



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Een gesprek zonder einde

*Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*

Aarts, N.

#### Publication date

2009

#### Document Version

Final published version

#### License

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde: Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. (Oratiereeks; No. 336). Vossiuspers UvA.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Een gesprek zonder einde

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.  
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Dit is oratie 336, verschenen in de oratiereeks van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Crasborn BNO, Valkenburg a/d Geul  
Opmaak: JAPES, Amsterdam  
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 591 2  
e-ISBN 978 90 4851 125 9

© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2009

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j<sup>o</sup> het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Een gesprek zonder einde  
*Over strategische communicatie in een voortdurend  
veranderende omgeving*

*Rede*

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
hoogleraar Communicatiewetenschap,  
in het bijzonder Strategische Communicatie,  
aan de Universiteit van Amsterdam  
op vrijdag 5 juni 2009

door

Noelle Aarts

The logo for Vossiuspers UVA, featuring a large, stylized, black 'V' with a decorative flourish on its left side, followed by the text 'OSSIUSPERS UVA' in a black, serif, all-caps font.



*Mevrouw de Rector Magnificus,  
Mijnheer de Decaan,  
Geacht College van Bestuur,  
Geachte leden van het curatorium en van het bestuur van de Stichting Logeion,  
Beste aanwezigen,*

Er was eens een verpleegster, Georgia Sadler genaamd, die de opdracht kreeg om een communicatiecampagne op te zetten over borstkankerpreventie onder zwarte vrouwen in de Amerikaanse stad San Diego. Georgia dacht na over hoe ze zwarte vrouwen het beste zou kunnen bereiken en kwam op het idee voorlichting te geven in de zwarte kerken van de stad, na de drukbezochte kerkdiensten. Het resultaat was teleurstellend. Er zaten per dienst zo'n 200 vrouwen in de kerk van wie er na afloop gemiddeld 20 bleven zitten. Dat bleken de mensen te zijn die al genoeg wisten over het herkennen van de ziekte en alleen maar meer wilden weten. Een breed publiek bereikte ze op deze manier dus niet.

Georgia begreep dat mensen na de lange dienst het liefst gewoon naar huis wilden. Ze moest op zoek naar een andere context, naar een plek waar vrouwen tot rust kwamen, waar ze de tijd hadden om naar iets nieuws te luisteren.

Ze had ook iemand nodig die de voorlichting goed kon overbrengen, iemand die goed bekend was met de doelgroep en gemakkelijk een gesprek voerde.

Haar oplossing was de kapper. Veel zwarte vrouwen zitten daar uren. Vaak hebben ze een favoriete kapper naar wie ze steeds teruggaan, die ze vertrouwen. Het zijn een soort vrienden.

De meeste kappers zijn sowieso gemakkelijk in de omgang, anders waren ze geen kapper geworden. Ze hebben vaak een goed ontwikkelde intuïtie en zijn getalenteerde praters.

En dus verzamelde Georgia een aantal kappers uit de stad voor een reeks bijeenkomsten. Om de informatie over borstkanker overtuigend over te brengen, ontwikkelde ze samen met hen een duidelijk en aansprekend verhaal. Georgia moedigde de kappers aan om te zorgen dat voortdurend een stroom van nieuwe

## NOELLE AARTS

informatie en roddels over borstkanker de ronde deed in de kapsalons. Zo bleef het verhaal de moeite waard om te worden doorverteld.

Evaluatie van het project liet zien dat de werkwijze van Georgia succesvol was geweest: niet alleen de vrouwen uit de kapsalon hadden massaal een mammogram laten maken, maar ook de vriendinnen van de vriendinnen van de vriendinnen van die vrouwen.

Het verhaal van Georgia's succes staat beschreven in het boek *The tipping point* (2001) en vormde voor de schrijver, Malcolm Gladwell, een belangrijke inspiratiebron voor het ontwikkelen van een theorie over hoe je effectief een boodschap de wereld in kunt sturen, namelijk door het te verpakken in een goed verhaal, een verhaal dat in de juiste context wordt gebracht, een verhaal dat mensen graag doorvertellen, en door nieuwe vertellers steeds kan worden aangepast om het geschikt te maken voor nieuwe luisteraars in nieuwe contexten.

Het verhaal van Georgia Sadler laat twee belangrijke principes van strategische communicatie zien: in de eerste plaats dat strategische communicatie ten behoeve van gedragsverandering gaat over het beïnvloeden van gesprekken die mensen met elkaar voeren binnen en tussen netwerken waar zij deel van uitmaken. In de tweede plaats toont het de kunst om het toeval een kans te geven, door dingen uit te proberen in verschillende contexten, missers te accepteren en ervan leren. De kerk, een weloverwogen keuze met oog voor de context van de mensen, bleek toch geen succes te zijn, de kapper wel, maar dat had ook best kunnen mislukken en dan had Georgia naar een volgende setting moeten zoeken.

Het verhaal van Georgia raakt aan de kern van wat ik ga vertellen over strategische communicatie. Eerst zal ik het domein schetsen waarover we praten, vervolgens zal ik iets zeggen over de manier waarop ik dat domein ga benaderen, en ten slotte wat ik daarin graag wil onderzoeken.

### Afbakening van het domein

*Communiceren is organiseren*

Om problemen op te lossen of om in behoeften te voorzien zijn mensen voortdurend bezig zich te organiseren. In de praktijk varieert dit organiseren van de manier waarop twee mensen elkaar passeren in een drukke winkelstraat en gezamen-

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

lijk besluiten hoe ze dat zullen doen zonder tegen elkaar te botsen, tot aan de activiteiten van instituties op wereldniveau zoals de Verenigde Naties en de Europese Unie. We organiseren onszelf om ambities te kunnen realiseren en dingen voor elkaar te krijgen, en dat betekent dat telkens moet worden afgestemd met de omgeving. Het middel om deze afstemming te realiseren, heet communicatie. Organiseren gaat dus altijd gepaard met communiceren (Pepper, 1995).

### *Zelfreferentialiteit*

Afstemmen is belangrijk, want klein of groot, van korte of van lange duur, organisaties ontstaan en bestaan voor zover zij een functie hebben in de omgeving. Die functies bepalen de identiteit van de organisatie (dit zijn wij en dit doen wij) en ook de grenzen (dit zijn wij niet en dit doen wij niet). Onder invloed van veranderingen binnen en buiten de organisatie, worden organisaties gedwongen om voortdurend te reflecteren op hun identiteit en hun grenzen om die, zo nodig, bij te stellen. Gezonde organisaties, zo zeggen de directeuren die er verstand van hebben, zijn dan ook altijd in beweging. Dit lijkt een gegeven voor alle levende wezens en systemen. De geneeskunde leert ons bijvoorbeeld dat een constant veranderend ritme van de hartslag laat zien dat het hart adequaat reageert op onverwachte invloeden van buitenaf. Wanneer een orgaan niet meer in staat is tot variëren, dan wijst dat dikwijls op beschadigingen (Vroon, 1992, p. 94).

Nu gaat die afstemming op de omgeving niet vanzelf. Beter gezegd: vanzelf gaat het al gauw verkeerd. Dit valt te begrijpen vanuit de neiging tot zelfreferentialiteit die elk levend systeem, en dus ook elke organisatie, kenmerkt (Luhmann, 1990). Zelfreferentialiteit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet (Van Mens-Verhulst, 1992). Daardoor zien we bepaalde dingen en blijven andere dingen onzichtbaar.

