

# samenvatting COM10306 Strategische communicatie

door

IDS77



De Marktplaats voor het Kopen en Verkopen van je Studiemateriaal

Koop en Verkoop al je samenvattingen, aantekeningen, onderzoeken, scripties, collegedictaten, en

nog veel meer..

[www.stuvia.com](http://www.stuvia.com)

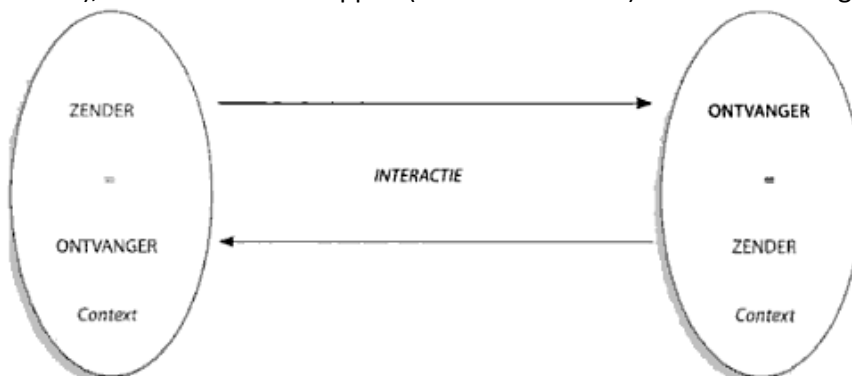
## Samenvatting Strategische Communicatie

### Achtergronden en basisprocessen

#### Hoofdstuk 1: Terreinverkenning

Sociaal constructivisme: stroming die berust op het uitgangspunt dat mensen zelf betekenis verlenen aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een belangrijke rol spelen.

De aspecten die bij communicatie een rol spelen zijn: de context, het seriële aspect (hoe een boodschap wordt geïnterpreteerd n.a.v. gebeurtenissen uit het verleden of gebeurtenissen die staan te gebeuren in de toekomst), betrektingsaspect (relaties tussen mensen; tegenstander, strateeg of partner), bedoelde boodschappen (miscommunicatie) en onbewuste signalen.



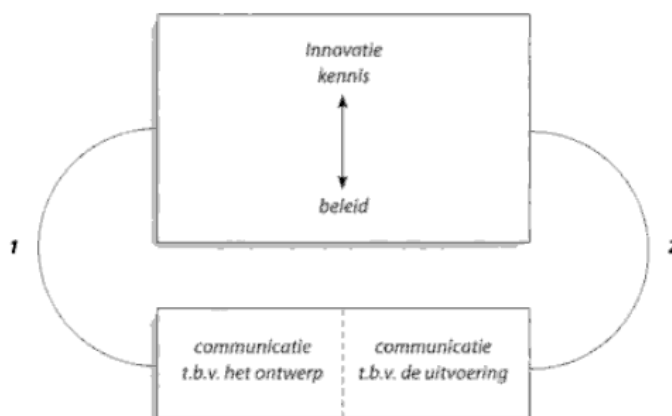
Figuur 1.2 Een interactie model voor **communicatie**

Voortdurende verandering in de samenleving heeft voor een belangrijk deel te maken met technologieontwikkeling. Ook sociale of organisatorische vernieuwingen spelen een rol. Vaak is voor technologische innovatie ook sociale innovatie nodig.

Innovaties zijn het gevolg van processen van kennisproductie en –uitwisseling en zijn nuttig voor het oplossen van problemen.

Kennis ontstaat in de praktijk maar is ook impliciete kennis.

Strategische communicatie wordt ook gekoppeld aan beleid; een samenhangend aantal ideeën dat beschikbaar is als basis voor praktische besluitvorming. Beleid heeft twee opdrachten: 1) bepalen welke veranderingen en interventies zinnig zijn en welke niet, 2) bepalen wat dan het beste instrumentarium is om deze effectief te maken.



Figuur 1.3 **Communicatie en innovatie**

1. Planvormende communicatie (ontwerpen)
2. Instrumentele communicatie (toepassing)

Ethische kwesties spelen binnen communicatie ook een rol. Zijn gebruikte argumenten bijvoorbeeld gebaseerd op feiten of op vermoedens? En wat is de waarheid? Ook doelen en gevolgen van communicatie moeten hierin worden meegenomen (bijv. angstwekkende voorlichting). Ook begrijpelijkheid en spelregels voor communicatie zijn belangrijk.

## Hoofdstuk 2: Gedragsverandering

Cognitieve dissonantietheorie: Mensen kiezen uit beschikbare informatie meestal wat de eigen ideeën en meningen bekrachtigt en wat het gevoel van eigenwaarde versterkt.

Een alternatieve verklaring hiervoor is dat kennis eenmaal gestructureerd in ons hoofd aanwezig is, waardoor voor bepaalde informatie van buiten wel gemakkelijk een plaats in het geheugen kan worden gevonden en voor andere niet.

Blinding insights: door de structurering van kennis wordt de manier waarop tegen de werkelijkheid wordt aangekeken bepaald. Hierdoor is er geen oog voor sommige informatie.

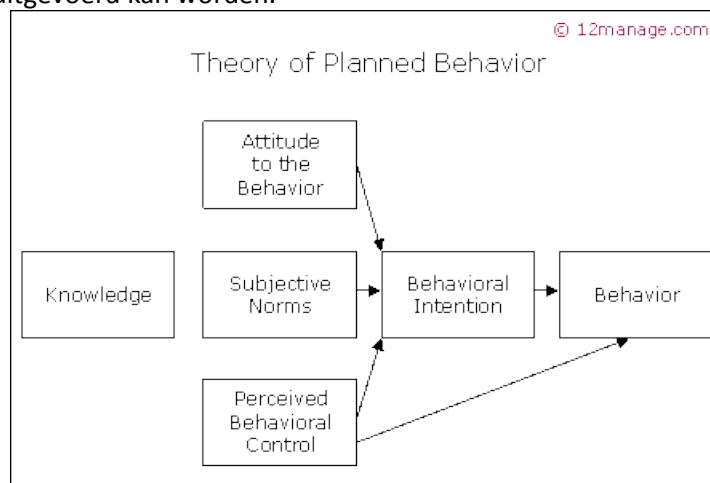
Niet alleen potentiële ontvangers selecteren maar ook zenders zenden selectief (wat anderen willen horen). Associaties met bepaalde dingen speelt hierbij een belangrijke rol.

