

PB

08314

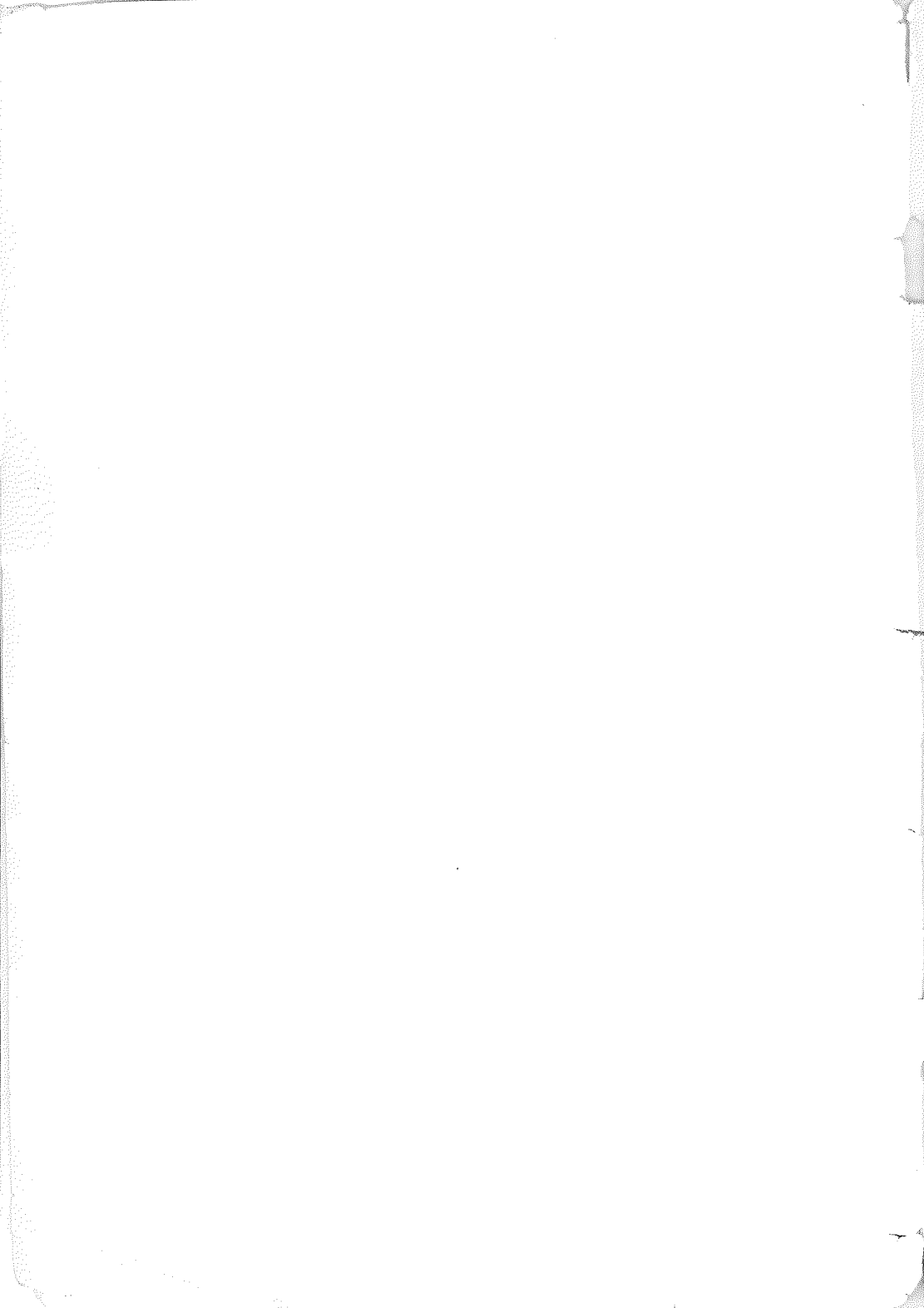
dr. J. Kleinnijenhuis

# Strategische Communicatie

vrije Universiteit

amsterdam





**dr. J. Kleinnijenhuis**

## Strategische Communicatie

*Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt  
van hoogleraar algemene communicatiewetenschap  
aan de faculteit der sociaal-culturele wetenschappen  
van de Vrije Universiteit op 15 december 1998*

vrije Universiteit      amsterdam





## Inleiding

*Mijnheer de Rector, dames en heren,*

gekomen aan de vooravond van de eenentwintigste eeuw is *communicatie* een sleutelwoord geworden. Tal van nieuwe communicatiemogelijkheden zijn binnen handbereik gekomen, zoals de fax, internet en intranet. Marktorganisaties, overheden en non-profit-organisaties kunnen er hun voordeel mee doen.

Juist de expansie van communicatiemogelijkheden maakt communicatie echter problematisch. Meer dan ooit moet met beleid worden gecommuniceerd, temeer omdat andere spelers eveneens de nieuwe mogelijkheden kunnen gebruiken. Allerwegen valt te beluisteren dat *strategische communicatie* nodig is om te bereiken wat ooit vanzelfsprekend was, namelijk dat de beschikbare informatie- en communicatiemogelijkheden optimaal worden benut. Want hoewel het woord communicatie pas recentelijk een alledaags woord geworden is, is het verschijnsel communicatie zo oud als de mensheid. Menselijke communicatie berust op het vermogen een taal met een ingewikkelde grammatika en een flexibele woordenschat te spreken waarmee wij elkaar kunnen verstaan. Ten opzichte van het grote wonder van de taal zijn nieuwe communicatiemogelijkheden zoals het internet, de boekdrukkunst, en zelfs de uitvinding van het schrift betrekkelijk marginale vindingen om onze woorden verder te laten reiken. Ook bij gebruikmaking van de nieuwste communicatiemiddelen berust strategische communicatie op het wonder van de taal.<sup>1</sup>

Bij strategische communicatie gaat het om communicatie waaraan een strategische visie ten grondslag ligt. Onder strategische communicatie versta ik communicatie waarbij een speler, zich rekenschap gevend van een competitieve context, zijn (tussen)doelen dichterbij wil brengen via reacties van andere spelers en publieksgroepen. De term *spelers* dient als verzamelnaam voor organisaties zoals partijen, regeringen en bedrijven. Hun *doelen* zijn bijvoorbeeld verkiezingswinst, economische groei, of bedrijfswinst. De *andere spelers* waarmee men in een competitie verwickeld is, kunnen andere partijen, andere naties of andere bedrijven

zijn. Spelers concurreren om de gunsten van publieksgroepen. Bij publieksgroepen gaat het bijvoorbeeld om kiezers of om klanten.<sup>2</sup>

De termen strategie en communicatie roepen een tegenstelling op. De term strategie is bijna een synoniem van de term beleid, maar stamt uit de oorlogvoering. In sommige oud-Griekse steden werd de bevelhebber als de *stratēgos* aangeduid.<sup>3</sup> Terwijl het woord communicatie doet denken aan openheid en samenwerking, doet het woord strategie denken aan conflict en competitie. Overal waar concurrentie en strijd voorop staan duikt de term strategie op. Habermas ziet een absolute tegenstelling tussen *strategische interactie*, waarbij we elkaar proberen te slim af te zijn, en *communicatieve interactie*, waarbij we streven naar een gemeenschappelijke leefwereld door middel van een gemeenschappelijke taal.<sup>4</sup> Ik ben het oneens met Habermas, omdat communicatie altijd door strategie omsloten wordt. Het vinden van een gemeenschappelijke taal is een normaal onderdeel van strategische interactie, bijvoorbeeld in onderhandelingsprocessen.<sup>5</sup> Omgekeerd zijn spelers die uitgaande van een strategische visie weten waarom ze open discussies moeten uitlokken en ook weten wanneer ze er weer een punt achter moeten zetten niet weg te denken uit processen van communicatieve interactie, interactieve communicatie, communicatieve sturing, interactieve beleidsontwikkeling, symmetrische communicatie, dialogisering, en transactionele communicatie, of welke andere sympathieke vormen van communicatie ook worden bepleit door gewaardeerde collega's, zoals Van Woerkum (1997), Pröpper (1997), Bartels, Nelissen & Ruelle (1998) en Van Ruler (1998a,b), om er maar enkele te noemen.<sup>6</sup>

## Probleemstelling

De *probleemstelling* die ik aan de orde stel luidt als volgt: is strategische communicatie nuttig, en zo ja, hoe moet strategische communicatie dan worden georganiseerd, en wat is daarbij de inhoud van de informatie voor andere spelers en publieksgroep(en)?

In de probleemstelling komen *drie deelvragen* tot uiting, waarvan de derde uit twee onderdelen bestaat. Is strategie bij communicatie wel nuttig? En zo ja, hoe moet strategische communicatie dan georganiseerd

worden? En welke informatie moet dan wel worden overgedragen aan andere spelers en publieksgroepen om gestalte te geven aan een strategische visie?

Ik kies in mijn oratie het micro-perspectief van de speler, maar terloops komen we dan toch weer uit bij een macro-visie op het spel, vooral bij het eerste deel van de derde deelvraag. Vooropgesteld zij dat ik in deze rede niet uit ben op definitieve antwoorden, maar op zoek ga naar antwoordrichtingen, die helpen om toekomstig onderzoek te sturen.

### **Helpt overkoepelende communicatie-strategie? (Deelvraag 1)**

Is een communicatie-strategie wel nuttig, of verloopt communicatie ook wel goed als er niet gestuurd wordt? Helpt een strategie wel bij communicatie?<sup>7</sup> Op het eerste gezicht wel. Organisaties die met één mond kunnen spreken weten een sterke indruk te maken. Toen de PTT verzelfstandigde kon een campagne worden opgezet om de nieuwe naam KPN zo bekend en bemind te maken, dat bij de beursintroductie het Nederlandse publiek massaal ging beleggen in aandelen KPN. Greenpeace kan via jonge woordvoerders en fraaie video-opnamen zonder last- of ruggespraak de publieke opinie bespelen.<sup>8</sup> Vergelijk daarmee het gestuntel van de protestantse kerken met hun lange democratische traditie. Ze zetten zich zelf te kijk omdat over het tere onderwerp van de naamgeving in de volle openbaarheid ruzie ontstaat.

Recente onderzoeksresultaten wijzen in dezelfde richting. Bedrijven die hun eigen oriëntatie afstemmen op de buitenwereld blijken bijvoorbeeld vaker groeiende verkoopcijfers en een groeiend marktaandeel te vertonen dan andere bedrijven.<sup>9</sup> Bedrijven die een overkoepelend communicatiebeleid zeggen te voeren blijken gemiddeld ook hoger staan in de reputatieranglijst van bedrijven van het blad Fortune dan andere bedrijven.<sup>10</sup>

Het voorlopige antwoord op de eerste deelvraag is dat een strategie bij communicatie helpt. Aanvullend onderzoek is gewenst om uit te zoeken onder welke omstandigheden een strategische aanpak precies vruchten afwerpt.

## Organisatie strategische communicatie (Deelvraag 2)

Hoe strategische communicatie te organiseren? Strategische communicatie vergt van een organisatie om alle communicatie-activiteiten te *coördineren*. Als, bijvoorbeeld, het Duitse publiek uiterst milieugevoelig is, dan mag het niet voorkomen dat de hoogste manager van Shell Duitsland uit de media moet vernemen dat Shell Engeland tegen de zin van Greenpeace de Brent Spar wil afzinken.<sup>11</sup> Als het autominnende publiek meent dat een Chevrolet, een Pontiac en een Cadillac auto's met een eigen karakter zijn, dan kan een campagne waarin benadrukt wordt dat het allemaal producten van General Motors zijn een fatale blunder blijken.<sup>12</sup>

Coördinatie van communicatie-activiteiten is niet eenvoudig.<sup>13</sup> Ze kunnen niet gecentraliseerd worden omdat alle afdelingen van een organisatie hun contacten moeten onderhouden, maar evenmin gedecentraliseerd omdat verschillende onderdelen van een organisatie elkaar dan te gemakkelijk gaan dwarsbomen. Bovendien moeten specialistische taken uitbesteed worden aan allerhande bureaus voor marktonderzoek en communicatie-advies. Om coördinatie te bewerkstelligen moet sprake zijn van co-oriëntatie. Iedereen in een organisatie moet doordrongen worden van *Gemeenschappelijke Vertrekpunten* voor communicatie, zo stelt Van Riel. Zulke gemeenschappelijke vertrekpunten voor gecoördineerde communicatie moeten voortbouwen op waardevolle elementen uit de bestaande cultuur, de bestaande identiteit en de bestaande communicatiepatronen binnen een organisatie. Van Rekom (1998) zoekt de identiteit van de organisatie in de tussendoelen en verdergelegen doelen die de medewerkers van een organisatie zien voor hun eigen activiteiten.<sup>14</sup> Zoals Kuypers een methode ontwikkelde om doelbomen uit beleidsteksten te destilleren, zo ontwikkelt Van Rekom, overigens onafhankelijk van Kuypers, een methode om met behulp van gestructureerde interviews de doelbomen van de medewerkers van een organisatie te achterhalen.<sup>15</sup> Zo kan bijvoorbeeld blijken dat in verschillende delen van de organisatie meningsverschillen bestaan over na te streven doelen of over de vraag wat het doel en wat het middel is.

