen komen tot stand in de interacties die mensen met elkaar hebben. De vraag is wat er mee speelt in dergelijke processen van communicatie en betekenisverlening.

## **De context**

Allereerst is er de context waarin de communicatie zich afspeelt. Communicatie kan niet worden beschouwd als een geïsoleerde activiteit. Een dergelijke visie doet geen recht aan de sociale relaties die mensen met elkaar onderhouden en die op allerlei manieren bijdragen aan de ontwikkeling van meningen, opvattingen en gedragingen van individuele personen. Voor de meeste mensen is hun sociale omgeving heel erg belangrijk. Wat vinden mijn vrienden en vriendinnen, wat denken mijn collega's? De alledaagse gesprekken die mensen met elkaar voeren zijn verreweg de belangrijkste vorm van communicatie en daarmee van grote invloed op hoe mensen reageren op bepaalde boodschappen. Om die reden hechten wij in dit boek aan een interactionele, discursieve benadering van communicatie met aandacht voor gesprekken, verhalen, frames en framing.

## **Communicatie als onderdeel van een proces**

Een ander aspect dat in het klassieke communicatiemodel niet terug te vinden is, is het seriële aspect van communicatie. Hoe een boodschap wordt geïnterpreteerd hangt in hoge mate af van wat eerder is gebeurd. Een onvriendelijke reactie kan het gevolg zijn van ergernissen die zich hebben opgestapeld. Niet alleen wat eerder gebeurde, ook wat in de toekomst staat te gebeuren heeft grote invloed op de wijze waarop mensen boodschappen interpreteren en waarderen. Welke gevolgen heeft de boodschap? Hoe raakt die aan de doelen en belangen van betrokkenen? Is het een aangename of een onaangename boodschap? Bedreigt het de portemonnee van mensen, of schaadt het hun imago, ja zelfs hun bestaansrecht? Zo zal het bericht dat er in het kader van bezuinigingen in een organisatie gedwongen ontslagen zullen gaan vallen een heel andere impact hebben voor mensen die bij die organisatie werken en vrezen voor hun baan, dan voor mensen die niets met de organisatie in kwestie te maken hebben en het berichtje terloops lezen op de economiepagina van het landelijke dagblad.

## Communicatie en relaties

Een derde aspect is het betrekkingaspect. Hoe een interactie verloopt kan nooit losgezien worden van de relatie die tussen de betrokkenen bestaat en de machtsverhoudingen die daarbij horen. Een joviale houding van een docent naar een collega-docent wordt gewaardeerd en zal een andere reactie oproepen dan een zelfde houding van een eerstejaars student. Deze laatste wordt dan al gauw gezien als impertinent ('Ze heeft geen gevoel voor verhoudingen!'). Belangrijke aspecten van een relatie zijn onder andere de wijze waarop men elkaar waarneemt: als tegenstander (bij conflicten), als strateeg (bij onderhandelingen) of als partner (bij vriendschap en samenwerking). We moeten ons realiseren dat een relatie geen statisch gegeven is. Bij elk contact wordt zij opnieuw gedefinieerd, is er sprake van een betere verstandhouding, of van meer verwijdering. Ook kunnen relaties gekenmerkt worden door meerdere wederzijdse beelden tegelijkertijd: het Wereld Natuurfonds en *fastfood* keten McDonalds zijn op bepaalde momenten elkaars tegenstanders, maar werken tegelijkertijd samen aan projecten voor duurzame bebouwing.

Uiteraard is ook de directe interactiecontext (wie communiceert met wie, waar, waarom, wanneer en waarover) van invloed op het verloop van de communicatie. Daar komt ook bij kijken wat we het cultureel-psychologische aspect zouden kunnen noemen. Mensen kunnen erg verschillen waar het hun achtergrond betreft. Zo hebben mensen uit verschillende culturen niet zelden uiteenlopende ideeën over wat we beleefdheid zouden kunnen noemen. Waar wij onze kinderen voorhouden dat ze degene die tot hen spreekt moeten aankijken, wordt in andere culturen een heel andere betekenis verleend aan direct oogcontact. Afhankelijk van de verhouding tussen de betrokkenen kan dit worden opgevat als uitermate ongeleefd of misschien wel al te uitnodigend. Ook kunnen we denken aan de vele voorbeelden van miscommunicatie tussen mannen en vrouwen, al moeten we hier oppassen voor generalisatie.

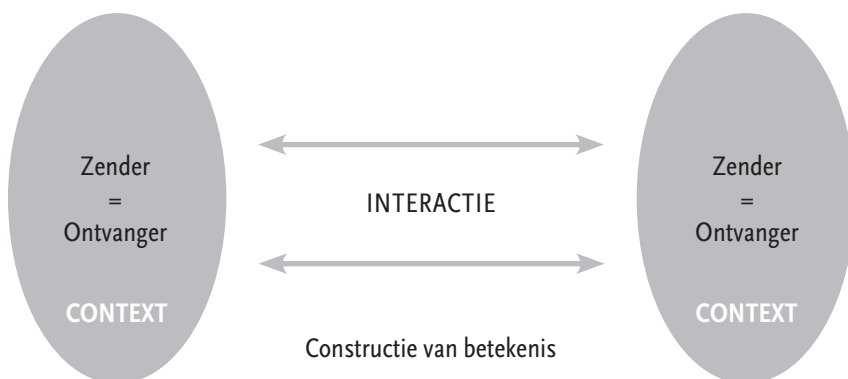
## Non-verbale en onbewuste communicatie

Ten slotte moet rekening worden gehouden met het feit dat niet alleen betekenis wordt ontleend aan datgene wat de zender bewust produceert, maar evenzeer aan wat hij niet bewust 'afgeeft'. Kortom, tegenover bedoelde boodschappen staan de onbedoelde signalen. Het kan dan gaan om non-verbale signalen zoals de manier waarop iemand erbij zit, de gezichten die hij trekt, de kleren die hij draagt. Ook activiteiten en gedragingen worden voortdurend op een bepaalde manier geïnterpreteerd. Een overheid die zegt: wij gaan vanaf nu zorgdragen voor groene energie,

maar daarvoor geen enkele voorwaarde creëert, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies, communiceert tegelijkertijd: eigenlijk maakt het ons niet zo veel uit.

Dit alles maakt dat het resultaat dat we met communicatie voor ogen hebben lang niet altijd zo voorspelbaar is als we soms zouden willen, en als het klassieke communicatiemodel suggereert. Daarom gebruiken wij in dit boek van een analysemodel voor communicatie dat uitgaat van een verbrede opvatting van communicatie waarin bovengenoemde overwegingen zijn meegenomen en hetgeen in de interactie tussen betrokkenen gebeurt centraal staat:

Schema 1.2 | Interactiemodel van communicatie



Dit model is complexer dan het vorige maar doet meer recht aan de realiteit die in de meeste gevallen ook veel complexer is dan modellen vaak suggereren.

## 1.2 Communicatie bij verandering en vernieuwing

Een veelbetekenend kenmerk van onze samenleving is de tendens tot voortdurende verandering. Toen onze ouders jong waren zag de wereld er heel anders uit en de wereld waarin we nu leven zal ook niet dezelfde blijven. We kunnen van alles hopen of vrezen, maar het enige wat we zeker weten is dat de wereld voortdurend verandert. Dat geldt ook voor organisaties: mensen komen en gaan en de voortdurend veranderende omgeving maakt dat organisaties ofwel hun omgeving, ofwel zichzelf steeds moeten aanpassen, willen zij hun functie behouden. Communicatie speelt een cruciale rol om tot afstemming te komen met een voortdurend veranderende omgeving.