Theorie van gepland gedrag: analyseren welke overwegingen tot een bepaald gedrag leiden.

Attitude: weerspiegelt wat iemand van het gedrag vindt. Komt tot stand doordat iemand een aantal gedragsconsequenties overdenkt → 1) de inschatting van de kans dat de consequentie zich voor zal doen, 2) de waardering die aan de consequentie wordt gegeven.

Subjectieve norm: de invloed van de mening van 'belangrijke' anderen ten aanzien van het gedrag. → 1) inschatting van de mate waarin belangrijke anderen het gedrag goed of afkeuren, 2) het belang dat er aan de mening van ieder van deze belangrijke anderen wordt gegeven.

Eigen effectiviteit: de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd kan worden.

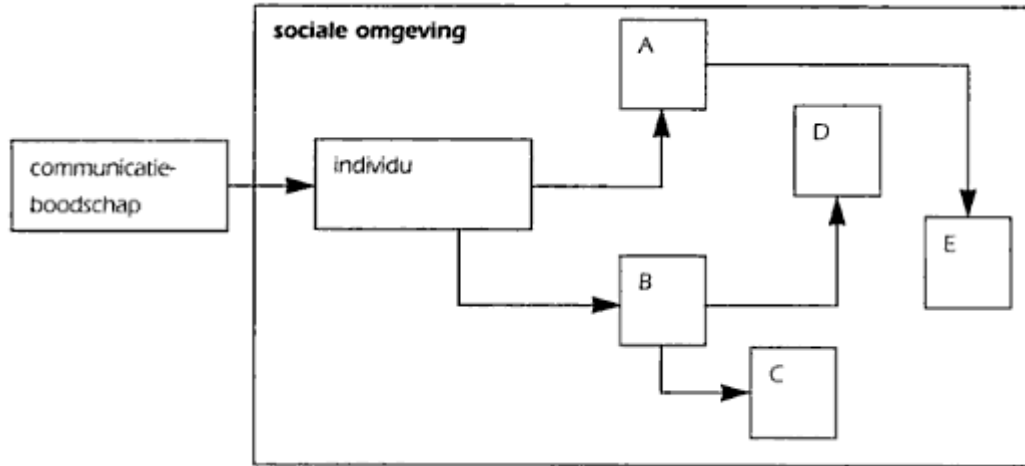


De attitude, subjectieve norm en eigen effectiviteit hebben invloed op de intentie. De eigen effectiviteit kan ook direct invloed hebben op het gedrag; iemand die ervan overtuigd is te zullen falen (eigen effectiviteit klein), is geneigd dit waar te maken.

Nadelen van de theorie van gepland gedrag:

- er wordt geen onderscheid gemaakt in *typen gedrag*
- hetzelfde gedrag wordt in *verschillende context* verschillend beoordeeld
- mix van motieven die dilemma's met zich mee brengen bij het maken van een keuze voor bepaald gedrag.

- er wordt geen rekening gehouden met intuïtief gedrag.
- keuzevrijheid (/groepsdruk) wordt niet mee genomen.



*De invloed van de sociale omgeving op het individu bij het verwerken van de boodschap*

Binnen de inhoud van een interactie zijn de volgende aspecten van belang:

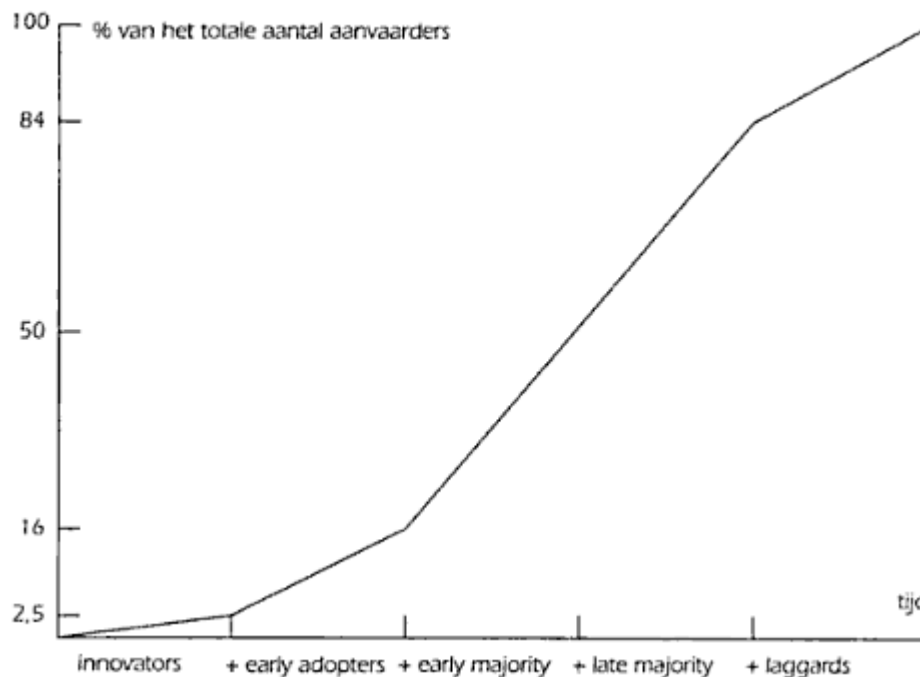
Thematisering: de manier waarop mensen in hun discussie een onderwerp benaderen.