Om aan te sluiten bij en in te grijpen op de identiteit van een organisatie zal gebruik moeten worden gemaakt van cultureel gegroeide en nieuw te ontwerpen communicatiepatronen. In een bundel van De Ridder en Seisveld (1996) passeren verschillende onderzoeksmethoden, onder andere communicatie-audits, om de kwaliteit van informatie- en



communicatiepatronen binnen een organisatie te inventariseren de revue.<sup>16</sup>

Kortom, het voorlopige antwoord op de tweede deelvraag is dat communicatiebeleid succesvol kan zijn als coördinatie kan plaatsvinden uitgaande van gemeenschappelijke vertrekpunten die voortbouwen op elementen uit de bestaande identiteit van een organisatie en die worden onderhouden via bestaande communicatiepatronen.

Op de grenzen van communicatie, cultuur, identiteit en besluitvorming moet onderzoek opbloeien waaraan behalve communicatiewetenschappers en bestuurskundigen ook organisatie-antropologen kunnen bijdragen.

### **Welke communicatie tussen spelers (Deelvraag 3.1)**

Als het gaat om de informatie die aan andere spelers moet worden geboden, dan komen we onvermijdelijk bij de vraag welke evenwichtssituatie na verloop zal ontstaan als *alle* spelers de slimst denkbare strategie toepassen.

De *speltheorie* laat zien dat spelers die hun eigenbelang nastreven vaak uitkomen in een evenwichtssituatie waarin ze allemaal slechter af zijn dan mogelijk geweest zou zijn als ze hadden samengewerkt. Het komt niet tot samenwerking als in de spelregels besloten ligt dat wie samenwerkt kan worden uitgebuit door wie niet samenwerkt.<sup>17</sup>

Het standaardspel om deze algemene stelling te illustreren is het dilemma van de gevangenen, het *prisoner's dilemma*, dat ik hier nogmaals, voor de meesten uwer uiteraard geheel ten overvloede, weergeef. In het prisoner's dilemma (zie figuur 1) is sprake van twee gevangenen die van een roofoverval verdacht worden, laten we ze voor het gemak Jan en Piet noemen.

Figuur 1 - Prisoner's dilemma

		Piet (speler 2)	
		samenwerken	verlinken
Jan (speler 1)	samenwerken	later vrij	doodstraf
	verlinken	nu vrij	levenslang

Onderste uit de kan (maximax-strategie) = verlinken

ergste voorkomen (maximin-strategie) = verlinken

NASH-evenwicht = (verlinken,verlinken) = (levenslang,levenslang)  
 (omsloten door vette lijnen)

PARETO-optimum = (samenwerken,samenwerken) = (later vrij, later vrij)  
 (omsloten door onderbroken streepjes)

Aan Jan en Piet wordt gezegd dat ze twee mogelijkheden hebben. Ze kunnen zeggen dat de andere gevangene de roof gepleegd heeft, dus de ander verlinken, of het stilzwijgen bewaren en zo samenwerken met elkaar. In de figuur staan de twee keuzemogelijkheden van Jan weergegeven in de rijen, en de twee keuzemogelijkheden van Piet in de kolommen, zodat in de hokjes van de tabel kan worden weergegeven wat er gebeurt bij elke combinatie van keuzen.

Aan Jan wordt verteld dat hij de doodstraf krijgt zodra Piet hem verlinkt. Ook wordt Jan gezegd dat hij onmiddellijk vrij zal komen als hij als kroongetuige tegen Piet wil optreden. Lichte kleuren in de figuur geven aan wat een speler hoopt, donkere kleuren wat een speler vreest. De donkere kleur bij "doodstraf" duidt op een sterke vrees, de lichte kleur bij "nu vrij" op een grote wens. Jan en Piet moeten allebei levenslang zitten als ze allebei zeggen dat de ander het gedaan heeft. De tamelijk donkere kleur duidt op vrees, maar op een geringere vrees dan voor de doodstraf.

Ze beseffen allebei dat ze hoogstens nog een maand in voorlopige hechtenis blijven als ze allebei voet bij stuk houden onschuldig te zijn. Voor Piet gelden dezelfde uitkomsten als voor Jan, maar dan verticaal gedraaid. Als een speler het onderste uit de kan wil zal hij doen wat nodig is om terstond vrij te komen en dat is het verlinken van de ander. Verrassend is dat een speler die alleen maar het ergste wil voorkomen om de doodstraf te ontlopen *eveneens* de ander zal verlinken. Kortom, slimme gevangenen kiezen ervoor de ander te verlinken, maar toch resulteert de voor beiden suboptimale situatie dat ze beiden levenslang zitten, hoewel ze ook beide na een maand vrij hadden kunnen zijn. In jargon: rationele keuzen leiden tot een Nash-evenwicht dat niet Pareto-optimaal is. Levenslang zitten is hier het naar de Nobelprijswinnaar economie 1994 vernoemde Nash-evenwicht omdat een slimme gevangene die weet dat de ander even slim is, zijn persoonlijke lot slechts kan verslechteren door *eenzijdig* toch zijn maat niet te verlinken. Jan beseft dat Piet voor dezelfde keuze staat als hijzelf en hem zal verlinken en beseft dat hij slechts de doodstraf kan ontlopen door Piet te verlinken.

De speltheoretische voorspelling dat spelers niet zullen samenwerken omdat het niet verstandig is om als eerste over de brug te komen, is echter flagrant in strijd met de feiten. Dankzij politicologen zoals Axelrod (1984) weten we intussen dat in een *herhaald* prisoner's dilemma samenwerking wel degelijk voor de hand ligt. Samenwerking komt echter ook voor als het spel niet herhaald wordt, zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Pellikaan (1991) en Pellikaan en Aarts (1991).

Een nog ernstiger probleem vormt de speltheoretische voorspelling dat geen communicatie zal plaatsvinden in gevallen waarin in de praktijk juist gepraat wordt tot men een ons weegt. Waarom zal volgens de speltheorie in het prisoner's dilemma niet gepraat worden? Jan kan wel zeggen tegen Piet dat hij Piet niet zal verlinken, maar daardoor wordt voor Piet de verleiding alleen maar groter om Jan te verlinken omdat Piet met deze kennis omtrent Jans intenties weet dat hij onmiddellijk vrij kan komen door Jan te verlinken. Jan beseft dit en heeft daarom aan Piet niets te zeggen..

Om te begrijpen waarom er veel vaker gecommuniceerd en samengewerkt wordt dan verwacht kon worden, moeten we veronderstellen dat de *spelregels*, ook wel *instituties* genaamd, zelf inzet zijn in een spel van een hogere orde.<sup>18</sup> Jan kan bijvoorbeeld de spelregels van de

gevangenisbewaarders doorbreken als hij aan Piet kan voorspiegelen dat voor Piet de beste van alle denkbare werelden zal aanbreken als hij samen met Jan de voorlopige hechtenis uitzit. Jan kan daartoe bijvoorbeeld Piet voorhouden dat alleen Jan en Piet samen over de informatie en de middelen beschikken om over twee maand een nieuwe kraak te zetten waardoor ze samen eens en voorgoed miljonair zullen worden. Zo zijn er vele mogelijkheden. Om ondanks een ogenschijnlijk prisoner's dilemma de spelers te bewegen zich coöperatief op te stellen moet gecommuniceerd worden om nieuwe ideologische overtuigingen te vestigen, op grond waarvan de spelers geloven dat gans andere spelregels van toepassing zijn. Een uitgangspunt van de *neo-institutionele benadering* in de economie en de politicologie, waarop het onderzoeksprogramma van onze afdeling steunt, is dat spelregels, dat instituties, in de praktijk alleen kunnen voortbestaan als de spelers via hun onderlinge communicatie een ideologisch geloof ontwikkelen in de legitimiteit van de spelregels. Een speler blijft alleen binnen gegeven spelregels als de speler gelooft dat het nakomen van de spelregels voldoening op de lange termijn, of een voldoening van een hogere orde oplevert en als gelooft wordt dat een speler die zondigt tegen de spelregels ooit zal worden afgestraft. In de institutionele economie wordt de term *transactiekosten* gehanteerd om alle materiële, communicatieve en administratieve kosten weer te geven die nodig zijn om bepaalde spelregels te legitimeren en te bekrachtigen. In het algemeen zullen transactiekosten worden gemaakt om die spelregels te introduceren en in stand te houden, waarbij alle spelers, en dan met name de machtigste spelers, goed af zijn. In levendige boeken, die ik van harte kan aanbevelen, heeft Douglass C. North, Nobelprijswinnaar economie in 1993, beschreven hoe in de loop van tienduizend jaar menselijke geschiedenis steeds weer andere transactiekosten werden gemaakt om economische en politieke spelregels te maken en te breken (North, 1981, 1990).

De bestuurskundige Hajer (1995) gebruikt de mijns inziens gelukkige term *betooqcoalitie* in plaats van *ideologie*. Het gaat om een coalitie van spelers die elkaars geloof in een betoog dat constituerend is voor gezamenlijk gewenste spelregels niet afvallen. Wezenlijk voor een betooqcoalitie is dat het betoog als het ware vooraf gaat aan de overtuigingen van de spelers uit de coalitie. Het gaat om een voorgegeven betoog waarvan de spelers de onderdelen ritueel moeten herhalen. De gedachte dat het woord vooraf gaat aan de spreker is verwoord door denkers uit

!!  
...  
worden  
als in  
Duitland  
en  
USA  
in eigen  
woorden  
gebruiken

zeer uiteenlopende tradities, zoals Eugen Rosenstock-Huussy (1963) en Michel Foucault (1970). Mijns inziens moet een duurzame betoogcoalitie aan verschillende criteria voldoen. Er moeten levendige voorbeelden en grote generalisaties gecommuniceerd worden om de voordelen van gewenste vormen van coöperatie, en de nadelen van ongewenste gedragsalternatieven tot de verbeelding te laten spreken. Bij voorkeur moet het betoog aangeleverd worden door onpartijdige bronnen, die er zelf geen belang bij hebben. Het betoog moet zo indringend zijn, dat spelers op grond van het verhaal hun eigen belangen anders kunnen gaan zien dan op grond van de oude spelregels het geval was. Tenslotte moet het betoog de indruk wekken dat het in het eigen belang van een speler is dat de andere spelers hun belangen zien zoals het betoog voorschrijft. De laatste voorwaarde maakt dat het betoog immuun is voor twijfel van afzonderlijke spelers aan het waarheidsgehalte ervan.

Hajer geeft voorbeelden uit de geschiedenis van het milieubeleid. Aan het begin van de jaren zeventig zagen bedrijven milieumaatregelen slechts als een kostenpost. In Figuur 2 wordt dit weergegeven als een prisoner's dilemma, waarbij milieumaatregelen niet van de grond kunnen komen omdat elk bedrijf vreest dat de andere bedrijven een concurrentievoordeel zullen krijgen als het eigen bedrijf begint met milieumaatregelen.

Figuur 2 - Prisoner's dilemma: milieumaatregelen ?

		Andere bedrijven			
		wel milieumaatregelen		geen milieumaatregelen	
Bedrijf 1	wel milieumaatregelen	milieu o.k., kosten	milieu o.k., kosten	milieu-vervuiling, kosten	geen kosten, milieu ok,
	geen milieumaatregelen	milieu o.k., geen kosten	doodstraf	milieu-vervuiling, geen kosten	milieu-vervuiling, geen kosten

Onderste uit de kan (maximax-strategie) = geen milieumaatregelen

ergste voorkomen (maximin-strategie) = geen milieumaatregelen

NASH-evenwicht = (geen,geen) = (milieuvervuiling, geen kosten)

(omsloten door vette lijnen)

PARETO-optimum = (wel,wel) = (milieu o.k., kosten)

(omsloten door onderbroken streepjes)

Aan het begin van de jaren zeventig ging door toedoen van het rapport van de Club van Rome over grenzen aan de groei in Nederland, anders dan in Engeland, het verhaal rond dat de grondstoffen, de energie en het milieu binnen enkele decennia uitgeput zouden zijn als men door zou gaan met groeien (zie Figuur 3).