## Technologie en innovatie

Veranderingen hebben voor een belangrijk deel te maken met de ontwikkeling van nieuwe technologie. De vijftiger jaren van de vorige eeuw waren nog steeds vooral de jaren van de radio en niet van de televisie. Vandaag de dag overheersen de mobiele telefoon en social media het medialandschap. Razendsnelle computers maken dat we 24/7 met elkaar in verbinding staan en dat de afstanden tussen plaatsen over de hele wereld er steeds minder toe doen. Die veranderingen staan niet op zichzelf. We kunnen schapen klonen, baby's krijgen via in vitro fertilisatie (IVF), kunstvlees kweken en driedimensionale producten printen. In toenemende mate worden mensen vervangen door computers en andere technologieën. Dit gebeurt zeker ook in de communicatieve sfeer. Willen we ons met een klacht richten tot een bedrijf of een overheidsinstantie, dan wordt het steeds lastiger om iemand te spreken te krijgen. In plaats daarvan worden we aan de telefoon geholpen door een computer of worden we verzocht de zaak regelen via een website.

Dit alles heeft grote gevolgen voor de manier waarop mensen samenleven en hoe zij zich organiseren. Dat geldt voor heel veel technologische innovaties. Technische verworvenheden lossen allerlei problemen op, maar creëren ook weer nieuwe problemen. Met auto's zijn we sneller van a naar b, behalve als we in een file komen te staan. Kernenergie lijkt een effectieve oplossing voor het energieprobleem, maar kan ook leiden tot zeer kwalijke ongelukken en levert riskant oorlogstuig op. Het gekloonde schaap kijkt ons vriendelijk aan maar baart ons tegelijk zorgen. Waar houdt dit klonen op? En wat zijn de onbedoelde neveneffecten van een dergelijk innovatie op de langere termijn? Sommige technologie dwingt ons tot het formuleren van nieuwe, of in ieder geval bijgestelde waarden en normen, zoals bij medische technologie rond geboorte en dood. Over risico's of ethische dilemma's rondom bepaalde technologieën worden maatschappelijke debatten georganiseerd die uitsluitsel moeten geven over wat acceptabel is en wat niet.

## Innovatie en communicatie

Het idee dat communicatie enkel een middel is om een nuttige innovatie of verandering naar het publiek te communiceren is inmiddels verouderd. Communicatie speelt noodzakelijkerwijze een rol vanaf het begin van een productontwikkelingsproces of een beleidsproces. Door middel van communicatie krijgen potentiële gebruikers de gelegenheid om gedachten en ervaringen te delen en zo samen met ontwikkelaars tot nieuwe en bruikbare ideeën en toepassingen te komen. Dit brengt opnieuw de aandacht naar de manier waarop betrokkenen in interactie al dan niet komen tot gezamenlijke betekenisverlening.

## Verandering als gevolg van samenlopen van omstandigheden

Veranderingen zijn natuurlijk niet alleen het resultaat van technologische innovaties. Zoals gezegd vinden veranderingen voortdurend plaats. De Griekse filosoof Heraklitos zei duizenden jaren geleden: mensen kunnen nooit twee keer in dezelfde rivier stappen, omdat de rivier altijd maar verder stroomt en de mensen zelf in een volgend moment ook niet meer dezelfde zijn.

De vraag die in dit boek centraal staat is hoe we veranderingsprocessen en de rol van communicatie daarbinnen moeten begrijpen. Passend bij onze behoefte aan voorspellen en beheersen zijn we eraan gewend geraakt om veranderingsprocessen op te vatten als doelgerichte activiteiten waarbij met de inzet van een bepaald instrumentarium gewenste effecten kunnen worden bereikt. De meeste veranderingen komen echter heel anders tot stand. Aan cruciale wendingen in ons leven gaan niet zelden behoorlijk triviale keuzes en een hoop toevalligheden vooraf. Het zijn vooral de samenlopen van omstandigheden die al dan niet bedoeld resulteren in veranderingen.

## Chaos en verandering

Ook de chaostheorie leert ons dat niet zozeer eenduidige oorzaken de loop der dingen bepalen, als wel de samenloop van omstandigheden op een bepaald moment en op een bepaalde plaats (Prigogine en Stengers, 1984). Volgens de chaostheorie is het juist deze samenloop van omstandigheden, het toeval dus, dat cruciale en onomkeerbare veranderingen teweeg brengt. Relatief onbeduidende gebeurtenissen kunnen soms onverwacht grote gevolgen hebben, terwijl bij grote gebeurtenissen het voorspelde effect uitblijft. Die onbeduidende gebeurtenis – de vleugelslag van een vlinder in New York die een orkaan in Japan teweeg brengt – wordt al gauw gezien als dé oorzaak, maar is in feite niet meer dan de welbekende druppel die de emmer doet overlopen. Bij de meeste verschijnselen en gebeurtenissen in het leven van alledag, inclusief de gedragingen van mensen, spelen zoveel variabelen een rol dat überhaupt geen sprake is van een voorvoorspelling of interventie vatbare reeks van oorzaak en gevolg. Dit is de onomkeerbaarheid waar de chaostheorie naar verwijst.

## Het gebeurt in de interactie

Veranderingen zijn vaak moeilijk te voorspellen, ook omdat ze niet kunnen worden verklaard door het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk. Mensen interacteren voortdurend met elkaar, simpelweg omdat ze elkaar nodig hebben voor het realiseren van hun ambities. Of het nu gaat om een huwelijk (of het mislukken ervan),

om een economische crisis of om het imago van een organisatie, de loop der dingen wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen de mensen. Activiteiten en gedragingen van mensen moeten dan ook primair worden begrepen en verklaard vanuit de sociale verbanden waarvan zij deel uitmaken. In de woorden van Norbert Elias:

“Uit deze vervlechting, uit de interdependentie van mensen, ontstaat een ordening van heel specifieke aard, een ordening die dwingender en sterker is dan de wil en het verstand van de afzonderlijke mensen die deze vervlechting vormen.”

bron: Elias, 1982, p. 240

In interactie met elkaar ontwikkelen en delen we niet alleen meningen, maar ook gedrag. Zo ontstaan groepsgedrag, culturen en sociale structuren in de samenleving. Ook hier speelt het toeval een grote rol. Vergelijk het met voetbal: er zijn regels en regelmatigheden, er zijn ook individuele talenten, maar het verloop van de wedstrijd wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen de spelers op het moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar.