Labeling: Elke versie van een verhaal is gelabeld naar de sociale groepering waarbinnen deze versie manifest is.

Vocabulaire: elk onderwerp wordt in bepaalde bewoording besproken.

Diffusie: het proces waarbij steeds meer leden van een bepaalde groep zich nieuwe informatie eigen maken doordat de leden van die groep de informatie aan elkaar doorgeven.

Een diffusieproces



Het diffusion of innovation- model heeft veel kritiek opgeleverd, onder andere (zie p. 32-33):

- de pro-innovatiebias
- het sociale systeem als eenheid
- het ingebouwde rationalisme

Tipping point theorie: Het verspreiden van innovatie verloopt volgens een dynamisch en grillig patroon, waarbij kenners, verbinders en verkopers een belangrijke rol spelen. Anderen zijn niet van belang. Daarnaast ligt de stellige overtuiging dat verandering mogelijk is, dat mensen hun gedrag of opvattingen onder invloed van anderen kunnen veranderen als ze de juiste impulsen krijgen, ten grondslag aan een strategie die mikt op een 'geslaagde epidemie'.

### Hoofdstuk 3: Beïnvloeding

Persuasieve communicatie: elke boodschap die erop gericht is de respons (gedrag, meningen, attitudes, emoties, stemmingen en intenties) van een ander, of andere personen te vormen, te bekrachtigen of te veranderen.

Een analyse van het referentiekader van mensen m.b.t. een bepaalde problematiek geeft inzicht in de mogelijke effectiviteit van persuasieve communicatie. Mensen geven betekenis aan verschijnselen en gebeurtenissen vanuit een specifiek referentiekader. De volgende elementen worden daarbij onderscheiden: overtuigingen, waarden, normen, kennis en belangen.

Cognitieve dissonantie: wanneer mensen zich ervan bewust worden dat hun overtuigingen, opvattingen en/of hun gedrag niet met elkaar in overeenstemming zijn ervaren ze een onaangename spanning. Mensen zullen, voor zover mogelijk, proberen cognitieve dissonantie te voorkomen. Wanneer wel sprake is van cognitieve dissonantie zullen mensen deze proberen te reduceren of elimineren door nieuwe cognities toe te voegen of bestaande cognities te veranderen.

Post- decision- regret- theorie: na het maken van een beslissing manifesteren zich vrijwel onmiddellijk negatieve aspecten van het gekozen alternatief en positieve aspecten van het niet-gekozen alternatief, waardoor spijt ontstaat van de gemaakte keuze → cognitieve dissonantie. Om deze cognitieve dissonantie te reduceren zal gezocht worden naar informatie die de gemaakte keuze bevestigt.

Elaboration likelihood model (zie fig. 3.1): beïnvloeding komt op twee manieren tot stand:

- Door zorgvuldig na te denken over de waarde en juistheid van de argumenten die naar voren worden gebracht, *central route to persuasion* ('rechte weg').
- Door zich bij het beoordelen van nieuwe informatie te laten leiden door simpele beslisregels (heuristieken), zonder daarbij over de kwestie als zodanig goed wordt nagedacht, *the peripheral route to persuasion* ('perifere weg').

Sociale beoordelingstheorie: vooral gebaseerd op de manier waarop een bepaalde boodschap wordt opgevat. Dit kan gemeten worden op een beoordelingsschaal. Wanneer de uitgezonden boodschap overeenkomt met de bestaande attitude van de ontvanger over dat onderwerp, dan wordt de boodschap geaccepteerd (zie figuur 1). Komt de bestaande attitude niet overeen met de uitgezonden boodschap, dan wordt deze verworpen. Wanneer iemand geen duidelijke mening heeft over een onderwerp dan wordt deze niet geaccepteerd of verworpen maar valt binnen het neutrale gebied.

≡ **verwerping** ≡ **neutraal** ≡ **acceptatie** ≡ **neutraal** ≡ **verwerping** ≡

Met het oog op beïnvloeding kunnen vier functies van emoties worden onderscheiden:

- Het trekken van aandacht

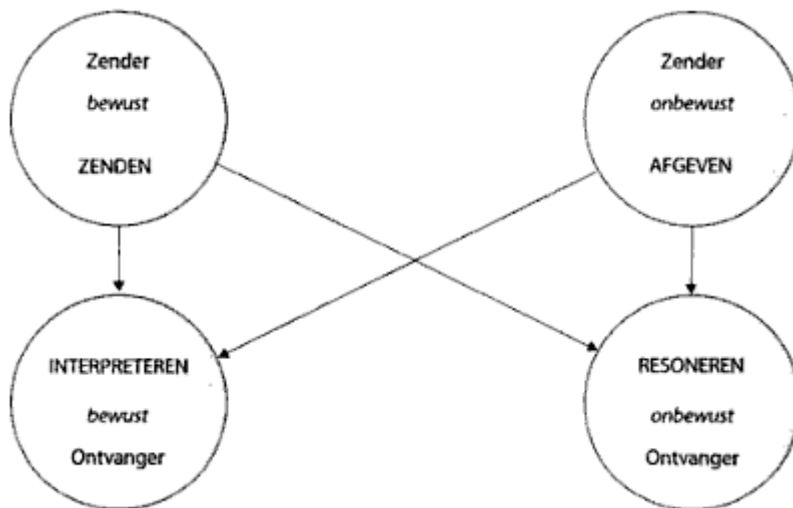
- Het vergroten van de bindkracht
- Het vergroten van de betrokkenheid achteraf
- Het *reminder-effect*: het oproepen van 'oude kennis'

Priming: voorafgaand aan een boodschap een set van associaties oproepen die past bij wat we later gaan zeggen.

