



---

# Organisaties en hun bedrijfscommunicatie

---

Relatiegericht aangepakt

---

René Sterk  
Ellen van Kuppenveld



Noordhoff Uitgevers



## **Organisaties en hun bedrijfscommunicatie**





# **Organisaties en hun bedrijfs- communicatie,**

*relatiegericht aangepakt*

René Sterk

Ellen van Kuppenveld

Wolters-Noordhoff Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K-Designers Groningen  
Omslagillustratie: Photodisc

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints  
Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

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

0 1 2 3 4 5 / 11 10 09 08 07

© 2007 Wolters-Noordhoff 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 enig 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.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte 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)). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

*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 851903  
ISBN 978 90 01 664121  
NUR 810



## Woord vooraf

Vandaag de dag zijn er meerdere inleidende boeken in de bedrijfscommunicatie, bedoeld voor studenten communicatie aan hbo-opleidingen. Boeken die een uitstekende beschrijving bieden van bedrijfscommunicatie in de praktijk. De vraag was dan ook of er wel een behoefte is aan nog een inleidend boek?

Die vraag hebben we met ja beantwoord. Ja, er is een behoefte aan een dergelijk boek en dan vooral voor degenen voor wie bedrijfscommunicatie (straks) belangrijk is in hun werk. Wij zien die behoefte bij hbo- en andere opleidingen waar mensen opgeleid worden voor managementfuncties en die in hun beroepspraktijk zullen moeten weten wat bedrijfscommunicatie inhoudt, en op welke manier je communicatiethema's kunt benaderen. Het boek is ook interessant als basisboek voor communicatiespecialisten in opleiding. En voor managers die zelf voor communicatievragen komen te staan of leiding geven aan communicatiespecialisten.

Voorjaar 2007

René Sterk

Ellen van Kuppenveld





# Inhoud

## Studiewijzer 11

- 1      Organisatie en communicatie 15**
  - 1.1 Doelen organisatie 16
  - 1.2 Organisatieprocessen 17
  - 1.3 Leiderschap en management 18
  - 1.4 Belangen als uitgangspunt van handelen 18
  - 1.5 Organisatiecultuur 19
  - 1.6 Communicatie en bedrijfscommunicatie 19
  - 1.7 Communicatieproces 20
  - 1.8 Problemen oplossen met communicatie 21
  - 1.9 Interne situatie is basis 22
  - Studie-eindvragen 23
  
- 2      Wat beweegt mensen? 25**
  - 2.1 Beeldvorming 26
  - 2.2 Drijfveren 26
  - 2.3 Context bepalend voor gedrag 29
  - 2.4 Allemaal mensen 31
  - 2.5 Afhankelijkheid varieert 33
  - 2.6 Participanten en gedogers 34
  - 2.7 Segmenteren in doelgroepen 35
  - Studie-eindvragen 39
  
- 3      Interne relaties 41**
  - 3.1 Verschillende medewerkers 42
  - 3.2 Belang context voor gedrag medewerkers 44
  - 3.3 Ongeschreven regels 45
  - 3.4 Relatie leidinggevende – medewerker 46
  - 3.5 Tweerichtingscommunicatie 47
  - 3.6 Media voor interne relaties 48
  - Studie-eindvragen 50
  
- 4      Uitgangspunten bedrijfscommunicatie 51**
  - 4.1 Klimaat scheppen met bedrijfscommunicatie 52
  - 4.2 Communicatie als voertuig 53
  - 4.3 Ondersteunende rol 54
  - 4.4 Beelden creëren 55
  - 4.5 Systematische bedrijfscommunicatie 57
  - 4.6 Planmatige bedrijfscommunicatie 60
  - 4.7 Beleidsplan voor bedrijfscommunicatie 63
  - 4.8 Onderzoek 64
  - Studie-eindvragen 67
  
- 5      Marketingrelaties 69**
  - 5.1 Gat in de markt 70

- 5.2 Marketinginstrumenten 72
- 5.3 Segmentatie 75
- 5.4 Segmentatiecriteria 76
- 5.5 Benaderingsconcepten 78
- 5.6 Marketingcommunicatiemix 79
- 5.7 Media voor marketing 79  
Studie-eindvragen 83
  
- 6 Mediarelaties 85**
- 6.1 Massamedia en publiciteit 86
- 6.2 Gevolgen voor bedrijven 88
- 6.3 De journalist 89
- 6.4 Nieuws brengen 91
- 6.5 Perscontacten organiseren 93  
Studie-eindvragen 96
  