## Planning en (on)voorspelbaarheid

En zo wordt elk veranderingsproces geheel of gedeeltelijk doorkruist door het toeval. Om die reden zeggen toekomstvoorspellingen meestal meer over de eigen tijd dan over wat daadwerkelijk gaat komen, zoals Geert Mak laat zien in het volgende citaat, afkomstig uit zijn boek ‘De Eeuw van mijn vader’:

“Bij de opening van de wereldtentoonstelling van 1900 in Parijs werd de bezoekers gevraagd hoe zij de stad zagen in het jaar 2000. De beelden beperkten zich meestal tot grote ijzeren viaducten, zweeftreinen en handige luchttaxi's, bevolkt door dames met parasols en heren met hoge hoeden. Eén inzender viel op door praktische zin: in zijn visie waren de straten van de toekomst voorzien van fantastische veegmachines voor het wegruimen van de tonnen paardenmest die dan dagelijks zouden worden geproduceerd.”

bron: Mak, 1999: 437-438

Voorspellen betekent al gauw dat lijnen worden doorgetrokken van wat een samenleving of organisatie op dat moment kenmerkt. Na de landing van de eerste mensen op de maan in 1969 verwachtten de mensen binnen afzienbare tijd menselijke nederzettingen op nabijgelegen planeten. Dat in plaats daarvan de pc, aanvankelijk ontwikkeld ten behoeve van de communicatie tussen aarde en ruimtestations, massaal zou worden verspreid over de hele wereld en cyber-space op aarde moge-

lijk zou maken, met alle gevolgen van dien, had niemand in die tijd bedacht. Kortom, voorspellen is in de meeste gevallen lastig, zo niet onmogelijk, omdat alles voortdurend verandert en op elkaar ingrijpt.

## Een passende visie op planning

De vraag is hoe we, zonder het toeval, de samenlopen van omstandigheden te negeren, toch ambities kunnen hebben en vooral ook hoe we deze kunnen realiseren. Daartoe beschouwen wij verandering als het resultaat van een voortdurend samenspel tussen **ambities**, de **omstandigheden** waarin onze ambities gestalte krijgen en de **interacties** die we noodzakelijkerwijze met deze en gene hebben om onze ambities te realiseren.

Schema 1.3 | Verandering als resultaat van het samenspel tussen ambities, omstandigheden en interactie



Dit perspectief op verandering is van groot belang voor communicatieprofessionals die op strategisch niveau werken met als doel een optimale inbedding van een organisatie in een complexe omgeving waarvan zij afhankelijk is. Het combineert zorgvuldige planning met het accepteren van onverwachte ontwikkelingen en omstandigheden - hetgeen 'toe valt'. Omstandigheden, ofwel de **context**, bieden obstakels, maar ook kansen. Om de context goed te kennen en te betrekken is voortdurende interactie nodig. Het gaat om het ontwikkelen en formuleren van een heldere ambitie, het voortdurend afstemmen tussen wat binnen en buiten de organisatie gebeurt, tussen formele en informele communicatie, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen, tussen social media en traditionele media en vooral om het verkrijgen van een goed beeld van de wijze waarop deze zaken op elkaar inwerken.

In dit boek hanteren we bovengenoemde opvattingen van verandering en planning in relatie tot communicatie als uitgangspunten. In een veranderende samenleving verandert uiteraard ook de aard en de rol van communicatie. De ontwikkeling van de maatschappij naar een ‘netwerksamenleving’ heeft grote gevolgen voor de rol van communicatieprofessionals. Zo laat hetgeen mensen doen met social media heel goed zien dat centrale aansturing van communicatie niet meer van deze tijd is en dat communicatieprofessionals de illusie van controle moeten loslaten. Ook deze gedachte wordt in dit boek op verschillende plekken nader uitgewerkt.

Samengevat kunnen we stellen dat strategische communicatie gaat over het organiseren van zinvolle interacties om een organisatie goed te positioneren in de netwerken die mensen met elkaar vormen, zowel binnen als buiten de organisatie. Voor strategische communicatie is het totaalplaatje van belang. Het gaat om een voortdurend afstemmen tussen wat extern en intern gebeurt, tussen formele en informele communicatie, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen, en vooral om de wijze waarop deze zaken op elkaar inwerken. Zo beweegt een organisatie mee met de omgeving en worden ambities in interactie met die omgeving - waarbinnen ook weer allerlei interacties plaatsvinden - vormgegeven. De specifieke omstandigheden bepalen met wie op welk moment wordt gesproken. Vanuit deze opvatting van strategische communicatie worden in elk hoofdstuk van dit boek intermenselijke processen besproken vanuit een ander perspectief. Zo ontstaat een goed begrip van de betekenis van communicatie voor belangrijke ontwikkelingen in onze samenleving.

## 1.3 Besluit

In dit hoofdstuk hebben we onze visie op strategische communicatie uiteengezet tegen het licht van verandering en innovatie. Daarmee is het domein van dit boek nader bepaald. In de volgende hoofdstukken presenteren we de belangrijkste basisprincipes en toepassingen van strategische communicatie. Vanuit verschillende thema's en perspectieven leggen we mechanismen bloot en bespreken de betekenis daarvan voor communicatieprofessionals.

We richten ons op studenten in de communicatie (WO en HBO) en op communicatiespecialisten in organisaties waar innovatie en verandering aan de orde zijn: overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, enzovoort. Tegelijk richten we ons op professionals voor wie communicatie een belangrijk aspect vormt van het dagelijkse werk. Dit geldt bijvoorbeeld voor onderzoekers, beleidsfunctionarissen, artsen en ondernemers. Voor hen allen geldt dat effectieve veranderingen en

innovaties niet zomaar uit de lucht vallen en ook niet zonder meer kunnen worden voorspeld of gerealiseerd. De mate van succes hangt mede af van inzicht in de principes van strategische communicatie en de vaardigheid daarmee om te gaan. Als het gaat om het organiseren van communicatie zullen we in dit boek spreken over de communicatieprofessional. Hiermee willen we benadrukken dat het om een specifieke professionaliteit gaat.

Het boek is doorspekt met historische en actuele voorbeelden waarmee we abstracte theorieën en modellen niet alleen verduidelijken, maar ook hun praktische toepassing en relevantie laten zien. Omwille van de leesbaarheid spreken we in het boek meestal over 'hij' waar evenzogoed 'zij' wordt bedoeld.

Het boek omvat twaalf hoofdstukken. Hoofdstuk twee en drie gaan over **gedragsverandering**. In hoofdstuk twee bespreken we enkele klassieke theorieën over gedrag en gedragsverandering, in hoofdstuk drie behandelen we klassieke en recente theorieën over **onbewuste processen van beïnvloeding**. In hoofdstuk vier besteden we aandacht aan het belang van **dagelijkse gesprekken** binnen de context van strategische communicatie.

Vervolgens plaatsen we communicatie tegen de achtergrond van actuele maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering, individualisering en het gebruik van nieuwe media. Hoofdstuk vijf gaat over de wijze waarop de huidige samenleving is gestructureerd en hoe mensen zichzelf door middel van communicatie organiseren in formele en informele **netwerken**. In hoofdstuk zes komt aan de orde hoe mensen gebruik maken van **internet** en **social media** om problemen op te lossen en bepaalde doelen te bereiken, en wat dat betekent voor de manier waarop onze samenleving is georganiseerd.

Wanneer het gaat om het oplossen van complexe maatschappelijke problemen (de klimaatverandering, de milieuproblematiek, de 'multiculturele' samenleving) dan zijn daar doorgaans (groepen) mensen met verschillende achtergronden, ervaringen en belangen bij betrokken. Het komt er dan op aan goed te begrijpen waarom mensen zeggen wat ze zeggen. Hoofdstuk zeven gaat over **interculturele communicatie**, ofwel communicatie met zogenoemde 'andersdenkenden' (Hofstede, 1996).