Zelfreferentialiteit maakt dat organisaties eerder geneigd zijn hun identiteit en grenzen te reproduceren, dan deze bij te stellen. Het probleem is dat daardoor niet wordt gereageerd op mogelijk relevante signalen uit de omgeving, met als gevolg dat op een zeker moment de aansluiting met de omgeving wordt gemist en de organisatie haar functie verliest. Want die omgeving verandert wél voortdurend.



## NOELLE AARTS

Ook binnen een organisatie heerst doorlopend dynamiek, al is het alleen al omdat nieuwe mensen binnenkomen en oude mensen vertrekken.

We kunnen stellen dat de externe dynamiek, het geheel aan voortdurende veranderingen in de omgeving, moet sporen met de interne dynamiek in de organisatie zelf. Het is hier waar ik de strategische communicatie zou willen positioneren: als middel om interne organisatieprocessen af te stemmen op wat er extern gebeurt. Strategische communicatie speelt zich daarmee altijd af in een context van dynamiek en verandering, en betreft zowel de interne als de externe communicatie van organisaties. Door middel van strategische communicatie kan op adequate wijze contact worden gezocht en kunnen relaties worden onderhouden met relevante groepen in de omgeving van de organisatie.

### *Het domein van strategische communicatie*

Bij externe communicatie gaat het in eerste instantie om het registreren en interpreteren van ontwikkelingen in de omgeving. We moeten goed weten en begrijpen wat daar gebeurt. Pas dan zijn we omgevingsgericht en hebben we een instrument in handen om de eerdergenoemde zelfreferentialiteit te doorbreken. Het gaat om luisteren, verkennen en vragen. De buitenwereld naar binnen!

Dat klinkt logisch, maar dat is het niet. De meeste organisaties vatten externe communicatie namelijk vooral op als het actief verspreiden van eigen informatie. Dagelijks wordt een eindeloze stroom aan boodschappen in de vorm van de persberichten, nieuwsbrieven, jaarverslagen en reclame de wereld ingestuurd. Meer algemeen hebben mensen haast van nature een grotere neiging tot praten dan tot luisteren; veel gesprekken worden gevoerd door praters die wachten tot de ander is uitgesproken, zodat zijzelf weer het woord kunnen nemen. De Chinezen zeggen: mensen hebben twee oren en één mond, omdat luisteren veel moeilijker is dan praten!

Maar het zenden van informatie is niet voldoende. Zo is het steeds lastiger te bepalen op wie we ons zouden moeten richten. Ontwikkelingen als ontzuiling en ontkerkelijking, gevolgd door globalisering en individualisering, maken dat de sociologen spreken van de netwerksamenleving: in plaats van zich vanuit een centraal punt te laten aansturen, bewegen mensen zich actief in allerlei netwerken die komen en gaan, netwerken die gevormd worden door ketens van interactie tussen mensen, dwars door alle bestaande verbanden heen (Buis, 2008). Het internet

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

draagt er in belangrijke mate toe bij dat mensen nog actiever worden, het heft in handen nemen, zichzelf organiseren om dingen voor elkaar te krijgen en met elkaar in contact treden, omdat ze daar nu eenmaal een fundamentele behoefte aan hebben. De helft van de Nederlanders heeft inmiddels een profiel aangemaakt op Hyves, het gebruik van Twitter neemt exponentieel toe, velen van ons praten mee in discussiegroepen op het internet en vrijwel allemaal gebruiken we het internet om gericht te zoeken naar informatie over onderwerpen die ons op dat moment interesseren. Het gaat dus niet alleen om zenden, maar vooral om het zoeken en vinden van aansluiting bij de behoeften en praktijken van een divers en actief publiek.

Het eenzijdig sturen van informatie is evenmin afdoende omdat we intussen weten dat de beeldvorming rondom een organisatie in hoge mate wordt bepaald door de persoonlijke ervaringen van mensen: hoe word ik behandeld aan de balie? Wordt daadwerkelijk geluisterd naar mijn probleem? Waarom moet ik tientallen nummers intoetsen en eindeloos wachten voordat ik een mechanistische stem aan de telefoon krijg die alleen maar kan handelen volgens voorgeschreven protocollen waar mijn probleem dan precies niet in past? Wie voelt zich eigenlijk nog verantwoordelijk voor het oplossen van mijn probleem?

Het domein van strategische communicatie beperkt zich ook niet tot de formele communicatie met de buitenwereld. Alle contacten met de omgeving, zoals die binnen alle lagen van de organisatie plaatsvinden, dragen ertoe bij. Strategische communicatie houdt evenmin op aan de randen van de organisatie. Het betekent niet alleen dat we contact hebben met de buitenwereld, maar ook dat intern wordt gesproken over wat zich daar afspeelt en wat dat vervolgens betekent voor identiteit en grenzen. Ook hierbij gaan dingen niet vanzelf.

Illustratief zijn de ervaringen van een communicatiemedewerker bij de Directie Voorlichting en Communicatie op een van de ministeries. Op zijn vraag of mensen binnen hun directie problemen in de samenwerking ondervonden, antwoordde deze: 'Nee, problemen in de samenwerking zijn er eigenlijk niet, want we doen allemaal ons eigen ding. Ik maak een blad, Jan hier maakt speeches en Trees beantwoordt de vragen van het publiek. Iets gemeenschappelijks waar we allemaal aan bijdragen? Nee hoor, we zijn allemaal op onze eigen manier strategisch bezig. En iets gemeenschappelijks. Misschien de bewindslieden bedienen?'

Onderzoek naar nieuwkomers op ministeries bevestigt dat menig ambtenaar inderdaad weinig met anderen praat over zijn of haar dossier en vooral in een

## NOELLE AARTS

verticale lijn naar boven bezig is om er iets van te maken (Van Wessel et al., 2007).

Zo'n gebrek aan interne afstemming beperkt zich niet tot overheden. Ook binnen commerciële organisaties is dit een veelvoorkomend probleem. Zo wordt de samenwerking binnen bedrijven tussen in principe geïsoleerde afdelingen als Research, Productie en Marketing elke keer opnieuw op de proef gesteld op het moment dat de ontwikkeling en lancering van een nieuw product aan de orde is. Onderzoek laat zien dat een gebrek aan coördinatie tussen afzonderlijke eenheden ervoor zorgt dat de resultaten vaak tegenvallen (Schein, 1996; Winsemius, 2004, p. 102).

Het zou een van de kerntaken van de communicatieprofessional moeten zijn om afstemming tussen afzonderlijke eenheden binnen een organisatie te realiseren en samen met betrokkenen ambities te ontwikkelen die vervolgens belanden in gesprekken die binnen, met en over de organisatie worden gevoerd. Dit brengt de aandacht naar wat mensen met elkaar bespreken – in het formele overleg tussen topbestuurders, aan de balie met cliënten, in roddel en geklaag op de werkvloer en ook buiten de organisatie. Met een focus op wat er in interacties gebeurt, binnen de organisatie en tussen de organisatie en haar omgeving, wordt strategische communicatie relatiemanagement, en dat is wat het volgens de wetenschappelijke literatuur ook zou moeten zijn (Woodward, 2000; Grunig et al., 2002; Van Woerkum, 2003; Van Woerkum & Aarts, 2008).