- 7 Financiële relaties 97**
- 7.1 Ingewikkelde materie 98
- 7.2 Beleggers primaire doelgroep 99
- 7.3 Intermediaire doelgroepen 100
- 7.4 Cijfers in een context 102
- 7.5 Nog veel gedrukte media 103
- 7.6 Tijdig en gelijktijdig 106  
Studie-eindvragen 107
  
- 8 Omgevingsrelaties 109**
- 8.1 Actief deelnemen in de omgeving 110
- 8.2 Organisaties als doelgroep 112
- 8.3 Bevolking als doelgroep 114
- 8.4 Participatie stimuleren 119
- 8.5 Donaties en sponsoring 119
- 8.6 Presentatie en representatie 120
- 8.7 Publieke opinie beïnvloeden 121  
Studie-eindvragen 123
  
- 9 Politieke relaties 125**
- 9.1 Public affairs en lobbyen 126
- 9.2 Politieke relaties en besluitvorming 127
- 9.3 Inspelen op relatiepatronen 129
- 9.4 Feiten en cijfers zeer gewaardeerd 134
- 9.5 Veel persoonlijke communicatie 135
- 9.6 Achtergrondrol voor bedrijfscommunicatie 136  
Studie-eindvragen 138
  
- 10 Arbeidsmarktrelaties 139**
- 10.1 Personeelswerving 140
- 10.2 Doelgroepen 140
- 10.3 Functieprofilering 142
- 10.4 Bedrijfsprofilering 143
- 10.5 Intermediairs 145
- 10.6 Rol arbeidsmarktcommunicatie in traject vacaturestelling 146
- 10.7 Media bij arbeidsmarktrelaties 148  
Studie-eindvragen 152

- 11**     **Bedrijfscommunicatie georganiseerd** 153
- 11.1     Randvoorwaarden 154
- 11.2     De stafafdeling communicatie 155
- 11.3     Bedrijfscommunicatie ondergebracht bij een andere afdeling 156
- 11.4     Opbouw communicatieafdeling 156
- 11.5     De communicatiespecialist 158
- 11.6     Kostenopbouw in de communicatie 161
- 11.7     Externe ondersteuning 162
- 11.8     Bureaukeuze 164
- 11.9     Briefing 166
- Studie-eindvragen 172

- 12**     **Overzicht van communicatiemedia** 173
- 12.1     Communicatievermogen en communicatiemix 174
- 12.2     De persoon als medium 175
- 12.3     Gedrukte media 177
- 12.4     Periodieken 179
- 12.5     Journalistieke mogelijkheden van massamedia 182
- 12.6     Commerciële mogelijkheden van massamedia 185
- 12.7     Audiovisuele media 186
- 12.8     Elektronische media 187
- Studie-eindvragen 190

**Literatuur** 191

**Aanbevolen literatuur** 192

**Over de auteurs** 193

**Register** 194



De titel 'Organisaties en hun bedrijfscommunicatie, relatiegericht aangepakt' maakt direct duidelijk dat bedrijfscommunicatie niet een op zichzelf staand fenomeen is maar een integraal onderdeel van een organisatie. Een manager die eindverantwoordelijke is, is ook eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de communicatie in de organisatie op alle niveaus en op alle manieren. Of deze nu tussen mensen direct of via media verloopt of niet. Een organisatie kan gewoonweg niet bestaan zonder communicatie. De toevoeging 'relatiegericht aangepakt', duidt op de essentie van communicatie: tweerichtingsverkeer. Communicatief gebeurt er iets als interactie ontstaat. Hoe beter we weten met wie we willen communiceren, hoe groter de kans dat er ook werkelijk contact tot stand komt.

Als organisatie heb je een doel en wil je mensen erbij betrekken om dat doel te bereiken. Naast de vraag 'wat willen wij?' is er dan ook de vraag 'en wat wil de ander?'. Het gaat niet alleen om het denken in doelgroepen, maar nog verdergaand, denken vanuit doelgroepen. Wat drijft die relaties: dat is keer op keer de uitgangssituatie die we in kaart willen brengen voordat we overgaan tot de volgende stap: en hoe is dat dan te vertalen naar planmatige en systematische communicatie?

Lange tijd bestond bij velen het idee dat communicatie via media zeer invloedrijk is. Gelukkig groeit steeds meer het besef dat communiceren niet hetzelfde is als informeren. En dat als we informatie naar mensen hebben toegestuurd deze ook direct verwerkt en aanvaard wordt.