Communicatie wordt al gauw in verband gebracht met **kennisoverdracht**. Ook hier spelen complexe processen. In hoofdstuk acht gaan we in op de manier waarop mensen in interactie omgaan met kennis om bepaalde doelen te bereiken, zoals het creëren van geloofwaardigheid of het organiseren van macht. Ook gaan we in op ethische kwesties waar communicatiespecialisten mee te maken hebben, waarbij de aard en het gebruik van bepaalde kennis dikwijls een rol speelt.

Hoofdstuk negen gaat over communicatie in relatie tot **beleid** en **planning**. Zowel communicatie als instrument om beleid te implementeren als de rol van communicatie bij de ontwikkeling van beleid komen aan de orde. We bespreken verschillende niveaus van planning, te beginnen bij het signaleren en analyseren van een probleem en eindigend met een model voor het plannen van een concrete communicatieactiviteit. Ook gaan we in op verschillende opvattingen van **accountability**, het afleggen van verantwoording door communicatieprofessionals.

Hoofdstuk tien gaat over **communicatie en innovatie**. We gaan in op de wijze waarop innovaties tot stand komen en verspreid worden in de samenleving. Daartoe bespreken we het welbekende adoptiemodel van Rogers waar we een vervolg aan geven vanuit het zogenoemde complexiteitsdenken dat uitgaat van non-lineaire verandering.

Hoofdstuk elf gaat over **conflicten, conflicthantering** en **onderhandeling**. In dit hoofdstuk bespreken we eveneens de onzekerheden waarmee mensen in onderhandelingen te kampen hebben en hoe zij daarmee omgaan.

Tot slot komen inzichten samen in het twaalfde en laatste hoofdstuk. Geconcludeerd wordt dat professionele aandacht voor verschillende aspecten van **strategische communicatie in organisaties**, in het bijzonder voor de intermenselijke processen die spelen rondom bepaalde kwesties, van doorslaggevend belang is voor een optimale afstemming van organisaties op hun omgeving.



# 2

## Gedrag en gedragsverandering

Panta Rhei – alles stroomt

Heraclitus, 500 voor Christus

### In dit hoofdstuk

Theorie van gepland gedrag | Elaboration Likelihood Model | Argumenten |  
Determinanten van gedrag | Theorie van sociale beoordeling | Referentiekader |  
Cognitieve Dissonantie theorie

# Inleiding

Via televisie, radio, telefoon, internet, brievenbus en buitenreclame worden we de hele dag door bestookt met informatie en suggesties. Die zijn bedoeld om ons ergens toe aan te zetten of juist van af te brengen, in het belang van onszelf of de wereld om ons heen. Roken is slecht voor onszelf en voor de medemens, we moeten minder eten en meer bewegen, onze belastingformulieren bijtijds invullen, eerlijke producten kopen, gaan stemmen voor een nieuwe gemeenteraad, de verkeersregels volgen en onze batterijen weggooien in de daarvoor bestemde box in de dichtstbijzijnde supermarkt. En dan hebben we het nog niet over familie, vrienden, kennissen, leraren en collega's die ons gevraagd, maar vooral ook ongevraagd, voortdurend voorhouden wat goed voor ons is en wat we vooral niet moeten doen. Niet alleen ondergaan we de hele dag door allerlei beïnvloedingspogingen van anderen, we doen zelf ook goed ons best ons te bemoeien met het gedrag van deze en gene.

De praktijk blijkt echter weerbarstig en het gedrag van mensen is moeilijk te veranderen, ook als we het eens zijn over de redelijkheid van de argumenten daartoe.

Vaak lijkt het er op dat mensen bepaalde argumenten niet de waardering willen geven die deze (volgens ons) verdienen, dat men onverschillig is voor een zo evident probleem, dat men zich afsluit voor tegenspraak, of dat men zich juist te veel laat leiden door wat anderen denken. Hoe komt het nu dat gedrag zo moeilijk te veranderen is? Wat kunnen we in dit soort situaties doen, privé, maar vooral als communicatiedeskundige? In dit hoofdstuk behandelen we een aantal basistheorieën die inzicht geven in het gedrag van mensen en die van belang zijn wanneer we met behulp van communi-

catie een gedragsverandering willen bewerkstelligen. Deze theorieën en modellen betreffen steeds processen aan ontvangerszijde. Het uitgangspunt is dat wat bij de ontvangers gebeurt aan de basis ligt van alle professionele communicatie. Alle beslissingen van een communicatieprofessional moeten dus gebaseerd zijn op inzichten in wat ontvangers beweegt.

# Inleiding

In de vijftiger jaren werd voor het eerst gebruik gemaakt van zogenoemde subliminale prikkels die mensen onbewust aanzetten tot een zeker gedrag. In een speelfilm werden teksten ingelast zoals ‘drink meer coke’ en ‘eet meer popcorn’. Deze teksten waren slechts een derde seconde in beeld, te kort om bewust waargenomen te kunnen worden. Opmerkelijk genoeg stegen de verkoopcijfers van Coca Cola met 18% en werd maar liefst 58% meer popcorn verkocht (Brean, 1958). Dit succes maakt dat het gebruik van subliminale prikkels vrijwel onmiddellijk omstreden was. Onbewuste beïnvloeding druist in tegen het recht op keuzevrijheid. Sindsdien doen allerlei geruchten de ronde over oneigenlijk gebruik van subliminale prikkels, bijvoorbeeld door de Amerikaanse veiligheidsdienst die anticomunistische beelden zouden monitoren in Amerikaanse speelfilms of over presidentskandidaten die bij hun verkiezingscampagnes gebruik zouden maken van subliminale prikkels.

Hoe het ook zij, het valt niet te ontkennen dat veel van ons gedrag wordt aangestuurd door onbewuste processen en dat reclamemakers daar gretig gebruik maken. Supermarkten leggen spullen bij de kassa die ons gemakkelijk verleiden tot een zogenaamde impulsaankoop. De A-merken vinden we op ooghoogte, gemakkelijk grijpbaar. Tegenwoordig wordt ook regelmatig geurmarketing toegepast: bij het bezichtigen van een koophuis geeft de geur van versgebakken appeltaart ons een warm gevoel en dat projecteren we, zonder dat we het in de gaten hebben, op het huis: gezellig!

De laatste tijd is er veel belangstelling voor onbewuste beïnvloeding. Begrippen als framing, priming en nudging vinden via onderzoek hun weg in de maatschappij en boeken als ‘Het slimme

onbewuste’ (Dijksterhuis, 2007), ‘Wij zijn ons brein’ (Swaab, 2010) en ‘Ons feilbare denken’ (Kahneman, 2011) worden met gretigheid gelezen en besproken.

Niet alleen reclamemakers, ook overheden en maatschappelijke organisaties zijn in toenemende mate geïnteresseerd in de werking van het onbewuste. Gezondheidsorganisaties proberen manieren te vinden om mensen meer te laten bewegen, zonder dat ze dat in de gaten hebben. Het plakken van een rode streep op de vloer in de richting van de trap is al voldoende om mensen zover te krijgen dat ze automatisch de trap nemen. Een stickertje van een vlieg in het urinoir maakt dat mannen hun straal daarop richten, met als gevolg dat er aanzienlijk minder wordt gemorst. Dergelijke kleine duwtjes die mensen moeten verleiden tot een zeker gedrag worden nudges genoemd (Thaler and Sunstein, 2008). Sinds Richard Thaler en Cass Sunstein er een boekje over schreven (2009), is nudging hot.