### *Het vacuüm*

Ook professionals lijken het erover eens te zijn: instrumentele communicatie is slechts een deel van het geheel. Het belang van strategisch management op het niveau van relaties, zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en haar omgeving, wordt alom erkend, zo bleek uit de gesprekken die ik in de afgelopen maanden heb gevoerd met mensen uit de praktijk. De analyse van verschillende communicatieadviseurs die werken bij grote bureaus is dat er meer dan genoeg zendingscapaciteit is op het uitvoeringsniveau, dat goede managers en raden van bestuur het organiseren van communicatie in relatie tot het ontwikkelen van ambitie ook wel in de smiezen hebben, maar dat zowel overheden als bedrijven kampen met een tekort aan mensen die verschillende afdelingen binnen een organisatie effectief met elkaar weten te verbinden en die op strategisch niveau kunnen mee-

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

denken over relaties met buiten. Hier bestaat een vacuüm, en de vraag is wie dat gat gaat vullen. Zijn het de managers met inhoudelijke kennis en met *feeling* voor mensen? Er lijkt sprake te zijn van een trend dat managers zichzelf scholen in de belangrijkste kneepjes van het communicatievak om zo op strategisch vlak beter te kunnen presteren. In Wageningen komen we ze tegen in cursussen. Een voorbeeld daarvan vormen de projectleiders van waterschappen, meestal waterbouwkundig ingenieurs, die steeds meer moeten opereren in een complexe omgeving van verschillende belanghebbenden – binnen en buiten de organisatie – met wie zij moeten onderhandelen.

### *Weten, meten en afrekenen*

Of moeten de communicatieprofessionals die nu nog op instrumenteel niveau en aan de rand van de organisatie werken zich op een meer strategische niveau begeven? Ik heb gemerkt dat deze optie bij een belangrijk deel van deze mensen onduidelijkheid en ook enig ongemak teweegbrengt over de eigen rol- en taakopvatting. Men voelt de noodzaak om de visie op het vakgebied te verbreden en zich vanuit communicatieperspectief meer met inhoudelijke en organisatorische kwesties te bemoeien, maar men staat vooralsnog niet in de rij om het vacuüm te vullen. Meer dan eens werd benadrukt dat men heel graag inhoudelijk mee zou praten, maar dat de huidige praktijk, de wijze waarop die is ingericht, de regels, tradities en gewoontes die daar heersen, nauwelijks veranderende opvattingen en bijbehorende vernieuwingen toelaten. In een onlangs gehouden Logeion-seminar bleek bijvoorbeeld dat het in het bankwezen tot voor kort niet altijd werd gewaardeerd als communicatieafdelingen zich gingen bemoeien met de inhoudelijke kwaliteit en transparantie van financiële producten. Banken – en ook hun communicatieafdelingen weten we nu – hebben daar grote schade door geleden (Hemels, 2009).

Wanneer ik het met professionals had over een beperkte rolopvatting kwam ook opmerkelijk vaak het aloude rapport van de Algemene Rekenkamer uit 1990 ter sprake. Dat rapport ging over het gebrek aan duidelijkheid over de kosten en baten van communicatiecampagnes van de overheid. Het rapport gaf indertijd aanleiding tot een dringend verzoek de effectiviteit van communicatie te verbeteren door op voorhand gekwantificeerde doelstellingen te formuleren en na afloop van de interventie ook consequent te meten of deze doelstellingen zijn gehaald. Dit

## NOELLE AARTS

heeft geleid tot een structureel gebrek aan aandacht voor belangrijke maar minder tastbare aspecten van strategische communicatie.

De nadruk op meetbaarheid, onderzoekbaarheid en kwantificeerbaarheid staat vandaag de dag, zo'n twintig jaar later, niet minder hoog in het vaandel bij de overheid, in de wetenschap en in de communicatiewereld, eigenlijk in de hele samenleving. Logisch, cijfers zijn belangrijk. We moeten een indicatie hebben, weten in welke getale een probleem of verschijnsel zich voordoet, bijvoorbeeld om de ernst van de situatie in te schatten. En het is natuurlijk ook wenselijk om een enigszins kwantitatief beeld te hebben van de resultaten die inspanningen heb opgeleverd, zoals uiteindelijk het aantal mammogrammen in het verhaal van Georgia Sadler. Maar cijfers alleen zijn niet afdoende.

Einstein zei ooit: 'Niet alles wat meetbaar is, is relevant en niet alles wat relevant is, is meetbaar', en daar heeft hij natuurlijk volkomen gelijk in. Willen we processen, gebeurtenissen en verschijnselen die zich op een bepaald moment in de samenleving voordoen goed begrijpen, dan zullen we ook oog moeten hebben voor meer kwalitatieve aangelegenheden.

Dit neemt niet weg dat we de wereld om ons heen toch heel graag duiden met behulp van getallen, statistieken, tabellen en percentages. Het lijkt wel of we daarmee de onzekerheid willen bezweren die ons van alle kanten tegemoet schreeuwt en waar oude structuren en instituties, zoals gezin, religie en misschien ook wel de overheid, geen uitkomst meer lijken te bieden. Meten is weten, zo luidt het adagium, ook al realiseren we ons maar al te goed dat ook getallen hun betekenis ontlenen aan de context: liever de zeven tussen de zessen dan de acht tussen de negens (Stapel, 2008, p. 31).

Daarnaast geven cijfers niet zelden een vertekend beeld. Het is een gegeven dat mensen, wanneer ze weten dat ze worden gemeten, daar rekening mee gaan houden en zo de cijfers flatteren (Peters & Pouw, 2005). Zo wordt het succes van wetenschappers tegenwoordig afgemeten aan het aantal keren dat hun academische artikelen worden geciteerd in *SSCI-ranked journals* die op basis van een aantal meetbare criteria een bepaalde impactfactor hebben gekregen die ook in de rekensom wordt meegenomen. Het resultaat is zoets als kijkcijfers. Deze manier van kwaliteit vaststellen, heeft inmiddels een reeks aan ideeën opgeleverd waarmee citatie-indexen kunnen worden beïnvloed. Handigheid is daarmee tot een belangrijke academische vaardigheid geworden, terwijl competenties als creativiteit, in-

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

novatief vermogen en maatschappelijke betrokkenheid met deze werkwijze gemakkelijk onderbelicht blijven.

De neiging tot kwantificeren heeft ook consequenties voor de manier waarop we in de beroepspraktijk omgaan met verantwoordelijkheid, met *accountability*. Om te voorkomen dat we worden afgerekend op kwesties waar we geen controle over hebben, worden professionele handelingen steeds meer gevangen in protocollen. Volgens het protocol is men verantwoordelijk voor een strak gedefinieerd deel van het geheel waarop men wordt afgerekend. Dit nodigt niet uit om na te denken over het grotere geheel, laat staan om daar de verantwoordelijkheid voor te nemen. Gaan dingen mis, dan maken we onmiddellijk nieuwe regels en nog meer protocollen die ons moeten doen geloven dat zoiets nooit meer zal gebeuren. Zouden we een analyse maken van de situatie, met aandacht voor processen en samenlopen van omstandigheden, dan zouden relevante patronen en mechanismen die ten grondslag liggen aan de gebeurtenis misschien aan het licht kunnen komen. In plaats daarvan richten we ons op meetbare determinanten en leren dan bijvoorbeeld van een gebeurtenis als '9/11' hoe we in de toekomst moeten voorkomen dat vliegtuigen in torens worden geboord (Taleb, 2008) – niet dat routinematig handelen gemakkelijk ontaardt in nalatigheid of dat mensen, als gevolg van een vermeende bedreiging van buitenaf, elk gevoel van realiteit verliezen en stereotypen ontwikkelen die negatieve beeldvorming en polarisatie versterken, waarmee de kans op een volgende confrontatie in een geheel nieuwe context aanzienlijk wordt vergroot.