Figuur 3 - *Betoogcoalitie "ramspoed":  
van prisoner's dilemma naar chicken game*

		Andere bedrijven			
		wel milieu- maatregelen		geen milieu- maatregelen	
Bedrijf 1	wel milieu- maatregelen	milieu o.k., kosten	kosten milieu o.k.,	milieu-ver- vuiling, kosten	geen kosten milieu ok,
	geen milieu- maatregelen	milieu o.k., geen kosten	kosten milieu- vervuiling,	milieuramp	milieuramp

Onderste uit de kan (maximax-strategie) = geen milieumaatregelen

ergste voorkomen (maximin-strategie) = wel milieumaatregelen

NASH-evenwicht afwezig

(althans in 'pure' keuzen, elke combinatie van keuzen is labiel)

PARETO-optimum = (wel,wel) = (milieu o.k., kosten)

(omsloten door onderbroken streepjes)

Dit is een betoogcoalitie die het prisoner's dilemma transformeert naareen *chicken game*, waarin bedreigd wordt met zware verliezen voor beide spelers. Bezorgde bedrijven die het ergste willen voorkomen zullen milieumaatregelen gaan treffen. Bedrijven die echter zoals voorheen hun winst willen maximaliseren zullen geen milieumaatregelen nemen omdat zo de mogelijkheid om winst te maken binnen bereik blijft.

Aan het eind van de jaren tachtig en in het begin van de jaren negentig is door toedoen van internationale organisaties zoals de OECD, nationale overheden, de media, en organisaties zoals Greenpeace een betoogcoalitie ontstaan waarbinnen benadrukt wordt dat, gegeven te

Figuur 4: *Win-win betoogcoalitie:  
van prisoner's dilemma naar assurance game*

		Andere bedrijven			
		wel milieu- maatregelen		geen milieu- maatregelen	
Bedrijf 1	wel milieu- maatregelen	milieu o.k., techno- voorsprong	milieu o.k., techno- voorsprong	milieu- vervuiling, kosten	geen kosten milieu ok,
	geen milieu- maatregelen	milieu o.k., geen kosten	milieu- vervuiling, kosten	milieu- vervuiling, geen kosten	geen kosten milieu- vervuiling,

Onderste uit de kan (maximax-strategie) = wel milieumaatregelen

ergste voorkomen (maximin-strategie) = geen milieumaatregelen

NASH-evenwicht = niet uniek (twee lokaal stabiele combinaties van keuzen, namelijk (geen,geen) en (wel,wel))

PARETO-optimum = (wel,wel) = (milieu o.k., kosten)  
(omsloten door onderbroken streepjes)

verwachten strengere milieunormen van overheden, lokale bedrijven een technologische voorsprong op wereldschaal kunnen verkrijgen door tijdig milieumaatregelen te treffen (zie Figuur 4).

Dit is een betoogcoalitie waarin van de gemeenschappelijke voordelen van samenwerking hoog wordt opgegeven. Het prisoner's dilemma wordt getransformeerd naar een *assurance game* waarin win-win beloofd wordt. Op winst gerichte spelers zullen gaan samenwerken. Het zijn nu juist de meest voorzichtigste spelers die niet meedoen. Den Hond



heeft, overigens met een andere terminologie, in zijn proefschrift de werking van zo'n win-win betoogcoalitie in de auto-industrie beschreven, waardoor alle autobedrijven milieumaatregelen gingen treffen, maar er toch ruimte bleef voor individuele accenten. Van den Bosch en Van Riel (1998) beschrijven een succesvolle betoogcoalitie waarbij Shell het met alle betrokkenen eens kon worden over de modernisering van de Shelllocatie in Pernis. Een procesaanpak werd gevolgd waarbij alle interne en externe betrokkenen elkaars argumenten over het belang van het milieu en het belang om de kosten van milieumaatregelen laag te houden gingen delen.<sup>19</sup>

Kortom, het antwoord op het eerste deel van de derde deelvraag is dat spelers onderling een ritueel taalspel moeten spelen om hun betoogcoalitie in stand te houden, teneinde elk spel te ontwijken waarin het Nash-evenwicht niet Pareto-optimaal is. Nieuw onderzoek is nodig om uitgaande van neo-institutionele beginselen te onderzoeken hoe gecommuniceerd wordt en hoe gecommuniceerd zou kunnen worden om de instituties van onze tijd, die veel ingewikkelder zijn dan het prisoner's dilemma, in stand te houden of juist te wijzigen.

### **Welke communicatie gericht op publieksgroepen? (Deelvraag 3.2)**

Met de laatste deelvraag welke informatie uitgaande van een strategische visie op communicatie aan publieksgroepen geboden moet worden komen we terecht bij vragen naar de effecten, consequenties en gevolgen van communicatie die grondvragen voor de communicatiewetenschap blijven.<sup>20</sup> Wat over strategische communicatie beweerd wordt, zou volslagen zinloos zijn, als over communicatie-effecten geen uitspraken gedaan kunnen worden. Een natte vinger zou dan even goed zijn.<sup>21</sup>

Pas in de afgelopen decennia zijn de sociaal-wetenschappelijke meetinstrumenten zoals inhoudsanalyse en telepanel-onderzoek zo nauwkeurig geworden, dat subtiele effecten van communicatie buiten het psychologische laboratorium getraceerd kunnen worden. Ervaringsgegevens over de effectiviteit van communicatie zijn natuurlijk al wel oud. Als voorbeeld kan de gelijkenis van de zaaier (Matthéüs 13: 1-23) dienen. De zaaier zaait onbekommerd het woord, waarbij een gedeelte inderdaad opkomt. De zaaier neemt maar voor lief dat toch een gedeelte langs de kant van de weg terecht komt waar de vogels het oppikken, een gedeelte

op steenachtige plaatsen waar het snel opkomt maar ook snel weer verdort, en een gedeelte tussen dorens waar het verstikt wordt. Hedendaags effect-onderzoek laat hetzelfde zien. Aan de effectiviteit van communicatie wordt afbreuk gedaan door concurrenten die ermee aan de haal gaan, door ontvangers waarbij het woord het ene oor in en het andere oor uitgaat, en door ontvangers die wel wat anders aan hun hoofd hebben en het allemaal al beter menen te weten. Dat de zaaier het meest effectief is als hij het midden houdt tussen de stenen en de doornen keert bijvoorbeeld terug in de theorie van McGuire en Zaller, die overtuigend aangevoerd hebben dat communicatie-effecten het sterkst zijn bij ontvangers die te veel voorkennis hebben om de boodschap het andere oor weer uit te laten gaan, maar te weinig om de boodschap te kunnen weerleggen.<sup>22</sup>

Dat de concurrent het woord kan oppikken en overnemen keert terug in de *thema-eigenaartheorie* van Budge & Farlie (1983). Issues, in goed Nederlands kwesties of thema's, zijn niet neutraal. In het algemeen zal een thema een associatie oproepen met een speler die een sterke reputatie heeft om problemen met betrekking tot dat thema op te lossen. We noemen de speler met de sterkste reputatie de thema-eigenaar. Zo is bij het thema belastingen de VVD thema-eigenaar, omdat de eerste associatie is dat deze partij de altijd te hoge belastingen wil verlagen. Bij het thema voorzieningen zijn linkse partijen thema-eigenaren omdat linkse partijen de reputatie hebben voorzieningen op peil te willen houden. Een en dezelfde subsidie kan in de openbare discussie worden geframed, in goed Nederlands, worden ingekaderd, in een discussie over belastingen, maar ook in een discussie over voorzieningen. Of een bepaald thema in herinnering geroepen wordt hangt af van de inkadering van nieuwsfeiten in het dagelijkse nieuws onder thema's. Welke thema's in het nieuws centraal staan maakt daarom uit voor de populariteit van de spelers, en voor de verdere besluitvorming. Een socialist die betoogt dat een subsidie maar weinig belastinggelden vraagt, begeeft zich op een dood spoor, want het publiek zal opmerken dat het nu al te veel belasting betaalt. Evenzo begeeft de liberaal die betoogt dat afschaffing van een subsidie maar een geringe aanslag op de voorzieningen betekent zich op een dood spoor, want het publiek zal bedenken dat deze voorzieningen toch waardevol zijn.<sup>23</sup>

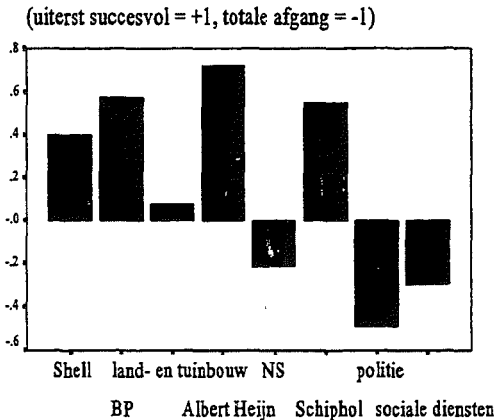
Om empirisch onderzoek te doen naar effecten op publieksgroepen beschikken we in Nederland dankzij het feit dat de openbare me-

ningsvorming gevoed wordt door een betrekkelijk gering aantal nieuws-media, en dankzij het feit dat de publieke opinie wekelijks of zelfs dagelijks wordt afgetapt door geavanceerde marktonderzoeksbureaus, over het ideale laboratorium. In Nederland is het mogelijk inhoudsanalysegegevens over het dagelijkse nieuws via tijdreeksanalyses te relateren aan herhaalde, maandelijks of wekelijkse gegevens over de afzonderlijke respondenten uit opinie-onderzoek. In een boek over de verkiezingscampagne van dit jaar, *Paarse Polarisation* geheten, dat gisteren verschenen is van de hand van Dirk Oegema, Jan A. de Ridder, Nel Ruigrok en mij, wordt aangetoond dat de theorie over thema-eigenaren en inkadering stand kan houden. In eerdere publicaties werd aangetoond dat spelers er in het algemeen ook belang bij hebben als winnaar te worden afgeschilderd, zoals bijvoorbeeld Machiavelli vermoedde,<sup>24</sup> maar dat grote verliezers toch ook op enige sympathie bij hun latente publiek mogen rekenen. Om zich te profileren hebben spelers soms ook baat bij ophef over tegenstand van traditionele tegenspelers.

Om hier mijn antwoord op het tweede deel van de derde deelvraag te illustreren zal ik zonder zulke nauwkeurig inhoudsanalyseresultaten en publieke opinie-gegevens te presenteren voorlopige uitkomsten presenteren van onderzoek waaraan Hans Caljé, Betteke van Ruler, May-May Meijer, Dirk Oegema en ik in de komende jaren zullen werken. Het betreft onderzoek naar de strategische communicatie van profit- en non-profit-organisaties en de effecten daarvan op het publiek. Een deelproject, waaraan Meijer haar promotie-onderzoek wijdt en waaraan ook NIPO marktonderzoek medewerking heeft verleend, is te komen tot een zogenaamde *media-monitor* waarmee recent nieuws over een organisatie die in de openbaarheid treedt kan worden gediagnosticeerd met het oog op te verwachten effecten op interne en externe publieksgroepen. In een opiniepeiling van deze zomer heeft NIPO marktonderzoek het imago van verschillende ondernemingen gemeten bij een representatieve steekproef van ongeveer 500 respondenten per set van vragen. We vergelijken de resulterende gegevens losjes met de ruim vijftigduizend kernbeweringen die in ons media-onderzoek werden gedestilleerd uit de mediaberichtgeving van de jaren 1997 en 1998.