Effectiviteit van communicatie is niet alleen contextgebonden maar wordt vooral bepaald door wie wil communiceren en hoe diegene dat doet. Media zijn altijd ondersteunend en hebben soms veel toegevoegde waarde en soms vrijwel geen waarde.

De aard en kwaliteit van de relatie is van grote invloed op de effectiviteit. Een goed communicatieklimaat hangt dan ook samen met het opbouwen en onderhouden van goede relaties. En als wij als organisatie iets willen, is aan ons de uitdaging goed inzicht te krijgen in de mensen met wie we willen communiceren. Dat kunnen we krijgen door open te staan voor de ander en door te luisteren.

Dit boek telt 12 hoofdstukken. De eerste vier vormen de basis voor de volgende hoofdstukken.

In hoofdstuk één, Organisatie en communicatie, schetsen we de organisatie en de plaats van communicatie daarin. Extra aandacht is er voor de rol die bedrijfscommunicatie kan vervullen.

Hoofdstuk twee, Wat beweegt mensen?, geeft een indruk hoe mensen in het leven staan en hoe groot de invloed van de situatie/context op hun gedrag kan zijn. Het handelt over wat de mens beweegt en in beweging kan brengen. Want communicatie is pas effectief als je begint waar de ander is. In communicatie met groepen blijft het steeds de uitdaging een goede balans te vinden tussen de vele individuele verschillen en de gemeenschappelijke kenmerken.

Hoofdstuk drie, Interne relaties, richt de blik naar binnen in de organisatie. De kwaliteit van de interne communicatie is een essentieel element van elke organisatie. En deze bepaalt ook in sterke mate de kwaliteit van de externe communicatie. Gezien het cruciale belang van medewerkers, de 'interne relaties', en interne communicatie de basis is van de bedrijfscommunicatie, hebben wij dit hoofdstuk bij de basis-hoofdstukken geplaatst. Hoofdstuk vier gaat over bedrijfscommunicatie als ondersteunend beleidsinstrument en het belang van planmatig communiceren.

Hoofdstuk vijf over marketingrelaties, is het eerste hoofdstuk van een serie over allerlei relaties van een organisatie. Want de ene relatie is de andere niet. Klanten, afnemers geven betekenis aan de organisatie. Zonder afnemers kan een organisatie niet goed functioneren.

Hoofdstuk zes schetst de contacten met de media, met journalisten. In onze open samenleving heeft elke organisatie daar mee te maken. Met name als er iets niet goed gaat. Maar ook in dit veld gaat het uiteindelijk weer om mensen en hoe je daar mee om kunt gaan.

Hoofdstuk zeven, Financiële relaties, gaat over een heel specifieke groep. Steeds meer organisaties zijn mede afhankelijk van externe financiering en hebben er alle belang bij op goede voet met (potentiële) financiers te staan. Het is een sector met eigen regels en gebruiken.

Hoofdstuk acht, Omgevingsrelaties, maakt duidelijk hoe belangrijk het kan zijn goede contacten met je 'buren' te hebben. Dat is in de privé-situatie zo en ook in bedrijfssituaties.

Afhankelijk van de aard van de organisatie kan hetzelfde gezegd worden over politieke relaties, het thema van hoofdstuk negen. Politiek en overheid kan op allerlei manieren het functioneren van een organisatie beïnvloeden. En daarom is het niet alleen belangrijk te weten wat voor hen belangrijk is maar ook dat zij weten wat voor jou essentieel is.

Medewerkers zijn de basis van de organisatie. Goede medewerkers. Daarom is het van groot belang bij het werven van medewerkers communicatief goed bezig te zijn. En ervoor te zorgen dat alleen geschikte mensen binnenkomen. Hoofdstuk tien, Arbeidsmarktrelaties, geeft zicht op wat hier bij komt kijken.

In hoofdstuk 11, Bedrijfscommunicatie georganiseerd, ligt het accent op de communicatiespecialisten die zich met bedrijfscommunicatie bezighouden. Hier gaat het om de vraag wat voor hen belangrijk is en wat betekent dat voor hoe we het werk moeten organiseren.

Hoofdstuk 12 tot slot, Overzicht communicatiemediën, geeft een globale indruk van het enorme scala aan media dat ons ter beschikking staat. Hier gaat het om specifieke kenmerken en voor- en nadelen. Elk medium heeft door zijn technische karakter specifieke mogelijkheden.