Kortom, in de praktijk leidt de eenzijdige nadruk op meten, regels en protocollen tot verlamming, met grote gevolgen voor kwaliteit en verantwoordelijkheid.

Nu gaat strategische communicatie in hoge mate over dingen die niet of nauwelijks te meten zijn. Denk aan de capaciteit om relaties op te bouwen en te onderhouden, gevoeligheden te signaleren, vertrouwen te creëren, om te gaan met onverwachte omstandigheden, kwesties van beeldvorming te beïnvloeden en verhalen te ontwikkelen waarin de ambitie van de organisatie is verdisconteerd. Hier bestaan geen pasklare methodieken die succes garanderen en ook niet altijd eenduidige criteria om resultaten te kunnen beoordelen. Dit zijn wezenlijk andere diensten, functies en producten dan die met instrumentele communicatie worden gerealiseerd. De vraag is hoe we moeten omgaan met processen en activiteiten die lastig te meten zijn en waarvan bovendien de resultaten inherent onvoorspelbaar zijn, en vooral ook *wie* dat moeten doen.

## NOELLE AARTS

De tijd lijkt rijp voor de ontwikkeling van een profiel voor een nieuw type professional. Het gaat om mensen die het zelfvertrouwen en dus het lef hebben om zich bezig te houden met kwesties waarvan de resultaten niet te voorspellen zijn, net zo min als de weg er naartoe. Mensen die verstand hebben van communicatie, die geleerd hebben interactief en multidisciplinair te denken en te handelen, maar ook inhoudelijk mee kunnen praten. Mensen met voldoende empathisch vermogen om in contact te kunnen treden met het operationele niveau en tevens de vertaalslag te maken naar het blikveld van het hogere kader. Het gaat om de kunst in dagelijkse ontmoetingen voortdurend gelegenheden te creëren en te benutten om zowel interne als externe grenzen te coördineren en te slechten (Gilchirst, 2000).

### *Conclusie*

Samengevat kunnen we stellen dat strategische communicatie het organiseren van zinvolle interacties betreft met het oog op een adequate positionering van de organisatie 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 vormgegeven, waarbij de specifieke omstandigheden bepalen met wie op welk moment wordt gesproken. Het blijkt echter niet eenvoudig te zijn om concrete rollen, taken en competenties van professionals waarmee strategische communicatie effectief kan worden vormgegeven, te benoemen en te beoordelen. Hier ligt een belangrijke uitdaging waarop onderzoek nodig is en wetenschap en praktijk elkaar kunnen inspireren.

## Communicatie en verandering: enkele overwegingen

In het verlengde van het zojuist geschetste perspectief op strategische communicatie vervolg ik met een aantal conceptuele gedachten over communicatie in relatie tot verandering.

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

### *Verandering als gevolg van samenloop van omstandigheden*

Passend bij onze behoefte aan meten en voorspellen 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. Niet zelden gaan aan cruciale wendingen in ons leven behoorlijk triviale keuzes en een hoop toevaligheden vooraf. Dat geldt wellicht voor de keuze voor uw levenspartner of voor de baan die u op dit moment heeft. Ook de chaostheorie leert ons dat niet zozeer causaliteit de loop der dingen bepaalt, als wel de samenloop van omstandigheden op een bepaald moment. Het is, met andere woorden, de specifieke context die uiteindelijk de doorslag geeft.

Zo valt te begrijpen waarom relatief onbeduidende gebeurtenissen onverwacht grote gevolgen kunnen hebben, terwijl bij grote gebeurtenissen voorspeld effect kan uitblijven. Bij de meeste verschijnselen en gebeurtenissen in het leven van alledag, inclusief de gedragingen van mensen, spelen zoveel variabelen een rol dat er geen sprake is van een, voor voorspelling of interventie vatbare, reeks van oorzaken en gevolgen (Warner, 2008, p. 84).

Of het nu om een huwelijk gaat, een economische crisis of het imago van een organisatie, structuren en veranderingen kunnen evenmin worden begrepen of verklaard door het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk (Elias, 1970, p. 148). De onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de manier waarop die wordt vormgegeven, bepalen uiteindelijk de loop der dingen. 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’ (Elias, 1982, p. 240).

De essentie van een teamsport illustreert wat ik bedoel. Neem voetbal: er zijn wel 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



## NOELLE AARTS

moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar.

### *Een verbrede visie op communicatie*

De nadruk op context en interactie maakt dat we een bredere kijk op communicatie nodig hebben die aansluit bij de manier waarop wij in het dagelijkse leven met elkaar communiceren. Het denken in termen van individuele zenders en ontvangers, van boodschappen en kanalen, schiet tekort wanneer we ambities hebben die te maken hebben met een optimale afstemming met de omgeving (Van Woerkom, 2003; Aarts, 1998; Aarts & Van Woerkum, 2008). In een verbrede visie op communicatie vormen de interacties tussen mensen en groepen mensen de analyse-eenheid. We kijken dan naar de dynamiek die communicatie teweegbrengt, vormgegeven in gesprekken tussen mensen, die op hun beurt weer deel uitmaken van allerlei netwerken, waarin voortdurend wordt onderhandeld over betekenissen.

Zo bezien kunnen we organisaties opvatten als processen van voortdurende intermenselijke communicatie, als ketens van interactie en gesprek waarin mensen met elkaar worden verbonden. Zoals Stacey en Griffin zeggen:

‘It is through these ordinary, everyday processes of relating that people in organizations cope with complexity and uncertainty of organizational life’ (Stacey & Griffin, 2005, p. 3).

In gesprekken construeren mensen verhalen over de wereld om hen heen, verhalen waarin we contexten en betekenissen kunnen ontdekken voor zover mensen die zelf van belang achten. De verteller maakt met zijn verhaal kenbaar wat hij belangrijk vindt, maar de luisteraar geeft uiteindelijk zelf betekenis aan het verhaal en zal op zijn beurt in een volgende versie naar believen herhalen, toevoegen en weglaten. Verhalen zijn daarmee altijd onder constructie: al naar gelang de specifieke situatie worden ze geproduceerd, gereproduceerd en getransformeerd. En zo kunnen we ook verandering herkennen in de verhalen die mensen elkaar vertellen.

Tegelijkertijd komen veranderingen ook via die verhalen tot stand. Met andere woorden: in gesprekken wordt niet alleen van alles over de werkelijkheid gezegd, we doen ook wat met de werkelijkheid als we erover praten (Watzlawick, 1990; Ford, 1999; Te Molder & Potter, 2005). We kunnen op heel veel manieren praten

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

over een bepaald onderwerp. Welke beschrijving we kiezen, hangt af van het doel dat een beschrijving op een bepaald moment dient (Edwards & Potter, 1992; Te Molder, 1999; Potter & Te Molder, 2005; Dewulf et al., 2009). Al dan niet bewust willen mensen iets bereiken met wat ze zeggen, hoe ze dat zeggen, wanneer en tegen wie. Het binnen de communicatiewetenschap zo populaire begrip *framing* krijgt hier betekenis. Als mensen in interactie een gebeurtenis of een verschijnsel *framen*, dan benadrukken ze daarbij bepaalde aspecten waarmee andere aspecten vanzelf naar de achtergrond worden geschoven (Entman, 1993; Aarts & Van Woerkum, 2006; Dewulf et al., 2009). Daarbij worden gebeurtenissen en verschijnselen uit verschillende contexten met elkaar in verband gebracht, ook als ze los staan van elkaar. En zo construeren en definiëren we de wereld om ons heen en krijgen veranderingen hun beslag in de ketens van interactie, het verhaal van Georgia Sadler.