In Figuur 5 wordt weergegeven hoe succesvol acht geselecteerde organisaties naar de mening van het publiek zijn. Als de staaf voor een organisatie boven de X-as uitkomt is deze organisatie succesvol in de ogen van het publiek.<sup>25</sup>

Figuur 5 - Succes volgens publiek

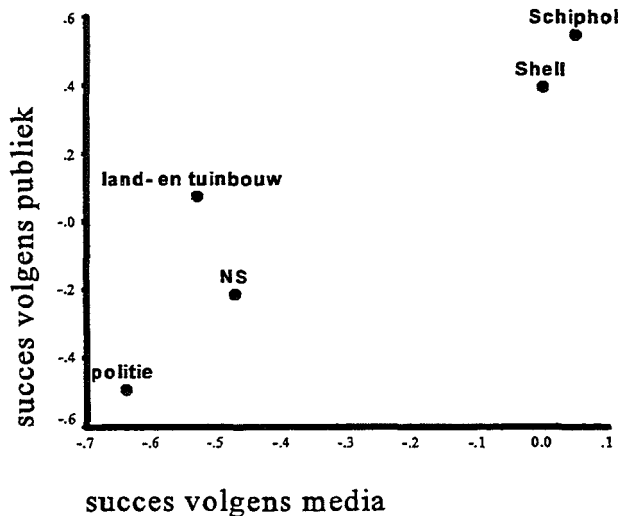


Bron: NIPOTelepaneel juli 1998 (n = 500)

We zien dat het Brits-Nederlandse Shell, in juli 1998 nog de grootste oliemaatschappij ter wereld, wel succesvol bevonden wordt, maar minder succesvol dan BP. We zien dat de land-en tuinbouw nauwelijks succesvol bevonden wordt, hoewel deze sector goed is voor 22% van de Nederlandse export<sup>26</sup>, althans veel minder succesvol dan een van hun distributeuren, het levensmiddelenbedrijf Albert Heijn. De Nederlandse Spoorwegen falen, terwijl Schiphol in de ogen van het publiek wel een succes is. De politie en de sociale dienst falen, hoewel iedereen voor de veiligheid van de politie en velen voor hun uitkeringen afhankelijk zijn van de sociale dienst. Iedereen zal wel beseffen dat wie goed doet, toch kwaad kan ontmoeten, maar sinds het boek Job weten we dat we dit niet liever niet zouden weten. In het algemeen correleert het oordeel of men het eens of juist oneens is met een organisatie sterk met succes dat aan een organisatie toegeschreven wordt.

De vraag is of het succes dat aan deze organisaties wordt toegeschreven te maken heeft met de berichtgeving over deze organisaties. In Figuur 6 wordt voor de organisaties die in onze media-monitor over 1997 en 1998 waren opgenomen het verband tussen het succes volgens de media op de X-as<sup>27</sup> en het succes volgens het publiek op de Y-as weergegeven.

Figuur 6 - Succes volgens media en volgens publiek



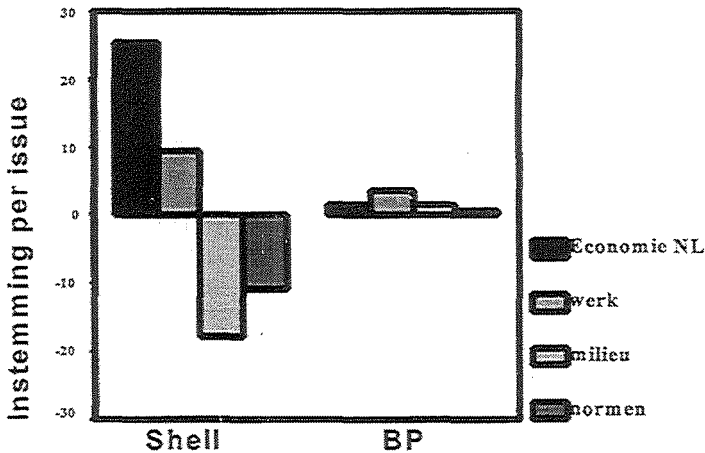
Bronnen: NIPO-telepanel, augustus 1998; Kies98-data berichtgeving, van september 1997 tot mei 1998

We beginnen met de organisaties die volgens de media-berichtgeving het minst succesvol waren. De media schreven aan de politie een groot onvermogen toe bij het bestrijden van de criminaliteit. De land- en tuinbouw faalde volgens het nieuws door de varkenspest, en door de lage prijzen. De NS zijn volgens de media niet succesvol omdat een kwart van de treinen niet op tijd rijdt, terwijl Schiphol wel succesvol is omdat er steeds meer vliegtuigen willen landen en omdat de politiek Schiphol niet weet te beteugelen. De mediaberichtgeving van de afgelopen periode wijst niet op een crisis rond Shell. De figuur laat een samenhang zien

tussen mediaberichtgeving en publieke opinie als het gaat om het succes van organisaties, maar zoals gezegd is nauwkeuriger tijdreeksonderzoek vereist om aan te tonen dat de samenhang causaal geduid kan worden.

We gaan nu een laag dieper in de analyse door ons af te vragen of de mate waarin succes aan organisaties toegeschreven wordt, begrepen kan worden met de theorie over inkadering en thema-eigenaars. We beginnen aan de hand van Figuur 7 met Shell en BP.

Figuur 7 - Shell en BP per thema volgens publiek

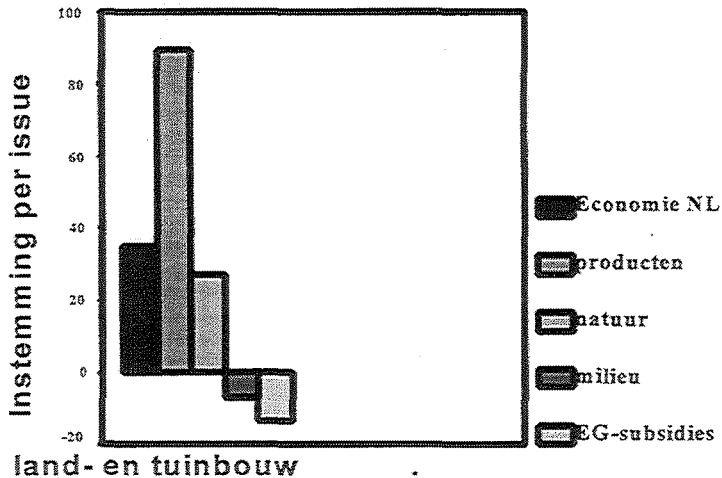


In deze en navolgende figuren staat op de Y-as steeds de gesommeerde evaluatie over de steekproef als geheel weergegeven. Op de X-as staan steeds enkele van de kwesties weergegeven, waarvan het publiek gevraagd werd of men daarmee een organisatie associeerde.<sup>28</sup> Over Shell wordt in alle opzichten intenser geoordeeld dan over BP. Over BP wordt echter in geen enkel opzicht negatief geoordeeld. Shell wordt significant vaker en significant negatiever in verband gebracht met het milieu. Shell wordt ook significant vaker, in minder positieve zin, met normen en waarden in verband gebracht.<sup>29</sup> De achtergrond daarvan moet gezocht worden in de ophef over de Brent Spar affaire en de oliewinning in Nigeria uit 1995, zoals een recent artikel van Oegema, De Haan en Van Leur (1998) doet vermoeden. Shell heeft nadien zich echter opgeworpen als een bedrijf dat als eerste het milieu en ethische normen in acht neemt.

Volgens de thema-eigenaar-theorie zullen de milieuvogels dit zaad van Shell weggapen omdat de combinatie Shell-milieu-normen weer doet herinneren aan het ongelijk van Shell ten opzichte van de milieubeweging. Weliswaar is voor Shell overleg met de milieubeweging succesvol om de uitbreiding van de Pernis-locatie uit het nieuws te houden, zoals Van Riel heeft laten zien, maar publieke uitspraken over het milieu bevestigen slechts het negatieve imago bij het grote publiek.

Bij de punten waarop de land- en tuinbouw beoordeeld wordt zien we de theorie over inkadering terug (zie Figuur 8).<sup>30</sup>

Figuur 8 - Land- en tuinbouw per thema volgens publiek

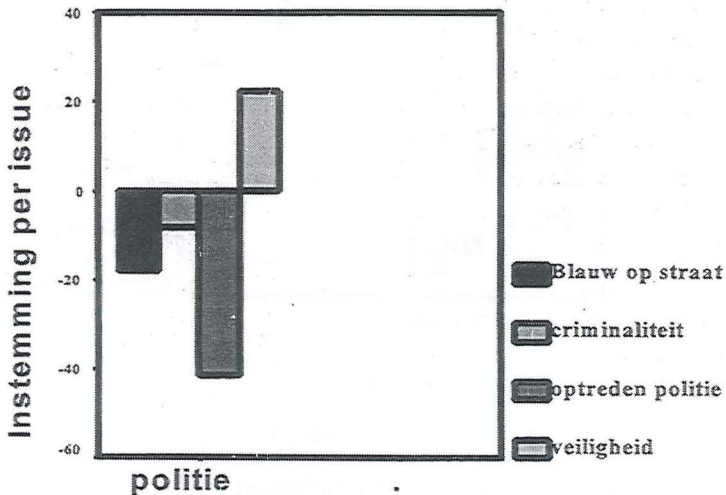


Bron: NIPO telepanel, augustus 1998

Wie de landbouw associeert met natuurbeheer oordeelt gemiddeld positief, wie de landbouw associeert met het milieu gemiddeld negatief. Bij de inkadering van het agrarische bedrijf onder het thema natuurbeheer kunnen landbouwers de thema-eigenaar worden, omdat niemand zal willen betwisten dat zij van nature hun zaken beheren in de natuur, maar als de zaken worden ingekaderd onder het thema milieuvervuiling, dan worden overheidsinstanties de thema-eigenaar, omdat niemand zal willen

betwisten dat ook aan de vervuiling door het agrarische bedrijf een halt moet worden toegevoerd. De landbouw heeft verder een negatief imago door de associatie met subsidies van de EG. De tactiek om voortdurend te klagen om een gunstiger beleid los te peuten heeft een negatief effect op de publieke opinie. Ook Philips ontvangt de facto overheidssubsidie, maar wat niet weet, wat niet deert. De landbouw wordt vooral positief gewaardeerd omdat landbouwproducten positief gewaardeerd worden. Als men de toeleverende landbouwsector echter vergelijkt met de distributeur Albert Heijn, dan valt op dat de producten van Albert Heijn nog veel positiever gewaardeerd worden. Bij landbouwproducten denkt een minderheid toch aan onverantwoorde manipulaties om de productie te verhogen - denk aan Youp van 't Hek - terwijl bij de producten van Albert Heijn vrijwel niemand bedenkt dat deze goeddeels zijn geproduceerd uit land- en tuinbouwproducten en dat er behalve onnatuurlijke verpakkingen nog kleur- en conserveringsmiddelen aan toegevoegd zijn ook.

Figuur 9 - *Politie per thema volgens publiek*



Bron: NIPO telepanel, augustus 1998

Bij de punten waarop de politie negatief beoordeeld wordt gaat het om de hoeveelheid blauw op straat, om de criminaliteit, en om het te zachte politie-optreden (zie Figuur 9).<sup>31</sup> De beelden van de begrafenis van



Meindert Tjoelker bleven vers in het geheugen hangen. De VVD beloofde in 1994 meer blauw op straat maar de aandacht verschoof van politieminister Dijkstal naar D66-minister Sorgdrager. Door de naweeën van de IRT-affaire kwamen vermeende drugsbaronnen er gemakkelijk vanaf. Het politie-optreden in de zaak Lancee bleef zeuren. Bij nieuwjaarsrellen in Groningen blies de politie de aftocht. Volgens het nieuws van 1997/1998 was een van de weinige feitelijke ontwikkelingen dat de criminaliteit toenam.

Een eerste antwoord op het tweede deel van de laatste deelvraag is, zo blijkt uit het voorafgaande, dat spelers die concurreren om de gunst van het publiek in hun informatie-overdracht rekening moeten houden met de theorievorming over effecten van nieuws, onder andere met de theorie over thema-eigenaren en inkadering.

Uit de gekozen voorbeelden blijkt echter nog iets anders. Dankzij bedrijfskundigen zoals Porter (1980, 1990, 1998) weten we dat een strategische hoofdvraag voor organisaties de positionering tussen opdrachtgevers en afnemers betreft. Uit de hier gepresenteerde voorbeelden blijkt dat het imago van een organisatie samenhangt met deze positionering. Uitgaande van het nieuws van 1997 en 1998 kan bijvoorbeeld worden vermoed dat de politie anno 1998 mede zo negatief beoordeeld wordt omdat de politieke opdrachtgever van 1994 blauw op straat beloofde, maar uit het schotveld van de media verdween, en omdat de rechterlijke macht, die in zekere zin als de afnemer van de politie beschouwd kan worden, opgepakte criminelen in de ogen van het publiek niet of nauwelijks strafe. Onderzoek naar het verband tussen strategische positionering en imagovorming zal in samenwerking met beleids- en organisatiekundigen in de komende jaren uitgebouwd moeten worden om een stevig onderzoeksfundament te leggen onder de opleidingsvariant *Beleid, Communicatie en Organisatie*.<sup>32</sup>

## Conclusie

Concluderend, het antwoord op de probleemstelling van deze oratie moet in de volgende richtingen gezocht worden. Strategische communicatie is nuttig. Uitgaande van onderzoek naar feitelijke communicatienetwerken en de feitelijke culturele identiteit kunnen gemeenschappelijke vertrekpunten voor gecoördineerde communicatie gevonden worden. Bij informatie gericht op concurrerende medespelers moet erop gelet worden dat betoogcoalities worden verstevigd. Bij informatie gericht op publieks-groepen moet rekening gehouden worden met de theorie over nieuwsefecten, en met de positionering van een organisatie tussen opdrachtgevers en afnemers.

