

# Inhoudsopgave

	<b>Over communicatiekracht</b>	<b>11</b>
	Dit kan effectiever	12
	Bijdragen aan beleid	13
	Communiceren is beïnvloeden	13
	Nieuwe wetenschappelijke inzichten, betere strategieën	14
	Gedrag is grillig	14
	Wat bespreken we in dit boek?	15
<b>1</b>	<b>Communicatiestrategie en psychologie</b>	<b>17</b>
1.1	Communiceren is beïnvloeden	18
1.2	Traditionele communicatiemodellen achterhaald	19
1.3	Gedrag is grotendeels automatisch	19
1.4	Communicatie bij automatisch gedrag	22
1.5	Communicatie bij gepland gedrag	23
1.6	Communicatie om attitudes te beïnvloeden	24
	1.6.1 Welke attitude beïnvloeden?	25
	1.6.2 Hoe attitudes beïnvloeden?	26
1.7	Communiceren om kennis te beïnvloeden	27
1.8	Kort en krachtig	27
<b>2</b>	<b>Samen optrekken in de analysefase</b>	<b>29</b>
2.1	De noodzaak van een probleemanalyse met communicatie	29
2.2	Samenhang met andere gedragsbeïnvloedende instrumenten	31
2.3	Probleem- en doelenanalyse	32
2.4	De omgeving	33
2.5	Het werkveld	34
2.6	Consequenties voor de positie van de adviseur	35
2.7	Kort en krachtig	35
<b>3</b>	<b>De strategie</b>	<b>37</b>
3.1	Doelen specifiek en concreet maken	37
3.2	Gepland gedrag analyseren	38
3.3	Analyse bij automatisch gedrag	39
3.4	De rol van communicatiemiddelen	39
3.5	Hulpmiddelen bij complexe communicatievraagstukken	39
3.6	Onderbouwing en informatie vinden	40

- 3.7 Accountability 41
- 3.8 Kort en krachtig 41
  
- 4 Onderzoek voor meer effectiviteit: nieuwe onderzoeksmethoden 43**
  - 4.1 Zinvol onderzoek vooraf en achteraf 43
  - 4.2 Nieuwe inzichten, nieuwe onderzoeksmethoden 44
  - 4.3 Onderzoek naar de aard van het gedrag 45
  - 4.4 Onderzoek naar attitudes 46
    - 4.4.1 Individuele diepte-interviews 46
    - 4.4.2 Focusgroepen 46
    - 4.4.3 Kwantitatief onderzoek 47
  - 4.5 Onderzoek bij automatisch gedrag 47
    - 4.5.1 Onderzoek naar determinanten automatisch gedrag 47
    - 4.5.2 Onderzoek naar mogelijke interventies 48
    - 4.5.3 Pretesten met experimenteel onderzoek 48
  - 4.6 Evaluatieonderzoek 49
  - 4.7 Kort en krachtig 50
  
- 5 De uitvoering: communicatiemiddelen 51**
  - 5.1 Communicatiemiddelen en -kanalen kiezen 51
    - 5.1.1 Bereik 52
    - 5.1.2 Timing 52
    - 5.1.3 Leesvaardigheid 52
    - 5.1.4 Hoeveelheid informatie 52
    - 5.1.5 Interactiviteit 53
    - 5.1.6 Budget 53
    - 5.1.7 Vaste middelen van de organisatie 53
  - 5.2 Massamediale campagnes 54
    - 5.2.1 Kort en vluchtig 54
    - 5.2.2 Timing bij automatisch gedrag 54
    - 5.2.3 Vooral bevestiging van gedrag 55
    - 5.2.4 Beter in combinatie met andere (communicatie)interventies 55
    - 5.2.5 Niet iedereen te bereiken 55
    - 5.2.6 Schot hagel 55
  - 5.3 Pers en woordvoering 56
    - 5.3.1 Wanneer is iets nieuws? 56
    - 5.3.2 Pers en politiek 57
    - 5.3.3 Woordvoering 57

