

---

# Grondslagen van de communicatie



Noordhoff Uitgevers

---

Rob Veenman

---

Eerste druk



## **Grondslagen van de communicatie**





# **Grondslagen van de communicatie**

Rob Veenman

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam  
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84926-9  
ISBN 978-90-01-72066-7  
NUR 810

## Woord vooraf

Communicatie is een mooi, maar ook een breed en complex vakgebied. De afgelopen jaren is er een grote hoeveelheid kennis en ervaring aangedragen vanuit veel verschillende wetenschappen. Voor veel communicatieadviseurs in de praktijk en vele studenten in het hbo en aan de universiteit is het echter bijna onmogelijk om zich te verdiepen in al die wetenschappelijke achtergronden. Daarom hebben we in dit boek de wetenschappelijke én de praktische kennis die ten grondslag liggen aan het vakgebied, op een begrijpelijke en toegankelijke manier bijeengebracht. Daarbij is nadrukkelijk niet gekozen voor een opsomming van allerlei verschillende theoretische inzichten, maar voor een integrale behandeling van de onderwerpen. Wel ligt aan alle aangeboden stof een veelheid aan wetenschappelijke inzichten ten grondslag, maar om het boek leesbaar te houden zijn deze achtergronden niet in het boek opgenomen. Via de website die bij het boek behoort, [www.grondslagenvandecommunicatie.noordhoff.nl](http://www.grondslagenvandecommunicatie.noordhoff.nl), kan de lezer kennisnemen van de wetenschappelijke achtergronden.

De eerste aanzet voor dit boek is in 1997 gegeven. Toen is het boek *Grondslagen van de professionele communicatie* verschenen. Het boek, waaraan ook Arno van Doorn meegewerkt heeft, is jarenlang gebruikt in het hbo en wo. De vele opmerkingen en aanvullingen van studenten en docenten zijn daarbij een waardevolle leerschool geweest voor mij als auteur. Daarnaast is een concepteditie van dit boek uitgetest aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Speciale dank gaat dan ook uit de Nijmeegse studenten en aan de docent, dr. Margot van Mulken. Ook aan de gebruikers van dit boek zou ik willen verzoeken hun eventuele opmerkingen en aanvullingen door te geven. Dat kan via de website die bij het boek behoort.

Sinds 1997 ontstonden er veel nieuwe inzichten en ontwikkelingen in het vakgebied. Een nieuwe versie van het boek was dan ook noodzakelijk geworden. Daarbij is gekozen voor een grotere nadruk op de grondslagen van het vak. Een belangrijke reden daarvoor is de sterke ontwikkeling van het vakgebied waarbij een goede wetenschappelijke onderbouwing steeds belangrijker is geworden. Dit boek, de *Grondslagen van de communicatie*, geeft die onderbouwing, wetenschappelijk verantwoord én toegankelijk geformuleerd.

Overall waar in de tekst wordt gesproken over 'hij' en eventueel andere mannelijke vormen, dient de lezer 'hij of zij' te lezen.

Rob Veenman,  
Wijdewormer, voorjaar 2009





# Inhoud

## Inleiding 11

- 1 Communiceren doen we de hele dag 13**
  - 1.1 Communicatie is overal 14
  - 1.2 De definitie van communicatie 15
  - 1.3 De veelzijdigheid van communicatie 18
  - 1.4 Communicatie is noodzakelijk 23
  - 1.5 Bewust en onbewust, autonoom en intentioneel 25
  - 1.6 Ook gedrag communiceert 33
  - 1.7 Communicatie is interactie 35
  - 1.8 Communicatie is bouwen aan de werkelijkheid 36
  - 1.9 Communicatie is feitelijk en virtueel 38
  - 1.10 Communicatie is organisch, dynamisch en complex 40
  - Samenvatting 43
  
- 2 Communicatie gebruikt tekens 45**
  - 2.1 Tekens zijn dragers van informatie 46
  - 2.2 De aard van tekens 48
  - 2.3 De structuur van tekens 49
  - 2.4 Taal als codesysteem 54
  - 2.5 Informatieoverdracht via taal 56
  - 2.6 Menselijke tekens 60
  - 2.7 Geschreven en gedrukte tekens 66
  - 2.8 Tekens van een organisatie 67
  - Samenvatting 69
  
- 3 Communicatie is informatieoverdracht 71**
  - 3.1 Informatieoverdracht en kennisverwerving 72
  - 3.2 Informatie en betekenisgeving 73
  - 3.3 Denotatie en connotatie 73
  - 3.4 Soorten informatie 76
  - 3.5 Kennisconversie 78
  - 3.6 Informatieoverdracht 80
  - 3.7 Informatieaanbod en -vraag 83
  - 3.8 Informatie als bouwsteen 86
  - Samenvatting 89
  
- 4 Communicatie is waarnemen en interpreteren 91**
  - 4.1 De ontvanger ontvangt 92
  - 4.2 Onze zintuigen bedrogen 100
  - 4.3 Onze hersenen misleid 103
  - 4.4 Communicatie is selectie 107
  - 4.5 Het vierfasenmodel 108
  - 4.6 Scanning 109
  - 4.7 Focussing 113
  - 4.8 Verwerking 117
  - 4.9 Toepassing 121
  - Samenvatting 124

- 5**      **Communicatie is een proces** 125
  - 5.1 Een model voor het communicatieproces 126
  - 5.2 De zender zendt en de ontvanger ontvangt 127
  - 5.3 Het onderwerp centraal 129
  - 5.4 Boodschap en betekenis 133
  - 5.5 Zender en ontvanger op elkaar afgestemd 138
  - 5.6 Medium en kanaal 140
  - 5.7 Interne en externe invloeden 142
  - 5.8 Afstemming en feedback 147
  - 5.9 Een overzicht 150
    - Samenvatting 151
  
- 6**      **Communicatiestructuren** 153
  - 6.1 Communicatie tussen meerdere mensen 154
  - 6.2 Dyadische communicatie 155
  - 6.3 Communicatie binnen een groep 160
  - 6.4 Communicatie binnen organisaties 163
  - 6.5 Communicatie binnen de samenleving 166
  - 6.6 Communicatie in de digitale wereld 170
  - 6.7 De massamedia 171
  - 6.8 De technische infrastructuur 174
    - Samenvatting 176
  
- 7**      **Communicatiepatronen** 179
  - 7.1 De factor tijd binnen het communicatieproces 180
  - 7.2 Transmissie 182
  - 7.3 Diffusie 184
  - 7.4 Circulaire communicatie 187
  - 7.5 Kritische punten 190
  - 7.6 Mediahypes 191
    - Samenvatting 192
  
- 8**      **Communicatie: de effecten** 193
  - 8.1 Inleiding 194
  - 8.2 Het geheugen 195
  - 8.3 Het verwerven van informatie 201
  - 8.4 Leerprocessen 203
  - 8.5 Beïnvloeding 205
  - 8.6 Besluitvorming 220
    - Samenvatting 222
  
- 9**      **De communicatie toegepast** 223
  - 9.1 Communicatie is een procesvak 224
  - 9.2 Communicatie als beleidsinstrument 225
  - 9.3 Communicatie op verschillende niveaus 227
  - 9.4 Communicatie in onderdelen 229
  - 9.5 De communicatie afgestemd 231
  - 9.6 Tot slot 234
    - Samenvatting 234

**Begrippenlijst** 235

**Literatuuroverzicht** 239

**Illustratieverantwoording** 246

**Register** 247

**Over de auteur** 251





## Inleiding

Communicatie is een proces waarbij informatie wordt overgedragen. Het communicatievak is dan ook een procesvak, waarbij het proces en de inhoud, de informatie die overgedragen wordt, constant samengaan. Omdat de inhoud heel gevarieerd kan zijn, komen we het communicatievak in veel geledingen tegen. De reclamestrategie die zich bezighoudt met de marketingcommunicatie, de leidinggevende die managementcommunicatie inzet om een organisatieverandering door te voeren, de psychiater die met luisteren en praten zijn patiënt probeert te genezen en de politicus die via krant en televisie kiezers probeert over te halen op hem te stemmen. In al die verschillende situaties komen we verschillende vormen van het communicatieproces tegen. Maar aan die variatie aan communicatieprocessen liggen allemaal dezelfde basiselementen ten grondslag. Die basiselementen behandelen we in dit boek, *Grondslagen van de communicatie*. Daarmee is het boek geschikt voor een breed scala aan opleidingen in het hbo en wo.

In *Grondslagen van de communicatie* hebben we in eerste instantie gekozen voor een toegankelijke manier van presenteren. De grondige wetenschappelijke basis van het boek is daardoor naar de achtergrond verschoven en is alleen op de website [www.grondslagenvandecomunicatie.noordhoff.nl](http://www.grondslagenvandecomunicatie.noordhoff.nl) te raadplegen. Daar kunnen de student en docent ook ander informatiemateriaal vinden zoals een aantal extra hoofdstukken, vragen en opdrachten, casuïstiek en meer. Op die manier houden we de basisgedachte van het boek, de presentatie van de grondslagen van de communicatie, in ere, terwijl het boek toch in verschillende sectoren gebruikt kan worden.





# Communiceren doen we de hele dag

## 1

- 1.1 **Communicatie is overal**
  - 1.2 **De definitie van communicatie**
  - 1.3 **De veelzijdigheid van communicatie**
  - 1.4 **Communicatie is noodzakelijk**
  - 1.5 **Bewust en onbewust, autonoom en intentioneel**
  - 1.6 **Ook gedrag communiceert**
  - 1.7 **Communicatie is interactie**
  - 1.8 **Communicatie is bouwen aan de werkelijkheid**
  - 1.9 **Communicatie is feitelijk en virtueel**
  - 1.10 **Communicatie is organisch, dynamisch en complex**
- Samenvatting**

‘Communicatie is het proces waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen’. Dat is de definitie die voor dit boek richtinggevend is. Maar een definitie is slechts een hulpmiddel om kennis eenduidig te omschrijven en het geheel duidelijk te structureren. Met die kennis kom je binnen de communicatiewetenschappen en binnen de praktijk echter niet ver. Daar gaat het vooral om begrip en inzicht. In dit eerste hoofdstuk willen we daarvoor een eerste aanzet geven. Helaas is communicatie niet eenvoudig te omschrijven. Daarom is ervoor gekozen het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.

Communicatie heeft te maken met mensen, organisaties en overheden, met informatiestromen en belangen en daarmee is communicatie als vakgebied complex en dynamisch. Een strakke, rechtlijnige aanpak werkt dan ook niet, mede doordat het communicatieproces vanuit vele kanten beïnvloed wordt. Om succesvol te kunnen communiceren, moeten we dan ook inzicht hebben in de vele factoren die van belang zijn. Daarom kijken we in dit hoofdstuk naar de noodzaak van de communicatie, naar bewuste en onbewuste, verbale en non-verbale, intentionele en autonome communicatie, naar feitelijke en virtuele informatie, naar het beeld dat mensen van de werkelijkheid hebben en naar de informatieoverdracht en gedrag. Zo worden de achterliggende inzichten in de communicatie stuk voor stuk behandeld. Daarbij willen we laten zien dat communicatie een mooi, maar moeilijk vakgebied is, waarbij een kleine oorzaak soms enorme gevolgen kan hebben.

## 1.1 Communicatie is overal

Hoeveel uur per dag zou een gemiddelde Nederlander zich met communicatie bezighouden? In ieder geval kijken we meerdere uren per week naar de televisie, luisteren we naar de radio, internetten we geregeld, telefoneren en sms'en we veelvuldig, praten we met de mensen in onze omgeving en lezen we kranten, boeken en bladen. Maar we communiceren meer. Vanaf het allereerste moment dat we 's ochtends onze ogen openen, nemen we een enorme hoeveelheid informatie op en een deel daarvan slaan we voor kortere of langere tijd in ons geheugen op, gewild of ongewild, bewust of onbewust. Zo zijn we constant bezig met kijken en luisteren, ruiken en voelen, lezen en proeven. Naast deze ontvangende vormen van communicatie zijn we ook actief met zendende communicatie: praten en schrijven, presenteren en telefoneren, mailen en manipuleren.

De Amerikaanse psychotherapeut Paul Watzlawick (1967) is in de jaren zestig beroemd geworden met zijn uitspraak: 'Hoezeer een mens zich ook inspant, het is niet mogelijk om niet te communiceren.' Alleen al door te 'zijn' communiceert de mens door zijn verschijning, door lichaamstaal, door gedrag, en daarnaast natuurlijk ook via taal. De man die met gesloten ogen in een vliegtuigstoel zit, communiceert: 'stoor mij niet'. Vanuit deze visie communiceren we continu, 24 uur per dag, vanaf het allereerste begin van ons leven tot onze dood.

Passieve  
communicatie  
Actieve  
communicatie

Als mens zijn we dan ook constant met communicatie bezig, *passief* alleen al door te bestaan, zonder ook maar één seconde waarin we niet communiceren. Maar ook *actief*, pratend en luisterend, lezend en schrijvend, communiceren we het grootste deel van onze tijd. Voor organisaties geldt in hoofdlijnen hetzelfde: actief zijn organisaties constant op zoek naar informatie over klanten en concurrenten, informeren zij hun medewerkers en wordt er geadverteerd om de producten en diensten aan te prijzen. En natuurlijk communiceren organisaties ook passief: een mooi verzorgd kantoorpand of een bedrijfswagen volgens de huisstijl geschilderd en vol krassen en deuken. Zo heeft de actieve en passieve communicatie van mensen en organisaties een grote invloed op hun functioneren en het is dan ook niet verwonderlijk dat er steeds meer aandacht aan de communicatie wordt besteed.