De functie van het onbewuste, het bewuste sparen voor belangrijkere zaken, kan worden geïllustreerd aan de hand van drie activiteiten:

- Waarnemen: het onbewuste leidt ons door het leven en bepaalt wanneer we ergens bewust aandacht aan moeten schenken en wanneer niet.
- Interacteren: bij interacties komt onbewuste communicatie vaak beter uit de verf.
- Het maken van keuzes

Vier vormen van communicatie: zenden, ontvangen, afgeven, resoneren



- Zenden → interpreteren: de zender heeft bewuste intenties, die door de ontvanger ook bewust worden geïnterpreteerd.
- Afgeven → interpreteren: de zender geeft onbewuste signalen af die vervolgens bewust worden geïnterpreteerd door de ontvanger.
- Zenden → resoneren: persuasieve communicatie, er wordt bewust een signaal afgegeven waarvan de ontvanger zich niet bewust is dat hij erdoor wordt beïnvloed (bijv. reclame).
- Afgeven → resoneren: basisaanname dat we in het dagelijks leven onbewust maar toch voortdurend de gedeelde waarden reproduceren die we ons eigen hebben gemaakt.

#### **Hoofdstuk 4: Het gesprek**

Het organiseren van sociale relaties in interactie heeft te maken met het verwezenlijken van twee universele menselijke behoeftes:

- De behoefte om verbonden te zijn met anderen
- De behoefte om onafhankelijk te zijn

Maar deze twee behoeftes zorgen voor een dilemma; het dilemma van verbondenheid en afhankelijkheid.

Er zijn twee soorten beleefdheid:

- Beleefdheid uit solidariteit waarmee de spreker de afstand tot de ander verkleint
- Beleefdheid uit respect waarmee de spreker de afstand tot de ander vergroot

De neiging van mensen tot indirectheid speelt bij beleefdheid ook een grote rol. De beleefdheidstheorie gaat uit van manieren waarop iets gezegd kan worden → direct of indirect.

De theorie bestaat uit veertig beleefdheidsstrategieën die verdeeld zijn in vijf categorieën:

- Direct en zonder omhaal
- Direct, maar omkleed met solidariserende middelen
- Direct, maar omkleed met respectvolle middelen
- Indirect
- Ervan afzien iets te zeggen

Socratische gespreksmethode: stelt in staat om losse informatie te transformeren tot samenhangende kennis en een beeld van het geheel. Een socratisch gesprek gaat niet om het uitwisselen van informatie of om het poneren van een mening. Ook niet om overtuigen, gelijk krijgen of verwerven van macht of status. Het is een onderzoeksgesprek waarin het gaat om:

- Bewust worden van aannames, redenerlijnen en zienswijzen die in ons denken over bepaalde verschijnselen en gebeurtenissen zitten verankerd en deze gezamenlijk te toetsen op hun geldigheid.
- Het voeren van een dialoog in plaats van een discussie.

Het uitgangspunt is het stellen van goede vragen in plaats van het geven van goede antwoorden.

## *Maatschappij en communicatie*

### **Hoofdstuk 5: Netwerken, communicatie en zelforganisatie**

Niet alleen beleid, ook andere belangrijke functies en processen worden in toenemende mate via netwerken (steeds wisselende sociale contacten) georganiseerd.

Kenmerken van netwerken:

- De omvang
- De dichtheid: mate waarin actoren met elkaar in contact staan
- De mate van gecentreerdheid van bepaalde actoren binnen het netwerk
- De inhoud van de interacties tussen actoren
- De mate van verscheidenheid van de inhoud van de interacties
- De regelmaat en de duur van de interacties

Netwerken worden gekenmerkt door voortdurende beweging die wordt veroorzaakt door veranderende omstandigheden en transacties die plaatsvinden bij elke interactie waarmee de relatie tussen betrokken actoren steeds opnieuw wordt neergezet.

Knooppunten (nodes): worden gevormd door mensen die vanwege specifieke positie of combinatie van rollen verschillende netwerken aan elkaar knopen.

Verbindingen (links): de relaties tussen knooppunten.

De gemeenschap onderscheidt zich van andere sociale groepen doordat een gezamenlijke identiteit geldt (het 'ons' en 'wij'). Niet alle sociale groepen zijn dus gemeenschappen, maar wel alle gemeenschappen vormen sociale groepen.

Gemeenschap: stelsel van relaties tussen mensen met een gemeenschappelijk doel of belang, een gemeenschappelijke identiteit en gemeenschappelijke symbolen.

Globalisering: toenemende integratie op wereldniveau, waarbij, mede met behulp van de moderne informatietechnologie, grenzen van ruimte en tijd lijken te vervagen. Bestaande gemeenschappen kunnen fragmenteren en uiteenvallen, maar zich ook uitbreiden onder invloed van globalisering. Ook kunnen mensen, door de onzekerheid die globalisering met zich meebrengt en de behoefte om ergens bij te horen, zichzelf in lokale gemeenschappen organiseren → regionalisering en lokalisering.

Individualisering: toenemende keuzevrijheid van individuen en een afnemende sociale cohesie tussen mensen. Toch blijven mensen opereren in groepen, maar meer *weak ties* dan *strong ties*.

Gemeenschapsvorming, gerelateerd aan individualisering, heeft alles te maken met identiteitsvorming.

Globalisering, individualisering en bestuurlijke vernieuwing leiden ertoe dat mensen zich meer gaan organiseren in gemeenschappen. Variërend van tijdelijke, open gemeenschappen tot zeer gesloten gemeenschappen. Hierbij streven mensen bepaalde doelen na:

- Het omgaan met onzekerheid
- Een gevoel van 'belonging'
- De vorming van een identiteit
- Het nastreven van (gedeelde) belangen

Vier basisprincipes van zelforganisatie:

- Lokale interactie: opletten wat de burens doen
- Patroonherkenning: het herkennen van patronen functioneert als bron en richtinggever voor interactie
- Terugkoppeling: er wordt iets gedaan met relevante informatie
- Indirecte controle: mensen controleren en corrigeren zichzelf en elkaar op hun gedrag zodat kan worden bijgestuurd

Sociale bewegingen: een samenhangende reeks van gebeurtenissen geproduceerd in interactie met tegenstanders en gedragen door een netwerk van actoren met politieke doelen die hierbij hoofdzakelijk gebruikmaken van niet- institutionele middelen.