5.3.4	Framing en spinning	58
5.3.5	Woordvoering: een vak apart	59
5.4	Participatie en bewonersbijeenkomsten	60
5.5	Sociale media	61
5.5.1	Het karakter van de sociale media	61
5.5.2	Sociale media en beïnvloeding	64
5.5.3	Monitoren van sociale media	64
5.5.4	Een continu proces	65
5.5.5	Het gaat om de inhoud	66
5.5.6	De verantwoordelijkheid van iedereen	66
5.6	Kort en krachtig	67
<b>6</b>	<b>De uitvoering: imago en corporate communicatie</b>	<b>69</b>
6.1	Het voordeel van een positief imago	69
6.2	Imago van de overheid	70
6.3	Corporate communicatie	70
6.4	Rol van het management en de communicatieafdeling	72
6.5	Kort en krachtig	72
<b>7</b>	<b>Praktijkcases</b>	<b>73</b>
7.1	Minder zwerfafval	73
7.1.1	Snelle analyse: meer dan een communicatieprobleem	73
7.1.2	Strategie: autoriteit, sociale controle en de omgeving	74
7.2	Duurzame organisatie	77
7.2.1	Snelle analyse: automatisch gedrag	77
7.2.2	Strategie: sociale-netwerkbenadering, besmettelijk gedrag en commitment en consistentie	77
7.3	Moeilijk bereikbare doelgroepen	79
7.3.1	Snelle analyse: weten, kunnen en mogen	79
7.3.2	Strategie: inzetten sociaal netwerk en concrete en herkenbare informatie	80
7.4	Bezuinigingen in de organisatie	82
7.4.1	Snelle analyse: hoge betrokkenheid en weerstand	82
7.4.2	Strategie: uitgebreide informatie, keuzevrijheid en commitment en consistentie	82
7.5	Crisisbeheersing na een cafébrand	84
7.5.1	Snelle analyse: karakterfout en eerdere incidenten	85
7.5.2	Strategie: framing, eerlijkheid, medeleven, stealing thunder en reputatiemanagement	85
7.6	Groenendijk sport!	86

- 7.6.1 Snelle analyse: onderzoek en doelgroep kiezen 87
- 7.6.2 Strategie: sociale norm, de fysieke omgeving en ontautomatiseren 88
- 7.7 Participatie rond een jeugdhonk 90
  - 7.7.1 Snelle analyse: weerstand en mogelijkheden 'wisselgeld' 90
  - 7.7.2 Strategie: groepspolarisatie voorkomen, interne balans en samenwerken 91

**Nawoord 95**

Geen trukendoos 95

Blijft het bij een boek? 95

Dank ... 96

**Inspiratiebronnen en literatuurlijst 97**

Inspiratiebronnen 97

Literatuurlijst 102

**Over de auteurs 105**

# Over communicatiekracht

## ***Communicatiekracht? Dat schrijf je toch met 'ch'?***

In de titel van dit boek maken we gebruik van het psychologisch mechanisme *disrupt then reframe*. Met de schrijffout halen we je uit je routine of automatisme en zetten je daarna op het gewenste spoor: het lezen van dit boek.

We schrijven dit boek voor beleidsmedewerkers, managers en bestuurders bij de overheid of semi-overheid. Dit boek laat je zien hoe communicatie effectief ingezet kan worden voor beleid en wat je van de communicatieadviseur mag verwachten. Uit de dagelijkse praktijk blijkt namelijk dat het, ondanks alle goede wil, niet altijd even efficiënt gaat, zoals in het volgende voorbeeld.