Concluderend kunnen we stellen dat organisaties en individuen continu bezig zijn met communicatie, 24 uur per dag. Dag in, dag uit. Daarbij communiceren we in drie verschillende vormen:

- 1 Door te 'zijn', door te bestaan: ons lichaam en onze kleding, de gebouwen en de terreinen van de organisatie, de bedrijfsauto's en de producten en diensten.
- 2 Door ons gedrag: de omgang met anderen, de afhandeling van klachten, de service en de dienstverlening, ons maatschappelijk functioneren en sociale verantwoordelijkheid.
- 3 Door communicatie in de enge zin van het woord: door te praten en te luisteren, te kijken en te lezen, door televisiespotjes en folders, door persberichten en voorlichtingsbijeenkomsten.



## 1.2 De definitie van communicatie

Er bestaan veel verschillende vormen van communicatie, elk met hun eigen specifieke eigenschappen. In het dagelijks leven praten we veelvuldig met de mensen in onze omgeving, bedrijven communiceren intern om alle werkprocessen op elkaar af te stemmen, managers motiveren met communicatie hun medewerkers en producenten proberen hun verkoopcijfers te verbeteren met reclamespotjes op televisie en met advertenties in de krant (zie ook voorbeeld 1.1).

### ■ Voorbeeld 1.1 Veel verschillende facetten

Een wat oudere man heeft al jaren last van straatvries en durft daarom zonder begeleiding zijn huis niet te verlaten. Door intensieve gesprekken probeert de psychiater achter de oorzaken van de ziekte te komen, om daarna via gesprekstechnieken het genezingsproces te kunnen starten.

Een internationaal werkende producent van wasmiddelen werkt wereldwijd met een twintigtal fabrieken, vele tientallen distributiepunten en verkooporganisaties in een groot aantal landen. De informatie tussen alle onderdelen van de organisatie wordt uitgewisseld via een geïntegreerd computernetwerk, op basis van glasvezel- en satellietverbindingen.

De president-directeur van het bedrijf houdt tijdens de nieuwjaarsreceptie voor het personeel een praatje. In het afgelopen jaar zijn de doelstellingen niet gehaald en daarom wil hij de medewerkers extra motiveren. Zo zou de service moeten verbeteren en het personeel een grotere betrokkenheid moeten tonen. Zijn woordkeuze is helaas wat ongelukkig en een dag later staan er dan ook grote stukken in de krant: het bedrijf zou slecht functioneren en afsterven op een faillissement.

Een levensmiddelenfabrikant heeft besloten een nieuwe dieetmargarine op de markt te brengen en de productmanager krijgt de opdracht om, samen met het reclamebureau, een introductiecampagne op radio en televisie en in print (dagbladen en tijdschriften) te ontwikkelen.

Zoals uit voorbeeld 1.1 blijkt zijn er veel verschillende vormen van communicatie en het is dan ook lastig een duidelijke en allesomvattende definitie van communicatie te geven. Zo zal een psychiater communicatie anders omschrijven dan een marketingadviseur, een computerspecialist of een manager van een groot bedrijf. Daarnaast wordt de communicatie vanuit verschillende wetenschappen bestudeerd en dat gaat veelal gepaard met een eigen, specifieke definitie van het fenomeen 'communicatie'. In dit boek hebben we gekozen voor een neutrale, beschrijvende definitie, waarbij het nut voor de communicatiepraktijk voorop staat. Wij definiëren communicatie dan ook als volgt:

### Communicatie

|| **Communicatie is het proces waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen.**

Deze definitie is de spil waar dit boek omheen is opgebouwd. Daarbij zijn drie aspecten van belang:

- 1 Communicatie maakt gebruik van tekens (zie hoofdstuk 2).
- 2 Bij communicatie wordt informatie overgedragen (zie hoofdstuk 3).
- 3 Communicatie is een proces (zie hoofdstuk 5).

Deze onderwerpen komen uitgebreid in de volgende hoofdstukken aan de orde. Binnen het communicatieproces kunnen we weer kleinere elementen herkennen:

- 1 de actoren: de zender en ontvanger;
- 2 de activiteiten: zenden en ontvangen, denken en bedenken, kijken en luisteren, praten en schrijven en meer, veel meer;
- 3 het medium waarop of waarin de informatie is vastgelegd;
- 4 het kanaal waarmee de tekens en de informatie worden overgedragen.

Deze elementen van het communicatieproces zijn bewust niet in de definitie opgenomen. In de praktijk komen deze elementen namelijk niet altijd in dezelfde vorm en samenstelling binnen de communicatie voor. Als je vrolijk zingend door het bos loopt, dan zend je wel, maar ontbreekt een ontvanger, een medium en een kanaal. In dit geval zijn die elementen niet belangrijk, terwijl bij een belangrijke voetbalwedstrijd van het Nederlands elftal de zeven miljoen ontvangers, het medium televisie en de verspreiding van de beelden via de glasvezel- en satellietkanalen wel belangrijk zijn. We besteden in de volgende hoofdstukken dan ook ruime aandacht aan deze elementen van het communicatieproces.

Communicatie is een proces met zenders en ontvangers als actoren en met zenden en ontvangen als activiteit. Die vier elementen komen echter in wisselende omstandigheden in het communicatieproces voor, zoals blijkt uit voorbeeld 1.2.

### ■ Voorbeeld 1.2 Zenders en ontvangers

Een jonge vrouw verlaat aan het eind van de dag het kantoorpand. Snel werpt zij een blik door de openstaande deur. Grote druppels spatten in de plassen op straat. De harde tikken op het raam bevestigen haar conclusie: het regent zodat de paraplu uitkomst moet bieden.

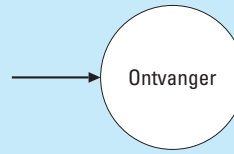
Ondanks de regen loopt zij neuriënd door de verlaten straat. Ze is vrolijk en toont dat met een bescheiden deuntje en licht swingende gang. Zij kijkt op haar horloge en schrikt: 'is het al zo laat?'. Onmiddellijk versnelt zij haar gang en staakt zij haar muzikale uitingen.

De echtgenoot van de vrouw komt net de straat ingereden op het moment dat zij haar snelheid verhoogt. 'Zou er iets zijn?' is zijn eerste reactie.

Nadat de man zijn vrouw heeft laten instappen, ontstaat er een gesprek tussen hen. 'Liep je zo hard omdat er iets is?', is zijn directe vraag. 'Welnee, ik schrok even omdat het al zo laat is. Maar verder is het een heerlijke dag geweest. Op het werk liep alles gesmeerd en hebben we een hoop lol gehad' is haar antwoord.

In voorbeeld 1.2 kunnen we de twee deelgebieden van de communicatieve activiteiten, het zenden en ontvangen, duidelijk herkennen. Maar dat zenden en ontvangen hoeft niet altijd gelijktijdig plaats te vinden. In het eerste voorbeeld is alleen de vrouw actief: zij kijkt en constateert dat het regent. Zo ontvangt zij de informatie over de weersituatie en is er sprake van *eenzijdige, ontvangende communicatie* (zie figuur 1.1).

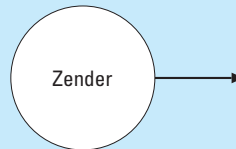
Figuur 1.1 **Eenzijdige, ontvangende communicatie**



**Eenzijdige,  
zendende  
communicatie**

Neuriënd loopt de vrouw door de straat en daarmee zendt zij signalen uit over haar gemoedstoestand. Doordat de straat verlaten is, is er niemand die haar uitgezonden informatie kan ontvangen. Er is dan ook sprake van *eenzijdige, zendende communicatie* (zie figuur 1.2).

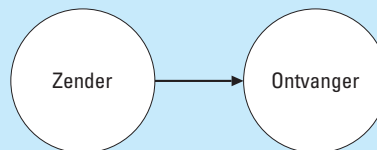
Figuur 1.2 **Eenzijdige, zendende communicatie**



**Tweezijdige,  
niet-wederkerige  
communicatie**

Als de echtgenoot de straat ingereken komt, verschijnt er plotseling een ontvanger binnen het communicatieproces. De uitgezonden signalen van de vrouw worden door de man ontvangen en verwerkt. Daardoor ontstaat een tweezijdig proces met een zender en ontvanger. Maar de vrouw is zich nog niet bewust van de aanwezigheid van de man en daarom vindt er nog geen communicatie van de man naar de vrouw plaats. Er is dan ook sprake van *tweezijdige, niet-wederkerige communicatie* (zie figuur 1.3).

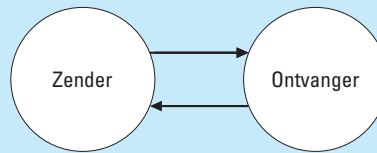
Figuur 1.3 **Tweezijdige, niet-wederkerige communicatie**



**Tweezijdige, weder-  
kerige communicatie**

In de auto raken de man en de vrouw in gesprek en kunnen ze op elkaars woorden, gezichtsuitdrukkingen en gedrag reageren. Zo is de communicatie uiteindelijk *tweezijdig, wederkerig* geworden en is er duidelijk sprake van interactie: beide personen (actoren) hebben binnen het proces invloed op elkaar en op elkaars communicatie (zie figuur 1.4).

Figuur 1.4 Tweezijdige, wederkerige communicatie



De voorbeelden waarmee we de vier verschillende vormen hebben toegelicht, zijn beperkt van omvang en kunnen daarom niet de gehele situatie verklaren. Het zijn dan ook versimpelingen van de werkelijkheid met alle beperkingen ervan. Maar aan de andere kant biedt zo'n aanpak met simpele modellen wel duidelijke inzichten.

### 1.3 De veelzijdigheid van communicatie

Communicatie omvat een breed terrein met vele deelgebieden, vaak met hun eigen aanpak, opzet en woordgebruik. Daarom is het nuttig enige structuur aan te geven. In eerste instantie kijken we naar de *persoonsgebonden communicatie*, die communicatie waarbij de mens een primaire en directe rol speelt (zie subparagraaf 1.3.1):

#### Persoonsgebonden communicatie

- intrapersoonlijke communicatie;
- communicatie binnen een dyade (twee personen);
- communicatie binnen een groep;
- communicatie binnen een organisatie;
- communicatie binnen een samenleving;
- communicatie tussen samenlevingen / culturen.

Naast deze persoonsgebonden vormen van communicatie is er nog een aantal andere deelgebieden (zie subparagraaf 1.3.2):

- mediale communicatie;
- telecommunicatie;
- massacommunicatie;
- extrapersoonlijke communicatie;
- communicatie vanuit organisaties.

#### 1.3.1 Persoonsgebonden communicatie

#### Intrapersoonlijke communicatie

*Intrapersoonlijke communicatie* is de communicatie die iemand met zichzelf voert. Als je ergens aan denkt, vormen beelden en teksten de basis voor het gesprek met jezelf. Maar ook het bijhouden van een agenda of het werken met losse aantekeningpapiertjes is een vorm van intrapersoonlijke communicatie. Je kunt zelfs een uitgebreide en langdurige conversatie met jezelf aangaan, bijvoorbeeld door het schrijven van een tekst. In eerste instantie formuleer je je gedachten en vertrouw je deze aan het papier toe. Na enige tijd kun je de teksten nalezen en als reactie daarop deze aanpassen en bijschaven. Zo komt er een compleet communicatieproces met jezelf op gang.

Mensen praten in veel verschillende omstandigheden: in een tweegesprek met een vriend, tijdens een vergadering van een groep, als medewerker binnen een organisatie, met de burens over een maatschappelijk item of tijdens de vakantie in een ander land, met een andere cultuur en met een andere taal. Voorbeeld 1.3 geeft verschillende situaties waarbinnen gecommuniceerd wordt.

### ■ Voorbeeld 1.3 Persoonsgebonden communicatie

‘Jan, zou jij vanmiddag deze brief op de post willen doen?’ ‘Maar natuurlijk wil ik dat. Heb jij er al een postzegel op geplakt, of moet ik er nog een kopen?’

‘Dames en heren, mag ik u hartelijk welkom heten tijdens deze vergadering van het buurtcomité. De uitbreidingsplannen van de gemeente voor onze wijk staan op het programma en daarom hebben we de wethouder Ruimtelijke Ordening, de heer Veldhoen, uitgenodigd.’

‘Als je klaar bent met deze opdracht, dan kun je de inpakmachine verder gaan schoonmaken. Ik zal straks nog twee mensen sturen en dan moet het lukken om de machine voor morgen weer gereed te maken. Jij bent daarbij ook verantwoordelijk voor het werk van de anderen, zodat ik verwacht dat je enig toezicht erop houdt.’