In dit hoofdstuk laten we verschillende theorieën over onbewuste beïnvloeding de revue passeren. We staan stil bij het feit dat we onbewust informatie selecteren die we relevant vinden of die ons niet schaadt. Daarmee gaat de aandacht naar framing. We maken gebruik van verschillende disciplines om duidelijk te maken dat communicatie tussen mensen met verschillende achtergronden en belangen bepaald niet vanzelf gaat. Sterker nog, vanzelf gaat het al gauw verkeerd. We bespreken een typologie van bewuste en onbewuste communicatie en wat daarvan de implicaties zijn. Tot slot presenteren we verschillende vormen van luisteren die, mits goed afgewisseld, helpen om bewuster de wereld in te kijken en te communiceren.

# 4

## Het gesprek

### In dit hoofdstuk

Gesprekken en miscommunicatie | Neiging tot indirectheid | Gesprekken en sociale relaties (dilemma behoefte verbondenheid-onafhankelijkheid) | Beleefdheidstheorie | Gespreksanalyse | Drie professionele gespreksmodellen | Socratisch gesprek | Verhalen en storytelling

# Inleiding

We worden gebeld door een goede vriend met de mededeling dat een gemeenschappelijke vriendin plotseling in een psychose is geraakt en met spoed is opgenomen op de psychiatrische afdeling van het plaatselijke ziekenhuis. Vanaf het moment dat we de telefoon neerleggen om te bekomen van dit nare nieuws gaan tegelijkertijd onze gedachten razendsnel naar de rest van de vriendenkring om vervolgens de eerste de beste te bellen van wie we vermoeden dat hij of zij nog niet op de hoogte is.

Gesprekken zijn van levensbelang. Via gesprekken creëren en vormen we onze relaties, onze eigen identiteit en die van anderen en geven we ons leven bestaansrecht. Via gesprekken worden we getroost, gekwetst, geamuseerd, ontroerd en natuurlijk ook geïnformeerd. Een goed gesprek doet wonderen, een mislukt gesprek zet de wereld op de kop.

Dit hoofdstuk gaat over gesprekken. Eerst bespreken we de betekenis van het alledaagse gesprek voor interpersoonlijke relaties en de strategieën die we daarbij – meestal onbewust – gebruiken. Vervolgens gaan we in op gespreksanalyse (discoursanalyse) als onderzoeksperspectief. Ook in de professionele hulpverlening spelen gesprekken een belangrijke rol. We onderscheiden verschillende manieren waarop dergelijke gesprekken kunnen worden vormgegeven. Daarna komen storytelling en verhalen aan bod binnen de context van strategische communicatie van organisaties. Tot slot besteden we aandacht aan het zogenoemde socra-tisch gesprek als bijzondere techniek die onder andere is bedoeld om impliciete kennis die aanwezig is in de hoofden van mensen expliciet te maken en vervolgens aan te wenden voor het begrijpen en oplossen van fundamentele problemen.

# 5

## Netwerken en zelforganisatie

### In dit hoofdstuk

De netwerksamenleving | Gemeenschapsvorming en motieven daartoe | Globalisering en individualisering | Basisprincipes van zelforganisatie | Sociale bewegingen

# Inleiding

In 1967 stuurde de Amerikaanse sociaal psycholoog Stanley Milgram zo'n driehonderd brieven naar willekeurig geselecteerde mensen in Omaha, Nebraska met de instructie die brief via persoonlijke contacten naar iemand in Boston te sturen. Milgram gaf elke geadresseerde informatie over de uiteindelijke bestemming, inclusief naam, plaats en beroep. Als de geadresseerden deze bestemming niet kenden (wat zeer waarschijnlijk was), dan konden ze de brief sturen naar iemand die zij wel kenden en van wie ze het vermoeden hadden dat die de brief 'dichter' bij de bestemming kon brengen. De uitkomst van het onderzoek was dat het gemiddelde aantal stappen naar de eindbestemming ongeveer zes was (het gemiddeld aantal tussenpersonen was 5,5). Zo is de uitdrukking van de 'six degrees of separation' ontstaan: elke willekeurige persoon is slechts zes stappen verwijderd van een ander willekeurig persoon (Milgram, 1967).

Het onderzoek van Milgram beperkte zich tot de Verenigde Staten. We weten niet wat het precieze aantal stappen is voor de hele wereld en we weten ook niet wat het aantal stappen nu, zo'n veertig jaar later, is. We kunnen echter met recht veronderstellen dat niemand meer dan een paar bekenden van iemand anders is verwijderd. Onze samenleving bestaat uit een oneindige hoeveelheid aan netwerken van mensen die op de meest uiteenlopende manieren met elkaar verbonden zijn.

In dit hoofdstuk gaan we de samenleving bekijken vanuit een netwerkperspectief. We beginnen met het formuleren van een aantal uitgangspunten, concepten en theorieën waarmee we het fenomeen netwerkmaatschappij nader zullen onderzoeken. Vervolgens gaan we in op de drang tot gemeenschapsvorming die mensen kenmerkt. Belangrijke

vragen zijn hoe we gemeenschapsvorming in de huidige netwerksamenleving moeten begrijpen, hoe mensen communiceren bij het vormen en in stand houden van gemeenschappen en wat dat betekent voor de beroepspraktijk van communicatieprofessionals.

# 6

## Media en communicatie

### In dit hoofdstuk

Massamedia: Magic-bullettheorie, Two-step-flowtheorie en Multiple-step-flowtheorie  
| Massazelfcommunicatie | Waarvoor gebruiken mensen social media? | Risico's van  
media | Social media in het dagelijks leven | Social media en organisaties | Het begrip  
Flagpan

# Inleiding

Lange tijd konden mensen op afstand niet sneller communiceren dan de snelheid waarmee ze konden reizen, te voet of te paard. De uitvinding en verspreiding van de telegraaf was dan ook een enorme doorbraak. Dit nieuwe communicatiemedium bracht allerlei nieuwe mogelijkheden teweeg in uiteenlopende sectoren, variërend van alle mogelijke handel tot de liefde (Standage, 1998; Christakis en Fowler, 2010). De komst van de telefoon deed hier nog een schep bovenop en dat leidde bij elkaar tot hooggespannen verwachtingen: alles zou anders worden. Optimisten waren ervan overtuigd dat de barrières tussen klassen zouden worden opgeheven, de samenleving als geheel zou democratiseren en mensen vanaf nu minder geïsoleerd en eenzaam zouden zijn. Zij schreven enthousiaste stukken in de krant over de toegevoegde waarde van de telefoon. Maar er waren ook sombere voorspellingen: pessimisten waren bang dat het huiselijke leven voortdurend zou worden verstoord en dat de tussenkomst van telefonisten de privacy van mensen ernstig zou kunnen schenden. Ook werd gevreesd voor een afbreuk van traditionele sociale regels en gebruiken (Christakis en Fowler, 2010). De intimiteit van het gezin en de buurt zou als gevolg van de telefoon worden vervangen door ‘... een ingewikkeld netwerk van ruimere contacten die ons vreemden laten zijn voor mensen die in hetzelfde huis wonen (...)’, aldus de socioloog Cooley in 1912!