## Besluit

*Mijnheer de Rector, dames en heren,*

tot besluit wil ik enkele woorden van persoonlijke aard spreken. Ik dank het College van Bestuur en de Vereniging van de Vrije Universiteit voor het in mij gestelde vertrouwen om het door mij aanvaarde ambt waardig te vervullen. Moge het door mij te bekleden ambt dienstbaar zijn aan de doelstelling van de Vrije Universiteit om God en zijn wereld te dienen.

Dank is op zijn plaats aan mijn leermeesters en latere collega's die in de jaren zeventig op mij hun maatschappelijke betrokkenheid en wetenschappelijke gedrevenheid overbrachten. Ik noem de vorig jaar overleden professor Diemer, Jan van Cuilenburg, Wim Noomen, professor Kuypers, de intussen overleden professor Zvi Namenwirth, Otto Scholten, Henriëtte Loogman, Rob Hoppe, Wim Saris, Irmtraud Gallhofer, Marius de Pijper, Peter Neijens en Jan de Ridder.

Zeer geleerde mevrouw Diemer, het is mij een eer dat u hier aanwezig wilt zijn. Uw man heeft aan een generatie studenten niet alleen verteld over de geschiedenis van voorlichting en journalistiek maar ook zijn hartgrondige afkeer overgebracht van alle propaganda die het vrije woord in de weg staat.

Waarde Van Cuilenburg, geachte promotor, uw niet aflatende enthousiasme om wetenschap en praktijk in fundamentele, maar leesbare wetenschappelijke geschriften te verbinden is mij een lichtend voorbeeld.

Waarde Noomen, dankzij uw gedrevenheid, uw humor en uw niet aflatende warmte is in de afgelopen jaren iets goeds gegroeid op ons vakgebied en aan onze faculteit.

Waarde Fleurke, het initiatief van u en uw collega's Huizenga, De Vries en Hulst om een nieuwe opleidingsvariant te starten is memorabel. Het succes van Beleid, Communicatie en Organisatie heeft de faculteit Sociaal-Culturele Wetenschappen een nieuwe dynamiek gegeven. Krachtens mijn leeropdracht is het aan mij om in de komende jaren het onderzoek en onderwijs op het grensvlak van de beleidswetenschap, de organisatiekunde en de communicatiewetenschap naar vermogen te bevorderen.

Waarde collega's uit het onderzoeksprogramma "politieke instituties en actoren: openbaar bestuur, communicatie en overheidsbeleid", waarvan ik in de komende jaren programmaleider mag zijn. Uit de afgelopen onderzoeksvisitatie is gebleken dat wij als onderzoeksgroep goed presteren. Ik hoop met u te werken aan een sprankelend debatklimaat, uitstekende randvoorwaarden, en nieuwe initiatieven om met hartstocht en plezier wetenschap te bedrijven.

Beste collega's van onze "sectie" communicatiewetenschap - Hans Caljé, May-May Meijer, Dirk Oegema, Betteke van Ruler, Charles Vaneker, en Paula Zweekhorst - en waarde collega's van andere universiteiten die hier aanwezig hebt willen zijn: ik hoop en vertrouw dat ons prachtige vakgebied zich in de toekomst verder zal ontwikkelen, ook door onze bijdragen.

Geachte studenten, voorzover hier aanwezig. Ik ervaar het als mijn opdracht om u te laten uitgroeien tot generalisten die mede vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief hun licht kunnen laten schijnen. Ik hoop en vertrouw op uw kritische inbreng.

Lieve ouders. Ik dank u voor de warme en veilige thuishaven die u mij gegeven hebt. U heeft mij steeds gestimuleerd om te studeren, hoewel het werk in Linde steeds zwaarder werd. Voor wie mijn moeder kent: zonder haar woorden zou communicatiewetenschap voor mij een vreemd vak geweest zijn.

Lieve Magda, Alissa en Kas. Dankzij jullie is het thuis een feest. Ik moet en wil ervoor zorgen dat jullie ook op mij kunnen rekenen.

Ik heb gezegd.

1. Dat de menselijke taal een uitermate vernuftig en complex wonder vormt, is in de twintigste eeuw vooral door de bijdragen van Noam Chomsky aan de taalwetenschap opnieuw voor het voetlicht gekomen. Chomsky keerde zich tegen het behaviorisme waarin werd aangenomen dat de betekenis van taaluitingen door ontvangers slechts associatief geconstrueerd kan worden door herhaalde koppeling van bepaalde taaluitingen aan bepaalde observeerbare verschijnselen. Hoewel het behaviorisme waartegen Chomsky zich keerde behalve in de taalwetenschap ook in de sociale wetenschappen intussen allang heeft afgedaan, is in de sociale wetenschappen de opvatting overeind gebleven dat taaluitingen een als zodanig betekenisloze brei vormen, uitgaande waarvan de ontvangers slechts een arbitraire betekenis kunnen construeren dankzij een gedeelde alledaagse sociale leefomgeving met uiterlijk waarneembare symbolen, iconen, rituelen en cultuurpatronen. Merkwaardig genoeg is de opvatting dat het bij betekenisverlening aan taaluitingen gaat om arbitraire constructies die slechts kunnen convergeren door een gedeelde, waarneembare leefomgeving het sterkst overeind gebleven in sociaal-filosofische stromingen waarin men zich het stelligst afzet tegen het positivistische behaviorisme (interpretatieve sociologie, postmoderne benaderingen, cultural studies).

In *The language instinct* keert Pinker (1995) zich uitgaande van het Chomskyaanse paradigma tegen dit "Social Science Standard Model" (SSSM). De stelling dat, anders dan het SSSM wil doen geloven, taaluitingen in hoge mate voorstellingen en gedachten van anderen sturen en zelfs scheppen, wordt op de eerste bladzijden van *The Language Instinct* al aannemelijk gemaakt met een pikant verhaaltje over octopussen waarvan men zich als met octopussen onbekende lezer toch onwillekeurig een nauwkeurige voorstelling maakt.

2. Ik sluit me aan bij de definitie van communicatie uit het leerboek van Van Cuilenburg, Scholten en Noomen (1994) waarin communicatie wordt gedefinieerd als het proces waarbij een zender informatie via een kanaal naar een ontvanger transporteert met het doel enigerlei effect bij die ontvanger teweeg te brengen. Deze definitie noemt twee partijen, namelijk een doelgerichte informatieverspreider en een publieksgroep. Het doel - bijvoorbeeld contact leggen, contact onderhouden, betekenisverlening, kennisoverdracht, attitudeverandering of -bevestiging, gedragsverandering of -bevestiging - wordt niet gespecificeerd. Het is daarom een minimalistische definitie. In veel alternatieve definities van communicatie wordt benadrukt dat ontvangers geen willoze apparaten zijn maar mensen die vanuit hun institutionele en culturele context actief betekenissen construeren, en/of dat bij ware communicatie een wederkerig proces ontstaat, waarop termen zoals dialoog, onderhandeling en interactieve beleidsontwikkeling moeten passen. Een minimalistische definitie heeft echter het voordeel dat niet *voorondersteld* wordt dat aan de kant van het publiek

betekenisverlening op gang komt, of dat het publiek communicatiepogingen gaat beantwoorden. Voor een beredeneerd overzicht van verschillende alternatieve definities van communicatie zij verwezen naar Stappers (1994, 1996).

Van Dale omschrijft *strategische communicatie* als “die tussen de legerafdelingen en het punt waarvan de operatie is uitgegaan”. Deze omschrijving brengt de militaire connotatie van strategische communicatie - zie verder de uitgesproken rede - duidelijk tot uiting. In deze definitie wisselen twee expliciet genoemde partijen - het punt waarvan de operatie is uitgegaan en de legerafdelingen - elkaar als zender en ontvanger af. Strikt genomen omschrijft Van Dale strategische communicatie als interne communicatie binnen het leger. In de omschrijving zoals die van Van Dale naast de twee expliciet genoemde partijen op de achtergrond als een derde groep van spelers andere staten - tegenstanders of medestanders - aanwezig (vergelijk Von Clausewitz' *Vom Kriege* (1832, met name hoofdstuk 6) dat als een handleiding van het denken over strategie beschouwd kan worden). Nog impliciet zijn in de definitie van Van Dale als een vierde partij de volkeren en publieksgroepen (te onderscheiden naar nationaliteit, regio, klasse, enzovoorts) aanwezig wier afzijdigheid of steun de elkaar concurrerende staten willen behouden of verwerven door het vestigen van een reputatie. In het denken van de Pruisische generaal Von Clausewitz (1780-1831) is de vierde groep nagenoeg verwaarloosbaar, maar reeds bij Machiavelli (1469-1527) was deze vierde groep van eminent belang. In *Il Principe* wordt hoofdstuk 14 over de militaire organisatie onmiddellijk gevolgd door de hoofdstuk 15-19 over de kwesties waarvoor mensen, en vorsten in het bijzonder, worden geprezen of verguisd. In de *Discorsi* worden de eerste 10 hoofdstukken over optimaal staatsbestuur onmiddellijk gevolgd door de hoofdstukken 11-15 over de volksreligie waarop leiders inspelen, terwijl de hoofdstukken 25-27 over introductie van nieuwe vormen van staatsbestuur onmiddellijk worden gevolgd door de hoofdstukken 28-32 over dienstbetoon aan en (on)dankbaarheid van het volk.

In de door mij voorgestelde definitie van strategische communicatie worden de communicerende partij (de eerste partij en de tweede partij samen) en de partijen waarmee men concurreert / strijdt / samenwerkt (de derde partij) als *spelers* benoemd, terwijl de publieksgroepen waarbij de spelers een reputatie met het oog op hun doeleinden een reputatie willen ophouden of vestigen als *publieksgroepen* worden aangemerkt. De term spelers (*players*) is een equivalent van de term actoren (*actors*, vergelijk Kuypers, 1973: 19), maar is in het alledaagse taalgebruik, in de speltheorie en in de bedrijfskunde gebruikelijker. Het onderscheid tussen spelers en publieksgroepen is betrekkelijk. Een publieksgroep kan een autonome speler worden, maar mist thans de organisatie om als één speler te opereren. Spelers zullen concurreren om de gunsten van een publieksgroep als een groot aantal leden van deze publieksgroep samen kunnen toe- of afdoen aan het realiseren van de doelstellingen van de afzonderlijke

spelers, hoewel elk afzonderlijk lid van een publieksgroep een verwaarloosbare macht heeft. Spelers kunnen ook onderling communiceren om te voorkomen dat bepaalde spelers zich direct richten op publieksgroepen (bijvoorbeeld als een gemeente onderhandelt met een actiegroep uitgaande van de afspraak dat de laatste voorlopig de pers niet inschakelt en geen publieksacties onderneemt).

Volgens de hier voorgestelde omschrijving van strategische communicatie onderscheidt strategische communicatie zich allereerst van andere vormen van communicatie door de aanwezigheid van concurrerende spelers die zich (in de toekomst zouden kunnen) richten op dezelfde publieksgroepen. Pas zodra de aanwezigheid van concurrerende spelers echter een aanleiding vormt voor een speler om op een bepaalde wijze te communiceren (bijvoorbeeld al dan niet contact leggen met bepaalde andere spelers, al dan niet informatie afschermen van deze spelers, als dan niet bepaalde boodschappen uitdragen aan deze spelers, al dan niet in boodschappen gericht op publieksgroepen rekening houden met voorafgaande boodschappen of te verwachten boodschappen van deze spelers, enzovoorts, enzovoorts) is sprake van strategische communicatie.