‘Heb je het al gehoord? Gisteren is in het winkelcentrum een man overvallen. Zelf heb ik het helaas niet gezien, maar mijn buurman – die bij de politie werkt – was erbij betrokken. En ook de regionale krant had vanochtend een groot verslag erover.’

‘Y-a-t-il quelqu’un qui parle l’Anglais.’ Gelukkig stond er iemand op en antwoordde: ‘Yes, I do’. En zo kon het gesprek tussen de Marokkaan en de Spanjaard op gang komen, dankzij een derde taal die zij beiden spraken.

#### Dyadische communicatie

Mensen praten met mensen en de meest eenvoudige vorm daarbij is de communicatie tussen twee personen: *dyadische communicatie*. Vooral vanuit de psychologie is er veel onderzoek gedaan naar de manier waarop twee mensen met elkaar communiceren, welke factoren daarbij een rol spelen en welke effecten daarbij kunnen optreden. Vaak wordt deze vorm van communicatie ook interpersoonlijke communicatie genoemd, maar strikt genomen is dit communicatie tussen twee of meer mensen. Als er slechts twee personen actief zijn, spreken we in dit boek over dyadische communicatie.

#### Communicatie binnen groepen

Bij *communicatie binnen groepen* gaat ook de structuur van het communicatieproces een rol spelen: wie praat met wie en welke factoren (zoals macht en rolpatronen) oefenen daarop invloed uit. Het zijn vooral de sociale psychologie en de sociologie die ons hierbij veel inzicht verschaffen.

#### Communicatie binnen organisaties

Binnen een groep heeft de communicatiestructuur vaak een informeel karakter, dit in tegenstelling tot een organisatie waarbij meestal een formele structuur is aangebracht. Bij *communicatie binnen organisaties* zijn mensen dan ook meestal actief binnen een tweetal communicatiestructuren: de informele en de formele. Het is de organisatiekunde die hierbij veel kennis aandraagt voor de communicatietheorie en -praktijk. Ieder mens maakt deel uit van een bredere leefgemeenschap en communiceert daarbij: met de burens, vrienden en kennissen of met een

## Communicatie binnen de samenleving

willekeurige voorbijganger op straat. Die *communicatie binnen de samenleving* is mogelijk door een gemeenschappelijke taal, maar ook door de afstemming van allerlei ideeën en wensen, waarden en normen. Onze cultuur vormt zo een soort sociale huid waarbinnen we kunnen communiceren. Vooral de sociologie, de antropologie en de taalwetenschappen houden zich met deze vorm van communicatie bezig.

## Interculturele communicatie

De wereld lijkt wel steeds kleiner te worden en steeds meer mensen uit verschillende samenlevingen raken met elkaar in contact: *interculturele communicatie*. De voordelen van de communicatie binnen één cultuur vallen dan weg: vaak bestaat er geen gemeenschappelijke taal en verschillen de achterliggende normen en waarden, gemeenschappelijke kennis en inzichten. Bij de interculturele communicatie is het dan ook noodzakelijk uitgebreid aandacht te besteden aan de achtergronden van de communicatie. Vooral de culturele antropologie en de sociologie bieden dergelijke inzichten.

### 1.3.2 Overige deelgebieden

## Communicatie door middel van media

Bij persoonsgebonden communicatie zijn de 'zender' en de 'ontvanger' in elkaars nabijheid en vindt het 'zenden' en 'ontvangen' gelijktijdig plaats. Zo kan informatie vaak op een goede manier overgebracht worden, mede doordat bij onduidelijkheden een extra toelichting gevraagd kan worden of doordat de verteller zijn verhaal specifiek aanpast aan de wensen en omstandigheden van de luisteraar. Bij *communicatie door middel van media* zijn de zender en de ontvanger veelal van elkaar gescheiden, terwijl ook het zenden en ontvangen niet meer gelijktijdig hoeven plaats te vinden. Het communicatieproces is daardoor ingewikkelder geworden met meer kans op problemen. Aan de andere kant biedt de mediale communicatie ook veel mogelijkheden. Sinds de ontwikkeling van het schrift kan informatie over grote afstanden en in de tijd verplaatst worden. Wij kunnen nu – in Nederland en in de eenentwintigste eeuw – de geschriften van Plato lezen, geschreven in de vierde eeuw voor Christus in Griekenland. En na de uitvinding van de boekdrukkunst is het mogelijk geworden informatie op zeer grote schaal en met grote snelheid te verspreiden, zodat steeds meer mensen over steeds meer kennis zijn gaan beschikken. Er bestaat een groot aantal verschillende media: van een persoonlijke brief tot media die zich op een groot publiek richten (de massamedia), zoals tijdschriften, kranten, billboards, televisie en meer. In de praktijk wordt de communicatiemedewerker vaak geconfronteerd met de ontwikkeling en productie van de verschillende media en het zijn daarbij vooral de technische vakken die de noodzakelijke kennis aandragen: hoe producer ik een televisiespotje, hoe druk ik een fullcolourbrochure of hoe realiseer ik een radiocommercial. Naast de techniek spelen daarbij ook de creatieve vakken, zoals de vormgeving, een zeer belangrijke rol.

## Telecommunicatie

Bij *telecommunicatie* vindt het zenden en ontvangen wel gelijktijdig plaats, maar zijn de zender en de ontvanger ruimtelijk van elkaar gescheiden. De communicatie is daardoor alleen mogelijk dankzij een technische infrastructuur: een telefoonlijn of een computernetwerk. De laatste jaren gaan de technische ontwikkelingen op dit terrein erg snel en komen er steeds meer mogelijkheden bij. Door middel van internet kunnen miljoenen particulieren en bedrijven wereldwijd met elkaar communiceren en informatie overdragen. Bij de massamedia zijn het

vooral de grote, internationale bedrijven die het informatieaanbod bepalen, maar dankzij de telecommunicatie kunnen nu ook particulieren op grote schaal informatie verspreiden. Ook bij de telecommunicatie zijn de technische vakken, zoals de elektronica en de informatica, erg belangrijk.

Afbeelding 1.1 **Massacommunicatie**



*Vanuit heel Nederland was men afgereisd naar het Museumplein in Amsterdam om gezamenlijk een protest tegen de regering te laten horen. Mensen met verschillende achtergronden en mensen die elkaar daarvoor nog nooit eerder ontmoet hadden. Zo is er een heterogene groep mensen ontstaan, zonder duidelijke structuur en zonder zelfbewustzijn en identiteit. Er is dan ook sprake van een massa en massacommunicatie. De communicatie van de sprekers, de actievoerders en politici, is openbaar en voor iedereen toegankelijk en de massa is voor de sprekers anoniem.*

### Massacommunicatie

Naast de massamediale communicatie komen we ook het begrip *massacommunicatie* tegen. Volgens de meest gehanteerde definitie is massacommunicatie een openbare, voor iedereen toegankelijke vorm van communicatie. Vaak wordt daarbij gebruikgemaakt van de massamedia, maar noodzakelijk is dat niet. Ook een toespraak tijdens een demonstratie op de Dam in Amsterdam is een vorm van openbare communicatie en daarmee een vorm van massacommunicatie, zonder dat daarbij massamedia worden gebruikt. Om meer inzicht te kunnen geven in het karakter van de massacommunicatie, is het belangrijk het begrip 'massa' verder uit te werken. Onder een *massa* wordt een grote, heterogene groep mensen verstaan die voor de bron anoniem zijn. Die massa heeft geen duidelijke structuur, geen leiders en netwerken, geen zelfbewustzijn en geen zelfidentiteit. Eigenlijk zou je dan ook niet van een groep mogen spreken, maar van een verzameling losse individuen (zie ook voorbeeld 1.4).

### Massa

### ■ Voorbeeld 1.4 Massacommunicatie

Tromgeroffel en vele spandoeken vergezellen de actiegroep op het plein voor de Tweede Kamer. Een van de actievoerders probeert, staande op een kist, met veel geroep en geschreeuw de aandacht van het publiek te trekken. Zo vormt zich een groep mensen op het plein, toevallige voorbijgangers die geïnteresseerd zijn in het verhaal van de actiegroep. Maar velen lopen ook na enige tijd weer door en daardoor wisselt de 'massa' constant van samenstelling.

Op een zonnige zomerdag is het druk in het Vondelpark. Spelende kinderen, zonnebadende mannen en vrouwen, lunchende medewerkers van de bedrijven in de buurt. Opeens klink er een luid 'help' vanuit de grote waterpartij. Een jongetje in het water schreeuwt hard om hulp en zwaait met zijn armen. Helaas blijft de 'massa' in het park passief. Men kijkt toe en wacht af. Uiteindelijk reageert een patrouillerende politieagent op het hulpgeroep en redt de jongen.

Een massa is dan ook veelal passief en niet in staat op een georganiseerde manier te reageren. De sociale wetenschappen, en in het bijzonder de communicatiewetenschappen, spelen op theoretisch niveau een belangrijke rol bij de bestudering van de massacommunicatie.

*Extrapersoonlijke communicatie* omvat alle buitenpersoonlijke vormen, of duidelijker geformuleerd alle communicatie tussen machines. De mens speelt hierbij in eerste instantie geen rol. Als twee mensen via een chatbox op internet communiceren, is dit als een vorm van telecommunicatie te beschouwen. En als iemand via zijn pc een tekst aan het schrijven is, spreken we van intrapersoonlijke communicatie. De extrapersoonlijke communicatie is dan ook vooral het werkterrein van de technische wetenschappen en zij valt grotendeels buiten het kader van dit boek.

Extrapersoonlijke  
communicatie

Kunnen organisaties communiceren? Bestaat *communicatie vanuit organisaties*? Natuurlijk zijn het altijd de medewerkers van een bedrijf die een brief schrijven, de telefoon beantwoorden of verantwoordelijk zijn voor de reclame-uitingen. De persoonlijke communicatie van de medewerkers vormt daarom een belangrijk deel van de communicatie. Maar een organisatie is meer dan een groep mensen bij elkaar. Ook het gedrag en de eigen identiteit (de waarden en normen en de cultuur) van de organisatie hebben invloed op de communicatie. Daarnaast is de realisering van de organisatiedoelen altijd een belangrijke drijfveer binnen organisaties. Medewerkers proberen niet alleen hun eigen, persoonlijke doelen te bereiken (zoals inkomen, maatschappelijke zekerheid en sociale relaties), maar ook de gemeenschappelijke organisatiedoelen. Communicatie is daarbij een van de instrumenten die ingezet kunnen worden om allerlei verschillende doelen te bereiken: strategische doelen op de lange termijn, doelen om de organisatie beter te laten functioneren of marketingdoelen om de producten van de organisatie te kunnen verkopen. Zo communiceren organisaties, profit en non-profit, constant en het zijn vooral de toegepaste wetenschappen zoals strategisch management, organisatiekunde en marketing die hierbij veel ondersteunende kennis te bieden hebben voor de communicatiepraktijk. Daarnaast gebruikt ook de overheid (als organisatie) de communicatie als instrument om allerlei doelen te realiseren: om het gedrag van de burgers te veranderen, door voorlichting te geven of door burgers bij de totstandkoming van beleid te betrekken. Op dit terrein zorgen de bestuurskunde en de politicologie voor veel aanvullende kennis.

Communicatie  
vanuit organisaties



## 1.4 Communicatie is noodzakelijk

### Behoeften aan communicatie

Om als mens te kunnen leven en om als organisatie te kunnen bestaan, moeten we communiceren: informatie verzamelen, kansen en bedreigingen onderzoeken, overleg plegen en druk uitoefenen. De *behoeften aan communicatie* kunnen we in hoofdlijnen in vier aspecten onderverdelen:

- 1 de behoefte aan informatie;
- 2 de behoefte tot expressie;
- 3 de behoefte af te stemmen;
- 4 de behoefte te beïnvloeden.

### Informatie

Om als mens te kunnen leven, moet je kunnen beschikken over *informatie*: hoe kun je voorzien in je dagelijkse behoeften, welke mogelijkheden en moeilijkheden kun je vanuit je omgeving verwachten, hoe reageert de omgeving op jouw ideeën en gedrag, en meer. Informatie is noodzakelijk om te kunnen voortbestaan en door middel van communicatie kun je in die informatiebehoefte voorzien.

---

Heel, heel lang geleden gingen de mannen op jacht naar voedsel en bewaakten zij de gemeenschap tegen roofdieren en vijanden. Ondertussen bereidden de vrouwen het eten en verzorgden zij de kinderen. Om de prooidieren en eventueel gevaar snel te kunnen opsporen, zaten de mannen veelal op een hooggelegen rots of in een

boom om de omgeving constant af te zoeken. Nu is dat 'afzoeken van de omgeving' niet direct meer noodzakelijk. Sommige theoretici gaan ervan uit dat deze vorm van mannelijk gedrag nog steeds aanwezig is en zij verklaren op basis daarvan het feit dat mannen meer voor de televisie zappen dan vrouwen.

### Expressie

Ieder mens heeft van nature een zekere behoefte zich te uiten, aandacht te vragen voor zichzelf: *expressie*. Voor een deel is de expressieve communicatie bewust, maar voor een belangrijk deel zal zij onbewust zijn: door onze lichaamstaal, door gedrag, maar ook door onze kleding en directe omgeving (je kamer, bureau of eigen woning) geven we continu informatie over onze identiteit, over onze gevoelens en meer. Als we grip op deze vorm van communicatie willen krijgen, dan moeten we ons er in eerste instantie bewust van worden. In tweede instantie kunnen we dan proberen de communicatie bij te sturen in de door ons gewenste richting.