In gesprekken proberen we inhoudelijk dingen voor elkaar te krijgen en, misschien nog wel belangrijker, reguleren we ons voorkomen (Goffman, 1983). Mensen zijn individuele en sociale wezens, en dat geldt ook voor hun identiteit: we willen uniek zijn, ons onderscheiden, misschien wel beter zijn dan anderen, maar we willen er ook sociaal toe doen, ergens bijhoren, ons verbonden voelen met anderen (Tannen, 1990). Het feit dat we graag mooie en spannende verhalen horen en ze misschien nog liever zelf (door)vertellen, staat ten dienste van de continue zorg om onze identiteit. Dat is een fundamentele menselijke behoefte die we niet anders kunnen organiseren dan in interactie met anderen. Er is immers geen ik zonder de ander, geen wij zonder zij. Veranderingen gaan bijna altijd gepaard met de angst van mensen om hun bestaande identiteit te verliezen en ontmoeten om die reden doorgaans weerstand. Of het nu gaat om de communicatie tussen overheid en samenleving over moslims of over de activiteiten van Shell in Nigeria, in de context van strategische communicatie is de manier waarop wij in interactie omgaan met onze identiteit en die van anderen, inclusief de gevolgen daarvan voor de groepsprocessen binnen en rondom de organisatie, een fundamenteel aandachtspunt.

### *Communicatie en planning*

De nadruk op gesprekken als bron en drager van verandering staat in groot contrast met de neiging tot doel – middel planning die onze samenleving kenmerkt en

## NOELLE AARTS

waar veel organisaties, getuige hun zendingsdrang, nog in lijken te willen of misschien wel moeten geloven. Het wordt tijd dat we de alternatieve planningsmodellen die inmiddels zijn ontwikkeld, gaan toepassen (Whittington, 2001; Stacey & Griffin, 2005; Stacey, 2001). De essentie van deze modellen is dat daarin de context en dus ook onvoorspelbaarheden een plaats hebben.

Bekend is *contingentieplanning*, waarbij wordt gedacht vanuit concrete situaties en van het ene moment naar het andere wordt gewerkt. Hieraan verwant is het *incrementele plannen*, door Lindblom (1959) uitgedrukt met de term ‘voortmodderen’. De gedachte is dat causale patronen in de sociale en ook in de fysieke werkelijkheid zo ingewikkeld zijn dat centraal gestuurde *top-down* interventies te veel onbedoelde en dus ook ongewenste effecten sorteren. Dergelijke omvattende interventies zijn ook normatief ongewenst omdat ze één regulerend gezichtspunt veronderstellen en rivaliserende gezichtspunten uitsluiten. Incrementeel plannen gaat uit van de veronderstelling dat we ons kunnen vergissen en dingen over het hoofd kunnen zien (Frissen, 2007, p. 285-286). Bij *processuele planning* staat ons wel een richting voor ogen (*strategic intent*), maar is de route onbepaald. We zetten in op kansrijke situaties, handelen en reflecteren op de uitkomsten. Vervolgens zijn creativiteit, empathie, gevoel voor timing en zelfs humor belangrijke voorwaarden voor een constructief proces.

Met deze visie op communicatie in relatie tot verandering en planning wordt opnieuw duidelijk dat voor strategische communicatie geen recepten of methodieken bestaan en ook geen garanties voor succes. Maar als we de dynamiek en relatieve onvoorspelbaarheid consequent als uitgangspunt nemen, kunnen we wel bewuster handelen en op adequatere wijze inspelen op de specifieke context. We kunnen, met andere woorden, betere planners worden wanneer we rekening houden met ons beperkte vermogen tot plannen. Een goede strateeg is als een coach die de wedstrijd op de voet volgt, kijkt naar wat spelers met elkaar doen en op basis daarvan aanwijzingen geeft voor momenten waarop actie kan worden ondernomen. Immers, uiteindelijk worden ambities gerealiseerd in interacties met de betrokkenen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de omstandigheden zoals die zich op bepaalde momenten voordoen.

### Onderzoek in de communicatiepraktijk

Wat betekenen deze gedachten over strategische communicatie in relatie tot verandering voor het doen van onderzoek? In het onderzoek dat ik in het kader van de leerstoel zal initiëren, neem ik de dagelijkse praktijk als uitgangspunt. Dit onderzoek is per definitie contextueel, dat wil zeggen dat de context niet wordt gereduceerd tot één of enkele variabelen, maar wordt betrokken in de volle breedte. Het gaat dan niet om het analyseren van gedragsdeterminanten of media-effecten met het oog op het ontwikkelen van een bepaalde interventie, maar om het begrijpen van de betekenis van communicatie in specifieke situaties vanuit een interdisciplinair perspectief. Een historisch perspectief werpt licht op hoe de situatie is ontstaan, de processen die eraan vooraf zijn gegaan en op elkaar inwerken. Een sociologisch perspectief brengt de aandacht naar de wijze waarop mensen met elkaar de wereld vormen, de structuren en patronen die we daarin herkennen. Vanuit een sociaalpsychologisch perspectief komen drijfveren van mensen naar voren, voor zover die een rol spelen, met inbegrip van de groepsprocessen die daarmee samenhangen. Het communicatieperspectief zet de interacties tussen mensen centraal. Een systematische analyse van de verhalen die zich in verschillende interactiecontexten ontwikkelen, levert bij elkaar een rijk en gestructureerd inzicht in de situatie, inclusief de mechanismen, patronen en structuren die gaandeweg ontstaan, de situatie beïnvloeden en vervolgens vaak in stand houden.

#### *De definiëring van begrippen*

Nu kent contextueel onderzoek een aantal fundamentele problemen die te maken hebben met de criteria waaraan dergelijk onderzoek moet voldoen en op kan worden beoordeeld. Terecht worden aan de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek strenge eisen gesteld: men kan niet zomaar wat beweren. Conclusies moeten worden onderbouwd en de status van die onderbouwing moet duidelijk zijn. Een belangrijke eis aan wetenschappelijk onderzoek is dat het moet kunnen worden getoetst. In de natuurwetenschappen organiseert men dit door begrippen te gebruiken die ondubbelzinnig zijn: een meter in het hedendaagse Japan heeft dezelfde lengte als een meter in het negentiende-eeuwse Frankrijk. Dat hebben we afgesproken. Met dergelijke begrippen is het mogelijk een theorie te ontwikkelen die voorlopig geldig is, los van plaats en tijd, en kan worden getoetst met behulp

## NOELLE AARTS

van herhaalbare experimenten. Hierin ligt tegelijkertijd de beperking: ten behoeve van de ontwikkeling van algemeen geldende en toetsbare theorieën beperkt de wetenschap zich noodzakelijkerwijze (en volgens afspraak) tot een domein waarin omstandigheden, ofwel context, geen rol spelen. Zoals Sheldrake opmerkt: 'Voor zover experimenten herhaalbaar zijn, zijn ze dat omdat het experimentele systeem zo goed mogelijk is geïsoleerd van de bijzondere hoedanigheden van hun omgeving' (Sheldrake, 1995, p. 229).