Als behalve met publieksgroepen ook met andere spelers rekening gehouden moet worden zal vaak gelden dat boodschappen die effectief zijn met het oog op publieksgroepen contra-productieve neveneffecten sorteren bij andere spelers, en omgekeerd. Een televisiezender die programma's uitzendt om bij een publieksgroep de kijkcijfers te verhogen (om daarmee de reclame-revenuen te verhogen) kan effectief zijn, maar wellicht uitlokken dat andere zenders vergelijkbare programma's gaan uitzenden, waardoor de beoogde effecten uitblijven. Een bedrijf dat zich richt op andere spelers - andere bedrijven, vakbonden - om ervoor te zorgen dat niet toegegeven wordt aan eventuele looneisen van werknemers, kan als neveneffect sorteren dat in de publieke opinie de hoogte van het loon weer een variabele wordt (slapende honden worden wakker gemaakt), met alle voor dit bedrijf ongewenste gevolgen van dien.

Mijn keuze voor strategische communicatie als onderwerp voor deze inaugurele rede is de verwarring over communicatieve effecten te verkleinen, die mijns inziens ten dele het gevolg is van de verwaarlozing van het onderscheid tussen (boodschappen gericht op, effecten op) andere spelers en (boodschappen gericht op, effecten op) publieksgroepen.

3. Een tweede betekenisverschil tussen *strategie* en *beleid* is dat bij een strategie het einddoel al gegeven is, terwijl het kiezen van een doel een element vormt van het bepalen van een beleid (Kuypers, 1973: 221-226).

4. "Ich möchte mit *strategisch* und *kommunikativ* nicht nur zwei analytische Aspekte bezeichnen, unter denen sich *dieselbe* Handlung einmal als die wechselseitige Beeinflussung von zweckrational handelnden Gegenspielern, und

zum anderen als Prozeß der Verständigung zwischen Angehörigen einer Lebenswelt beschreiben lassen. Vielmehr lassen sich sociale Handlungen danach unterscheiden, ob die Beteiligten entweder eine erfolgs- oder eine verständigungsorientierte Einstellung einnehmen; und zwar sollen sich diese Einstellungen unter geeigneten Umständen anhand des intuitiven Wissens der Beteiligten selbst identifizieren lassen." (Habermas, 1982-1:385-386).

5. Vergelijk bijvoorbeeld Graber (1981:213-215), Putnam (1985).

6. Sympathieke ('groene') communicatie en ('rode') strategie verhouden zich ongeveer tot elkaar zoals 'groene' beleidsontwikkeling zich verhoudt tot 'rode' besluitvorming (Kuypers, 1980). Beleidsontwikkeling is zinloos als er uiteindelijk bij de besluitvorming geen knopen worden doorgehakt. Besluitvorming is zinloos als er niet nagedacht is over beleidsontwikkelingsmogelijkheden die afwijken van het bestaande beleid. Juist wie 'rood' voor ogen heeft moet zich om 'groen' bekommeren en omgekeerd.

Communicatieve uitingen van de wens om bij communicatie niet verder te willen gaan dan te streven naar "Verständigung" ('groen') zijn vaak een middel om in strategisch opzicht verder te komen ('rood'). Immers, communicatie tussen spelers waarbij de afzonderlijke spelers al te opzichtig op hun eigen doelen afstevenen terwijl ze al lang weten dat hun doelen onverenigbaar zijn leidt vaak slechts tot een zinloze herhaling van communicatieve zetten (zie bijvoorbeeld Putnam, 1985: 135-138). Slechts door verbaal een onbekend venster te openen kan een verrassingselement worden geïntroduceerd.

Als andere spelers bereid zijn tot een open gesprek waarin nieuwe gezichtspunten naar voren kunnen komen, zullen zij daarentegen soms voorlopig willen afzien van vijandige activiteiten en van pogingen om het publiek voor zich te winnen, en zullen ze misschien zelfs langdurig bereid zijn om water bij de wijn te doen in ruil voor een zekere invloed op het beleid van de opstarter van het communicatieproces of op diens geformuleerde doeleinden. Juist bij strategische communicatie is het zaak communicatief de gedachte te koesteren dat er vooralsnog intuïtief sprake is van niet-strategische communicatie. Juist ouders die zich vastberaden ten doel stellen het drugsgebruik van hun kind uit te bannen, zullen blijven streven naar "Verständigung" met hun kind om niet de laatste invloedsmogelijkheden af te snijden. Juist Hitler die zich ten doel stelde zijn vijanden te vernietigen legde een bijzondere propagandistische belangstelling aan de dag voor intuïtieve "Verständigung" met het eigen volk - in *Mein Kampf* legde hij al in 1922 de eigen kaarten op tafel. Juist briljante onderhandelaars die precies weten wat ze willen en vastberaden zijn om tot een overeenkomst te komen stellen zich open op (zie bijvoorbeeld Putnam, 1985).

7. Een bevestigend antwoord op de eerste vraag lijkt misschien vanzelfsprekend, maar is het niet. Herbert Simon (1969) - Nobelprijswinnaar economie 1978 - heeft in *The sciences of the artificial* opgemerkt dat aangeboren vermogens, zoals oog-hand-coördinatie, waarvan we gebruik leren te maken in de eerste kinderjaren, door ons brein "geautomatiseerd" zijn. Door er nog eens over na te denken kan men de "automatische" prestaties van ons brein op het punt van de oog-hand-coördinatie niet verbeteren. Een rekenprogramma dat technische of financiële berekeningen rekensommen sneller en foutlozer kan maken dan wij zelf is veel sneller geschreven dan een robotprogramma dat onze oog-hand-coördinatie benadert.

Voor ons aangeboren vermogen een menselijke taal te spreken en te verstaan geldt hetzelfde. Door erover na te denken kunnen we de "automatische" orale voortbrenging van fonetisch correcte klanken, semantisch correcte woorden en syntactisch correcte zinnen in onze moedertaal niet verbeteren. Bij later aangeleerde talen ligt dat al iets anders. Zo is het ook een open, empirische vraag of op het niveau van de talige pragmatiek "automatische" prestaties verbeterd kunnen worden. In hoeverre kunnen in een complexe, veranderende omgeving door er (strategisch) over na te denken "automatische" prestaties worden verbeterd om de boodschappen van een speler bij anderen (andere spelers, publieksgroepen) te laten overkomen?

8. Zie Oegema, De Haan en Van Leur (1998) over de weergave in Engelse, Nederlandse en Duitse media van de Brent Spar-acties, en De Jong (1998) over de weergave in Nederlandse media van de Mururoa-acties.

9. Greenley & Foxall (1997).

10. Fombrun & Rindova (1998).

11. Voorbeeld ontleend aan Lerbinger (1997).

12. Voorbeeld ontleend aan Fombrun (1996).

13. De variatie aan communicatie-activiteiten van een organisatie is groot. Belangrijke vormen van communicatie zijn de *managementcommunicatie* tussen de organisatie en organisaties waarmee de organisatie contracten sluit of zou kunnen sluiten, de *marketingcommunicatie* met afnemers en mogelijke afnemers van producten en diensten, de *interne communicatie* tussen de medewerkers van de organisatie zelf, en de externe communicatie met organisaties, belangengroeperingen, media, opinieleiders en publieksgroepen waarvan de organisatie niet rechtstreeks contractueel afhankelijk is of wil worden, maar die wel invloed uitoefenen op de spelregels, of in jargon, op de instituties, waarbinnen de



organisatie moet opereren. Het gaat daarbij om overleg met medespelers zoals overheden die regels kunnen stellen ten aanzien van de productkwaliteit, ten aanzien van de productiewijze, ten aanzien van het personeelsbeleid, ten aanzien van belastingen en premies, ten aanzien van het gebruik van grondstoffen, ten aanzien van het mededingingsrecht, ten aanzien van octrooirecht, ten aanzien van het monetaire beleid, en ten aanzien van wat al niet, maar ook om overleg met opinieleiders en met media die bij publieksgroepen een opinieklimaat kunnen scheppen waardoor een onderneming, ook bij de eigen werknemers, de legitimatie verliest om bepaalde normen te verwaarlozen, bijvoorbeeld normen ten aanzien van de mondiale inkomensverdeling, of ten aanzien van het gebruik van schaarse goederen waarvoor geen eigendomsrechten geregeld zijn (vergelijk bijvoorbeeld Van Riel, 1996 of Veenman & Van Doorn (1997); of voor overzichten op deelterreinen Goldhaber (1993), Grunig (1992), Koeleman (1997).

14. Van Rekom (1998:23-24) brengt overigens wel een onderscheid aan tussen cultuur en identiteit. Bij de cultuur gaat het om de uitdruktingsvorm van de identiteit. Wat bij Van Rekom identiteit heet, wordt door sommige andere auteurs de persoonlijkheid van de organisatie genoemd. De term identiteit verwijst dan naar de presentatie van deze persoonlijkheid.

Een eigenschap van de benadering van Van Rekom is dat de dimensies in termen waarvan de identiteit van de organisatie gemeten wordt niet vooraf vastliggen. Andere auteurs, zoals bijvoorbeeld Olsthoorn (1997), typeren elke organisatie in termen van de gewenste en de feitelijke stand van zaken met betrekking tot vooraf vastgelegde dimensies. Weer andere auteurs zoals Casson (1994) benaderen verschijnselen zoals cultuur, identiteit, integriteit en reputatie vanuit een speltheoretische benadering. De benadering bij de beantwoording van deelvraag 3.1 sluit daarbij aan.

Ook over de causaal/finale verhouding tussen cultuur en identiteit enerzijds en communicatie anderzijds bestaan verschillende opvattingen. Ik veronderstel in deze rede dat communicatie een middel is om een bestaande cultuur te reproduceren of juist te veranderen of op een zijspoor te zetten. In het kader van “strategische communicatie” zal men in het algemeen bepaalde cultuurelementen binnen de eigen organisatie willen versterken en andere willen ontwijken of veranderen, bijvoorbeeld door in de managementcommunicatie zorgvuldig aansluiting te zoeken bij waardevolle cultuurelementen of door (al dan niet met behulp van nieuwe media) tussen verschillende delen van de organisatie nieuwe vormen van informatie-uitwisseling en overleg te scheppen. Deze opvatting is consistent met de definitie van cultuur binnen de culturele-indicatorenbenadering als “betekenisvolle patronen van waarden, opinies, kennis, en attitudes verworven via en doorgegeven door middel van symbolen” (Bouwman en Reijnders (1984), op.cit. Rutten, 1994: 114). Volgens deze

5. Geval bij  
IKFA

definitie is de reproductie, maar ook de transformatie van een gegeven cultuur, afhankelijk van de "doorgegeven symbolen", dus van communicatie. Wie omgekeerd een cultuurverandering beschouwt als middel om communicatieprocessen vlot te trekken spant mijns inziens het paard achter de wagen, omdat cultuurverandering in het algemeen niet spontaan ontstaat en in het algemeen ook niet eenvoudig via niet-communicatieve middelen kan worden afgedwongen.

15. De methode van Van Rekom bouwt voort op de laddering-methode van Reynolds & Gutman (1984) waarbij consumenten recursief wordt gevraagd met het oog waarop ze bepaalde producten willen.

16. Om strategische communicatiepatronen binnen organisaties te analyseren lijkt overigens ook voortbouwing op succesvolle netwerkbesluitvormingsmodellen (zie bijvoorbeeld Stokman, 1994), waarin de relatie tussen twee afzonderlijke spelers tot op heden veelal slechts als een dichotome variabele (al dan niet contact) wordt beschouwd, een voor de hand liggende weg.

17. Een niet-technische, compacte inleiding tot de speltheorie wordt gegeven door Gibbons (1992). Een inleiding waarin vraagstukken uit de politieke economie en de politieke filosofie voorop staan wordt gegeven door Hargreaves Heap en Varoufakis (1995).

18. Een interessant boek waarin van de neo-institutionele wending van de speltheorie politicologisch en staatsrechtelijk gebruik wordt gemaakt is *Nested Games* van Tsebelis (1990).

19. Een alternatieve verklaring voor de transformatie van een prisoner's dilemma naar een chicken game of een assurance game in plaats van of naast het ontstaan van een betoogcoalitie is het bestaan van *individuele moraliteit*, waardoor het hoogste persoonlijke nut per definitie wordt vereenzelvigd met het Pareto-optimum (=altruïsme). Tegen een normatief-morele transformatie van het prisoner's dilemma is geen bezwaar, maar men moet het niet voorstellen als een "oplossing" van het prisoner's dilemma. De voor het prisoner's dilemma kenmerkende nutsordering wordt immers onderuit gehaald door de persoonlijke norm dat alleen het beleidsalternatief dat tot het Pareto-optimum leidt de hoogste nutsverwachtingswaarde heeft. "Het blijft overigens merkwaardig dat veel beoefenaren van de rationele keuzetheorie wel de essentie van deze benadering aanvaarden, namelijk dat op analytische wijze is aangetoond dat bij collectieve besluitvorming suboptimale situaties zullen ontstaan, maar daaruit niet de consequentie trekken dat het zoeken naar een oplossing van het prisoner's dilemma even vruchtbaar is als het zoeken naar de kwadratuur van de cirkel"

(Pellikaan, 1989: 305).