### Handelen afstemmen op de omgeving

Mensen en dieren zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van de groep en soort, terwijl anderzijds de soort niet kan voortbestaan zonder de bijdrage van het individu. De mens moet als sociaal wezen zijn handelen in belangrijke mate *afstemmen op zijn omgeving*. Communicatie is daarvoor onontbeerlijk. De afstemming kan plaatsvinden op verschillende terreinen. Als twee mensen met elkaar praten, dan stemmen zij hun communicatie op elkaar af: als de één praat, luistert de ander, men spreekt dezelfde taal enzovoort. Als twee mensen (of twee organisaties) met elkaar moeten samenwerken, dan kan het ook heel nuttig zijn de verschillende doelstellingen op elkaar af te stemmen.

Onderzoekers in Maine (Verenigde Staten) onderzochten het communicatiegedrag van raven. Daartoe legden zij een karkas van een koe in een bosrijke omgeving in de sneeuw. Na een paar dagen verscheen de eerste raaf die zich tegoed deed aan het vlees. Het karkas zou de vogel de gehele winter van voedsel kunnen voorzien. Maar tot de

verbazing van de onderzoekers verdween de vogel al snel om na enkele dagen terug te keren in gezelschap van een grote groep raven. Het experiment werd 25 keer herhaald, iedere keer met hetzelfde resultaat.

Bron: E. Rosen (2000). *Van horen zeggen*. Deventer: Kluwer.

Als twee mensen een nauwe relatie aangaan, dan is het goed als gevoelens, houding en gedrag op elkaar worden afgestemd. De afstemming tussen een individu en zijn sociale omgeving kennen we onder de naam socialisatie. Voor een eenduidige benadering definiëren we socialisatie als volgt:

### Socialisatie

**Socialisatie is het proces waarbij een individu zich de cultuur van zijn omgeving eigen maakt door middel van interactie en communicatie en waardoor dat individu binnen die omgeving wordt opgenomen.**

Socialisatie komen we in veel verschillende vormen tegen. Op de eerste plaats is de opvoeding van kinderen voor een groot deel een proces van socialisatie: je eigen plaats leren ontdekken binnen het gezin, je omgeving en de samenleving. Maar iedere keer als je verhuist, ontstaat een sociaal proces: nieuwe vrienden maken, de weg leren kennen binnen een bepaalde gemeenschap, weten welke verenigingen welke activiteiten ontplooiën en meer. En de organisatiekunde en de arbeidspsychologie bieden ons vele inzichten bij de socialisatie van nieuwe medewerkers.

### Beïnvloeden

Doelbewust probeert de mens vaak zijn omgeving te *beïnvloeden*, kennis bij te brengen, het gedrag te veranderen of een mening te vormen. In een café kun je iemand op zeer vriendelijke toon een drankje aanbieden, met de bedoeling eventueel later een relatie aan te gaan. Tijdens een sollicitatiegesprek zul je je uiterste best doen je sterkste kanten naar voren te brengen, zodat men geheel overtuigd zal raken van jouw specifieke mogelijkheden voor de organisatie.

Vaak komen de verschillende behoeften om te communiceren gelijktijdig voor, zoals in voorbeeld 1.5.

#### ■ Voorbeeld 1.5 Vakantie in Griekenland

Tijdens je vakantie op een Grieks eiland begin je honger te krijgen. 'Zullen we een hapje gaan eten?', vraag je daarom aan je reisgenoot. Nadat jullie langs enkele restaurants zijn gelopen, zie je een leuk, klein restaurantje. Het ziet er schoon en gezellig uit en er hangt een menukaart aan de rand van het terras. 'Do you speak English?', vraag je aan de Griek die jullie bij de ingang opvangt. Een simpel 'Yes' is zijn antwoord en hij brengt jullie naar een tafeltje en overhandigt de menukaart. 'Our own retsina wine is very nice', zegt hij om jullie keuze te beïnvloeden. Het blijkt later te kloppen. Het eten en de wijn zijn voortreffelijk, evenals de bediening. Als dank daarvoor besluiten jullie dan ook een flinke fooi te geven.

In voorbeeld 1.5 kom je alle redenen om te communiceren tegen. Op zoek naar eten kijk je om je heen, de informatie op het menu geeft je

een overzicht van de keuzemogelijkheden, het restaurant heeft een goede expressieve communicatie zodat je besluit naar binnen te stappen, afstemming heeft plaats over het taalgebruik en van beïnvloeding is meermalen sprake bij de menukeuze. Binnen deze vier communicatiebehoefte is er sprake van tweerichtingsverkeer: enerzijds zal de mens moeten luisteren en kijken naar zijn omgeving en de verkregen informatie gebruiken; anderzijds kan de mens praten en schrijven om daarmee zijn omgeving te beïnvloeden.

De verschillende motieven die ten grondslag liggen aan de communicatie, gelden niet alleen voor individuele personen, maar zeker ook voor organisaties. Ook iedere organisatie heeft een eigen identiteit die langzamerhand door middel van communicatie is ontstaan. Bij organisatieveranderingen, bijvoorbeeld bij fusies of saneringen, verandert die identiteit doordat er een nieuwe – interne en externe – afstemming plaatsvindt. Afstemmende communicatie en beïnvloedende communicatie kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Commerciële bedrijven proberen constant invloed uit te oefenen op hun concurrenten, op de leveranciers van grondstoffen, op de afnemers van de producten en op de overheden die voor de regelgeving zorgen. Daarbij heeft men de beschikking over een breed scala aan beïnvloedende communicatie: overtuigende reclames in de richting van de consument, lobbyen om de wetgeving door de overheid te beïnvloeden, onderhandelingen (persoonlijke communicatie) met leveranciers om gunstige voorwaarden te realiseren. Daarnaast is het voor iedere organisatie vanuit het oogpunt van overleven noodzakelijk de omgeving (de samenleving en de markt) te volgen en te bewaken. Ook daarbij speelt communicatie een essentiële rol.

## **1.5 Bewust en onbewust, autonoom en intentioneel**

We communiceren in ons dagelijks leven op veel verschillende manieren. We praten en schrijven, knikken met het hoofd en zwaaien met onze armen, denken langdurig na over een antwoord of barsten onbeheerst in woede uit. Ook de ontvanger in het proces zoals in voorbeeld 1.6 is toegespitst op verschillende vormen binnen het communicatieproces.

### **■ Voorbeeld 1.6**

‘Heeft u nog wat aan te geven’, is de eerste vraag van de douanier. ‘Nee hoor, alles is in orde’ is het antwoord van de vakantieganger die net uit Thailand is aangekomen. ‘Heeft u producten van beschermde planten of dieren bij u? U weet dat het verboden is koraal in uw bezit te hebben?’ zijn de vervolgvragen. ‘Ja, dat weet ik, maar ik heb niets bij me’ is de reactie. De blik van de vakantieganger dwaalt af, de kleur van het gezicht wordt lichtrood en de stem gaat licht omhoog. De douanier weet genoeg en inderdaad vindt hij enkele stukjes koraal in de bagage.

De communicatie van personen en organisaties kunnen we op verschillende manieren opsplitsen:

- verbaal en non-verbaal;
- intentioneel en autonoom;
- bewust en onbewust.

**Verbale en non-verbale communicatie**

**Intentionele en autonome communicatie**

**Bewuste en onbewuste communicatie**

We communiceren *verbaal* (met woorden), maar ook *non-verbaal* (zonder woorden): lichaamstaal, stemgebruik, gezichtsuitdrukkingen, geur en meer. Voordat we communiceren, bedenken we vaak welke boodschap we willen uiten en op welke wijze we die boodschap vorm willen geven. Zo communiceren we *intentioneel*, met een zekere bedoeling. Maar een deel van onze communicatie is ook *autonoom*: we hebben er geen enkele grip op, kunnen er niet planmatig mee omgaan en niet sturen of stellen. Zo kan ons lichaam zelfstandig reageren, bijvoorbeeld door een rood hoofd te krijgen of door te zweten. Ook kan ons gezicht tekenen van walging vertonen als een stinkende lucht onze neusgaten vult. Daarnaast kunnen we ook emotioneel reageren, door kwaad te worden of door verliefd onze medemensen aan te kijken. Een belangrijk deel van de autonome communicatie is non-verbaal, maar ook verbale communicatie kan autonoom zijn. Soms zeggen we in het heetst van de strijd dingen die we eigenlijk niet zouden willen zeggen en op andere momenten zeggen we de dingen niet die we wel graag zouden willen zeggen. En uiteindelijk kunnen we de communicatie opsplitsen in een *bewuste* en *onbewuste* vorm: communicatie die we zelf wel of niet kennen.

In de praktijk komen er veel situaties voor waarbij de verbale en non-verbale, intentionele en autonome, bewuste en onbewuste communicatie een wezenlijke rol spelen. Een aantal daarvan willen we verder uitwerken:

- leugen en waarheid (subparagraaf 1.5.1);
- op zoek naar onbewuste communicatie (subparagraaf 1.5.2);
- karakter en persoonlijkheid (subparagraaf 1.5.3);
- bewuste en onbewuste communicatie van organisaties (subparagraaf 1.5.4);
- van onbewuste naar onbewuste communicatie (subparagraaf 1.5.5).

Afbeelding 1.2 **Je bureau als visitekaartje**



*Ook als het bureau verlaten is, vertelt het veel over de gebruiker ervan. Zo is het bureau een resultaat van ons gedrag: netjes of rommelig, eenvormig of complex. Ook vertelt het iets over de werkzaamheden die eraan verricht worden: met computers, boeken, tijdschriften en stapels papieren. Persoonlijke voorwerpen geven een beeld van de gebruiker: een familiefoto, een koektrommel, koffiekop en enkele houten speeltjes. Het bureau is dan ook een veelzeggend visitekaartje van de gebruiker.*

### 1.5.1 Leugen en waarheid

#### Leugen en waarheid

Het verbale, intentionele en bewuste deel van de communicatie hebben we in de hand en kunnen we grotendeels regelen en manipuleren. En voor het non-verbale, intentionele en bewuste deel geldt dat ook, alleen in iets mindere mate. Maar daarnaast zijn er nog vele andere vormen van communicatie, vooral non-verbaal, autonoom en onbewust. Deze vormen kunnen we zelf niet of nauwelijks beïnvloeden en daardoor zijn zij redelijk waarheidsgetrouw. Daarom worden douaniers en politiemensen getraind de non-verbale en onbewuste communicatie te interpreteren en op die manier *leugen en waarheid* van elkaar te kunnen onderscheiden. Dat is zeker niet gemakkelijk. Een ontwijkende blik of een roder wordend hoofd hoeven lang niet altijd de signalen van een leugenaar te zijn. Veel mensen voelen zich bij de douane onplezierig en gespannen en gaan zich daardoor anders gedragen, ook als zij niets te verbergen hebben. Als de toon van de stem licht omhoog gaat en er met pauzes wordt gesproken, dan is de kans op een leugen groter. Een leugenaar wordt namelijk, zeker als het gesprek langer duurt, gedwongen na te denken en dat heeft gevolgen voor zijn spreekwijze. Er zijn dan ook softwareprogramma's die de trillingen en toonhoogte van een stem kunnen analyseren en op die manier leugenaars op basis van hun onbewuste communicatie kunnen betrappen, althans dat beweren de producenten ervan. *Leugendetectors* werken op de onbewuste, lichamelijke reacties zoals zweten en het veranderen van het stroomgeleidend vermogen van de huid. Maar ook leugendetectors zijn niet voor honderd procent betrouwbaar en de reden daarvoor is simpel: waarheid en leugen zijn relatieve begrippen. Wat voor de één een leugen is, kan voor een ander de waarheid zijn (zie voorbeeld 1.7).

#### Leugendetectors

#### ■ Voorbeeld 1.7 Een betrekkelijke waarheid

In 1998 werd de president van de Verenigde Staten Bill Clinton beschuldigd een seksuele relatie te hebben met de stagiaire Monica Lewinsky. Op 28 januari 1998 stelt Clinton in het openbaar: 'I did not have sexual relations with that woman.' De BBC onderzocht deze woorden met behulp van het programma *Truster Lie Detector* en de conclusie was duidelijk: Clinton vertelde technisch gezien de waarheid. Naderhand bleek al gauw dat er wel degelijk een seksuele relatie was geweest tussen de president en de stagiaire. Alleen Clintons betekenis van het woord 'sexual relations' is een andere dan algemeen aanvaard. In zijn ogen is orale seks geen seksuele relatie en sprak hij dus 'in zijn ogen' de waarheid.

Bron: Harry Mills (2000), *Artful persuasion*

#### Interpretatie

Softwareprogramma's, gespecialiseerde machines en getrainde professionals hebben vaak moeite de non-verbale en onbewuste communicatie op een goede wijze te interpreteren. Dat geldt zeker voor mensen die op dit terrein niet geschoold zijn en dat zijn wij bijna allemaal. Wel wordt de *interpretatie* van non-verbale en onbewuste communicatie gemakkelijker als we de zender ervan langer kennen. Op dat moment hebben we meer vergelijkingsmateriaal en kunnen bepaalde signalen in een duidelijke context geplaatst worden.