Autopoiese: vermogen tot zelfreproductie → zelfgerichtheid van levende systemen. Ook al reageren systemen op signalen uit hun omgeving, het zijn de systemen zelf die signalen al dan niet oppikken en vervolgens bepalen of een signaal ook moet leiden tot actie of verandering.

## **Social media**

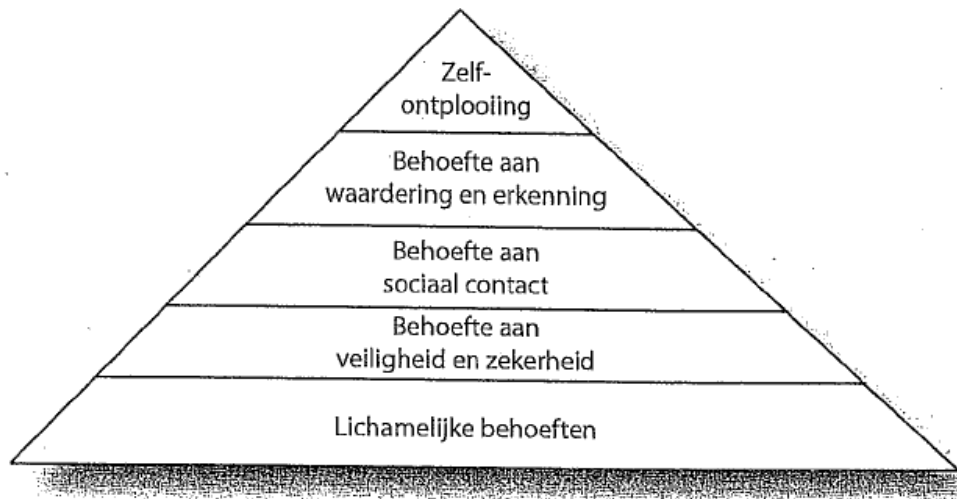
Doelen van social media:

- Informeren: nieuws enz.
- Organiseren (zelforganisatie)
- Presenteren: uiten wie je bent, identiteit aannemen en presenteren → sociale facilitatie (gemakkelijker vrienden maken), sociale compensatie (verlegenheid overwinnen), zelfexploratie (onderzoeken wie je bent)
- Communiceren

Negatieve effecten social media:

- Bedreiging van de privacy (intiem kapitaal, intieme informatie wordt gedeeld)
- Grenzen vervagen tussen massacommunicatie en interpersoonlijke communicatie, tussen privé en openbaar, tussen werk en thuis en bekend en onbekend.





*Figuur 2.1 Behoefttehiërarchie van Maslow (1970)*

Twee behoeftte die mensen alleen kunnen bevredigen in interactie met anderen:

- de behoeftte aan sociaal contact
- de behoeftte aan waardering en erkenning

Dilemma tussen verbondenheid en identiteit: enerzijds heb je behoeftte aan verbondenheid en anderzijds de behoeftte aan waardering en erkenning. Als je verbonden voelt met een bepaalde groep, ontstaat er de behoeftte om je te onderscheiden.

Via social media werk je vooral aan bonding: het samenbinden van mensen die zich in elkaar herkennen en niet zozeer aan bridging: het bouwen van bruggen tussen andersdenkenden.

Risico's van social media voor intermenselijke relaties, mensen worden: asociaal, eerder eenzaam en depressief, op grote schaal nepidentiteiten gebruiken, dik worden vanwege gebrek aan beweging.

Jongeren van de 21<sup>ste</sup> eeuw worden generatie Einstein genoemd. Kenmerken hiervan zijn:

- Sociaal (elkaar helpen)
- Maatschappelijk betrokken (leed van de wereld)
- Functioneel ingesteld (waar voor je geld)
- Trouw (traditionele familiebanden, gebaseerd op gelijkwaardigheid en respect)
- Op zoek naar intimiteit (dichterbij huis)
- Zakelijk (snelle communicatie)
- Mediasmart (snappen reclame)

Gevolgen van social media voor organisaties is dat ze in toenemende mate worden opgevat als:

- Open netwerken en processen van intermenselijke communicatie
- Ketens van interactie die mensen met elkaar verbinden en voortdurend veranderen als reactie op de veranderende omgeving.

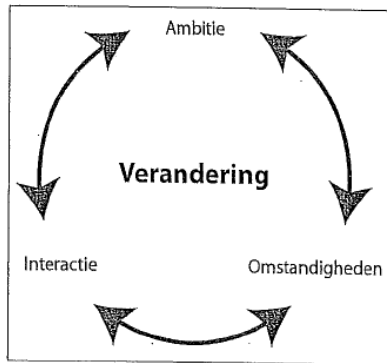
Flagpan: netwerken van organisaties die spontaan ontstaan rondom een bepaald doel, ideologie of thema. Flagpan verwijst naar vier kenmerken van deze nieuwe organisatievorm:

- Fluid: de leden en verbindingen met andere netwerken bepalen de dynamiek

- Agile: dankzij nieuwe technologieën kunnen de netwerken snel reageren en nieuwe verbindingen maken. De netwerken kunnen spontaan ontstaan en ook weer verdwijnen.
- Participative: door te participeren ontstaat het netwerk.
- Networked: organisaties hebben geen duidelijke grenzen meer, maar open netwerken.