Een beleidsmedewerker krijgt de opdracht om maatregelen te bedenken die het culturele verenigingsleven in de (fictieve) gemeente Groenendijk stimuleren. Er moet binnen drie maanden een plan liggen. Hij maakt een analyse van de huidige situatie: welke verenigingen en stichtingen zijn er, hoe ziet hun financiële situatie eruit en hoeveel mensen participeren er? Vervolgens schrijft hij een plan waarin subsidie de hoofdrol speelt. Hij wil onder andere het lidmaatschap van jonge mensen subsidiëren.

Het beleidsplan is zo goed als klaar, als de beleidsmedewerker zich realiseert dat de gemeenteraad ook een voorstel wil voor de communicatie rond het project. Hij schrijft een paragraaf over het versturen van een persbericht en het bekendmaken van de subsidieregeling met een brief aan de verenigingen en een artikel in de krant. Vervolgens stuurt hij het concept-beleidsplan aan de communicatieafdeling met het verzoek om de communicatieparagraaf verder aan te vullen.

De communicatieadviseur vraagt een dag later om een afspraak, want zij ziet meer mogelijkheden voor communicatie. Zij vraagt de beleidsmedewerker welke inbreng de verenigingen hebben gehad en of ze werkelijk behoefte hebben aan subsidie. Ze merkt op dat jongeren bovendien wel heel andere motieven kunnen hebben om geen lid te worden, of dat er misschien wel geen goede traditie is om iets aan cultuur te doen. Ook ziet ze mogelijkheden

om aan te sluiten bij de kernwaarden van de gemeente: levendig en actief. Na het gesprek tussen de beleidsmedewerker en de communicatieadviseur wordt het beleidsplan gedeeltelijk herschreven.

### **Dit kan effectiever**

Je ziet ongetwijfeld ook dat dit veel effectiever had gekund. Was de communicatieadviseur eerder bij het plan betrokken, dan had er geen tweede versie van het plan geschreven hoeven te worden. Toch gaat het in de praktijk vaak zo. Beleidsmakers, projectleiders en managers van beleidsafdelingen moeten immers meerdere bordjes in de lucht houden. Communicatie is maar een klein deel van het werk, waar ze in eerste instantie niet op afgerekend worden. Ook heeft het te maken met het heersende beeld van de afdeling communicatie: een afdeling die zich vooral bezighoudt met het produceren van folders, websites en andere tekstuele producties. Dit beeld houdt zichzelf in stand. De beleidsmakers geven een opdracht voor uitvoerend werk en de communicatieafdelingen werven dus vooral mensen die daar goed in zijn.

In onze eigen werkpraktijk hebben we vaak te maken met opdrachtgevers die zich pas melden als er een persbericht geschreven moet worden. We besloten hen daarom te interviewen over hun visie op communicatie en de samenwerking met communicatieadviseurs. Welke problemen komen zij tegen en wat verwachten ze eigenlijk van de communicatieadviseurs?

Opvallend was dat zij niet altijd goede ervaringen hebben en dat communicatieadviseurs geregeld niet aan de verwachtingen voldoen. We hoorden de klacht dat communicatieadviseurs niet proactief en flexibel genoeg zijn. Ze staan soms los van de organisatie en gaan te vaak op de stoel van hun opdrachtgevers zitten.

De opdrachtgevers vinden communicatieafdelingen bovendien vaak te middelengericht. Wat natuurlijk interessant is als zij zelf juist vragen om middelen. Ze geven allen aan dat ze strategische communicatie willen en niet altijd krijgen. Maar als hun wordt gevraagd wat dat inhoudt, blijken de opdrachtgevers niet zo goed raad te weten met die term. Wat ze denken te kunnen verwachten van een communicatieadviseur wordt in de interviews eigenlijk weinig concreet, behalve als het om het produceren van middelen gaat.

## Bijdragen aan beleid

We kunnen hiertegenover wel wat kritiekpunten vanuit de communicatieafdelingen zetten, maar het gaat er natuurlijk niet om wie er gelijk heeft. Het is duidelijk dat communicatieadviseurs en opdrachtgevers wederzijds verkeerde verwachtingen hebben en dat gaat ten koste van de effectiviteit. Dat is jammer, want communicatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de beleidsopgaven van de (semi)overheid. Voor ons dus aanleiding om te proberen hier wat aan te doen.