Onbewuste communicatie wordt in de praktijk als heel waardevol gezien. Sterker nog, als iemand een bepaalde boodschap mededeelt en de bewuste en onbewuste communicatie zijn met elkaar in strijd, dan ge-

loven we de onbewuste communicatie en schuiven we de bewuste communicatie als onbetrouwbaar ter zijde. Iemand die een serieus verhaal vertelt met een lichte glimlach op zijn gezicht, zal daarom niet serieus genomen worden. De reden daarvoor is heel simpel: onbewuste communicatie is niet manipuleerbaar en daardoor per definitie betrouwbaar. Veel onderzoekers hebben een poging gewaagd de verdeling tussen verbale en non-verbale, bewuste en onbewuste communicatie te kwantificeren. Op zich zijn dergelijke cijfers meestal moeilijk te interpreteren, maar over één ding is men het eens: binnen de persoonlijke communicatie bepaalt de non-verbale communicatie het belangrijkste en het grootste deel van het resultaat. De ene auteur stelt daarbij het percentage van de non-verbale communicatie op 75 procent, terwijl anderen zelfs 96 procent van alle informatieoverdracht toeschrijven aan de non-verbale communicatie. Op zich zijn de cijfers niet zo belangrijk, wel de teneur die zij aangeven: verbale, bewuste communicatie is natuurlijk belangrijk, maar de non-verbale en onbewuste communicatie hebben een grotere invloed.

### 1.5.2 Op zoek naar onbewuste communicatie

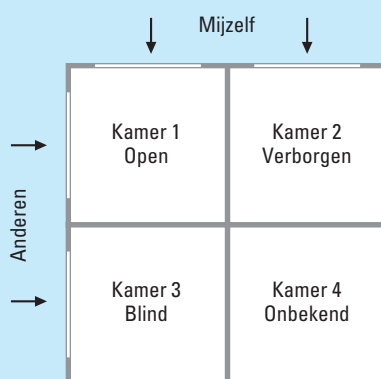
In de praktijk is het managen van de verbale, intentionele en bewuste communicatie relatief gemakkelijk. Maar kunnen we ook onbewuste communicatie managen? Op de eerste plaats kunnen we proberen ons bewust te worden van de onbewuste communicatie. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door te trainen met video en andere visuele hulpmiddelen.

De meest praktische manier om je eigen onbewuste communicatie te ontdekken, is door *zelfreflectie*, door middel van interactie met je omgeving. Door te letten op de reacties vanuit je omgeving en hen ook te stimuleren op jouw communicatie te reageren, kun je veel leren en zo je onbewuste en non-verbale uitstraling leren kennen. Twee Amerikaanse docenten, Joseph Luft en Harry Ingham, ontwikkelden daarvoor een aardig model, het *Johari-venster* (zie figuur 1.5).

Zelfreflectie

Johari-venster

Figuur 1.5 Het Johari-venster



### Huis met vier kamers

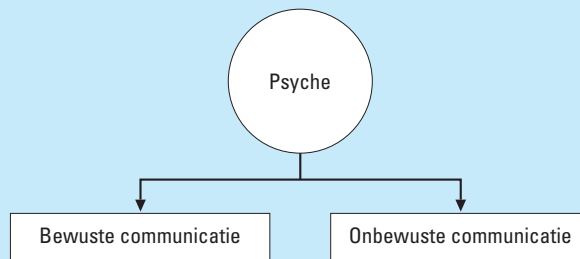
Het 'huis van de persoonlijkheid' heeft daarbij een aantal vensters waardoor je naar binnen kunt kijken en kennis kunt nemen van de persoonlijkheid. Enkele vensters zijn bruikbaar door de persoon zelf, andere vensters zijn alleen bruikbaar voor buitenstaanders. Zo ontstaat een huis met vier kamers: 1. het deel dat aan mijzelf en aan anderen bekend is (*open*); 2. het deel dat aan mijzelf bekend is, maar onbekend is aan anderen (*verborgen*); 3. het deel dat mijzelf onbekend is, maar wel bekend is aan anderen (*blind*); 4. de kamer die mijzelf en anderen onbekend is (*onbekend*). Door zelfonderzoek kunnen we de kamers 1 en 2 vergroten. Door te communiceren met buitenstaanders kunnen we toch via hen kennisnemen van kamer 3 en daarmee onze *zelfkennis* vergroten. Vooral luisterende communicatie is daarbij belangrijk. Door aandachtig te kijken en te luisteren kunnen we ons eigen gedrag leren kennen: hoe reageren andere mensen daarop, wat vinden zij ervan en welke verbeteringen kan ik aanbrengen. Zo groeit onze kennis van onszelf door interactie en communicatie met onze omgeving.

### Zelfkennis

#### 1.5.3 Karakter en persoonlijkheid

De onbewuste communicatie van mensen en organisaties kan ook op een gestructureerde manier aangepakt worden. De bewuste en onbewuste communicatie van een mens worden vanuit de psyche aangestuurd (zie figuur 1.6) en het is dan ook de psychologie die ons op dit terrein inzicht verschaft.

Figuur 1.6 **Bewuste en onbewuste communicatie**



### Karakter

Het karakter en de persoonlijkheid van de mens bepalen de bewuste en onbewuste communicatie van de mens. Het *karakter* kunnen we daarbij definiëren als de specifieke en gebruikelijke eigenschappen die een persoon in het dagelijks leven en onder gewone omstandigheden beschrijven. Iedereen heeft dan ook een karakter, maar niet iedereen heeft ook een *persoonlijkheid*: de constante en stabiele eigenschappen van een persoon die bewust en onbewust het denken en het handelen aansturen en die ook onder druk in stand blijven.

### Persoonlijkheid

### Cultuur

Bij een organisatie spreken we niet zo snel over een karakter en een persoonlijkheid, maar hebben we het over cultuur en identiteit. De functies ervan zijn ongeveer vergelijkbaar. Zo kunnen we *cultuur* beschou-

## Identiteit

wen als de normen en waarden binnen een organisatie die kenmerkend en normatief (normgevend) ervoor zijn en daardoor dwang uitoefenen op het gedrag van de individuele personen binnen de organisatie. En de *identiteit* van de organisatie is daarbij dat deel van de cultuur dat kenmerkend, stabiel en blijvend is en dat daardoor zorgt voor een eigenheid, gelijkheid en eenheid in tijd binnen de organisatie. Om verwarring te voorkomen, zullen we verder in dit boek vooral spreken over cultuur en identiteit, zowel voor organisaties als personen.

## Sterke identiteit

De identiteit van organisaties en personen is dus de basis voor de bewuste en onbewuste communicatie en door een gezonde en *sterke identiteit* zullen beide vormen van communicatie als vanzelf op elkaar afgestemd zijn. Maar dan moet die identiteit wel voldoen aan een aantal voorwaarden:

- totaliteit en eenheid binnen de persoon of de organisatie: integratie van denken en doen, normen en waarden, intenties en gedrag;
- een compleet normen- en waardenpatroon waarbij hogere waarden richtinggevend zijn;
- een echte eigen identiteit, autonoom en authentiek, uniek en moreel onafhankelijk;
- aanvaarding van zichzelf, van anderen, van de natuur en de maatschappij en daardoor een democratisch normen- en waardenpatroon;
- openstaan voor nieuwe ervaringen, creativiteit en innovatie;
- een realistische kijk op zichzelf en op de wereld.

Afbeelding 1.3 Een ijzersterk imago



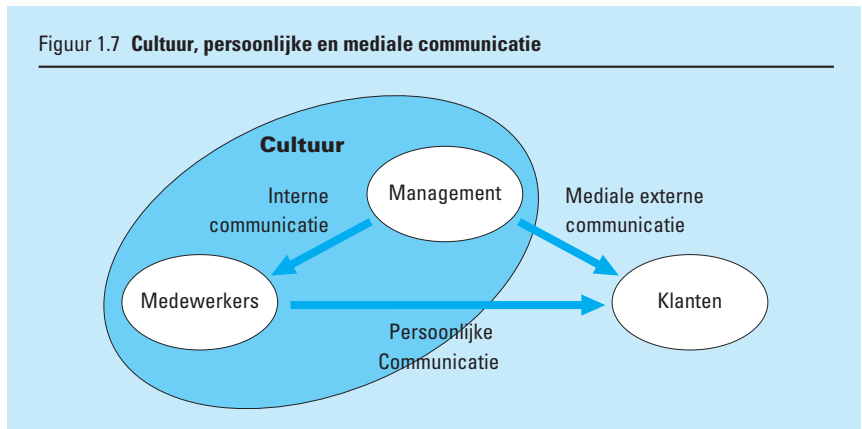
*Een aantal keren is de Hema al verkozen tot de beste winkelketen van Nederland en 81 procent van de Nederlanders beschouwen de Hema als een onmisbaar merk (bron: European Institute for Brand Management, 2008). Het bedrijf heeft dan ook een ijzersterk imago: het beeld zoals dat bij de Nederlanders van de Hema bestaat. Deels is dat beeld ontstaan door de externe communicatie, maar de echte basis voor het zeer goede imago is vooral een sterke identiteit. De manier waarop je in de winkel door het personeel wordt geholpen, de kwaliteit van de producten, het assortiment en de winkel-inrichting, het is allemaal uitstekend op elkaar afgestemd, consistent en authentiek.*



#### 1.5.4 Bewuste en onbewuste communicatie van organisaties

Organisaties communiceren op uiteenlopende manieren: *mediaal* met behulp van folders en brochures, advertenties en relatietijdschriften en via de *persoonlijke* communicatie van de medewerkers, bewust en onbewust. Klanten krijgen zo te maken met signalen vanuit verschillende invalshoeken: een telefoontje van de accountmanager over de aanpassingen van een softwareprogramma, een brief van de financiële administratie dat een rekening nog niet betaald is, een productfolder waarin omschreven staat hoe de programmatuur opgestart moet worden, een bezoekje van een servicemonteur die de nieuwe pc's van het bedrijf geschikt moet maken voor de geleverde software, een corporate brochure waarin de softwareleverancier zijn bedrijfsfilosofie kenbaar maakt. En al die signalen, bewust en onbewust, zullen ook op elkaar afgestemd moeten worden (zie figuur 1.7).

Figuur 1.7 Cultuur, persoonlijke en mediale communicatie



#### Management

Het *management* speelt een belangrijke rol bij de coördinatie van de bewuste en onbewuste communicatie. Veelal stuurt dit direct de mediale communicatie aan, in samenspraak met de eigen communicatieafdeling en externe reclamebureaus, tekstschrijvers en vormgevers. Op zich is dat vooral bewuste communicatie en daardoor redelijk goed aanstuurbaar. Dat geldt in veel mindere mate voor de bewuste en onbewuste communicatie van de medewerkers. Daarbij is het vooral een goede cultuur en een sterke *identiteit* die voor de noodzakelijke coördinatie moet zorg dragen. En om het totaal op elkaar af te stemmen, zal de mediale communicatie in overeenstemming met de identiteit van de organisatie moeten zijn. Vakgebieden zoals *identity management* en *visuele identiteit* (huisstijl, drukwerk, gebouwen en meer) zijn daardoor ontstaan.

#### Identiteit

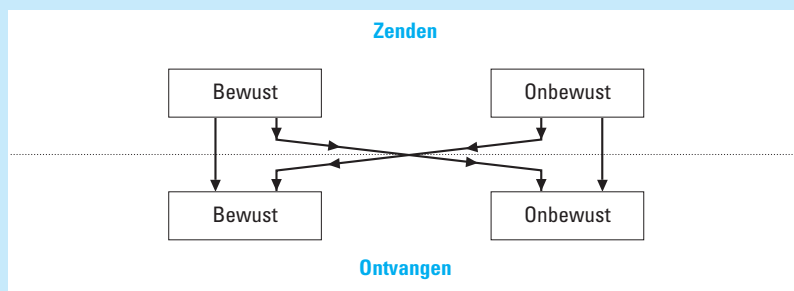
#### Identity management Visuele identiteit

#### 1.5.5 Van onbewust naar onbewust

Tot nu toe hebben we het gehad over bewuste en onbewuste communicatie. Maar we kunnen natuurlijk ook een onderscheid maken tussen bewust en onbewust zenden en ontvangen. En dan zijn er onmiddellijk vier communicatieprocessen in beeld (zie figuur 1.8):

- van bewust naar bewust;
- van onbewust naar bewust;
- van bewust naar onbewust;
- van onbewust naar onbewust.

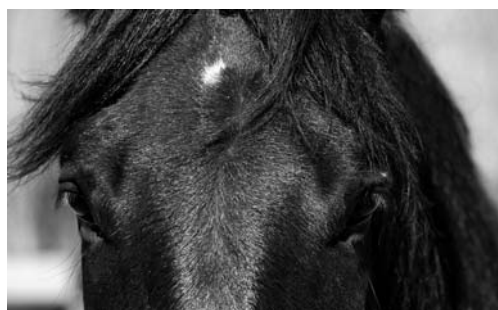
Figuur 1.8 **Bewust en onbewust zenden en ontvangen**



**Van bewust naar bewust**

*Van bewust naar bewust* is een communicatievorm die nauwelijks toelichting behoeft. Aan beide zijden van het proces zijn de activiteiten duidelijk en daardoor planbaar en regelbaar. En zoals logisch is, richten de meeste praktijkboeken over communicatiemanagement zich op deze vorm.