Het is frappant hoezeer de verwachtingen en ook de zorgen van die tijd lijken op die van nu als het gaat over de betekenis van het internet en social media. Zoals wel vaker is gebleken vervangen nieuwe media de oude niet zo snel; in plaats daarvan worden ze toegevoegd. Wel leert de historie ons dat met een uitbreiding van de mogelijkheden de

functies van de oude veranderen (Cherry, 1971). De radio heeft de krant niet weggevaagd, maar heeft er wel voor gezorgd dat deze zich meer ging richten op analyse en achtergronden van het nieuws. De komst van de televisie heeft op haar beurt de radio niet doen verdwijnen, maar het fenomeen hoorspel, uitermate populair in de vijftiger jaren van de vorige eeuw, komen we niet zo snel meer tegen. In plaats daarvan kijken we naar televisieseries en luisteren we naar nieuws en achtergronden én naar muziek op de radio. En met de komst van het online sociale netwerk Facebook in 2004 zijn vele, vooral jonge mensen drukker met het voortdurend bijhouden van eigen profielen en die van anderen dan met televisie kijken. Als ze al kijken, dan doen ze dat via het internet op een zelf gekozen moment.

In dit hoofdstuk beschouwen we ontwikkelingen als gevolg van het gebruik van media en van social media, gebaseerd op inzichten uit onder meer de sociale psychologie en de sociologie. We beginnen met het bespreken van een aantal klassieke theorieën over massamedia, massamediaimpact en massamediagebruik. Vervolgens gaan we in op wat mensen zoal doen via social media en vooral ook wat hen daartoe beweegt. We kijken naar wat social media teweeg brengen, op intermenselijk niveau en op een wat hoger schaalniveau. Ten slotte besteden we aandacht aan wat dit alles nu betekent voor communicatieprofessionals.

# 7

## Interculturele communicatie

### In dit hoofdstuk

Redenen voor moeizame interculturele communicatie | Behoeftenpiramide van Maslow | G- en F-structuren | Drie cultuurniveaus | Cultuurdimensies van Hofstede | Non-verbale communicatie | Manieren om met verschil om te gaan | Eigenschappen van een goede dialoog | Uitgangspunten voor interculturele communicatie

# Inleiding

Het Utrechtse Stut Theater maakt al dertig jaar wijktheater met de bewoners van Utrechtse volkswijken als Kanaleneiland, Zuilen en Rivierenwijk. De werkwijze van Stut is steeds dezelfde: wijkbewoners opzoeken, ze maandenlang interviewen over de wijk en over zichzelf en ze vervolgens hun eigen leven laten spelen met hun eigen verhalen, hun eigen manier van doen en in hun eigen taal. Het theatergezelschap levert de ene voorstelling na de andere af: over meisjes die te vroeg moeder zijn geworden, over Marokkanen die niet van blonde meisjes mogen houden, maar dat toch doen, over mishandeling binnen het huwelijk of over drugsgebruik van vader en zoon. Het zijn voorstellingen waarin heftige emoties en humor elkaar afwisselen, die stof doen opwaaien en gesprekken genereren met de bewoners en tussen de bewoners onderling.

Je zou kunnen zeggen dat het wijktheater een middel is om het onbespreekbare bespreekbaar te maken. Op deze manier willen de theatermakers van Stut mensen ondersteunen die in het dagelijkse leven maatschappelijk en economisch onder druk staan. Het gaat er de theatermakers niet om mensen iets te leren. Samen met de bewoners van Utrechtse volkswijken maken zij producties over onderwerpen die de mensen zelf naar buiten willen brengen. De ervaringen van de mensen staan voorop (Van Erven, 2001).

Nieuw is het wijktheater niet, en evenmin exclusief Nederlands. In de zeventiger jaren stond deze vorm van theater bekend als vormingstheater. Met name in ontwikkelingslanden, in regio's waar de bevolking voor het merendeel analfabeet was, is vormingstheater in het verleden veelvuldig en met succes toegepast voor voorlichtingsdoeleinden. In Zuid-Afrika bijvoorbeeld werd bij de eerste verkiezingen waaraan de zwarte meerderheid deel mocht nemen, door middel van theater aan de zwarte plattelandsbevolking in

Zuid-Afrika duidelijk gemaakt dat ze konden stemmen en hoe ze dat moesten doen.

Intussen is het wijktheater of buurttheater wereldwijd in opkomst en heeft het een Engelse naam gekregen: 'community theatre' (Van Erven, 2001).

De toenemende populariteit van het wijktheater is volgens Peter van den Hurk van het Rotterdams Wijktheater eenvoudig te verklaren: het drama in de wijken ligt voor het oprapen, de politiek heeft de wijk al geruime tijd ontdekt en dan blijkt keer op keer dat het niet eenvoudig is om te weten wat er leeft onder de bewoners. Vaak worden dan termen gebruikt als achterstandswijken, of moeilijk bereikbare groepen, maar in feite gaat het hier over mensen met een andere cultuur, mensen die leven in een andere wereld met andere achtergronden, ervaringen en belangen. Mensen, die we niet goed kennen omdat we ze niet dagelijks tegen komen, met wie het om die reden niet eenvoudig is contact te maken en bij wie gemakkelijk sprake is van onbegrip en miscommunicatie.

Dit hoofdstuk gaat over interculturele communicatie. Eerst zullen we nader duiden wat we bedoelen met mensen uit andere culturen. Over welke mensen hebben we het en in welke contexten spelen cultuurverschillen een rol? Vervolgens bespreken we het begrip cultuur waarbij we vooral de nadruk leggen op de onzichtbare, ongeschreven regels die meestal onbesproken blijven, maar die uiteindelijk het meest bepalend zijn voor een cultuur. We bespreken het beroemde model van cultuurpsycholoog Hofstede bestaande uit een zestal kerndimensies waarmee culturen kunnen worden beschreven en vergeleken. Een en ander brengen we tot slot samen in een aantal uitgangspunten en methodieken voor effectieve interculturele communicatie in verschillende contexten.

# 8

## Communicatie, kennis en ethiek

### In dit hoofdstuk

Wat is kennis? | Soorten kennis: vier categorieën | De verhouding tussen kennis, wetenschap en communicatie | Ethiek van communicatie: vijf ethische dilemma's | Kennis en leren | Single, double en triple loop leren

# Inleiding

In professionele contexten is wetenschappelijke kennis al gauw de grondstof voor de communicatie. Denk aan onderwerpen als voeding, gezondheid, milieu, energie of de veelbesproken klimaatverandering. Daarnaast is er kennis, bij burgers, die niet wetenschappelijk hoeft te zijn. Vanuit die kennis ziet de wereld er soms heel anders uit, bijvoorbeeld wanneer het gaat om de beleving van risico's. Alleen al om die reden is het van belang om het begrip kennis nader onder de loep te nemen.