Vanuit onze visie op communicatie kunnen we goed duidelijk maken wat de meerwaarde van communicatie voor jouw beleid is. Het leek ons een goed idee om dat voor je op te schrijven in een leesbaar, in één weekend te lezen boek, zodat je ons communicatieadviseurs beter kunt aanspreken en de samenwerking makkelijker wordt.

Onze visie in een notendop is dat communicatie voor een organisatie ingezet wordt om gedrag te beïnvloeden, wat meestal ook het doel van beleid is. Door recente inzichten uit de sociale psychologie over gedragsbeïnvloeding te gebruiken kan de communicatiestrategie goed worden onderbouwd.

## Communiceren is beïnvloeden

Communiceren is beïnvloeden van kennis, houding en vooral gedrag. Gedrag is bijna altijd het einddoel van de organisatie en communicatie levert daar een bijdrage aan. Als er wordt gecommuniceerd over asociaal rijgedrag, dan gaat het er niet om dat mensen het gedrag asociaal gaan vinden, maar dat ze zich socialer gaan gedragen. Of wanneer de overheid burgers informeert over voorzieningen als subsidies, doet zij dat in eerste instantie omdat zij wil dat mensen gebruik gaan maken van die regelingen. In tweede instantie overigens ook omdat zij een wettelijke plicht heeft om mensen te informeren. Communicatie als beïnvloedingsinstrument zien wij als rode draad in alle modellen en stromingen in het communicatievak. Of je nu vindt dat communiceren vooral de relatie of dialoog dient tussen organisatie en doelgroep, of dat de organisatie vooral het gesprek onder stakeholders op gang moet brengen, een organisatie communiceert om uiteindelijk gedrag te beïnvloeden en zo de organisatiedoelen dichterbij te brengen.

Beleid en gedrag zijn met elkaar verweven: vrijwel elke beleidsmaatregel heeft effect op gedrag. Dit wordt onderschreven door de Wetenschappelijke Raad voor het de Regeringsbeleid (WRR). Deze heeft in zijn rapport *De menselijke beslisser* uit 2009 gedragsbeïnvloeding als een belangrijke opdracht van de

overheid aangewezen (Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009). In dit rapport wordt uitgebreid ingegaan op de vele nieuwe inzichten uit onder andere de sociale psychologie die daarbij heel nuttig zijn. Ook communicatieprofessionals kunnen profiteren van die nieuwe inzichten.

### **Nieuwe wetenschappelijke inzichten, betere strategieën**

Onderzoek van de laatste decennia werpt een nieuw licht op hoe je mensen kunt beïnvloeden met communicatie. We kunnen daarbij putten uit meerdere wetenschappelijke disciplines, van sociale psychologie tot neurowetenschap en gedragseconomie. Sommige oudere theorieën worden bevestigd door de nieuwe inzichten, maar voor een deel haalt het onderzoek oude communicatiemodellen onderuit.

Deze ontwikkelingen in de wetenschap bieden goed gereedschap (theorie, onderzoeksresultaten en experimenten) om onze communicatiestrategieën beter te onderbouwen. En het is juist de strategie waar nog wel wat verbetering te halen valt. We signaleren te vaak een communicatieplan met een probleemanalyse en doelstelling en een overzicht van de communicatiemiddelen, maar zonder strategie. Dat wil zeggen het deel dat beschrijft hóe communicatie het gedrag of de kennis of de houding gaat beïnvloeden. En als er wél een strategie is, wordt deze zelden goed onderbouwd.