In het begin van de twintigste eeuw was er in Berlijn een paard met de naam 'Hans' dat volgens zijn trainer Herr von Osten kon rekenen, lezen en spellen, eigenschappen die meestal alleen aan mensen worden toegeschreven. Hans bewees zijn kwaliteiten regelmatig en veroorzaakte daardoor een ware sensatie. De mythe werd doorgeprikt door prof. C. Stumpf van de universiteit van Berlijn. Hij ontdekte dat het paard alleen de juiste antwoorden kon geven als hij de vragenstellers kon zien en als de vragensteller zelf het juiste antwoord op de vragen wist. Het paard bleek over een subliem vermogen te beschikken om de onbewuste, non-verbale signalen van de vragenstellers te interpreteren. Het paard gaf de antwoorden door met zijn benen te stampen en dankzij de



onopgemerkte lichaamssignalen wist hij precies wanneer hij moest stoppen.

Bron: Rupert Sheldrake (1999). *Honden weten wanneer hun baas thuiskomt*. Utrecht: Kosmos/Z&K

**Van onbewust naar bewust**

Dieren, en zeker die soorten die in de natuur in groepen leven (zie intermezzo), hebben buitengewoon goede kwaliteiten als het gaat om non-verbale communicatie. Dat is niet zo verwonderlijk omdat in een groep communicatie noodzakelijk is om het gedrag op elkaar af te stemmen. Daarvoor hebben ze geen verbale communicatie ter beschikking zodat alleen de non-verbale resteert. Maar we mogen de menselijke kwaliteiten op dit terrein ook niet uitvlakken. Een zenuwachtige sollicitant, een spreker op een congres die zich niet zeker voelt, een bodybuilder die bijzonder van zijn eigen kwaliteiten overtuigd is: bijna iedereen voelt de onbewuste, non-verbale communicatie probleemloos aan. Zo levert de onbewuste communicatie van de zender voor de ontvanger belangrijke en bewuste informatie (*van onbewust naar bewust*).

Het gebeurt ook regelmatig dat een zender doelgericht de ontvanger op een onbewuste wijze probeert te beïnvloeden (*van bewust naar onbewust*). Zo bleek in supermarkten de omzet van Duitse wijnen te stijgen als er Duitse achtergrondmuziek werd gedraaid en de Franse wijnen werden populairder door het draaien van Franse muziek.

#### Van onbewust naar onbewust

Een belangrijk deel van onze zendende communicatie is onbewust. Maar daarnaast ontvangen en interpreteren we ook onbewust. Dan is er dus sprake van communicatie *van onbewust naar onbewust*. Als we iemand voor de eerste maal zien, dan vormen we ons onmiddellijk oordeel over die persoon. Die eerste indrukken vormen we meestal onbewust. Er zijn echter ook communicatieprocessen die zich helemaal aan ons bewustzijn onttrekken (zie voorbeeld 1.8).

#### ■ Voorbeeld 1.8 Het studentenhuis

Een aantal studentes woonde al enkele maanden gezamenlijk in een studentenhuis voordat zij tot een heel bijzondere conclusie kwamen: hun menstruatiefcyclus was in de loop van de tijd parallel gaan lopen zodat zij bijna allemaal gelijktijdig ongesteld werden. Nadat het fenomeen in eerste instantie was ontdekt, zijn er vele (laboratorium)onderzoeken uitgevoerd, allemaal met eenzelfde conclusie: door middel van hormonale geurstoffen vindt er een fysieke afstemming plaats tussen de leden van de groep. Eenzelfde soort processen kan ook bij vele diersoorten aangetroffen worden.

#### Biocommunicatie

Onbewust aangeboden informatie kan op vele manieren onbewust verwerkt worden. Zeker bij geuren is dat het geval omdat de geurinformatie voor een deel buiten ons bewustzijn om verwerkt wordt. Maar ook andere vormen van communicatie – beelden en geluid, tastzin en proeven – kunnen hun rol bij de onbewuste informatieoverdracht spelen. *Biocommunicatie*, communicatie door middel van hormonen, geurstoffen of ander biologisch materiaal, is in de dierenwereld uitgebreid onderzocht. Roofdieren zetten geursporen af om hun territorium af te bakenen, mieren geven routes aan door geurlabels, planten lokken insecten om zo de voortplanting en de verspreiding te stimuleren en vlinders lokken hun partners met hormonen die op zeer grote afstanden waar te nemen zijn. De parfumindustrie en de handel in afrodisiaca hebben enige kennis van de menselijke communicatie in huis, maar helaas is er op dit terrein nog veel onbekend.

De conclusie van deze paragraaf kan simpel zijn: bewuste, intentionele en planmatige communicatie is weliswaar de dagelijkse praktijk voor de communicatiemanager, maar de onbewuste, non-verbale of autonome communicatie mogen we niet vergeten. Juist deze vormen bepalen vaak het succes of het falen van de planmatige communicatie, zowel op persoonlijk als op organisatorisch niveau.

### 1.6 Ook gedrag communiceert

#### Gedrag

*Gedrag* communiceert en anderzijds is communicatie (in de enge zin van het woord) ook gedrag. Praten en luisteren, schrijven en lezen, televisie kijken of een brochure ontwerpen zijn activiteiten en daarmee

als gedrag te omschrijven. Maar de man met gesloten ogen in een vliegtuigstoel of de vrouw die op een Italiaans pleintje haar hoofd onder de fontein houdt, communiceren ook: ik slaap of ik heb het warm. De communicatieve kanten van gedrag willen we daarom verder uitwerken. Daarbij onderscheiden we vijf vormen van gedrag:

- instrumenteel gedrag
- doelrationeel gedrag
- strategisch gedrag
- sociaal gedrag
- communicatief gedrag.

#### **Instrumenteel gedrag**

Bij het *instrumenteel gedrag* is er sprake van een 'eenzame' actor of zender, zonder dat de omgeving een wezenlijke rol speelt bij het gedrag. De slapende man in de vliegtuigstoel is een treffend voorbeeld ervan. Maar het instrumenteel gedrag gaat veel verder. Ook de manager die eindeloze memo's het bedrijf instuurt zonder op de ontvangers te letten, is instrumenteel bezig. Deze vorm van handelen wordt daarom ook vaak *mechanistisch* of *technocratisch* genoemd. Je hebt ooit een bepaalde (sociale) techniek geleerd en die voer je dan ook blindelings uit, zonder na te denken over doelstellingen of ontvangers. De communicatie vanuit de omgeving zal veelal aan de actor voorbij gaan.

#### **Doelrationeel gedrag**

De vrouw die haar hoofd onder de Italiaanse fontein houdt, streeft nadrukkelijk een doel na en haar gedrag is dan ook een voorbeeld van *doelrationeel gedrag*. Maar er is wel sprake van een 'eenzame' actor en is er nog geen sprake van interactie met de omgeving. Binnen veel organisaties met een harde cultuur, zoals sommige IT- en technische bedrijven, handelen managers volgens het doelrationeel model. Omzet en winst bepalen het beleid, waarbij de organisatie als een machine wordt aangestuurd: niet zeuren, maar produceren en verkopen. De enige communicatie vanuit de omgeving die invloed heeft op het gedrag, zijn de winstcijfers. Arbeidsonrust, een hoog ziekteverzuim en ontevreden klanten worden nauwelijks serieus genomen.

#### **Strategisch gedrag**

Bij het *strategisch gedrag* is er sprake van interactie tussen de actor en de omgeving, tussen zender en ontvanger. Daarbij is de actor constant bezig met de vraag 'hoe kan ik mijn doelstellingen bereiken?'. Signalen uit de omgeving worden nauwlettend gevolgd om op basis daarvan het resultaat van het handelen te verbeteren. En daarbij blijft de realisatie van de eigen doelstellingen de belangrijkste drijfveer. Reclame, propaganda en persuasieve voorlichting zijn voorbeelden van strategisch gedrag.

#### **Sociaal handelen**

Mensen kunnen ook door onderhandelen tot samenwerking komen: *sociaal handelen*. Het Nederlandse poldermodel is een mooi voorbeeld van dit gedrag. Vanuit verschillende belangen en visies komen mensen en organisaties via overleg tot gemeenschappelijke compromissen. Als beeldspraak wordt vaak het marktmodel gebruikt: door loven en bieden, interactie door middel van handjeklap, komt men vanuit verschillende doelstellingen tot een gezamenlijk besluit. Tweezijdige, wederkerige en beïnvloedende communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

#### **Communicatief handelen**

*Communicatief handelen* wijkt af van het strategisch en sociaal handelen omdat de verschillende actoren de eigen doelstellingen niet als primair uitgangspunt zien. Bij communicatief handelen staat het bereiken van inhoudelijke overeenstemming op de eerste plaats. Daarbij probeert men elkaar niet af te troeven of onder druk te zetten, maar door mid-

del van open communicatie te komen tot een gemeenschappelijke probleemdefinitie en -diagnose en tot een gezamenlijke oplossing. Niet het individuele belang, maar het collectieve belang staat daarbij voorop. De naam van deze gedragsvorm geeft al aan dat communicatie een essentieel onderdeel ervan vormt. Om tot een gemeenschappelijke probleemdefinitie en oplossing te kunnen komen, zal men namelijk op de eerste plaats moeten beschikken over een gemeenschappelijke taal (met gemeenschappelijke betekenissen), gezamenlijke informatie en gemeenschappelijke doelstellingen.

Communicatie en gedrag zijn in theorie zo nauw met elkaar verbonden. Maar ook in de praktijk zien we die banden. Een servicemonteur die op kantoor een kopieermachine komt repareren, communiceert meer door zijn gedrag en zijn werk, dan door de dingen die hij zegt en schrijft. En een organisatie die de buurtbewoners tijdens een open huis ontvangt, laat in de keuken van het organisatorisch gedrag kijken. Met alle gevolgen voor de interne en externe beeldvorming. In de marketingcommunicatie (in de brede zin van het woord) kunnen we een onderscheid maken tussen communicatie in de enge zin van het woord (televisie- en radiospotjes, printadvertenties, directmailbrieven en meer) en gedrag (uitdelen van monsters, prijsverlagingen, winkelinrichting en meer).

## 1.7 Communicatie is interactie

Communicatie is vaak een sociaal gebeuren waarbij mensen op elkaars uitingen reageren. Tijdens een gesprek reageert de ontvanger op de informatie die hij ontvangt: met een kleine hoofdknik, met instemmend gemompel (non-verbaal) of eventueel met een concrete opmerking: 'Ik begrijp dat niet. Zou je het nog een keer willen uitleggen?' (verbaal). Dat noemen we *feedback*: informatie over het succes of het falen van het communicatieproces, niet over de inhoudelijke kanten ervan. De ontvanger kan natuurlijk ook inhoudelijk reageren: 'Dat ben ik niet met je eens' of 'Dat kun je nu wel zeggen, maar je vergeet wel een aantal argumenten te noemen'. Die inhoudelijke reactie noemen we in dit boek *terugkoppeling*.

Om als zender en ontvanger op een goede wijze met elkaar te kunnen communiceren is het noodzakelijk dat beide partijen zich kunnen inleven in de denkwereld van de andere. Dit inlevend vermogen wordt het *empathisch vermogen* genoemd. Voordat we bewust en planmatig communiceren, zullen we eerst over de boodschap en over de ontvanger nagedacht hebben. Door ons te verplaatsen in de denkwereld van de ontvanger kunnen we de reacties van de ontvanger proberen in te schatten. Empathisch vermogen is in eerste instantie een intrapersoonlijk proces dat plaatsvindt in de denkwereld van de zender. Maar door een goede feedback en terugkoppeling kan de zender de juistheid van zijn gedachten toetsen aan de werkelijkheid. Ons empathisch vermogen is in onze kinderjaren nog heel beperkt (zie voorbeeld 1.9) en zal zich verder moeten ontwikkelen. Dat betekent ook dat de ene persoon er beter in is dan de ander.

Feedback

Terugkoppeling

Empathisch  
vermogen

### ■ Voorbeeld 1.9 De Smarties-test

Doe de Smarties-test. Laat een kind een doosje Smarties zien en stel de vraag: 'Wat zit er in het doosje?'. Hoogstwaarschijnlijk zal het kind enthousiast roepen: 'Smarties!' Maar helaas, het doosje bevat geen kleurrijke Smarties, maar gitzwarte dropjes. Opnieuw wordt er nu gevraagd wat er in het doosje zit. Geheel in overeenstemming met de werkelijkheid zal het kind nu 'dropjes' antwoorden. Nu wordt de volgende vraag aan het kind voorgelegd: 'Wat zal je vriendinnetje antwoorden op de vraag wat er in het doosje zit?' Het antwoord zal 'dropjes' zijn. Daarna wordt het kind gewezen op de fout die het in eerste instantie zelf heeft gemaakt door 'Smarties' te antwoorden. 'Je vriendinnetje zal wel dezelfde fout maken' luidt daarna de toelichting. Na dit intermezzo wordt opnieuw de vraag gesteld: 'Wat zal je vriendinnetje antwoorden op de vraag wat er in het doosje zit?' Maar opnieuw zal het antwoord 'dropjes' zijn. Kleine kinderen blijken zich niet in de gedachtewereld van een ander te kunnen verplaatsen. En helaas geldt dat ook voor veel volwassenen.