Analoog aan de natuurwetenschappen wordt de betekenis van relevante begrippen ook in sociaal-wetenschappelijk onderzoek vastgelegd in een contextoverstijgende definitie. Het probleem is dat we daarmee gebeurtenissen en verschijnselen die in feite contextgebonden processen zijn, benaderen als zelfstandige, onveranderlijke krachten (Elias, 1970; Blok, 1977). Neem het begrip 'huishouden'. We kunnen aan een huishouden een aantal kenmerken toeschrijven, maar volledige beschrijving is niet mogelijk, tenzij we een concreet voorbeeld bij de hand nemen. Echter, er zijn geen twee huishoudens hetzelfde en ieder huishouden verandert voortdurend. Concrete verschijningsvormen van huishoudens zullen altijd, naast overeenkomsten, ook verschillen vertonen. Om die reden kunnen we een huishouden niet definiëren op dezelfde precieze en sluitende manier, zoals we dat wel kunnen met een meter of een kilogram. Dit geldt voor elk begrip dat verwijst naar een maatschappelijk verschijnsel, of het nu gaat om een huishouden, een samenleving, een gemeenschap, een conflict of het fenomeen televisiekijken (Van der Bulck, 2009).

Het is de filosoof Wittgenstein geweest die voor dit probleem een oplossing heeft bedacht door het begrip 'familiegelijkenissen' te introduceren. De rechtvaardiging voor het toepassen van een algemene term berust daarmee niet op een serie kenmerken die alle concrete uitingvormen waarop de term van toepassing is, met elkaar gemeen hebben, maar op de gedachte

'dat we te maken hebben met een gecompliceerd netwerk van elkaar overlappende en doorkruisende gelijkenissen, soms totale gelijkenissen, soms gelijkenissen in details' (Wittgenstein, 1958, p. 66-67).

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

Sociale termen vormen een familie,

‘want de verschillende gelijkenissen tussen leden van een familie: bouw, ge-  
laatstrekken, kleur van de ogen, manier van lopen, temperament, etc., over-  
lappen en doorkruisen elkaar op dezelfde wijze’ (idem, p. 66).

Het begrip familiegelijkenissen laat uniciteit, diversiteit en verandering toe, maar  
maakt ook generalisatie mogelijk, ook al is absolute precisie niet aan de orde.

Wanneer we de dagelijkse werkelijkheid willen begrijpen, dan zullen we moe-  
ten accepteren dat die slechts bij benadering te kennen is. We kunnen de werke-  
lijkheid alleen onderzoeken met behulp van begrippen waarvan de concrete uit-  
ingsvormen ‘slechts’ familiegelijkenissen vertonen. Willen we bovendien de  
verbanden begrijpen die mensen met elkaar vormen en die voortdurend verande-  
ren, dan helpt het wanneer we begrippen gebruiken waarmee ontwikkeling, be-  
weging en verandering worden uitgedrukt en die niet verwijzen naar abstracte  
toestanden, maar naar concrete processen (Elias, 1970). Om die reden kunnen  
we bijvoorbeeld beter spreken van machtsverhoudingen dan van macht of van  
mensen in plaats van ‘de mens’. Opmerkelijk genoeg zijn in onze taal niet zo ge-  
makkelijk dynamische begrippen te vinden. Zelfs over tijd praten we alsof het een  
zelfstandig ding is, terwijl tijd toch bij uitstek gaat over voortschrijding, beweging  
en verandering (Elias, 1970). Het feit dat onze taal een zekere toestandreductie in  
de hand lijkt te werken, vraagt daarmee om extra alertheid.

*Naar een methodische richtlijn voor contextueel onderzoek in de praktijk*

Ik wil mij graag toeleggen op het verder ontwikkelen van uitgangspunten, richt-  
lijnen en criteria voor contextueel onderzoek. Daar lijkt behoefte aan te zijn, niet  
in de laatste plaats omdat ook de praktijk vraagt om onderbouwde inzichten en  
richtlijnen die betrekking hebben op kwalitatieve en dynamische aspecten van sa-  
menleven en samenwerken. Ik kom hier bij de centrale doelstelling die in het  
kader van de leerstoel leidend zal zijn voor mijn werk: bijdragen aan methodie-  
kontwikkeling voor onderzoek en interventie binnen het domein van strategische  
communicatie en dan met name gericht op minder meetbare aspecten. Via die  
weg wil ik een verdere profilering en ook professionalisering van de communica-

tiepraktijk stimuleren. Het startpunt zijn de gesprekken die mensen met elkaar voeren en de verhalen die zij vertellen.

## De waarde van verhalen voor onderzoek en interventie

Wat is er in dit verband nu zo bijzonder en belangrijk aan verhalen?

Verhalen geven ruimte, zowel aan het algemene, als aan het unieke geval. Verhalen overstijgen daarmee de tegenstelling tussen contextuele en experimentele wetenschap. Ze zijn globaal en onaf en tegelijkertijd precies want op bepaalde momenten bijzonder gedetailleerd. Verhalen heffen bovendien de dichotomie op tussen ratio en emotie, tussen mythe en werkelijkheid, tussen wetenschap en het dagelijkse leven, tussen feiten en betekenissen. Verhalen, kortom, vullen de ruimte die we niet kunnen meten, omdat passende instrumenten ontbreken.

### *Verhalen als interventiestrategie en onderzoeksobject*

Dat verhalen niet alleen drager maar ook motor van verandering zijn, maakt ze waardevol als studieobject en als interventiestrategie (Rijnja & Van der Jagt, 2004; Hendriks & Schutte, 2007). Pogingen tot beïnvloeding – denk aan de werking van Postbus 51-spotjes, aan goedbedoelde persoonlijke adviezen, maar ook aan het verhaal van Georgia Sadler – zijn alleen maar effectief wanneer ze doorklinken in de gesprekken die mensen met elkaar voeren. Verhalen spelen hierbij een doorslaggevende rol.

Organisaties zijn enorm geholpen met een *corporate story*, een goed verhaal over missie en ambities dat zichzelf graag doorvertelt omdat het gemakkelijk is in te passen in verschillende contexten, zowel binnen als buiten de organisatie (Van Woerkum, 2003; Van Riel, 2005). Het juiste verhaal, verteld door de juiste persoon aan de juiste mensen op het juiste moment, daar gaat het om. Hierin ligt de essentie van verhalen als interventiestrategie, waarmee we een eerste onderzoeksthema te pakken hebben, namelijk het nader omschrijven en structureel onderbouwen van *storytelling* als methodiek voor strategische communicatie. In de communicatiepraktijk staat dit thema, dankzij mensen als Guido Rijnja, Ron van der Jagt, Theo Hendriks en Astrid Schutte, al enige tijd in de belangstelling.

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

Een tweede onderzoeksthema betreft de interne communicatie als belangrijke voorwaarde voor een adequate positionering van een organisatie in de omgeving. We moeten hier verder denken dan de formele overlegstructuren. Juist in de verhalen die mensen elkaar vertellen in informele settings – denk aan de koffiepauzes en de wandelgangen – horen we wat de motivaties en ambities van de medewerkers zijn, welke geschreven en ongeschreven wetten worden gehanteerd, tegen welke problemen men aanloopt, hoe de gezagsverhoudingen liggen en wat dat betekent voor de communicatie. Deze verhalen vormen een belangrijke informatiebron voor de manier waarop binnen een organisatie wordt omgegaan met het geconstateerde tekort aan mensen die verschillende niveaus en afdelingen binnen een organisatie effectief met elkaar weten te verbinden en op strategisch niveau kunnen meedenken.