Kennis is een veelzijdig en tegelijkertijd vrij vaag begrip. Wat is kennis eigenlijk, hoe komt kennis tot stand, kan kennis eigenlijk wel worden overgedragen en waarin verschilt 'weten' van 'geloven'? We raken hier aan de epistemologie, een term, afkomstig uit het Grieks: de *logos* van de *epistèmè*, de leer van de kennis. Wetenschappers, maar ook anderen, hebben dagelijks te maken met het communiceren van kennis. Wie communiceert, beïnvloedt, of hij wil of niet. Wie anderen beïnvloedt, zou zich vragen moeten stellen over de manier waarop hij dit doet, de kennis waarop hij zich baseert en over de gevolgen ervan. We raken hier aan de ethiek van communicatie, die zowel de vorm (angstaanjagende boodschappen, te late berichtgeving) als de inhoud (kennis) betreft.

In dit hoofdstuk onderscheiden we verschillende typen van kennis en staan we stil bij de context waarin kennis wordt toegepast. Ook besteden we aandacht aan de specifieke aard van wetenschappelijke kennis, de wijze waarop wetenschappers met het brede publiek communiceren en de effecten die we daarvan mogen verwachten. De ethische vragen die we onszelf daarbij stellen zijn

van groot belang voor communicatieprofessionals en komen eveneens aan bod. We besluiten het hoofdstuk met een korte beschouwing van het fenomeen leren.

# 9

## Communicatie, beleid en planning

### In dit hoofdstuk

Moeilijkheden bij het implementeren van beleid | Interactieve beleidsvorming  
en de dilemma's | Anders denken over verandering | Kenweg en keuzeweg |  
Planningsmodel | Instrumentenmix | Beleidsinstrumenten voor gedragsverandering |  
Communicatieplan | Molen van Royen

# Inleiding

De Eiffeltoren begon met een schetsje van de bouwkundige Gustave Eiffel op de achterkant van een lucifersdoosje en werd voltooid met het aandraaien van de laatste bout in 1889. Tussen beide momenten lag een langdurig planningsproces waarbij het zaak was steeds goed gefundeerde beslissingen te nemen. Als er grove fouten werden gemaakt, dan kon gebeuren wat menige Parijzenaar verwachtte: het fragiel ogende gevaarte zou bij sterke wind instorten. Aangezien de Eiffeltoren nog steeds overeind staat, kunnen we voorzichtig concluderen dat het toenmalige planningsproces redelijk succesvol is verlopen.

De doelen die een communicatieprofessional zich stelt, reiken meestal minder hoog dan die van Gustave Eiffel, maar toch dreigt ook bij communicatie ‘instortingsgevaar’. Zorgvuldig beleid en enige vorm van weloverwogen planning van communicatietrajecten daarbij zijn daarom een eerste vereiste, ook al omdat er meestal heel wat geld mee gemoeid is. Met beleid en planning probeer je tot een zekerder rendement te komen.

In dit hoofdstuk beschouwen we communicatie in relatie tot de ontwikkeling en uitvoering van beleid. We vatten beleid breed op als het proces dat begint bij het signaleren van een probleem of verschijnsel dat vraagt om een nieuwe aanpak.

We beginnen met een beschrijving van communicatie als sluitstuk van beleidsvorming. Communicatie wordt dan ingezet om beleid, een plan of een nieuwe technologie te promoten. We laten zien waarom dat slechts in enkele gevallen succesvol is. Een logische gedachte is dan om communicatie met burgers in een veel eerder stadium in te zetten, namelijk al zodra een probleem of een idee zich

aandient. In paragraaf 9.2 hebben we het daarom over interactieve planvorming, inclusief de dilemma's die daarbij aan de orde komen.

Vervolgens verdiepen we ons in de manier waarop verandering plaatsvindt in situaties die minder voorspelbaar en gestructureerd zijn dan handig zou zijn voor een overzichtelijk planningsproces. We beschouwen kort een aantal alternatieve perspectieven op planning, gekenmerkt door de nadruk op het proces in plaats van op het resultaat. Ten slotte geven we een uitgebreide beschrijving van de planning van communicatie op verschillende niveaus.

# 10

## Communicatie en innovatie

### In dit hoofdstuk

Innovatie: hardware, software en orgware | Hiërarchie van innovatie | Diffusiemodel van Rogers | Weerstand en padafhankelijkheid | Complexiteit en zelforganisatie als nieuw perspectief op innovatie | Attractoren | Verspreiding van vernieuwingen: omslagpunten | Interactieve kennisontwikkeling | De communicatieprofessional als innovatiemakelaar

# Inleiding

Wie twintig jaar geleden een publicatie in de universiteitsbibliotheek wilde opzoeken, was daarvoor aangewezen op enorme kaartenbakken met kaarten, op trefwoord gerangschikt. Tegenwoordig is zo'n systeem ondenkbaar en is een leven zonder internet voor velen van ons moeilijk voor te stellen. En wie zou in de jaren negentig bedacht hebben dat nog geen decennium later een groot deel van de bevolking een mobiel telefoontoestel op zak zou hebben? Of dat we in de 21<sup>e</sup> eeuw via social media met elkaar zouden communiceren?

In ons leven krijgen we constant te maken met nieuwe producten en nieuwe ideeën. De meeste nieuwe producten die in de schappen van de supermarkten zouden moeten verschijnen verdwijnen voordat ze überhaupt op de markt worden gebracht. Van startende bedrijven met innovatieve ideeën is na een paar jaar alweer een groot deel ter ziele. Een enkel product, een enkel bedrijf, wordt razend populair. Hoe werkt dat nou?

Innovatie gaat niet alleen over het bedenken van iets nieuws, maar die nieuwigheid moet vervolgens ook nog 'ingevoerd' worden in de maatschappij. Hoe gaat die omarming van nieuwigheden in zijn werk? Wat bepaalt of mensen iets nieuws omarmen of afwijzen? En wat betekent dat voor communicatieprofessionals? In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

# 11

## Conflicthantering en onderhandeling

### In dit hoofdstuk

Typen conflicten (Mastenbroek) | Vier manieren voor conflicthantering |

Onderhandelen | Reframing | Risico's en onzekerheid

# Inleiding

“Een warme zomeravond in een uitgaanscentrum. Een jonge Antilliaanse vrouw loopt dronken over straat, blikje bier in de hand. Twee agenten, man en vrouw, spreken haar aan. De vrouw begint te schelden en het publiek stroomt toe. Enkele jongens, het lijken haar vrienden, beginnen eveneens te schelden tegen de agenten en vormen een dreigende cirkel. De agenten besluiten nu de vrouw aan te houden en haar mee te nemen naar het bureau. De andere jongens protesteren en schelden de agenten uit voor racisten. Een van de agenten duwt een jongeman die te dichtbij komt herhaaldelijk weg, met vlakke hand op diens borst. De jongen begint te schelden: ‘Ik dien een klacht in!’ De agenten roepen assistentie in.....” (Kop en Euwema, 2007: 13).

Waar mensen met elkaar omgaan, ontstaan meningsverschillen die soms ontaarden in conflicten, zoals in bovenstaand voorbeeld. Als communicatieprofessional krijgen we geregeld te maken met conflicten. Een communicatieprofessional die de taak krijgt om met alle betrokkenen een plan te maken voor het creëren van een nieuw natuurgebied aan de rand van een woonwijk, zal merken dat burgers, boeren en natuurbeschermingsorganisaties al gauw met elkaar overhoop liggen over de inrichting en het onderhoud van het landschap.