Elk hoofdstuk eindigt met een aantal vragen. Zij geven gelegenheid om actief met de stof aan de slag te gaan. Ze prikkelen tot nadenken, tot zelfreflectie of tot vergelijkingen met anderen. Vaak zijn er meerdere antwoorden mogelijk. De functie is dan ook vooral doordenken, herkennen, toepassen van verworven kennis en inzicht. De ene vraag is zeer geschikt om individueel te beantwoorden, anderen zijn ook geschikt om er anderen bij te betrekken of er met anderen in groepsverband aan te werken.

De opbouw van het boek is zo dat de hoofdstukken vijf tot en met tien over specifieke relatiegroepen, eenvoudig in een andere volgorde te gebruiken zijn. Basis vormen hoofdstuk één tot en met vier. De laatste twee hoofdstukken, over de organisatie van bedrijfscommunicatie en over media, zijn aanvullend.





# Organisatie en communicatie

## 1

- 1.1 Doelen organisatie
- 1.2 Organisatieprocessen
- 1.3 Leiderschap en management
- 1.4 Belangen als uitgangspunt van handelen
- 1.5 Organisatiecultuur
- 1.6 Communicatie en bedrijfscommunicatie
- 1.7 Communicatieproces
- 1.8 Problemen oplossen met communicatie
- 1.9 Interne situatie is basis



## 1.1 Doelen organisatie

Mensen richten organisaties op om voorwaarden te scheppen om bepaalde doelen te kunnen bereiken, zoals het verkopen van producten of het aanbieden van diensten. Maar een organisatie kan nog zo goed ingericht en gestructureerd zijn, zonder mensen en een (maatschappelijke) omgeving waarbinnen een organisatie kan opereren, zal ze die doelen niet kunnen bereiken. En dat betekent weer dat een organisatie die niet communiceert, niet levensvatbaar is. Immers alle betrokkenen moeten weten wat het bedrijf is, wat het doet, hoe het dat doet en waar dat allemaal toe moet leiden. Uiteindelijk zijn het mensen die bepalen of een bedrijf of organisatie kan bestaan, door kan gaan, producten kan verkopen en voldoende geld genereert. En het zijn mensen in het bedrijf – de medewerkers – die daar van binnenuit aan bijdragen. En omdat alles om mensen draait, die met elkaar communiceren, is professionele communicatie daarbij onmisbaar.

Elke organisatie heeft haar eigen karakter. De basis daarvoor ligt in hoe het bedrijf begonnen is en hoe alles is aangepakt. Dat gaat in de meeste gevallen niet volgens het boekje, langs een volkomen logische weg. Organisaties beginnen bij mensen die samen iets willen. Dat doel kan veranderen in de loop van de tijd: organisaties gaan samenwerken of fuseren, maken nieuwe producten of trekken ander personeel aan. Kortom, een organisatie is een organisch geheel, continu aan verandering onderhevig. Dat maakt dat het leiden, veranderen en het voortzetten van een organisatie bepaald niet vanzelf gaat en niet altijd gemakkelijk is, omdat je niet alleen van apparatuur afhankelijk bent maar vooral ook van mensen. Om een organisatie toch zo goed mogelijk te kunnen sturen en laten functioneren, gaat iedere organisatie – al dan niet op papier – uit van het volgende:

- *Visie.* De visie geeft werkelijk richting en focus aan de organisatie. Een visie verwoordt de collectieve ambitie van een organisatie voor een bepaalde periode en schetst een beeld van de (gewenste) toekomst, een eindresultaat. Waar staat het bedrijf voor, wat verbindt het bedrijf met anderen, wie wil het bedrijf zijn, wat is de essentie van waarin geloofd wordt en wat maakt het bedrijf uniek? De antwoorden hierop zijn elementen van de visie.
- *Missie.* De missie geeft het antwoord op de vraag waarom het bedrijf bestaat. Wat is de primaire functie, in welke behoefte wil het bedrijf voorzien, voor wie bestaat het bedrijf en wie zijn de voornaamste belanghebbenden?
- *Strategie.* De strategie is de langetermijnvisie, een stappenplan om de missie, de doelen, te realiseren. Belangrijk hier is het zoeken naar een goede balans tussen de belangen van alle belanghebbenden.

Het gaat bij het beschrijven van de visie, missie en strategie niet om wat hierover allemaal op papier komt maar vooral om het proces van de totstandkoming. De werkelijke betekenis vinden we uiteindelijk terug in de ideeën, opvattingen en ambities die aan bod zijn gekomen en die in de mensen zelf zitten. Een duidelijke visie is nog geen garantie voor succes. Ook de vertaling naar missie en strategie moet goed zijn. En er moet natuurlijk daadwerkelijk iets mee worden gedaan. Er kan wel een

strategisch besef zijn maar als de koers niet continu en helder wordt gecommuniceerd, blijft het echt mogelijke succes uit.