Bron: Sanjida O'Connell. *Psychologisch inzicht – over het begrijpen van wensen, overtuigingen en bedoelingen van anderen*

## 1.8 Communicatie is bouwen aan de werkelijkheid

### Wereldbeeld

Ieder mens heeft een bepaald beeld van de werkelijkheid, een *wereldbeeld*. Dat beeld vormt zich vanaf de allereerste levensfase en ontwikkelt zich steeds verder. In de eerste jaren van ons leven leren we veel van onze ouders, broers en zusters en andere mensen in onze directe omgeving. Door dat proces van *socialisatie* hebben binnen een gezin alle deelnemers een soortgelijk beeld van de werkelijkheid en daardoor kunnen zij ook samenleven. Als iemand binnen een gezin het heeft over 'Beppe Nijhuis', dan weet in dat gezelschap iedereen dat daarmee de grootmoeder van vaders kant, die in Drachten woont, bedoeld wordt. Zo is er een gemeenschappelijke taal ('beppe' is het Friese woord voor grootmoeder) en gemeenschappelijke informatie. Ook zijn er gemeenschappelijke waarden en normen. Vader en moeder bepalen wanneer de kinderen naar bed moeten en deze hebben dit ouderlijk gezag te volgen. Maar kleine kinderen worden groot en gaan naar school, worden maatschappelijk actief, gaan relaties aan en starten in een baan. En daarbij passen we ons beeld van de werkelijkheid constant aan.



Veel wetenschappers schrijven de ontwikkeling van de taal toe aan mannen die bij de jacht een coördinerend instrument nodig hadden. Als je met een groep mensen een dier tijdens de jacht wilt insluiten, dan moet je in staat zijn nauwkeurige aanwijzingen te geven: naar links, naar rechts, langzaam, snel, luidruchtig of stil. Eenvoudige signalen zoals kreten voldoen dan niet meer en daarom ontwikkelde de taal zich langzamerhand. De Britse psycholoog Robin Dunbar komt in zijn boek *Vlooiën, roddelen en de ontwikkeling van de taal* tot een geheel afwijkende, maar erg interessante verklaring. Dunbar onderzocht de groepsvorming bij apen en kwam

daarbij tot de conclusie dat apengemeenschappen uit maximaal 50 dieren bestaan. Zijn verklaring daarvoor is gelegen in de manier waarop apen relaties vormen, namelijk door te vlooiën. Maar vlooiën kost tijd en je kunt maar met één aap tegelijk vlooiën. Ook voor de mens is vlooiën in eerste instantie de basis geweest voor de vorming van sociale groepen. Langzamerhand trok de mens vanuit het beschermende oerwoud naar de open vlaktes aan de rand ervan. Om daar te kunnen overleven, was het noodzakelijk grotere groepen te vormen.

Bij het vlooiën kan een dier met slechts één ander dier contacten leggen. Via de taal, bij

roddelen kan één mens gelijktijdig met drie anderen een gesprek aangaan en zo met drie anderen gelijktijdig een relatie opbouwen. Ook die patronen onderzocht Dunbar. Als op een receptie vier mensen met elkaar staan te praten en er voegt zich een vijfde persoon bij, dan splitst de groep zich in groepjes van twee en drie. Bij apen is de maximale groeps grootte 50 dieren, maar met behulp van taal kunnen mensen een sterke, sociale groep vormen van maximaal 3 50 is 150 mensen. En inderdaad: de meeste primi-

tieve stammen hebben een groeps grootte van 120 tot 150 mensen. Vrouwen speelden binnen primitieve stammen (en misschien nu nog wel) een belangrijke rol bij de vorming van sociale relaties. Daarom zijn vooral vrouwen betrokken bij het ontstaan van de taal, tenminste volgens Robin Dunbar.

Bron: Robin Dunbar (1997). *Vlooiën, roddelen en de ontwikkeling van taal*. Baarn: Ambo

## Sociale interactie

Binnen een primitieve stam ontstaat door de hechte *sociale interactie* een behoorlijk uniform wereldbeeld. Daardoor loopt de communicatie gesmeerd, worden problemen op dezelfde manier ervaren en komt men op een natuurlijke manier tot besluitvorming. Bij grotere groepen worden de wereldbeelden van de deelnemers steeds diverser doordat men minder gelegenheid heeft tot sociale interactie. Daarnaast wordt ons wereldbeeld bepaald door onze culturele en maatschappelijke achtergronden en door de informatie die ons door de media wordt aangeboden. Zo worden de beelden die mensen van de werkelijkheid hebben, steeds gevarieerder en complexer. Toch blijft dat beeld een belangrijke rol in ons leven spelen, want:

## Interpreteren

- het bepaalt de manier waarop we de aangeboden informatie, de communicatie, *interpreteren*;
- het bepaalt de manier waarop we naar onze medemensen, organisaties en overheden *kijken*;
- het bepaalt ons *denken* over onszelf en de eigen wensen en ideeën, waarden en normen;
- het bepaalt in belangrijke mate ons *handelen*, mede doordat ons wereldbeeld bepaalt welke verwachtingen we bij een bepaald handelen hebben.

## Kijken

## Denken

## Handelen

## Gemeenschappelijk beeld

Zonder een stukje *gemeenschappelijk beeld* van de werkelijkheid is samenwerking tussen mensen niet mogelijk. Niet binnen een relatie of een gezin, niet binnen een groep of een organisatie, niet tussen de overheid en haar burgers, niet tussen een bedrijf en zijn klanten. Als binnen een bedrijf de ene medewerker de klanten ziet als een belangrijke gesprekspartner met wie je nadrukkelijk rekening moet houden, terwijl de ander de klant ziet als de afnemer van de producten die de rekening op tijd moet betalen, dan zijn conflicten snel geboren. Of als in de Tweede Kamer het ene Kamerlid asielzoekers ziet als arme en hulpzoekende mensen die hier in Nederland een welkome bijdrage aan de samenleving kunnen vormen, terwijl het andere Kamerlid asielzoekers beschouwt als profiteurs die hier afkomen op de Nederlandse uitkeringen, dan is samenwerking bijna uitgesloten.

## Gemeenschappelijke taal

Laten we eens kijken hoe binnen een goede relatie de vorming van een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid tot stand komt. Als twee mensen elkaar voor de eerste keer ontmoeten, is er op de eerste plaats een *gemeenschappelijke taal* noodzakelijk. Zonder die taal is tenslotte geen uitgebreide communicatie mogelijk. Daarna zal al snel informatie uitgewisseld worden: van een simpele voornaam tot uitgebreide achter-

Gemeenschappelijke informatie

Gemeenschappelijke doelen

Gemeenschappelijke activiteiten

grondinformatie over werk, opleiding, woonplaats, hobby's en meer: *gemeenschappelijke informatie*. Na het stadium van informatie-uitwisseling kan de gevoelsmatige kant aan bod komen: meningen en voorkeuren, gevoelens en gedachten. Als de visies enigszins op elkaar afgestemd zijn, zouden *gemeenschappelijke doelen* en *gemeenschappelijke activiteiten* afgesproken kunnen worden. Of concreet: 'Ik heb gezellig met je gekletst. Morgen gaan we met een aantal vrienden stappen in Groningen. Heb je zin om mee te gaan?' En zo ontstaan ook gemeenschappelijke ervaringen, vindt er een steeds betere afstemming van denken en doen plaats en groeien beiden steeds verder naar elkaar toe. Door het gemeenschappelijke beeld van de werkelijkheid kunnen de beide partners elkaar steeds beter begrijpen. Ze begrijpen elkaar blindelings, het zijn twee handen op één buik, ze trekken één lijn, ze dekken elkaar. Zo kent de Nederlandse taal veel gezegden voor dit fenomeen. Maar door die interactie hebben ze niet alleen een gemeenschappelijk wereldbeeld, maar kunnen ze ook terugvallen op een *gemeenschappelijk geheugen*: dingen die beiden weten en zich kunnen herinneren.

Gemeenschappelijk geheugen

### 1.9 Communicatie is feitelijk en virtueel

Beeld van de werkelijkheid

Ons *beeld van de werkelijkheid* bouwen we in de loop van ons leven steeds verder uit. De belangrijkste bouwstenen voor dit wereldbeeld kunnen we op drie manieren verkrijgen:

- 1 informatie die we uit eigen ervaring verkrijgen;
- 2 informatie die we via sociale contacten aangereikt krijgen;
- 3 informatie die we via de media aangeboden krijgen.

Eigen ervaringen

Primitieve stammen zoals die in het verleden in ons land leefden, hadden een sterk gemeenschappelijk wereldbeeld. Op de eerste plaats is de wereld waarin zij leefden, meestal beperkt tot een relatief klein gebied. Dat betekende wel dat hun kennis ervan groot en gedetailleerd was. Daarnaast was hun beeld van de werkelijkheid voor een belangrijk deel gebaseerd op *eigen ervaringen*.

Sociale contacten

Tegenwoordig, in het tijdperk van globalisering, hebben we in ons da gelijks leven en werk veel meer *sociale contacten* en op die manier wordt ons ook heel veel informatie aangeboden. Maar de verschillen tussen nu en de primitieve stammen van duizend jaar geleden zijn het grootst op het gebied van de *media*. Sinds de uitvinding van het schrift, de boekdrukkunst, radio, televisie en internet worden we overspoeld met informatie, over onze woon- en werkomgeving en over de mensenrechten in China, over de producten die we eten en over de leefomstandigheden van de ijsberen in Groenland, over de ziekte van tante Lies en over de huwelijksperikelen van de popstar Madonna.

Media

In de loop van de tijd heeft er een verschuiving plaatsgevonden van informatie op basis van eigen ervaring naar informatie via sociale contacten en via de media. Daarmee heeft er ook een verschuiving plaatsgevonden van feitelijke zaken naar virtuele zaken. Je zou verwachten dat de informatie waarover de primitieve mens kon beschikken, vooral feitelijke informatie zou zijn. Maar helaas is de werkelijkheid ingewikkelder, zoals blijkt uit voorbeeld 1.10.



### ■ Voorbeeld 1.10 Kiekeboe spelen

Veel volwassenen vermaken kleine kinderen door een doek over het hoofd te gooien, de doek weg te halen en daarbij 'kiekeboe' te roepen. Laat een klein kind een bal zien en gooi er een doek overheen. En het kind zal denken dat de bal weg is. Als volwassene kun je daarna de bal weer terug toveren door de doek weg te halen. Het kind kan de bal niet meer zien en daarom denkt het dat de bal ook verdwenen is. Een volwassene zal de bal ook niet meer kunnen zien, hooguit een grote bobbel onder de doek. Maar onze hersenen vullen ongemerkt de informatie van ogen aan en daarom 'weten' we dan ook dat de bal nog steeds aanwezig is. Dit fenomeen heet objectpermanentie. Ook op andere momenten treedt dit verschijnsel op. Als iemand van ons vandaan loopt, dan wordt hij visueel steeds kleiner. Dat nemen we ook waar, maar toch 'zien' we dat niet. We hebben geleerd dat de persoon helemaal niet kleiner wordt en die informatie verwerken we dan ook binnen ons denkproces (groottepermanentie).

De situatie in voorbeeld 1.10 maakt duidelijk dat we een onderscheid moeten maken tussen de dingen die we werkelijk zien en de dingen die we denken te zien. Of anders geformuleerd: tussen feitelijke en virtuele zaken. Onze waarneming wordt constant beïnvloed door ons denkproces. In veel gevallen is dat voordelig en maakt het ons leven makkelijker. Maar het kan ook ons beeld van de werkelijkheid negatief beïnvloeden omdat we dingen zien die er niet zijn of dingen niet zien die er wel zijn. De feitelijke informatie waarover we denken te beschikken, moet dan ook genuanceerd beschouwd worden: ons waarnemingsvermogen geeft vaak een vertekend beeld, we zien vooral die dingen die we willen zien en uiteindelijk vertekenen onze hersenen het beeld ook nog eens.

De primitieve mens kwam door een belangrijk deel via persoonlijke ervaringen aan zijn kennis, maar desondanks hoeft dat niet altijd te leiden tot een juist feitelijk beeld. Bij de informatie die we via sociale contacten verkrijgen, is de vertekening nog groter. De moderne mens haalt zijn informatie voor een belangrijk deel uit de media. Daardoor wordt ons wereldbeeld een stuk breder: de meeste mensen hebben nu een beeld van de Volksrepubliek China en van de cocaïnehandelaren in Colombia, van de ozonlaag boven de Zuidpool en van de rendieren in Lapland. Maar het overgrote deel van die mensen is nog nooit in China, Colombia, op de Zuidpool of in Lapland geweest. Het beeld dat zij dan ook van deze landen hebben, is geen feitelijk beeld maar virtueel, opgebouwd via sociale contacten en via de media. Daarbij kunnen de verschillen tussen het werkelijke beeld en het virtuele beeld steeds groter worden (zie voorbeeld 1.11 en afbeeldingen 1.4).