Een derde thema betreft beeldvorming. Om de neiging tot zelfreferentialiteit te doorbreken, moeten organisaties zichzelf leren zien door de ogen van anderen. Een adequate positionering ten opzichte van relevante relatiegroepen hangt hier in hoge mate vanaf. Van welke beelden en associaties geven belangrijke anderen in gesprekken blijk en hoe kunnen we die associaties begrijpen tegen het licht van specifieke achtergronden, ervaringen, doelstellingen, verwachtingen, kennis en gedrag? Ik zou graag onderzoeken hoe verhalen rondom beeldvorming ontstaan en manifest worden in ketens van interactie tussen mensen uit verschillende netwerken en schaalniveaus. Is er een verband tussen gesprekken in en om organisaties en discussies die worden gevoerd in de Tweede Kamer of aan tafel bij *Pauw & Witteman*, en zo ja, hoe ziet dat verband er dan uit? Op basis van de resultaten kunnen we zoeken naar manieren waarop strategische communicatie ertoe kan bijdragen spiralen van negatieve beeldvorming te doorbreken. Zowel maatschappelijk als wetenschappelijk ligt hier een belangrijk thema waarnaar nog nauwelijks onderzoek is gedaan.

Een vierde onderzoeksthema gaat over de rol van communicatieprofessionals bij onderhandelingen die een organisatie voert in geval van conflicterende belangen. Denk aan uiteenlopende eisen die verschillende relatiegroepen stellen aan een organisatie die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, aan belangenverschillen tussen overheden, burgers en maatschappelijke organisaties of tussen groepen mensen binnen een organisatie. De vragen betreffen de manier waarop 1) conflicterende ideeën ontstaan en zich manifesteren, 2) onderhandelingen zijn ingericht en worden gevoerd, en 3) mensen elkaar proberen te overtuigen.



## NOELLE AARTS

Belangrijk is dat communicatieprofessionals in hun nieuwe rol van bruggenbouwers binnen organisaties en tussen organisaties en hun omgeving zich niet alleen concentreren op de inhoud en het proces van communicatie, maar ook op de onderlinge verhoudingen tussen betrokkenen. We hebben gezien dat mensen niet alleen van elkaar afhankelijk zijn om problemen op te lossen, maar ook om identiteitskwesaties te regelen en hun voorkomen te bewaken (Elias, 1970; Goffman, 1983). Een vijfde en laatste onderzoeksthema betreft dan ook de manier waarop mensen in de context van verandering omgaan met onzekerheid over hun identiteit en wat daarvan het effect is op bijvoorbeeld collectieve weerstand tegen veranderingen die organisaties moeten ondergaan om in de pas te blijven met de omgeving.

Het zou mooi zijn wanneer binnen het kader van de leerstoel Strategische Communicatie althans een deel van deze thema's in de komende jaren onderwerp van studie zou kunnen zijn.

### Ontmoetingen tussen wetenschap en praktijk

De Logeion-leerstoel is in het leven geroepen met als doel een bijdrage te leveren aan een verdere professionalisering van het communicatievak. Samen met collega's, studenten en promovendi ga ik de uitdaging graag aan wetenschap en praktijk van strategische communicatie in nauwe betrokkenheid verder te ontwikkelen.

Zoals we in Wageningen gewend zijn, zal ik ook in mijn bijdrage aan het onderwijs in Amsterdam de praktijk als uitgangspunt nemen, om daar vervolgens samen met de studenten vanuit de theorie op te reflecteren.

Onder de vlag van een herkenbaar instituut – we denken aan een werkplaats voor Strategische Communicatie – wil ik samen met Logeion op structurele basis ontmoetingen organiseren tussen wetenschap en praktijk. Die ontmoetingen kunnen allerlei vormen aannemen; niets staat op voorhand vast. Veel mensen uit de wetenschap en de praktijk hebben over dit idee hun enthousiasme al geuit en hun medewerking toegezegd. Deze werkplaats moet voorzien in de behoefte die bestaat aan structurele bijscholing van communicatieprofessionals, al dan niet gericht op certificering. Ook moeten daar praktijkrelevante vragen worden ontwikkeld waar we in het onderzoek vervolgens mee aan de slag gaan.

## EEN GESPREK ZONDER EINDE

Alles bij elkaar zijn de ambities groot, en dat geldt ook voor mijn enthousiasme. Nu kom ik met een dag in de week natuurlijk niet ver als ik dat niet heel strategisch ga aanpakken. Daarbij denk ik in de eerste plaats aan een goede wisselwerking tussen de leerstoel Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam en mijn werk bij de leerstoelgroep Communicatie Strategieën aan Wageningen Universiteit. Daarnaast komt het erop aan elke kans te benutten om mensen uit verschillende netwerken effectief met elkaar te verbinden. Immers, communiceren is organiseren en afstemmen. En zo ben ik terug bij waar ik mijn rede mee begon.

### Dankwoord

Ik ben aan het einde gekomen van mijn verhaal.

Mevrouw de Rector Magnificus, leden van het College van Bestuur, ik dank u voor mijn benoeming en voor de vestiging van de leerstoel Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam.

De leden van de benoemingsadviescommissie onder leiding van Liesbet van Zoonen wil ik bedanken voor het vertrouwen dat zij mij geven, alsook voor de vrijheid om de leerstoel in te vullen, passend bij mijn interesse en achtergrond.

Ik dank Logeion voor het initiatief tot het oprichten van de leerstoel en, via Logeion, de *founding fathers* die dit financieel mogelijk hebben gemaakt. Met een aantal van u heb ik al boeiende gesprekken mogen hebben en mooie plannen gemaakt. Ik hoop dat er vele ontmoetingen zullen volgen waarin wij elkaar inspireren.

Vanuit Logeion hebben Hans ten Brinke en Rijk van Ark mij vanaf de eerste dag ondersteund. Dat geldt ook voor de dames van het secretariaat in Den Haag onder leiding van directeur Tineke Tangel. Dank voor jullie enthousiasme, ambitie en werklust!

Heel graag noem ik Cees van Woerkum, mijn promotor en inspirator, met wie ik al zoveel jaren met zoveel plezier samenwerk. Ontelbare gesprekken hebben wij over ons vakgebied gevoerd en ik hoop dat er nog vele zullen volgen. Al mijn Wageningse collega's bedank ik voor hun betrokkenheid, hun enthousiasme en de onovertroffen lunchpauzes. Het is een feest om bij de club te horen!

## NOELLE AARTS

Ook in Amsterdam begin ik mij langzaam maar zeker thuis te voelen. Met zijn immer warme en hartelijke opstelling draagt Klaus Schönbach daar zeker toe bij. Dat geldt ook voor Jan de Ridder, Jurriaan Fransman en voor Fred Bronner, mijn kamergenoot en steun en toeverlaat. Edith Smit bedank ik voor haar vriendelijke betrokkenheid en waardevolle adviezen, ook weer bij de totstandkoming van mijn rede. De Amsterdamse communicatieafdeling is heel groot en divers, en vormt daarmee een bijzonder inspirerende werkomgeving. Met Piet Verhoeven, David van Bennekom, Wim Elving, Ben Warner, Rob de Lange en een aantal nieuwkomers zijn we een overzichtelijke en veelbelovende groep aan het vormen met de ambitie het domein van corporate communicatie in alle diversiteit verder te ontwikkelen en goed zichtbaar te maken in onderzoek en in onderwijs.

Zonder mijn vrienden en vriendinnen zou het allemaal een stuk minder zijn. Speciale dank ben ik verschuldigd aan Adri, aan Mart, aan Nico en aan Nanneke voor hun onmisbare hulp bij de ontwikkeling van mijn verhaal.