Verschillen tussen organisaties zijn vooral te zien in het verschil in focus: ligt de focus op het doel, de structuur, het proces, de buitenwereld, het product, de medewerker, de klant of de strategie? Elke focus leidt tot een ander type organisatie en een andere manier van functioneren.

Een belangrijk onderscheid is het verschil tussen de formele structuur zoals het officieel is vastgelegd, en de informele structuur, zoals het werkelijk functioneert. De formele structuur is dan de verdeling van functies ten opzichte van elkaar en hun onderlinge hiërarchische verhouding zoals verbeeld in het organigram. Maar hiernaast staat een minder zichtbare, informele structuur. Deze informele structuur kent ongeschreven of verborgen regels die een zeer grote invloed hebben. Hoe zijn de verhoudingen in werkelijkheid? Wat zijn de rollen die mensen vervullen en de relaties die ze hebben? Wat zijn de ongeschreven regels en patronen: hoe 'lopen de hazen' werkelijk? Irrationaliteit, emoties en gevoelens en informele communicatie in de vorm van geruchten en gesprekken in de wandelgangen en bij de koffieautomaat zijn veel invloedrijker dan lange tijd werd aangenomen.

Er wordt in organisaties vaak gesproken over zaken als openheid, commitment en synergie. Als dan de werkelijkheid is dat de wandelgangen domineren en dat de top informatie achterhoudt en medewerkers inzet als instrument voor hun eigen doelen, dan staan gewenste en actuele werkelijkheid lijnrecht tegenover elkaar. Dan is het niet vreemd dat mensen hun eigen pad kiezen, geen band met de organisatie voelen en hun eigen doelen gaan realiseren.

## 1.2 Organisatieprocessen

Een organisatie kan in haar visie, missie en strategie heel duidelijk hebben afgebakend wat haar doel is en hoe ze dat wil bereiken, maar daarmee ben je er natuurlijk niet. In een situatie die zo constant wordt beïnvloed door veranderingen zowel van binnen als van buiten de organisatie, zul je constant moeten sturen en ontwikkelingen proberen te beïnvloeden.

Dat constante sturen, het eigenlijke leiden van een bedrijf, is het beste te typeren als het beheersen van processen. Daarbij zijn drie processtructuren te onderscheiden:

- 1 *Het fysieke proces*: de inrichting van het primaire (productie)proces en de organisatie daarvan.
- 2 *Het bestuurlijke proces*: de planning, monitoring, besturing en controle.
- 3 *Het beheersproces*: aankopen, regelen, inzetten en onderhouden van middelen (gebouwen, apparatuur) en faciliteiten (administratie, personeelszaken, financieel beheer enzovoort).

Het managementproces is gericht op het uitvoeren, verbeteren en vernieuwen van deze drie processtructuren.

### 1.3 Leiderschap en management

Om als organisatie goed te kunnen functioneren is het belangrijk een gemeenschappelijke taal te creëren. Managers zijn daarin een sturende factor. Zij organiseren, regelen, sturen. Een manager is een leidinggevende maar is niet automatisch een leider. Dat hangt af van hoe de medewerkers hem zien en of hij bewust kiest voor hoe hij op welk moment en in welke situatie leiding wil geven. Leidinggeven is altijd gericht op de ander, het is het beïnvloeden van de prestatie van de ander. Leidinggeven is een combinatie van sturen en ondersteunen. Een goede leider is daarom stijlflexibel. Hij zal op het juiste moment de juiste stijl toepassen. Zo'n leiderschapsstijl is soms een bewuste keuze, maar is vooral sterk afhankelijk van de persoon van de leider. We noemen de volgende stijlen van leiderschap in de praktijk:

- *Coachend leiderschap*: zorgdragen voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van medewerkers.
- *Strategisch leiderschap*: vanuit een langetermijnvisie kunnen anticiperen op belangrijke veranderingen in de omgeving van de organisatie.
- *Tactisch leiderschap*: vanuit een visie de organisatie of afdeling effectief kunnen inrichten.
- *Innovatief leiderschap*: nieuwe ideeën voor producten en diensten bedenken dan wel marktontwikkeling daarnaar vertalen.
- *Ethisch leiderschap*: leidinggeven vanuit enkele sterk ethische waarden en normen. Hierbij vinden de medewerkers de leider integer.
- *Participatief leiderschap*: vanuit vertrouwen de beslissingsbevoegdheden laag in de organisatie leggen, medewerkers betekenisvolle taken geven en hen in staat stellen betekenisvolle resultaten te behalen.
- *Charismatisch leiderschap*: vanuit een krachtige persoonlijkheid medewerkers aan zich kunnen binden (hierbij vertrouwen de medewerkers de leider).
- *Resultaatgericht leiderschap*: vaststellen en verwezenlijken van concrete doelen.