Hetzij door persoonlijke normen, hetzij door gezaghebbende betoogc-  
alities, een feit is dat uit onderzoek blijkt dat de overgrote meerderheid van  
respondenten opgelegde prisoner's dilemma niet als zodanig percipieert. Uit  
onderzoek van Aarts en Pellikaan (Pellikaan 1991: 308) blijkt dat van de 277  
eerste jaarsstudenten politicologie en bestuurskunde die in 1989 de vier combi-  
naties van keuzemogelijkheden uit het in figuur 2 geschetste milieu-dilemma  
naar aantrekkelijkheid rangschikten slechts één student de voor het prisoner's  
dilemma typerende rangordening bleek te hebben. Dat een overgrote meerder-  
heid van de respondenten bij het milieubeleid geen prisoner's dilemma ontwaart  
is des te meer opmerkelijk, omdat in de berichtgeving van Nederlandse dagbla-  
den - met name in de Volkskrant - in 1989 wel een tegenstelling wordt geschetst  
tussen standpunten van het bedrijfsleven en standpunten van milieu-organisaties  
(Caljé, 1997: 137-138) die ook door lezers onderkend werd (Caljé, 1997:  
165,187).

Eerder vond Patrice Visser dat in 1982 het spel tussen werkgevers en  
werknemers om loonmatiging ten behoeve van werkgelegenheid vaak als een  
assurance game werd gepercipieerd, terwijl minder dan vijf procent zich in een  
prisoner's dilemma loodste (op.cit. Aarts, 1991: 340).

20. Zie bijvoorbeeld Renckstorf en McQuail (1996). Deze auteurs maken  
een onderscheid tussen effecten, consequenties en gevolgen van communicatie.  
Bij een effect-vraag wordt de na communicatie resulterende situatie gezien  
vanuit het micro-perspectief van de zender (gebeurt wat de zender beoogde?), bij  
de consequentie-vraag wordt de resulterende situatie gezien vanuit het micro-  
perspectief van de ontvanger (welke consequenties trek ik uit dit bericht?), en bij  
de gevolg-vraag wordt de resulterende situatie gezien vanuit het macro-perspec-  
tief (wat is er maatschappelijk veranderd door toedoen van de communicatie  
tussen zender en ontvanger?).

21. Niettemin worden empirische vragen naar effecten, consequenties en  
gevolgen van communicatie met enige graagte ontweken. In experimenten laten  
de dagelijkse informatie-overvloed en het lange-termijn geheugen van ontvange-  
rs zich niet gemakkelijk manipuleren. Alleen met behulp van (kostbaar)  
maandelijks of wekelijks herhaald panel-onderzoek enerzijds en nauwkeurige  
inhoudsanalyses van dagelijkse berichten anderzijds is het mogelijk subtiele  
effecten van communicatie buiten het laboratorium te traceren (zie verder  
Kleinnijenhuis, 1998).

Het overzichtswerk over communicatie-effecten van Klapper (1960),  
waarin op grond van veelal gebrekkige onderzoeksgegevens (panel-surveys met  
slechts twee golven, geen gekoppelde inhoudsanalyses) werd geconcludeerd dat

mediaberichtgeving slechts een geringe invloed had, heeft tot gevolg gehad dat velen de 'positivistische' wetenschap vaarwel zeiden. Gegeven deze minimale uitkomsten was de "positivistische" wetenschap immers toch ongeschikt om beleidsrelevante aanwijzingen te verstrekken waaraan in de journalistieke en politieke praktijk behoefte was? Hoppe (1998: 18) constateert dat in de politicologie en bestuurskunde een vergelijkbare afkeer van de traditionele wetenschappelijke benadering ontstond nadat in de tweede helft van de jaren zestig uit de meest nauwkeurige grootschalige onderzoeken tot dan toe naar beleidseffecten de conclusie naar voren kwam: "politics does not matter". Voor politicologen en bestuurskundigen was een dergelijke conclusie niet bruikbaar om adviezen te legitimeren. Zij gingen zich richten op intersubjectief oncontroleerbare interpretatief-hermeneutische methoden, waarmee naar het oordeel van ervaringsdeskundigen wel valide uitspraken gedaan konden worden.

Naar mijn mening moeten communicatiewetenschappers, politicologen en bestuurskundigen uiteindelijk niet uitwijken naar oncontroleerbare methoden, maar hun energie steken in het verbeteren van te grofmazige onderzoeksmethoden. Met behulp van nauwkeuriger methoden en betere data kan men intussen gelukkig wel aantonen welke communicatie-effecten bestaan en wanneer "politics does matter". Een positief neveneffect van het zoeken naar alternatieve, meer *ontvangergecentreerde*, methoden is overigens wel geweest dat een over verschillende deeldisciplines reikende consensus is ontstaan over het belang van communicatieve verschijnselen zoals "naming and framing", beleidsargumentatie en debat (vergelijk Hoppe, 1998).

22. Vergelijk Zaller (1992, 1995).

23. De thema-eigenaar-theorie (issue ownership theory), oorspronkelijk issue saliency theory gedoopt, werd door Budge en Farlie (1983) simpel getoetst door na te gaan of de thema's, die blijkens naslagwerken in een campagne centraal gestaan hadden, voorspellend waren voor de verkiezingsuitslag. Budge & Farlie onderkenden slechts twee themagroepen: bourgeois issues (rechtse thema's) en linkse issues. Bijgevolg moesten partijen ook als hetzij links, hetzij rechts bestempeld worden. Petrocik (1996) past de theorie toe op survey-onderzoek over de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 1980. In onderzoek met De Ridder is aangetoond dat de theorie ook bruikbaar blijft als meerdere thema's worden onderscheiden in meerpartijstelsels. Uitgaande van inhoudsanalysegegevens over de mediaberichtgeving en wekelijkse survey-uitkomsten kan de theorie zowel de aardverschuiving bij de verkiezingen van 1994 in Nederland als de betrekkelijke electorale rust bij de verkiezingen van 1994 in Duitsland verklaren (Kleinnijenhuis & De Ridder, 1998), zij het dat wekelijkse verschuivingen minder goed kunnen worden voorspeld dan verschuivingen gedurende de

gehele verkiezingscampagne.

24. “So let a prince set about the task of conquering and maintaining his state; his methods will always be judged honourable and will be universally praised. The common people are always impressed by appearances and results” (Machiavelli, *Il Principe*, hoofdstuk 18).

25. Voor elke organisatie/groepering uit Figuur 5 werd aan de respondenten allereerst gevraagd: “Waar denkt u als eerste aan bij [organisatie/groepering]?”. Voor elke organisatie/groepering werd de respondent een keuzemenu van thema's voorgelegd om uit te kiezen. Nadat de respondent een eerste keuze gemaakt heeft, wordt het gekozen thema uit het keuzemenu verwijderd en wordt de vraag voorgelegd “Waar denkt u dan als eerste aan bij [organisatie/groepering]?”. De overige vragen hebben betrekking op de twee gekozen thema's.

Een eerste voordeel van een dergelijke werkwijze is dat door het zoeken van het thema dat het beste bij een organisatie/groepering past, de respondent verplicht wordt om zich een voorstelling van die organisatie/groepering te maken. Dat verhoogt de kans dat de oordelen doordacht en consistent zijn (vergelijk Neijens, 1987; Price & Neijens, 1997). Een tweede voordeel is dat wordt aangesloten op de thema's die er volgens de respondent werkelijk toe doen. Het nadeel van veel survey-onderzoek dat de vragen betrekking hebben op thema's die de respondenten als onbelangrijk ervaren (vergelijk bijvoorbeeld Van Riel, Stroeker en Maathuis, 1998) wordt zo enigszins ondervangen, maar de samenstelling van het oorspronkelijke keuzemenu blijft tot op zekere hoogte arbitrair.

Nadat de respondent voor een organisatie/groepering twee thema's heeft genoemd, waaraan bij deze organisatie/groepering wordt gedacht, wordt de stelling voorgelegd: “Het beleid van [organisatie/groepering] is, voor wat betreft [als eerste genoemde thema], een succes” met als reactie-mogelijkheden: ‘ja, is een succes’; ‘nee, is geen succes’, ‘ken het beleid van [organisatie/groepering] niet’ en ‘weet niet’. Het eerste antwoord is gecodeerd als +1 (= succes), het tweede als -1 (= geen succes). De twee resterende, min of meer neutrale antwoorden zijn gecodeerd als 0. In figuur 16 wordt per organisatie/groepering het gemiddelde van de antwoordscores weergegeven.

26. Landbouw-Economisch Instituut (1998); gegevens over 1997.

27. “Succes volgens de media” heeft betrekking op attributies van succes of falen aan een organisatie/groepering, dus niet op evaluatieve oordelen over een organisatie of op nieuws over standpunten, beleid, samenwerking of conflicten. De scores zijn gemiddelde successcores op een -1..+1-schaal verkregen door netwerkanalyse van teksten (Van Cuilenburg e.a. 1986; Klennijenhuis, de Ridder

en Rietberg, 1997) met behulp van het programma CETA2 (De Ridder, 1994). Het onderzoek waaruit de data afkomstig zijn wordt beschreven in Kleinnijenhuis, De Ridder, Oegema en Ruigrok (1998).

28. Het keuzemenu waaruit de respondenten met betrekking tot de twee oliemaatschappijen thema's konden kiezen bestond uit: benzinstations; de Nederlandse economie; fusies en overnames; grondstoffen en/of grondstoffen-schaarste; milieu; minisupermarkten in tankstations; normen en waarden; reclame-campagne; werkgelegenheid; winst; (in)efficiëntie; anders, nl. ...; weet niet; ken [oliemaatschappij] niet. Verreweg de meeste respondenten kiezen voor benzinstations als eerste thema; over de benzinstations van Shell wordt in het algemeen positief geoordeeld. Milieu is bij Shell het op één na vaakst genoemde thema. De thema's uit figuur 7 zijn niet bedoeld als representatieve afspiegeling van de gekozen thema's, maar slechts om de theorie over thema-eigenaren en inkadering te illustreren.

Voor elk gekozen thema werd de respondent de vraag voorgelegd: bent u het eens met het beleid van [organisatie/groepering] ten aanzien van [gekozen thema], met als antwoordmogelijkheden (tussen haakjes de toegekende scores): ken het beleid niet (0) ; sterk mee eens (+1); mee eens (+0.5); mee oneens (-0.5); sterk mee oneens (-1); weet niet (0). In de grafiek wordt per thema de som van deze evaluatieve scores over alle respondenten weergegeven (n=500).

29. Van de 500 respondenten die vragen over Shell en BP hebben beantwoord, associeerden 125 respondenten Shell (als eerste of als tweede) met milieuvraagstukken. Hun gemiddelde oordeel bedroeg -0.14 (schaal -1..+1). Slechts 71 respondenten associeerden BP met het milieu. Hun gemiddelde oordeel over BP bedroeg +0.02. 22 respondenten associeerden Shell met normen en waarden; hun gemiddelde oordeel bedroeg -0.50. Slechts 1 respondent associeerde BP met normen en waarden. Dit ene oordeel over BP was +0.50.

Blijkens een z-toets is de kans kleiner dan 1%, dat in een steekproef (n=500) respondenten zo veel vaker Shell dan BP met milieu associëren, terwijl er feitelijk geen associatieverschil bestaat. Tussen BP en Shell bestaat ook verschil met betrekking tot hun associatie met normen en waarden (ook bij de Poisson-benadering).

Blijkens een t-toets is de kans dat Shell in een steekproef (n=500) gemiddeld zoveel negatiever wordt beoordeeld dan BP, terwijl ze in werkelijkheid even positief worden gewaardeerd, eveneens kleiner dan 1% (ongeacht of men gelijke dan wel ongelijke varianties veronderstelt). Shell wordt ogenschijnlijk ook negatiever gewaardeerd in termen van waarden en normen, maar een statistische toets is in dit geval ontoelaatbaar omdat slechts één respondent BP met milieu associeert.