### ■ Voorbeeld 1.11 Misleidend

De Hubble-ruimtetelescoop maakt schitterende foto's van de ruimte en stuurt die elektronisch naar de aarde. Maar daarvoor wordt een lichtsoort gebruikt die voor het menselijk oog niet zichtbaar is en de foto's die de Hubble aflevert, zijn dan ook gewoon in zwart/wit. Maar de eigenaar van de Hubble, de Amerikaanse NASA, is voor een belangrijk deel van de inkomsten afhankelijk van de overheid en dus van de publieke opinie. Als de foto's er mooi uitzien, zullen ze eerder door de pers geplaatst worden. En dus begon de PR-afdeling van de NASA met enkele experimenten. Uiteindelijk bleek rood het krachtigste effect en pas daarna verschenen de foto's op de voorpagina van de New York Times. Bron: Geinig kleurtje voor het heelaal. *Intermediair*, 6 juni 2002

30 oktober 1938. De Amerikaanse radio-omroep CBS zond op die datum met veel gevolgen het hoorspel 'War of the worlds' uit, een bewerking van het gelijknamige boek van H.G. Wells. Het hoorspel begon traag en weinig inspirerend met een praatje en wat muziek. Na ongeveer twaalf minuten werd het programma zogenaamd onderbroken door een nieuwsbericht dat een meteoriet op de aarde terecht was gekomen. Ooggetuigen verklaarden kort daarna dat marsmannetjes ter plekke waren verschenen. In een periode van 45 minuten hadden zij het leger verslagen, delen van het land bezet en de communicatie stilgelegd. De paniek die uitbrak, was enorm. Meer dan een miljoen mensen kwam in actie. Zo probeerden mensen weg te vluchten, zelfmoord te plegen, officiële instanties te alarmeren en meer. Het was allemaal nep, maar wel nep met grote gevolgen.

Bron: Shearon A. Lowery & Melvin DeFleur (1995). *Milestones in Mass communication research*

Afbeelding 1.4 **Photoshoppen**



Op 10 juli 2008 test de Iranese Revolutionaire Garde een viertal raketten. Helaas weigert een van de installaties, tot groot ongenoegen van de militairen. Maar de software voor beeldbewerking biedt uitkomst en de vierde raket wordt op de foto keurig netjes mee gelanceerd. De aangepaste foto wordt daarna via het officiële persbureau naar buiten gebracht. Vele vooraanstaande media plaatsen de gemanipuleerde foto en brengen zo een misleidend beeld in omloop. Totdat de originele foto opduikt en de aanpassing van het beeld duidelijk wordt. Dit elektronisch manipuleren van fotomateriaal is zo gemakkelijk geworden dat daarvoor een apart woord is ontstaan: photoshoppen, afgeleid van Photoshop, van een van de meest gebruikte beeldbewerkingsprogramma's.

De zin 'ik weet het zeker' zal vanuit communicatietheoretisch oogpunt niet of nauwelijks uitgesproken kunnen worden. Onze eigen waarnemingen worden verstoord door de manier waarop onze zintuigen en hersenen werken en de indirecte informatie die we via onze sociale contacten en via de media aangereikt krijgen, is ook vaak vertekend. Ons denken en doen is dan ook niet gebaseerd op onze kennis van de werkelijkheid, maar op ons beeld dat we van die werkelijkheid hebben. En dat is soms lastig en soms heel voordelig. Want de meeste mensen hebben een beeld van de werkelijkheid dat veel *positiever* is dan de 'echte' werkelijkheid. Dat maakt het leven een stuk plezieriger.

**Positiever beeld van de werkelijkheid**

### **1.10 Communicatie is organisch, dynamisch en complex**

De laatste decennia is er veel praktisch en wetenschappelijk onderzoek gedaan, waardoor de communicatie geen vaag begrip meer is. Maar ook wetenschappers hebben verschillende beelden van de werkelijkheid en er zijn dan ook verschillende manieren waarop we wetenschap kun-

nen bedrijven. In dit boek gaan we, voor zover mogelijk, uit van een *systeemtheoretische benadering*. Daarbij vatten we de samenleving, organisaties, groepen en mensen, maar ook de communicatie op zich, op als een systeem, als een samenhangend geheel met verschillende elementen, met bepaalde eigenschappen, een structuur en relaties. We kunnen systemen vaak samenvatten in de vorm van modellen, zodat we relaties tussen oorzaak en gevolg, tussen activiteiten en effecten, kunnen aangeven. Een systeemtheoretische aanpak lijkt dan ook heel praktisch, maar helaas is er toch een aantal beperkingen. Er bestaan namelijk verschillende soorten systemen. In eerste instantie bekijken we er twee: mechanistische en organistische systemen (zie voorbeeld 1.12).

### ■ Voorbeeld 1.12 Systemen

Een voorbeeld van een mechanistisch systeem is de klok, opgebouwd uit verschillende radertjes, aangedreven door een veer of een elektromotor. Op basis van de kennis uit de mechanica kunnen we de klok exact berekenen en het eindresultaat, de draaisnelheid van de wijzers, zeer nauwkeurig voorspellen. Ieder radertje drijft een of meer andere radertjes aan en de relatie daartussen is heel duidelijk en vast omschreven. We kunnen de klok op een eenvoudige manier uit elkaar halen en alle onderdelen blijven dan afzonderlijk bestaan. De wisselwerking tussen de onderdelen, de radertjes, bouten en moertjes, is dan ook minimaal.

Het menselijk lichaam is een voorbeeld van een organistisch systeem. Onze spijsvertering, de opname van voedingsstoffen in ons bloed en het gebruik daarvan in de spieren is tegenwoordig nauwkeurig in modellen te omschrijven. Er bestaat binnen het menselijk lichaam een sterke wisselwerking tussen de verschillende onderdelen en daarnaast is het systeem in staat zichzelf autonoom aan te passen. Als iemand door een ongeluk een long verliest, dan compenseert het lichaam dat vaak door de andere long sterker te ontwikkelen; iemand die blind is, heeft vaak een veel sterker ontwikkeld gehoor. Als een menselijk lichaam een essentieel onderdeel moet missen, bijvoorbeeld het hart, dan heeft dat invloed op het gehele systeem en zullen alle andere onderdelen ook verloren gaan.

### Mechanistische systemen

In de natuurkunde hebben de meeste modellen een *mechanistisch* karakter. Zo is het op vrij eenvoudige wijze mogelijk de baan van een kogel te beschrijven of de valsnelheid van een steen te berekenen. In de communicatie komen we dergelijke modellen niet tegen, zodat we de effecten van een folder of van een reclamespotje veelal moeilijk kunnen bepalen. Communicatie heeft altijd te maken met de activiteiten van mensen, organisaties of samenlevingen. Dat zijn allemaal *organistische* systemen, die door de wisselwerkingen tussen de verschillende onderdelen en door de autonome handelingen van het systeem moeilijker te voorspellen zijn. Ze zijn *dynamisch* en *complex*.

### Organistische systemen

### Open systemen

Organistische systemen zijn daarnaast bijna altijd *open* systemen zodat invloeden van buitenaf het proces kunnen verstoren, waardoor de voorspelbaarheid afneemt en waardoor zij een instabiel karakter kunnen vertonen. Praktisch alle systemen waarmee de communicatie te maken heeft – de menselijke psyche, groepen, organisaties, samenlevingen enzovoort – hebben een organistisch karakter. Het gebruik van modellen voor het communicatieproces kan dan weliswaar een uitstekend hulp-

middel zijn bij de planning, maar deze modellen kunnen ons nooit honderd procent zekerheid bieden. Wel kunnen ze ons inzicht geven in de processen zoals die verlopen en in de vele factoren die daarbij van invloed zijn. Hoe onvoorspelbaar, complex en dynamisch de werkelijkheid soms is, bleek in juni 1999 in België (zie voorbeeld 1.13).

#### ■ Voorbeeld 1.13 Coca-Cola

Een klein foutje in een Belgische fabriek van Coca-Cola heeft het bedrijf een schadepost van bijna 100 miljoen euro opgeleverd. Door een geringe hoeveelheid zwavel was de smaak van de cola enigszins veranderd, zonder enig gevaar voor de gezondheid. Op een school in Bornem leidde dat tot enkele klachten die de pers haalden. Honderden leerlingen in België klaagden daarna over misselijkheid, duizelingen en buikpijn nadat zij Coca-Cola hadden gedronken. Uiteindelijk kwamen er 1 200 klachten bij het bedrijf binnen. Op grote schaal werden de producten uit de schappen gehaald en de fabrieken in Antwerpen, Gent en Duinkerken werden stilgelegd. Na uitgebreid onderzoek kon men slechts één conclusie stellen: de gevonden fouten konden onmogelijk de klachten veroorzaakt hebben. Een aantal klagers had zelfs geen enkele druppel cola gedronken. Volgens de experts van de Hoge Raad voor de Gezondheid was er dan ook sprake van een massapsychose. En de vele publiciteit over BSE-koeien, dioxinekippen en varkenspest was daarvoor een uitstekende voedingsbodem geweest.

Een klein foutje kan soms enorme gevolgen hebben. Dat hebben we ondertussen kunnen leren aan de hand van praktische voorvallen. Maar het gaat in tegen ons normale denkpatroon, want meestal gaan we ervan uit dat kleine verstoringen ook kleine gevolgen hebben. Dat klopt in veel gevallen, alleen niet altijd.

#### Lorenz

In het begin van de jaren zestig werkte de meteoroloog *Lorenz* aan een wiskundig model voor het voorspellen van het weer. Hij wilde een serie berekeningen halverwege opstarten en daartoe voerde hij de uitkomsten van de eerdere experimenten opnieuw in. Daarbij typte hij niet de juiste waarde 0,506127 in, maar een afgerond getal: 0,506, een afwijking van 0,0251 procent. Al na een korte tijd rekenwerk bleek het model ondanks een heel kleine wijziging bij de invoer enorme afwijkingen als resultaat op te leveren. Zo was de basis voor de *chaostheorie* en voor de beeldspraak van de vlinder geboren: een vlinder in Peking kan een storm in New York veroorzaken. Of: een kleine verstoring kan grote gevolgen hebben. Het heeft lange tijd geduurd voordat de chaos theorie breed en algemeen aanvaard werd. Daarbij blijken *complexe systemen*, zoals het weer, maar ook zoals de samenleving en organisaties, soms instabiel en daardoor niet of nauwelijks te voorspellen. Sociale systemen zoals organisaties proberen in veel situaties zichzelf in stand te houden waarbij afwijkingen worden onderdrukt. Op andere, veelal onvoorspelbare momenten worden afwijkingen niet onderdrukt, maar veroorzaken ze juist enorme verstoringen. En daarmee is het voorspellen en het bewust sturen van complexe systemen – organisaties, samenlevingen maar ook publieke opinies – moeilijk, zo niet onmogelijk.

#### Chaostheorie

#### Complexe systemen

## Samenvatting

In dit boek hanteren we de volgende, uitgebreide definitie van communicatie:

Communicatie in de ruime zin van het woord is op de eerste plaats het proces waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen en op de tweede plaats de activiteit van de deelnemers aan dit proces.

Daarnaast is het noodzakelijk ook de communicatie in de enge zin van het woord te definiëren: Communicatie in de enge zin van het woord is het proces en de activiteit waarbij door middel van tekens informatie wordt overgedragen en waarbij de overdracht van informatie centraal staat.

We communiceren daarbij in de ruime zin van het woord in drie verschillende vormen: door te 'zijn', door te bestaan, door ons gedrag en door de communicatie in de enge zin: spreken en luisteren, kijken en lezen.

Vanuit de noodzaak tot communicatie kunnen we een viertal behoeften afleiden: aan informatie, tot expressie, aan afstemming en beïnvloeding.

Communicatie is niet alleen feitelijke informatieoverdracht. Zo kennen we bewuste en onbewuste communicatie, verbale en non-verbale communicatie en intentionele en autonome communicatie. Vooral de non-verbale en onbewuste communicatie heeft grote invloed omdat we deze vormen betrouwbaar achten. Goede non-verbale, autonome en onbewuste communicatie bepalen daarmee het resultaat van de bewuste en verbale informatieoverdracht. Personen en organisaties kunnen deze verschillende vormen van communicatie op elkaar afstemmen door veel waarde te hechten aan hun identiteit en cultuur.

Binnen de communicatie moeten we een nadrukkelijk onderscheid maken tussen hetgeen we werkelijk zien en hetgeen we denken te zien. Veel van de informatie waarover we beschikken, is dan ook vertekend door ons waarnemingsvermogen en door onze gedachtewereld. Dat geldt in nog sterkere mate voor alle informatie die wij indirect ontvangen, via sociale contacten en via de media. Veel feitelijke informatie blijkt dan ook in werkelijkheid virtuele informatie te zijn. En het beeld dat we van de werkelijkheid hebben, ons wereldbeeld, is daardoor ook vaak vertekend.