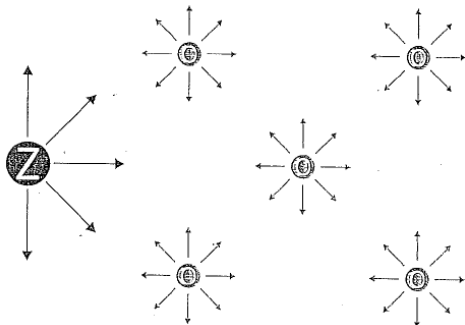
Drie manieren waarop veranderingen tot stand kunnen komen:

- Via centraal aangestuurde strategie waarmee je een vooraf bepaald doel realiseert
- Een samenloop van omstandigheden die niemand van tevoren heeft bedacht, dus toeval
- Het samenspel tussen ambities van mensen, de omstandigheden en de interacties tussen mensen.



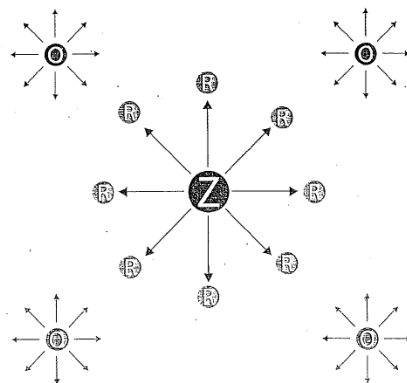
Drie modellen voor de rol van communicatie bij het beïnvloeden van mensen:

- Het sturingsmodel: één zender die vanuit één centraal punt de ontvangers wil beïnvloeden. De ontvangers zijn echter zelf ook aan het zenden.



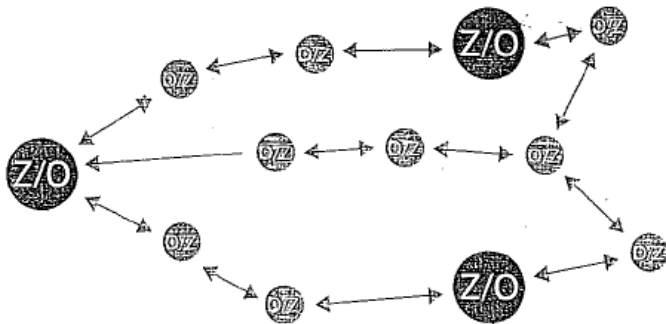
Z = zender, O = ontvanger

- Het participatiemodel: één zender die actief het gesprek aan gaat met vertegenwoordigers van groepen mensen die hij wil bereiken.



Z = zender, O = ontvanger, R = representant

- Het netwerkmodel: actief deelnemen aan de gesprekken die mensen in netwerken met elkaar voeren. Dit is hét model voor de social media.



Z = zender, O = ontvanger

### Hoofdstuk 7: Communicatie met andersdenkenden

Alle mensen zijn ten opzichte van elkaar andersdenkend, maar sommige mensen verschillen (onder bepaalde omstandigheden en op een bepaald moment) meer van elkaar dan andere.

Er zijn verschillende redenen voor een moeizame communicatie met andersdenkenden:

- Verschillende behoeften → behoeftespiramide van Maslow, universele behoeftehiërarchie die start bij primaire behoeften zoals eten, drinken en slaap gevolgd door behoefte aan veiligheid, liefde, erkenning en zelfactualisatie
  - G-structuren: Grofmazige structuren, waarin een los en globaal stelsel van communicatieregels en omgangscodes geldt, het individu centraal staat en zelfontplooiing het hoogste ideaal is.
  - F-structuren: Fijnmazige structuren, gekenmerkt door een gedetailleerde en strakke structuur van omgangscodes en communicatieregels, gericht op respect voor de gemeenschap of groep waartoe men behoort.
- G- en F-structuren zijn ideaaltypen en extremen waardoor geen enkele cultuur ertoe behoort. Ze kunnen ook in elkaar overgaan.
- Verschillende achtergronden en gewoonten
- Verschillende manieren om met kennis om te gaan
- Verschillende sociale omgevingen

Er bestaan 3 niveaus binnen cultuur:

Artefacten	Zichtbare structuren en processen
↓	
Beleden waarden	Strategieën, doelstellingen, filosofieën (verklonigde rechtvaardigingen)
↓	
Onderliggende Basisonderstellingen	Onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (uiteindelijke bronnen van waarden en handelen)

Vijf cultuurdimensies waarvan culturen onderling kunnen worden vergeleken (Hofstede):

- Machtsafstand: de mate waarin de minder machtige leden van instituties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk is verdeeld.
- Individualisme: de mate waarin de onderlinge banden tussen individuen in een samenleving los zijn. De tegenhanger is collectivisme waarbij groepsleden juist belangrijk zijn.

- Masculiniteit: de mate waarin 'harde' waarden als assertiviteit, prestatie, succes en competitie boven 'zachte' feminiene waarden staan.
- Onzekerheidsvermijding: de mate waarin leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere, onbekende of ongestructureerde situaties.
- Langetermijngerichtheid: de mate waarin men waarden richt op de toekomst, zoals spaarzaamheid en volharding. Kortetermijngerichte waarden verwijzen naar het heden en verleden, zoals respect voor traditie en voldoen aan sociale verplichtingen.