30. Ten aanzien van de land- en tuinbouw bestond het keuzemenu van thema's uit: de Nederlandse economie; milieu; natuur en landschap; protestacties; subsidies van EU en de nationale overheid; producten (melk, vlees en groenten); winstgevendheid; werkgelegenheid; (in)efficiëntie; anders, nl. ...; weet niet; ken [land- en tuinbouw] niet. De thema's uit figuur 8 zijn de thema's die de respondenten het vaakst in verband brengen met de land- en tuinbouw. De scores in figuur 8 representeren, evenals de scores in figuur 7, per thema de som van de evaluatieve scores over alle respondenten (n=472).

31. Ten aanzien van de politie bestond het keuzemenu van thema's uit: blauw op straat; criminaliteit; gezagshandhaving; het slap/hard optreden door agenten; veiligheid; normen en waarden; (in)efficiëntie; anders, nl. ...; weet niet; ken [de politie] niet. In figuur 8 worden met uitzondering van het thema 'gezagshandhaving' de thema's genoemd waarmee de politie het vaakst wordt geassocieerd. Ten aanzien van het thema gezagshandhaving zijn de meningen over de politie verdeeld: gemiddeld is het oordeel nagenoeg neutraal. De scores in figuur 9 representeren, evenals de scores in de figuren 7 en 8, per thema de som van de evaluatieve scores over alle respondenten (n=479).

32. Porter (1980) heeft laten zien dat een bedrijf niet slechts concurreert met concurrenten, maar eveneens met mogelijke starters en met machtige toeleveranciers en machtige afnemers in de productieketen. Met behulp van het door hem ontwikkelde analysekader kan worden begrepen waarom IBM, dat in het begin van de jaren tachtig nog dominant leek op de computermarkt, de touwtjes uit handen moest geven aan IBM-klonen-producenten uit Zuid-Oost Azië, aan chipsleverancier Intel en aan software-ontwikkelaar Microsoft; of waarom een kabelbeheerder zoals A2000 kan afdwingen dat niet langer betaald wordt aan televisiestations die televisieprogramma's aanbieden, maar geld gevraagd kan worden voor doorgifte van programma's.

Porter (1998) verklaart waarom ondanks de mogelijkheid om met enkele drukken op de muisknop razendsnel wereldwijd de goedkoopste grondstoffen en halfproducten bij elkaar te scharrelen, toch juist "dure", verstedelijkte regio waarin de belangrijkste concurrenten en hun belangrijkste toeleveranciers en afnemers zich clusteren een competitief voordeel kunnen behalen (voorbeeld Porter: Californië voor wijnproductie, ander voorbeeld: de Randstad voor de Nederlandse tuinbouw) (Zie ook Lambooy, 1998).

Nader onderzoek is gewenst om na te gaan hoe Porter's bevinding dat in een (beleids)productieketen de ene organisatie kan winnen ten koste van andere organisaties zich verhoudt tot de bevinding dat in één en dezelfde (beleids)productieketen de ene organisatie een veel positiever imago kan verwerven dan de andere organisatie.

## Literatuur

- Aarts, C.W.A.M. (1991). Collectieve actie: een overzicht van Nederlandse literatuur. *Acta Politica*, 26, 327-355.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bartels, G.C., Nelissen, W.J.A. & Ruelle, H. (1998). *De transactionele overheid: communicatie als instrument, zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Deventer: Kluwer.
- Bosch, F.A.J. van den & Riel, C.B.M. van (1998). Het PER+-project van Shell. *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie*, 3, 80-98.
- Bouwman, H. & Reijnders, N. (1984). Cultural indicators: some state of the art. In: G.Melischek & J.G. Stappers (eds.). *Cultural indicators: an international symposium* (pp.407-422). Wenen: Akademie der Wissenschaften.
- Budge, I. & Farlie, D.J. (1983). *Explaining and predicting elections: issue effects and party strategies in twenty-three democracies*. London: Allen & Unwin.
- Caljé, J.F. (1997). *Lezen doet vrezzen? Berichtgeving over milieurisico's in dagbladen en de reacties van lezers* Enschede: dissertatie Universiteit Twente.
- Casson, M. (1994). *The economics of business culture*. Oxford: Clarendon Press.
- Clausewitz, C. von (1968 [1832]). *On war [Vom Kriege]*. London: Penguin.
- Cuilenburg, J.J. van, Kleinnijenhuis, J. & Ridder, J.A. de (1986). Towards a graph theory of journalistic texts. *European Journal of Communication*, 1, 65-96.
- Cuilenburg, J.J. van, Scholten, O. & Noomen, G.W. (1994). *Communicatiewetenschap*. Muiderberg: Coutinho.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. & Rindova, Y. (1998). Reputation management in global 1000 firms: a benchmark study. *Corporate Reputation Review*, 1, 205-211.
- Foucault, M. (1970). L'ordre du discours. Inaugurele rede Collège de France, 2 december 1970. Vertaald in: M. Shapiro (ed.)(1984). *Language and Politics* (pp. 108-138). New York: Basil Blackwell.
- Garnett, J.L. (1997). Trends and gaps in the treatment of communication in organization and management theory, in: J.L. Garnett et.al. (eds.). *Handbook of administrative communication* (pp.21-60). New York / Basel / Hong Kong: Marcel Dekker.
- Gershon, R.A. (1997). *The transnational media corporation. Global messages and free market competition*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gibbons, R. (1992). *A primer in game theory*. New York: Harvester Wheatsheaf.



- Graber, D.A. (1981). Political languages. In: P.D.Nimmo & K.R. Sanders. *Handbook of Political Communication* (pp.195-223). Beverly Hills: Sage.
- Greenley, G.E. & Foxall, G.R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 34, 259-284.
- Grunig, J.E (1992) (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Habermas, J. (1982). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hajer, M.A. (1995). *The politics of environmental discourse: ecological modernization and the policy process*. Oxford: Clarendon Press.
- Hargreaves Heap, S.P. & Varoufakis, Y. (1995). *Game theory: a critical introduction*. London / New York: Routledge.
- Hond, F. den (1996). *In search of a useful theory of environmental strategy: a case study on the recycling of end-of-life vehicles from the capabilities perspective*. Amsterdam: dissertatie Vrije Universiteit.
- Hoppe, R. (1998). *De broosheid van debat en argumentatieve beleidsanalyse*. Enschede: inaugurele rede Universiteit Twente.
- Jong, M. de (1998). Franse kernproeven op Mururoa: aanbod en selectie van informatie in een mediagolf. Amsterdam: Doctoraalscriptie Politicologie Vrije Universiteit.
- Klapper, J.T. (1960). *The effects of mass communication*. New York: Free Press.
- Kleinnijenhuis, J., Ridder, J.A. de & Rietberg, E.M. (1997). Reasoning in economic discourse: an application of the network approach. In: Carl W. Roberts (ed). *Text Analysis for the Social Sciences: Methods for drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts*, (pp.191-207). New York: Erlbaum.
- Kleinnijenhuis, J. & Ridder, J.A. de (1998). Issue news and electoral volatility: media effects during the 1994 election campaigns in Germany and the Netherlands. *European Journal of Political Research*, 33, 413-437.
- Kleinnijenhuis, J., Oegema, D., Ridder, J.A. de & Ruijgrok, P.C. (1998). *Paarse Polarisation: de slag om de kiezer in de media*. Deventer: Samsom.
- Kleinnijenhuis, J. (1998). Effecten van 'vrije publiciteit' op het imago. In: A.A. van Ruler & V.M.G. Damoiseaux (red). *Effectiviteit in communicatiemanagement* (pp. 55-76). Deventer: Samsom.
- Koelman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument : strategieën, middelen en achtergronden*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kuypers, G. (1973). *Grondbegrippen van Politiek*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Kuypers, G. (1980). *Beginselen van beleidsontwikkeling*. Muiderberg: Coutinho.

- Lambooy, J.G. (1998). *Agglomeratievoordelen en ruimtelijke ontwikkeling: steden in het tijdperk van de kenniseconomie*. Utrecht: Inaugurale rede Universiteit Utrecht.
- Landbouw-Economisch Instituut (1998). Nederlandse in- en uitvoer van agrarische producten, no. 51 (1996/1997). 's-Gravenhage: LEI.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Machiavelli (1961 [1514]). *The Prince [Il Principe]*. London: Penguin.
- Machiavelli (1970 [1531]). *The discourses [Discorsi]*. London: Penguin.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in five: designing effective organizations*. London, etc.: Prentice Hall.
- Neijens, P.C. (1987). The choice Questionnaire: design and evaluation of an instrument for collecting informed opinions of a population. Amsterdam: Free University Press.
- North, D.C. (1981). *Structure and change in economic history*. New York / London: Norton.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oegema, D., Haan, M. de & Leur, B. van (1998). Shell en de publiciteit over de Brent Spar. In: A.A. van Ruler & V.M.G. Damoiseaux (red). *Effectiviteit in communicatiemanagement* (pp. 77-93). Deventer: Samsom.
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997). *Cultuur en Communicatie: een verkenning naar de samenhang tussen bedrijfscultuur en communicatiebeleid*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Pellikaan, H. (1989). Rationele keuzetheorie en het rationaliteitsconcept. *Acta Politica*, 24, 325-336.
- Pellikaan, H. (1991). Collectieve actie en het student's dilemma: een empirisch onderzoek. *Acta Politica*, 26, 303-326.
- Petrocik, J.R. (1996). Issue ownership in presidential elections. *American Journal of Political Science*, 40, 825-850.
- Pinker, S. (1994). *The language instinct*. London: Penguin.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive advantage: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, november-december, 77-90.
- Price, V.E. & Neijens, P.C. (1997). Opinion quality in public opinion research. *International Journal of Public Opinion Research*, 9, 336-360.
- Pröpper, I.M.A.M (1997). Communicative Steering and Regulation: Shifting Actors, Objectives and Priorities, in: C.W.A.M. Aarts, P.B. Boorsma en A.E. Steenge, (red.), *Setting Priorities* (pp.239-255). Deventer: Kluwer.

- Putnam, L. (1985). Bargaining as organizational communication. In: R.D. McPhee & Ph.K. Tompkins. *Organizational Communication* (pp.129-148). Beverly Hills / London: Sage.
- Reezigt, C.(1995). *Zicht op interne communicatie: ontwerp van een bedrijfsecconomisch georiënteerd diagnose-instrument*. Groningen: RUG.
- Rekom, J. van (1998). *Corporate Identity: development of the concept and a measurement instrument*. Dissertation Erasmus University Rotterdam.
- Renckstorf, K., McQuail, D. (1996). The social action perspective in mass communication research. In Renckstorf, K., McQuail, D. & Jankowski, N.J. (Eds.) *Media use as social action: a European approach to audience studies* (pp. 1-17). London: John Libbey.
- Ridder, J.A. de (1994). *Van tekst naar informatie: ontwikkeling en toetsing van een inhoudsanalyse-instrument*. Amsterdam: dissertatie Universiteit van Amsterdam.
- Ridder, J.A. de & Seisveld, K. (1996). *De kwaliteit van communicatie in organisaties*. Amsterdam: Cramwinckel.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit en imago: grondslagen van corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van, Stroeker, N.E., Maathuis, J.M. (1998). Measuring corporate images. *Management report series, 1998-28* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Ruler, A.A. van (1998). *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Ruler, A.A. van (1998). *De dialoog als methode*. Driebergen: Kerk en Wereld.
- Rutten, P. (1994). De culturele-indicatorenbenadering binnen de veranderende communicatiewetenschap. In: W.F. van Raay, G.Schuijt, J.G. Stappers e.a. (red.). *Communicatie en Informatie: een stand van zaken* (pp.107-135). Houten / Zaventem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Simon, H.A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge MA: MIT Press.
- Stappers, J.G. (1994). De definities van communicatie. In: W.F. van Raay, G.Schuijt, J.G. Stappers e.a. (red.). *Communicatie en Informatie: een stand van zaken* (pp. 13-36). Houten / Zaventem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stappers, J.G. (1996). Massacommunicatie en andere paradoxen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 24, 3-28.
- Stokman, F.N. (1994). Besluitvormingsmodellen. In: L.W.J.C. Huberts & J.Kleinnijenhuis, *Methoden van invloedsanalyse*. Boom: Meppel.
- Tsebelis, G. (1990). *Nested Games*. Los Angeles: University of California Press.
- Veenman, R. & Doorn, A. van (1997). *Grondslagen van de professionele communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Woerkum, C.M.J. van (1997). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Zaller, J.R. (1992). *The nature and origins of mass opinion*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Zaller, J.R. & Hunt, M.. (1995). The rise and fall of candidate Perot: the outsider versus the political system. *Political Communication*, 12,97-123.



VU Boekhandel/Uitgeverij Amsterdam  
ISBN 90 - 5383 - 650 - 0