Over de aard van een conflict, oorzaken, consequenties en oplossingen, kunnen heel verschillende ideeën bestaan. Zo krijgen we te maken met verschillende percepties, botsende frames, de noodzaak tot reframing en met meer en minder geslaagde pogingen tot onderhandelen. Veel conflicten zijn te herleiden tot onzekerheden die mensen ervaren en die zij graag willen te onderdrukken. De strategieën die zij daarbij hanteren, maken dat onderhandelingen, bedoeld om het conflict op te

lossen, vaak resulteren in impasses. Over deze en andere zaken met betrekking tot conflictantering en onderhandeling gaat dit hoofdstuk.

# 12

## Communicatie en organisaties

### In dit hoofdstuk

Geschiedenis van het denken over organisaties | Organisaties en hun relatiegroepen | Relatiemanagement | Accountability | Imago en imagoproblematiek

# Inleiding

Een organisatie bestaat in zoverre zij functies vervult voor de omgeving. Lukt dit om een of andere reden niet zo best, dan leidt een organisatie aan 'functieverlies'. Vroeg of laat gaat het dan met zo'n organisatie bergafwaarts, tot het moment dat de organisatie niet meer bestaat.

Als organisaties met de veranderingen in de omgeving mee kunnen groeien naar nieuwe functies is er niets aan de hand. Dan komt een fabrikant van gloeilampen wel op het idee om ledlampen te produceren die toch nog enige sfeer uitstralen. Maar dat meegroeien gaat niet vanzelf. Veel organisaties hebben een ingebouwde tendens tot verstarring, waardoor ze op nieuwe situaties reageren met oude reflexen, en de afstand met de (nieuwe) omgeving steeds groter wordt. We herkennen de neiging tot zelfreferentialiteit die we in hoofdstuk drie hebben besproken.

Een organisatie moet werkelijk voelen dat ze leeft bij de gratie van de omgeving. De afhankelijkheid van de omgeving is weer te geven aan de hand van de biotoopmetafoor. Zoals een vogeltje past bij een bepaalde omgeving, met nestelplekken, plekken voor eten en drinken, schuilplekken, en daarvan moet bestaan, zo is een organisatie overgeleverd aan de wereld eromheen. Dankzij de omgeving bestaat de organisatie (Van Woerkum, 2004).

Biotopen veranderen, en vogels passen zich aan. In een vogelhandboek van rond 1900 staat dat 'de merel een schuwe bosvogel is, die zich maar zelden aan de mensen laat zien'. Nu horen we de merel bij het ochtendkrieken onder ons slaapkamerraam. Op wat langere termijn kunnen dieren muteren. Op kortere termijn experimenteren ze, tot ze een nieuwe 'fit' hebben bereikt.

Bij commerciële organisaties is het aanpassingsvermogen waarschijnlijk de cruciale factor in het succes of falen. Al hun vermogens moeten benut worden om, beter dan de concurrent, de ontwikkelingen in de markt te begrijpen en te

vertalen naar een winstgevend product. Maar niet alleen de markt telt. Steeds vaker wordt gesteld dat een bedrijf ook op andere vlakken dienstbaar moet zijn aan zijn sociale biotoop, op het vlak van milieu, dierenwelzijn, gezondheid, personeelsbeleid, mensenrechten, et cetera. Gebeurt dat niet, dan dreigen vroeg of laat repercussies: imagobeschadiging door gealarmeerde actiegroepen kan consumentengedrag beïnvloeden en wettelijke bepalingen kunnen fors ingrijpen.

Bij overheidsinstellingen zijn de afhankelijkheden minder stringent, zo lijkt het. Ook al functioneert het politieapparaat niet naar behoren, politie hebben we nodig. Toch zijn ook hier de repercussies aanzienlijk. Als de regionale politie faalt op het vlak van criminaliteitsbestrijding kan onder druk van de publieke opinie deze functie anders georganiseerd gaan worden. Bovendien kunnen burgers als ze de overheid niet vertrouwen 'lastig' worden en allerlei beleidstrajecten traineren. Ook wettelijk is hun hindermacht aanzienlijk toegenomen. Natuurlijk, een overheid moet soms (hard) tegen specifieke belangen kunnen ingaan, maar kan niet werken zonder 'draagvlak'. Tenslotte is er een groeiende groep mensen die als gevolg van in hun ogen falend beleid zelf het heft in handen neemt. Als ze de veiligheid in hun omgeving niet vertrouwen, trekken ze zich terug in 'gated communities'. Als ze de wachttijden in de Nederlandse ziekenhuizen te lang vinden, wijken ze uit naar privéklinieken of naar onze buurlanden. Dit zijn natuurlijk steeds reacties van de welgestelde minderheid, waardoor de overheid ook nog het verwijt kan krijgen mee te helpen aan een maatschappelijke tweedeling. De overheid kan dergelijke ontwikkelingen dus moeilijk negeren.

Het idee is dat organisaties functioneel afhankelijk zijn van een bepaalde omgeving en dat de veranderingen in een organisatie moeten passen bij hoe de omgeving verandert. Die afstemming is misschien wel de belangrijkste opdracht van een communicatiespecialist, zo zullen we in dit laatste hoofdstuk zien.

# STRATEGISCHE COMMUNICATIE

## principes en toepassingen

De hele dag door worden we bestookt met informatie en suggesties, bedoeld om ons ergens toe aan te zetten of juist van af te brengen, in het belang van onszelf of van de wereld om ons heen. Ook bij het bedenken van oplossingen voor de meest uiteenlopende problemen roepen we al snel om meer of betere communicatie. Kortom, strategische communicatie is aan de orde van de dag.

Dit boek gaat over principes en toepassingen van strategische communicatie. Het betreft een derde, sterk gewijzigde druk waaraan nieuwe, actuele thema's zijn toegevoegd zoals onbewuste beïnvloeding, social media en de rol van communicatie bij innovatieprocessen. Het uitgangspunt van het boek is dat een goed begrip van de wijze waarop mensen met elkaar communiceren en een gedegen inzicht in de mechanismen die daarbij een rol spelen, noodzakelijk zijn voor een effectieve toepassing van communicatie, ook in professionele settings.

De schrijvers richten zich op studenten die communicatie studeren aan de universiteit of het HBO. Tegelijkertijd is het boek van nut voor communicatiespecialisten bij overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties, die verantwoordelijk zijn voor een optimale positionering in een voortdurend veranderende omgeving. Ook voor beleidsmakers, artsen en andere professionals, voor wie strategische communicatie een belangrijk aspect vormt van hun dagelijkse werk is dit boek van grote waarde. Een belangrijk deel van hun functioneren hangt af van hun inzicht in de principes van communicatie en de vaardigheid daarmee om te gaan.

Het boek is doorspekt met historische en actuele voorbeelden waarmee abstracte theorieën en modellen niet alleen worden verduidelijkt, maar ook hun praktische toepassing en relevantie zichtbaar worden gemaakt.

**Noelle Aarts** is universitair hoofddocent Strategische Communicatie aan Wageningen Universiteit en bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam (De Logeion-leerstoel).

**Chantal Steuten** is onderzoeker en communicatiedeskundige op het gebied van de groene ruimte, en eigenaar van bureau Anda!

**Cees van Woerkum** is emeritus hoogleraar Strategische Communicatie aan Wageningen Universiteit.