Er wordt bijna automatisch gegrepen naar een standaardpakket van communicatiekanalen of -middelen. Bijvoorbeeld: er is weerstand bij burgers en er wordt dus een bijeenkomst georganiseerd. Of mensen gedragen zich gevaarlijk in het verkeer en er wordt geprobeerd hen op andere gedachten te brengen met informatieve borden langs de weg. Gezien de nieuwe inzichten hebben we alle reden om te denken dat beide aanpakken niet werken. Onderzoek laat namelijk andere resultaten zien.

### **Gedrag is grillig**

Als er vooral tegenstanders naar een bijeenkomst komen (en dat is meestal het geval), dan is de kans op groeps polarisatie tijdens zo'n bijeenkomst groot. Dat wil zeggen dat de mening van een groep de neiging heeft steeds extremer te worden. Is de houding negatief, dan zal deze tijdens de bijeenkomst dus steeds negatiever worden (Forsyth, 2006). Mensen steken elkaar aan.



Ook is bekend dat mensen automatisch op het gaspedaal drukken. Volgens inzichten uit de psychologie heeft informatie daar geen invloed op. Informeren over de gevolgen van dat gedrag heeft dus geen zin. Er zijn gelukkig wel andere strategieën die je kunt inzetten om automatisch gedrag te veranderen, zoals bijvoorbeeld de zes principes die Robert Cialdini beschrijft in zijn populaire boek *Invloed* (2009).

Niettemin is gedrag grillig en we weten er ondanks de ontwikkelingen nog lang niet alles over. Wat in de ene situatie goed werkt, kan in de andere situatie zelfs averechts werken en het blijft soms gissen waarom. Maar door de nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen weten we meer dan voorheen welke communicatieve interventies kans van slagen hebben.

### **Wat bespreken we in dit boek?**

Al eerder introduceerden Pol, Swankhuisen en Vendeloo (2007) de nieuwe wetenschappelijke inzichten over gedrag en beïnvloeding voor communicatieprofessionals. In hun boek *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie* pasten zij die inzichten toe op communicatieadvies en -strategie en lieten zij de nodige ingesleten ideeën sneuvelen. Wij slaan in dit boek een brug tussen de nieuwe inzichten en de praktijk vanuit het perspectief van de opdrachtgever. We laten zien hoe je tot een communicatiestrategie komt, in goede samenwerking met de communicatieadviseur.

We beginnen dit boek met een globaal overzicht van de meest relevante nieuwe wetenschappelijke inzichten. Vervolgens doorlopen we het hele proces van het ontwikkelen van een communicatiestrategie, vanaf het betrekken van de communicatieadviseur bij de eerste projectplannen tot en met de uitvoering. We laten je zien hoe de wetenschappelijke inzichten een plek krijgen in dit proces en hoe ze toegepast worden bij het ontwikkelen van een strategie. Omdat jouw rol als opdrachtgever belangrijk is gedurende het hele proces, besteden we hier steeds aandacht aan. Tot slot laten we aan de hand van een aantal cases zien hoe het in de praktijk werkt.

Aan het eind van dit boek weet je wat communicatie voor je kan betekenen, wat je bijdrage is aan een communicatietraject, wanneer communicatie aan zet is binnen je beleids- of projectproces en waarom geïntegreerde communicatie belangrijk is. Ook weet je waarom de positie van de afdeling communicatie belangrijk is en – *last but not least* – waar je ons communicatieadviseurs op kunt aanspreken.



# Communicatiestrategie en psychologie

1

*Waarom heb je een communicatiedeskundige nodig? Waarom is het een expertise waar je je als beleidsmaker graag op verlaat? Je hebt toch ook verstand van communicatie? Je communiceert immers, net als iedereen, de hele dag.*