In de praktijk kom je natuurlijk allerlei combinaties tegen. Voor elke leidinggevende is het de uitdaging een goede balans te vinden tussen wat in zijn situatie effectief is én goed bij hem past.

### 1.4 Belangen als uitgangspunt van handelen

Individueel, afdelingen of teams hebben eigen belangen en zullen die nastreven. Sommige belangen zijn dezelfde als die van anderen. Sommige zijn uniek. Belangen kunnen te maken hebben met (het behouden of versterken van) de positie in de organisatie (verkoop, productie, inkoop, personeelszaken). Maar het nastreven van belangen kan ook voortkomen uit persoonlijke motieven (status, macht, vrijheid). Belangen kunnen bijvoorbeeld zijn: extra budget, meer medewerkers, zeggenschap, het projectleiderschap enzovoort. Om die eigen belangen te realiseren, moeten individuen of teams onderhandelen, conflicten aangaan en elkaar beïnvloeden. De meeste medewerkers weten wel welke belangen zij hebben: een hogere positie, meer status, een hogere functieschaal, een prettiger werkomgeving of een andere baan. De belangen

van het bedrijf komen hierin in de kern niet of beperkt voor. Er zullen in iedere organisatie personen zijn die zich (soms) gedragen ten koste van anderen. En er zullen altijd mensen en groepen zijn die meer te vertellen hebben dan anderen. Als er veel mensen in een organisatie zijn die dit soort gedrag vertonen, dan is dit uiteindelijk destructief voor de organisatie als geheel. Toch zal het niet vaak zover komen omdat de meeste mensen in een organisatie ook beseffen dat ze afhankelijk zijn van anderen en het organisatieleven ook voor zichzelf prettig willen houden.

## 1.5 Organisatiecultuur

In iedere organisatie is er 'iets' dat mensen bijeenhoudt en bindt: de cultuur van de organisatie. Een organisatiecultuur is een proces van betekenis geven door mensen aan dat wat zichtbaar is en zich toont, het *organisatieklimaat*, en aan het onzichtbare, de *organisatie-ideologie*.

In een organisatie hebben mensen dagelijks gemeenschappelijke ervaringen. Ze zijn met elkaar in gesprek en proberen elkaar te overtuigen. Die interactie leidt tot gezamenlijke opvattingen, waarden, ideeën en voorkeuren. Er ontstaat geleidelijk aan een onbewust en onuitgesproken beeld (ideologie) van 'zo hoort de werkelijkheid in deze organisatie in elkaar te zitten.' Doordat je dat met elkaar impliciet overeenkomt, ontstaat er stabiliteit en eenduidigheid als het gaat om bijvoorbeeld de doelen van de organisatie en waarden met betrekking tot collegiale omgangsvormen, leiderschapsstijlen, ondernemerschap en klantvriendelijkheid.

De organisatie-ideologie is de onzichtbare kant van de cultuur. Maar cultuur is ook merkbaar, voelbaar en zichtbaar. Omdat bepaalde zaken telkens op dezelfde manier gebeuren, ontstaan er zichtbare gedragspatronen. Voorbeelden van gemeenschappelijk handelen zijn gestandaardiseerde handelwijzen, routines en omgangsvormen. Ook architectuur en inrichting van het gebouw en de huisstijl en de technologie zijn direct zichtbare uitingsvormen van de cultuur.

Cultuur is een dynamisch en doorlopend proces. Cultuur wordt iedere dag gemaakt door alle medewerkers. Cultuur ontstaat door communicatie en wordt daardoor ook in stand gehouden.

Vooral in grotere organisaties is er nauwelijks sprake van één cultuur en kennen de verschillende onderdelen (divisies, vestigingen, afdelingen, teams) hun eigen subcultuur.

## 1.6 Communicatie en bedrijfscommunicatie

Een organisatie bestaat uit mensen en is afhankelijk van mensen. Mensen die met elkaar communiceren, al dan niet effectief. Daarbij is onderscheid te maken tussen algemene/persoonlijke communicatie en bedrijfscommunicatie. *Algemene/persoonlijke communicatie* is die tussen collega's, tussen managers en medewerkers, tussen managers onderling, tussen medewerkers en leveranciers, en tussen medewerkers en klanten.