Vijf communicatiepatronen die verwijzen naar manieren om met verschillen om te gaan:

- Omarmen van overeenkomsten
- Omarmen van verschillen → elkaar inspireren en van elkaar leren
- Overtuigen en beïnvloeden
- Onderdrukking, dwang en geweld
- Dialoog → verschillen ontdekken, in achtergronden en argumenten, in een dialoog, met verschuivende contexten en een gemeenschappelijk kader als mogelijk resultaat

Vijf uitgangspunten voor communicatie met andersdenkenden:

- De doelgroep voorbij → in plaats van denken in termen van doelgroepen die bepaalde veranderingen moeten ondergaan moet de communicatie gericht zijn op expliciteren van problemen die mensen zelf ervaren. De nadruk komt niet op probleemoplossing maar op de dialoog.
- Wees kritisch op massamediale activiteiten
- Benut informele netwerken → leren van elkaars ervaringen, taboeonderwerpen bespreekbaar maken en gezamenlijke plannen bedenken
- Werk met paraprofessionals → getrainde hulpverleners die afkomstig zijn uit de groep zelf
- Problematiseer de context → in een zaak verdiepen voordat je met allerlei suggesties komt

## *Beleid en communicatie*

### **Hoofdstuk 8 Communicatie en beleidsvorming**

Burgers omarmen nieuw beleid vaak niet door:

- Acceptatie van beleid → burgers zien de ernst van het probleem niet in, zien niet in dat er op sommige punten ingegrepen moet worden, betwisten de (in)efficiëntie van een maatregel, het realisme en inpasbaarheid van een maatregel, de rechtvaardigheid van een maatregel.
- De relatie tussen overheid en burgers → kennen elkaar niet en het beleid heeft een slecht imago.
- Het ontwikkelingsproces → vaak worden beslissingen genomen over een bepaalde groep zonder dat de betreffende groep geparticipeerd heeft.

Bij interactieve planvorming gaat het om de erkenning van wederzijdse afhankelijkheden tussen betrokken actoren. De samenleving bestaat daarbij uit netwerken van actoren die bij beleidsvorming en –uitvoering zijn betrokken en daarom op elkaar zijn aangewezen.

Kennen (communiceren) wordt doorlopend afgewisseld met kiezen (het nemen van beslissingen). Het blijft gedurende het hele beleidsproces de vraag wie op welk moment welke knopen moet doorhakken van doorslaggevend belang.

- Nut en noodzaak (is het wel noodzakelijk om iets te ontwerpen?)
- Participatiestijlen (de mate van zeggenschap van de uitgenodigde partijen): gesloten autoritair, open autoritair, gesloten participatief, open participatief, delegerend, samenwerkend, faciliterend

Dilemma's van interactieve planvorming:

- Machtsstrijd
- Moeizame relatie met politiek
- Complexe beleidsprocessen
- Oplossingen met draagvlak staan vaak haaks op creatieve oplossingen
- Effectiviteit van het beleid
- Inspraakelitte: niet iedere burger praat mee, vooral de beter opgeleide, blanke en mannelijke burgers

Verschillende manieren om naar verandering te kijken:

- Organisaties als organismen: zoals een plant of mens een bouwplan heeft, zo is er ook een bepaalde regelmaat in de uitgroei van organisaties.
- Darwinistische benadering: organisaties muteren constant net als plant- of diersoorten. Organisaties die verschillen toelaten of zelfs produceren, merken dat sommige veranderingen of innovaties aansluiten op de omgeving en andere niet.
- Orde uit de chaos: verandering komt tot stand in een voortdurende wisselwerking tussen toeval en noodzakelijkheid.
- Verandering die ontstaat uit interactie

Vormen van planning:

- Experimentele planning: er kan nooit goed voorspeld worden hoe een bepaalde communicatieve uiting zich verbindt met het sociale constructieproces aan ontvangerszijde.
- Processuele planning: wel een richting voor ogen maar de route is nog niet bepaald.
- Systematische planning: veronderstelt een hoge mate van afhankelijkheid van een centraal orgaan ten opzichte van de organen die in het implementatietraject verantwoordelijk zijn.

**Hoofdstuk 9 Conflict, onderhandeling, framing en reframing**

Er zijn verschillende soorten conflicten:

Instrumentele conflicten: over zakelijke aangelegenheden

Sociaal- emotionele conflicten: wanneer de identiteit van betrokkenen in het geding is en twee groepen elkaar als bedreigend ervaren waardoor al gauw buitensluiting en stigmatisering plaatsvindt.

Onderhandelingsconflicten: verdeling van schaarse middelen

Machts- en onafhankelijkheidsconflicten: rivaliteit tussen personen en organisaties in een context van gespannen verhoudingen.

Vier manieren van omgaan met conflicten worden in de volgende afbeelding weergegeven:

<i>Belang van de kwestie</i>			
	Laag	Hoog	
<i>Belang van de relatie</i>	Laag	Vermijden	Vechten
	Hoog	Aanpassen	Onderhandelen en samenwerken

Er bestaan twee typen onderhandelingen:

Distributieve onderhandeling: winst voor de een betekent verlies voor de ander.

- Vertrek vanuit standpunten
- Gesloten over achtergronden, belangen en intenties
- Overvragen
- Bedreigingen
- Geen gezamenlijk feitenonderzoek
- Geen zorg voor de ander

Integratieve onderhandeling: de betrokken partijen bekommeren zich niet alleen om hun eigen probleem, maar proberen hun probleem te koppelen aan dat van anderen. Er wordt een nieuw, gezamenlijk probleem geformuleerd dat alle afzonderlijke problemen omvat.

- Vertrek vanuit belang of visie
- Open over achtergronden, belangen, situatie en intenties
- Geen overvragen
- Geen Bedreigingen
- Gezamenlijk feitenonderzoek
- Zorg voor de ander

Er zijn verschillende valkuilen bij onderhandelingen (zie pag. 161/162)

Bij framing worden bepaalde zaken naar de achtergrond geplaatst en de op dat moment belangrijke zaken naar de voorgrond gebracht. Het doel van reframing is het huidige frame op individueel niveau loslaten en tot een gezamenlijk frame te komen. Er zou daarbij een frameanalyse gebruikt kunnen worden om inzicht te krijgen in de frames van beide partijen waardoor naar oplossingen van een mogelijk probleem gezocht kan worden. Ook de media frames die het denkbeeld van mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp kunnen beïnvloeden.