En dan is er mijn familie, ook nu weer in groten getale aanwezig, die ik wil bedanken uit de grond van mijn hart. Janni en Ad, mijn schoonouders, omdat ze altijd voor ons klaarstaan, Olga voor haar goede zorgen die het leven zo aangenaam maken, Luc voor zijn onvoorwaardelijke liefde, goede zin en helende humor, Rosa, Rafaël en Felix voor het simpele feit dat ze er zijn en Cees omdat hij mijn man is, voor altijd, door dik en dun.

Deze rede draag ik op aan mijn ouders.

Ik heb gezegd

*(Met dank aan Luc Dinnissen, Cees Leeuwis, Edith Smit en Cees van Woerkum voor hun commentaar op eerdere versies van deze tekst.)*

## Referenties

- Aarts, N. (1998). *Een kwestie van natuur; een studie naar de aard en het verloop van communicatie over natuur en natuurbeleid*. Wageningen, Wageningen Universiteit, Communicatie en Innovatie Studies (dissertatie)
- Aarts, N. & C. van Woerkum (2006). Frame construction in interaction. In: N. Gould (red.). *Engagement. Proceedings of the 12th MOPAN International Conference*. University of Glamorgan, Pontypridd, p. 229-237
- Aarts, N. & C. van Woerkum (2008). *Strategische communicatie; principes en toepassingen*. Assen, Van Gorcum
- Blok, A. (1976). *Wittgenstein en Elias. Een methodische richtlijn voor de antropologie*. Amsterdam, Athenaeum – Polak & Van Genneep
- Blok, A. (1977). *Antropologische perspectieven*. Muiderberg, Dick Coutinho
- Buis, H. (2008). *Communication by NETWORK. Netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming*. Assen, Van Gorcum
- Bulck, J. van der (2009). *Returing fire – wat de gedragswetenschappen kunnen leren van de communicatiewetenschap*. Nijmegen, Etmaal van de Communicatiewetenschap 2009, keynote lezing
- Dewulf, A., B. Gray, R. Lewicki, L. Putnam, N. Aarts, R. Bouwen, C. van Woerkum (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: a meta-paradigmatic perspective. In: *Human Relations*, Vol. 62 (2), p. 155-193
- Dörner, D. (1997). *The Logic of Failure. Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. New York, Metropolitan Books, p. 1-37
- Edwards, D. & J. Potter (1992). *Discursive Psychology*. Londen, Sage
- Elias, N. (1970). *Wat is sociologie?* Utrecht, Het Spectrum
- Elias, N. (1982). *Het civilisatieproces. Sociogenetische en psycho-genetische onderzoeken (2)*. Utrecht, Het Spectrum
- Ford, J.D. (1999). Organizational change as shifting conversations. In: *Journal of Organizational Change*, Vol. 12(6), p. 480-500
- Frissen, P. (2007). *De staat van verschil. Een kritiek van de gelijkheid*. Amsterdam, Van Genneep
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford, Oxford University Press
- Gilchrist, A. (2000). The well-connected community: networking to the 'edge of chaos'. In: *Community Development Journal*, Vol. 35 (3), p. 264-275
- Gladwell, M. (2001). *The tipping point. How little things can make a big difference*. Londen, Little, Brown and Company
- Goffman, E. (1983). *De dramaturgie van het dagelijks leven. Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht, Bijleveld

- Gray, B. (2003). Framing of Environmental Disputes. In: R.J. Lewicki, B. Gray & M. Elliot (2003). *Making sense of intractable environmental conflict: concepts and cases*. Washington DC, Island Press, p. 11-34
- Grunig, L.A., J.E. Grunig & D.M. Dozier (2003). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Londen, Lawrence Erlbaum
- Hemels, J.M.H.J. (2009). *Een journalistiek geheim ontsluit*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, afscheidscollege Communicatiewetenschap, 20 maart 2009
- Hendriks, T. & A. Schutte (2007). *Corporate Stories. Verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam, Kluwer
- Lindblom, Ch.E. (1959). The Science of Muddling Through. In: *Public Administration Review*, Vol. 19 (1959), p. 79-88
- Luhmann, N. (1990). *Essays on Self-reference*. New York/Oxford
- Mens-Verhulst, J. van (1992). Over zelfproductie van organisaties en chaosmanagement. In: C. van Dijkum & D. de Tombe (red.) (1992). *Gamma chaos; onzekerheid en orde in de menswetenschappen*. Bloemendaal, Aramith Uitgevers
- Molder, H. te & J. Potter (2005). *Conversation and Cognitions*. Cambridge, Cambridge University Press
- Molder, H. te (1999). Discourse of dilemmas: an analysis of communication planners' accounts. In: *British Journal of Social Psychology*, Vol. 38, p. 245-263
- Pepper, G.L. (1995). *Communicating in organizations; a cultural approach*. New York, McGraw-Hill
- Peters, J. & J. Pouw (2004). *Intensieve Menshouderij. Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam, Scriptum
- Potter, J. & H. te Molder (2005). Talking cognition: mapping and making the terrain. In: H. te Molder & J. Potter (2005). *Conversation and Cognitions*. Cambridge, Cambridge University Press
- Riel, C.B.M. van (2005). *Principles of Corporate Communication*. Londen, Prentice Hall
- Rijnja, G. & R. van der Jagt (2004). *Storytelling. De kracht van verhalen in communicatie*. Alphen aan den Rijn, Kluwer
- Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam, Scriptum
- Sheldrake, R. (1995). *De wedergeboorte van de natuur*. Amsterdam, Uitgeverij Maarten Muntinga
- Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. Londen, Routledge
- Stacey, R.D. & D. Griffin (2005). *Taking Experience Seriously: A Complexity Perspective on Researching Organizations*. Londen, Routledge
- Stapel, D.A. (2008). *Op zoek naar de ziel van de economie. Over het werkwoord hebben en het werkwoord zijn*. Tilburg, Tiber Publishers

- Taleb, N.N. (2008). *De Zwarte Zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand. Women and Men in Conversation*. New York, Ballantine
- Warner, B. (2008). *Verbonden ietsigheid*. Groningen, december 2008
- Watzlawick, P. (1990). 'Reality adaptation or adapted "reality"? Constructivism and psychotherapy'. In: P. Watzlawick (Eds). *Münchhausen's Pigtail: Or Psychotherapy and 'Reality' – Essays and Lectures*. New York, W.W. Norton & Co
- Wessel, M.G.J. van, C.M.J. van Woerkum & J.P.A. Buur (2007). Hoe Frisse Blikken Stranden. Over Nieuwe Ambtenaren en de Rijksoverheid. In: *Bestuurswetenschappen*, Vol. 61 (5), p. 46-59
- Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* Londen, Routledge
- Winsemius, P. (2004). *Je gaat het pas zien als je het door hebt. Over Cruijff en leiderschap*. Amsterdam, Uitgeverij Balans
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophische Untersuchungen. Philosophical Investigations*. Vertaald door G.E.M. Anscombe. Oxford, Basil Blackwell
- Woerkum, C.M.J. van (2003). Orality and external communication. In: *Document design journal of research and problem solving in organizational communication*, Vol. 4 (2), p. 104-112
- Woerkum, C.M.J. van (2003). *Organisatie in hun biotoop: over de communicatie van organisaties*. Wageningen Universiteit, inaugurele rede.
- Woerkum, C. van & N. Aarts (2008). Staying connected: the communication between organizations and their environment. In: *Corporate Communications*, Vol.13 (2), p. 197-212
- Woodward, W.D. (2000). Transactional Philosophy as a Basis for Dialogue in Public Relations. In: *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12 (3), p. 255-275