*Bedrijfscommunicatie* is het systematisch communiceren als bedrijf of organisatie met relevante personen of groepen mensen. Het woord

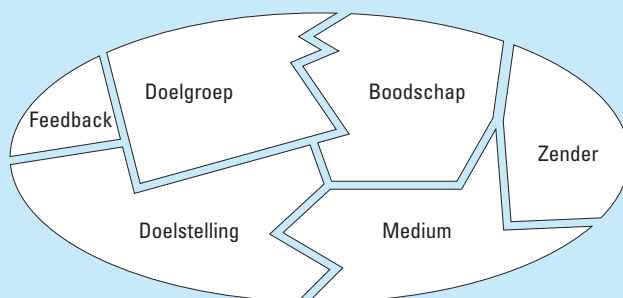
systematisch duidt erop dat die bedrijfscommunicatie voortdurende aandacht en inspanning vereist. Eenmalige acties hebben geen zin. Als potentiële afnemers denken dat het bedrijf slechte producten levert of milieuonvriendelijk werkt, kun je wel een keer vertellen dat het niet zo is maar daarmee overtuig je deze relatiegroep niet. Alleen door voortdurend vertellen en aantonen ben je in staat zo'n ingeslepen idee te veranderen. Alleen dan ontstaat er een klimaat waarin potentiële kopers bereid zijn het bedrijf en zijn producten serieus te nemen.

Goede bedrijfscommunicatie gaat twee richtingen op. Het is luisteren én spreken. Elke relatie bestaat tenslotte uit geven en nemen. Ook in de zakelijke sfeer ontstaat er alleen een klimaat van vertrouwen en begrip als beide partijen het gevoel hebben dat de ander hem begrijpt en rekening houdt met zijn wensen en verlangens. Dat betekent dat iedere effectieve bedrijfscommunicatie start met het stilstaan bij de anderen. Wat houdt hen bezig? Waarom is hun opstelling zoals die is? Hoe denkt de groep waartoe ze behoren over het probleem? Zonder in kaart te hebben gebracht waar de ontvanger van de bedrijfscommunicatie 'staat' zal bedrijfscommunicatie niet effectief kunnen zijn.

## 1.7 Communicatieproces

Bedrijfscommunicatie is het met hulpmiddelen, media, boodschappen overbrengen van het bedrijf naar de relatiegroepen om een effect bereiken dat doorwerkt in de relatie met die groepen. En om de gewenste respons te krijgen. In figuur 1.1 is dat communicatieproces schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Elementen communicatieproces

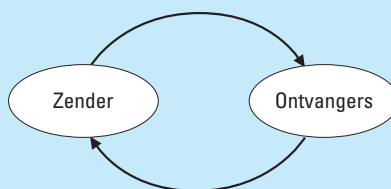


Met media ben je in staat ruimte en tijd te overbruggen en kun je een groep mensen in één keer benaderen. Bijvoorbeeld alle medewerkers met een intern blad. Met media kun je een boodschap maken die is te gebruiken, telkens als er contacten met mensen uit een relatiegroep zijn. Bijvoorbeeld een brochure met daarin het bedrijfsprofiel dat je aan elke bezoeker van het bedrijf kunt meegeven.

Tegelijk ook vormen de media de zwakke schakel in het communicatieproces. Ze zijn vaak onpersoonlijk en lastig te beheersen. Het is niet zeker of ontvangers de boodschap inderdaad tot zich nemen. Er kan

van alles tussenkomen: geen tijd, geen zin, zoek raken en dergelijke. Verder kun je de boodschap niet afstemmen op de persoon van de individuele ontvanger. Dus zoek je naar een grootste gemene deler en die spreekt niet iedereen aan. Je kunt niet onmiddellijk inspelen op de reactie van de ontvanger. Heel vaak merk je zelfs niets van een reactie. Een belangrijke taak van bedrijfscommunicatie is ervoor te zorgen dat boodschappen van relatiegroepen in het bedrijf doordringen. Juist door dit tweerichtingsverkeer in de communicatie (zie figuur 1.2) kan de communicatiespecialist ernst maken met het scheppen van wederzijds begrip tussen het bedrijf en relatiegroepen.

Figuur 1.2 **Communicatieproces**



## 1.8 Problemen oplossen met communicatie

Bedrijfscommunicatie ondersteunt de diverse processen in een bedrijf en heeft te maken met een breed scala aan bedrijfssituaties. Bijvoorbeeld met:

- hoge uitval van producten in het productieproces;
- slecht gemotiveerde medewerkers;
- introductie van nieuwe producten;
- invoeren van een nieuwe werkwijze;
- voorbereiden van een verhuizing;
- verbetering van de arbeidsomstandigheden;
- arbeidsonrust;
- milieuproblemen;
- stagnerende afzet;
- overnamedreiging;
- wegtrekkende aandeelhouders.