Er bestaan drie typen onzekerheden bij onderhandelingen:

- Over de uitkomst van de onderhandelingen
- Over de interactie waarbinnen de onderhandeling plaatsvindt
- Over het leer- en onderhandelingsproces

Voor het reduceren van onzekerheid worden verschillende strategieën gebruikt. De eerste is het negeren, minder belangrijk maken of anders interpreteren van informatie die bestaande zekerheden kan bedreigen. Een andere strategie is het spelen met identiteiten waardoor mensen zich anders presenteren. Een derde strategie is het schuiven met verantwoordelijkheid door te vragen wie verantwoordelijk is voor het probleem. Dan hoeft er niet echt gepraat te worden. Ten slotte is er de strategie van het formaliseren van communicatie door vooral te verwijzen naar geschreven documenten.

Voor het hanteren van onzekerheid is het belangrijk om binnen een organisatie naar personen met een open geest te zoeken die geloofwaardigheid hebben binnen de organisatie, de *change-agents*. Ten tweede is een informele sfeer belangrijk. Ten derde moeten langetermijnvisies worden onderscheiden van kortetermijndoelstellingen. Ook de achterban moet worden gezien als relatie waarmee moet worden onderhandeld en tot slot wordt aangeraden om te investeren in professionele facilitatoren.

Het verschil tussen het reduceren en hanteren van onzekerheid is dat bij de eerste het probleem wordt vermeden en bij hanteren het probleem op een juiste manier wordt aangepakt.

## Hoofdstuk 10: Planning van communicatie

Er zijn drie planningsniveaus van communicatie: instrumentenmix, communicatieplan en activiteiten.

Het eerste niveau van planning (instrumentenmix) wordt verdeeld in vijf fasen:

1. De probleemerkenning
2. De vaststelling van de oorzaken → probleemboom kunnen maken (fig. 10.3)
3. De omschrijving van het gedrag
4. De analyse van determinanten van het gedrag: kunnen, willen, mogen, durven → kader van communicatie en verandering (fig. 10.4)
5. De keuze van de instrumentenmix en het beleidsdoel: Een beleidsinstrument op zichzelf is niet krachtig genoeg en zal dus in combinatie met andere beleidsinstrumenten moeten worden gebruikt → instrumentenmix. Communicatie kan hierbij drie posities innemen: ondergeschikt (ander instrument ondersteunen), nevenschikt (zelfstandige rol naast andere instrumenten), bovengeschikt (vaak wanneer van andere instrumenten weinig wordt verwacht).

FIGUUR 10.5 incl. toepassing

Het tweede niveau van planning (communicatieplan) bestaat uit vijf elementen:

- Het doel
- De doelgroep: bestaat uit bedoelde en onbedoelde ontvangers (zie fig. 10.6)
- De methodiek
- De inhoud
- De logistiek (benodigde middelen)

In het derde niveau worden de voorgenomen activiteiten verder uitgewerkt.

## Wetenschap en communicatie

### Hoofdstuk 11: Communicatie en kennis

Er bestaan 4 categorieën waarin kennis wordt geplaatst:

- Wetenschappelijke kennis en ervaringskennis
- Stock knowledge en flow knowledge  
Stock knowledge is kennis die los van elk person bestaat, overdraagbaar is een kwaliteit op zichzelf bezit. Flow knowledge is de benadering dat iedere persoon andere kennis in zijn hoofd heeft die niet overdraagbaar is maar wel met anderen gedeeld zou kunnen worden.
- Impliciete en expliciete kennis  
Impliciete kennis bestaat alleen maar in hoofden van mensen, een verzwegen uitgangspunt of veronderstelling. Expliciete kennis is kennis die wordt uitgesproken en waar bewust over na wordt gedacht.
- Technologische kennis en sociale kennis

Vaak wordt aan ervaringskennis evenveel geloofwaardigheid toegekend als aan wetenschappelijke kennis, dit komt doordat:

- Mening van wetenschappers zijn erg uiteenlopend
- Ervaringen zijn makkelijker herkenbaar
- De praktische waarde van kennis over een bepaald onderwerp is onduidelijk
- Sommige dingen zijn nog niet ontdekt; onwetendheid
- Persoonlijke ervaringen zijn moeilijk te weerleggen door wetenschappelijke kennis

- Geloofwaardigheid hangt ook af van herkomst van kennis

Interactieve kennisontwikkeling ontstaat doordat men zichzelf ziet als onderdeel van een netwerk waarbinnen gecommuniceerd dient te worden, over en weer, om tot iets goed te komen dat voordeel oplevert.

Er zijn drie veranderende manieren van het overbrengen van kennis:

- Van eenzijdig naar wederkerig → tweerichtingsverkeer wordt toegestaan
- Van centraal naar decentraal → oplossingen aangepast aan omstandigheden
- Van statisch naar dynamisch → kennisontwikkeling is nooit klaar en dus voortduren aan de gang

Leren kan worden gezien als een proces waarin actie en reflectie elkaar afwisselen. Zie leercyclus van Kolb (fig. 11.1)

Leren en begrijpen: de methode van Langer

1. Eenvoud
2. Structuur
3. Informatiedichtheid
4. Extra stimulans

## **Hoofdstuk 12: Communicatiemanagement**

De buitenwereld bestaat uit allerlei groepen, die het functioneren van organisaties directer of indirecter kunnen raken, die zwakker of sterker georganiseerd zijn, die we goed of slecht kennen → relatiegroepen:

- Voorwaardelijke relatiegroepen → in hoge mate bepalend voor het kunnen bestaan als organisatie
- Input- relatiegroepen → belangrijk vanwege input die geleverd wordt ten behoeve van een organisatie
- Output- relatiegroepen → contact met afnemers van het product van de organisatie
- Relatiegroepen met verwante doelstelling → samenwerking met "concurrent"
- Normatieve relatiegroepen → doen uitspraken over een bepaalde organisatie wat het beeld beïnvloedt dat andere groepen van de organisatie hebben

Met deze relatiegroepen kan op verschillende manieren worden gecommuniceerd: exploratief, informatief, samenwerkend, onderhandelend.