*Een verschil tussen alledaagse communicatie en het vak communicatie is dat het in het vak gaat om bewust, gepland en gestructureerd beïnvloeden van gedrag, attitude en kennis. Hoe je dat effectief doet – dat is de kern van het vak. Waardoor zet een folder over energiebesparing mensen niet aan om zuiniger te stoken, en is een gezamenlijke actie van buurtbewoners wel een reden om beter op de thermostaat te letten? Waardoor zijn bijeenkomsten over een daklozenopvang zelden een succes, terwijl iedereen het erover eens is dat er een moet komen? Waardoor maken mensen geen gebruik van inkomensregelingen, terwijl er voldoende informatie beschikbaar is? Waarom worden medewerkers boos als ze tijdens een serieuze personeelsbijeenkomst verwelkomd worden door een grappenmakende acteur?*

*Om deze vragen te kunnen beantwoorden, heb je kennis nodig over hoe mensen tot bepaald gedrag komen, hoe zij informatie verwerken, waarom zij hun attitude veranderen, hoe zij omgaan met communicatieve uitingen en hoe zij reageren op hun omgeving. Die kennis is voornamelijk te vinden in de psychologie, sociale psychologie en aanverwante disciplines.*

*De gedragswetenschappen, en met name de sociale psychologie, hebben de laatste decennia nieuwe, voor communicatie heel relevante inzichten geleverd die kansen bieden voor betere en effectievere communicatie. Daarom begint dit boek met een introductie hiervan. Als beleidsmaker en opdrachtgever heb je na het lezen van dit hoofdstuk beter zicht op welke expertise je van de communicatieadviseur mag verwachten als het om beïnvloedende communicatie gaat.*

### 1.1 Communiceren is beïnvloeden

Communicatie van een organisatie moet een bijdrage leveren aan de organisatie- of projectdoelen. Communicatie dient dus een doel en richt zich op het beïnvloeden van kennis, houding of gedrag door gebruik te maken van symboliek, verhalen en betekenissen. In iedere organisatie is dit aan de orde van de dag. Gemeenten willen deelnemers werven voor een bijeenkomst, jongeren ertoe bewegen minder te drinken, ervoor zorgen dat hun samenwerkingspartners een goede indruk van de organisatie krijgen of dat medewerkers intern weten hoe de inkoopprocedure loopt.

Daarbij is het beïnvloeden van gedrag veelal het einddoel. In de praktijk wordt er vaak over communicatie gesproken als het om imago gaat of gebrek aan kennis bij de doelgroep. Maar waarom wil een organisatie bekendstaan als een betrouwbare organisatie? Omdat zij wil dat de samenwerking met haar stakeholders soepel loopt. Of waarom wil de gemeente dat mensen weten op welke inkomensregelingen ze recht hebben? Omdat die mensen uiteindelijk gebruik moeten gaan maken van de regelingen. Het gaat dus om gedrag.

Gedragsbeïnvloeding is ook door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid aangewezen als een belangrijke opdracht van de overheid (Tie-meijer et al., 2009). De overheid heeft immers als taak het samenleven in goede banen te leiden. Zij moet gedrag van burgers bijsturen met onder andere wet- en regelgeving en handhaving. Bijsturen, want er gaat opvallend veel automatisch goed. Is het niet frappant dat er bijvoorbeeld zelden ruzie ontstaat over wie waar mag lopen op een druk trottoir of dat de meeste mensen op nieuwjaarsdag netjes hun stoep aanvegen?

#### ***Ethiek van gedragsbeïnvloeding***

Het woord beïnvloeding heeft een negatieve associatie. Toch is dat niet terecht, want mensen beïnvloeden elkaar de hele dag met communicatie en dat vindt iedereen heel vanzelfsprekend. Maar het gaat er wel om hoever je daarin gaat en waartoe je mensen aanzet. De maatschappij in goede banen leiden, de taak van de overheid, lijkt vanzelfsprekend en rechtvaardig. Het is immers in ieders belang. Wel zal de overheid te allen tijde moeten kunnen uitleggen wat haar ethische keuzes zijn, en moeten haar argumenten worden gesteund door anderen, bijvoorbeeld mensen uit de doelgroep en de samenleving.