Hoe meer problemen van de organisatie zijn terug te voeren op gebrek aan kennis, onjuiste informatie en onjuiste interpretaties bij de relatiegroepen, hoe meer communicatie kan bijdragen aan de oplossing ervan. Die problemen zijn met communicatie vrij goed te corrigeren.

Een bedrijf dat moeilijk aan gespecialiseerd personeel kan komen omdat het salarisoniveau lager ligt dan bij concurrenten, zal eerst iets aan het salaris moeten doen voordat communicatie kans van slagen heeft.

Als de relatie met omwonenden op de tocht staat door lozing van milieugevaarlijke stoffen, kan communicatie daar weinig aan doen. Tenminste als er geen maatregelen worden genomen om de lozingen te voorkomen. Het welslagen van bedrijfscommunicatie is dus in verregaande mate afhankelijk van de inhoud van beleidsbeslissingen.

## 1.9 Interne situatie is basis

Het effect van bedrijfscommunicatie wordt sterk beïnvloed door de interne situatie van een bedrijf. Het gezicht dat je via communicatie naar buiten toe toont, kan niet afwijken van wat je in werkelijkheid bent. Iedere persoon die dat probeert, valt bij de mensen die hem leren kennen onmiddellijk door de mand. Dat geldt ook voor een bedrijf. Een organisatie kan zich niet zomaar elk gewenst gezicht aanmeten. Het beeld moet sporen met de manier waarop het bedrijf ook feitelijk te werk gaat. Anders is het getoonde gezicht al op voorhand ongeloofwaardig. Een bedrijf kan zich bijvoorbeeld moeilijk klantgericht noemen als het baliepersoneel zich volstrekt ongeïnteresseerd naar de klant toe opstelt, als het voortdurend onbereikbaar is, verkeerde nota's stuurt of een slechte service verleent.

Bedrijfscommunicatie zal zich actief met de interne gang van zaken bezig moeten houden. Met onderwerpen als:

- het persoonlijk optreden van leiding en personeelsleden: want mensen drukken in persoonlijke contacten en openbare optredens een behoorlijke stempel op het bedrijf;
- ingesleten gewoonten en gebruiken: want riten en rituelen dicteren voor een deel de manier waarop medewerkers zich gedragen;
- bedrijfsethiek: want het zijn niet alleen economische motieven die bedrijfsbeslissingen sturen, ook waarden en normen die verheven zijn tot een bedrijfsstandaard bepalen hoe een bedrijf reageert op controversiële kwesties als milieuproblemen, politieke vraagstukken, conflicten met werknemersorganisaties enzovoort.

Het effect dat met externe communicatie is te bereiken, wordt sterk beïnvloed door de interne situatie en de kwaliteit van de interne communicatie. Hoofdstuk 3 gaat hier uitgebreid op in.

Bedrijfscommunicatie bevordert de wisselwerking tussen maatschappij en onderneming. Een bedrijf dat zich niet houdt aan de maatschappelijk geaccepteerde waarden en normen, zal ook in de bedrijfscommunicatie met zijn ethiek problemen ondervinden. Niet voor niets is pr vroeger wel omschreven als 'be good and tell it'. Bovendien brengt bedrijfscommunicatie zijn eigen ethiek mee en zijn de waarden eerlijkheid en openheid van centrale betekenis. Als die waarden niet worden gedragen door de rest van het bedrijf, kan bedrijfscommunicatie nooit goed functioneren. Goede bedrijfscommunicatie begint dus in eigen huis, met het opruimen van barrières voor een effectieve communicatie en met de eigen mensen op het juiste spoor zetten.





## Studie-eindvragen

- 1.1 In hoeverre is het ontbreken van een visie en missie van belang bij het ontwikkelen van het communicatiebeleid van een organisatie?
- 1.2 Moet (bedrijfs)communicatie altijd de belangen van een organisatie dienen?
- 1.3 Kunnen een prettig organisatieklimaat en een onprettige organisatiecultuur naast elkaar in één organisatie bestaan?
- 1.4 Wat bepaalt in de kern het effect van een communicatie-uiting?
- 1.5 Welke functie kan een communicatiespecialist voor jou als manager vervullen bij het formuleren van de visie en missie van je organisatie?