

Voorwoord

Of het nu overheden, non-profitorganisaties of commerciële bedrijven zijn, organisaties moeten voortdurend communiceren om in de pas te blijven lopen met hun omgeving. Afstemming is nodig omdat die omgeving, inclusief onze visie daarop, voortdurend verandert.

Dit handboek biedt inzichten en richtlijnen, gebaseerd op actuele ontwikkelingen die van groot belang zijn voor de wijze waarop organisaties hun communicatie effectief kunnen inrichten.

In de vorige editie van dit handboek maakte Jan Mastenbroek de lezer al attent op de groeiende interdependentie tussen organisaties en tussen mensen op allerlei niveaus en op uiteenlopende terreinen. Dat is alleen maar meer geworden. We worden voortdurend geconfronteerd met onze afhankelijkheid van anderen. Een uitgangspunt dat van groot belang is voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied.

In het verlengde hiervan ligt de toenemende aandacht voor wat de netwerksamenleving wordt genoemd. Beleid, maar ook andere belangrijke functies en processen worden georganiseerd in de netwerken die mensen met elkaar vormen en die voortdurend veranderen.

Inzicht in organisatieverbanden is van belang voor ons vakgebied, in de eerste plaats omdat het beïnvloeden van grote groepen mensen nog steeds een belangrijk doel is van professionele communicatie. We moeten met zijn allen een product kopen, een beleid accepteren, minder eten, meer bewegen, de regels volgen en ga zo maar door. Dat argumenten, verspreid vanuit een centraal punt, daarbij zelden een doorslaggevende rol spelen, is een gedachte die steeds meer gemeengoed wordt. In plaats daarvan groeit het inzicht dat beïnvloeden eerder een kwestie is van het zoeken van verbinding met mensen waarvan wij ons afhankelijk weten. Het gaat, met andere woorden, om afstemming en dat gebeurt per definitie in een interactioneel proces. Gesprekken en verhalen spelen daarbij een onmisbare rol. Verhalen verbinden omdat ze aloude tegenstellingen oplossen, tussen ratio en emotie, feiten en meningen, experts en leken, interne en externe processen, bewuste en onbewuste communicatie, enzovoort.

Daarbij komt dat pogingen tot beïnvloeding - denk aan de werking van Postbus 51-spotjes, maar ook goedbedoelde persoonlijke adviezen - alleen maar effectief zijn wanneer ze doorklinken in de gesprekken die mensen met elkaar voeren.

Ook hierbij spelen verhalen een doorslaggevende rol. Storytelling is *hot* omdat we inzien dat organisaties enorm zijn geholpen met een *corporate story*. Een goed verhaal over missie en ambities dat zichzelf graag doorvertelt omdat het gemakkelijk is in te passen in verschillende contexten, zowel binnen als buiten de organisatie. Een moderne organisatie luistert en participeert in de gesprekken die consumenten voeren en waarin voortdurend over merken wordt gepraat, zo lezen we bijvoorbeeld in het hoofdstuk over gesprekken van Steven Van Belleghem.

Genoemde inzichten en ontwikkelingen komen terug in de verhalen die in dit boek bijeen zijn gebracht. Ze gaan over beïnvloeding, reputatiemanagement, kwesties van accountability, de rol van emoties, de effectiviteit van beelden, framing, mediarelaties, crisiscommunicatie en nog veel meer. De geschetste ontwikkelingen worden niet alleen gefaciliteerd en gerealiseerd via de sociale media: de structuren die zo ontstaan worden daarbinnen ook goed zichtbaar. Sociale media spelen in elk hoofdstuk een dusdanig belangrijke rol, dat we daarmee één van de rode draden te pakken hebben die deze editie van het handboek kenmerken. Een andere rode draad is de drang tot professionalisering waaraan elk hoofdstuk een unieke bijdrage levert. Het communicatievak is voortdurend in ontwikkeling, en dat moet ook, want inzichten veranderen, de samenleving verandert en daarmee perspectieven en handelingswijzen. Niet alleen moeten we onszelf steeds vernieuwen, soms worden oude inzichten weer actueel omdat de nieuwe context daarom vraagt. Dit boek helpt daarbij.

Vele mensen hebben aan dit boek meegewerkt. Mensen die met hun voeten in de klei staan en dagelijks worden geconfronteerd met wat ons vak zo interessant maakt. Maar ook mensen die op afstand nadenken over communicatie en op basis van inzichten uit allerlei disciplines, de sociologie, de sociale psychologie, de antropologie en de bestuurskunde hun visie geven. Dit alles heeft geresulteerd in een rijk boek, gevarieerd aan inhoud, actueel en fundamenteel, met een veelheid aan inzichten en handige tips en daarmee een must voor professionals voor wie communicatie een belangrijk aspect vormt van het dagelijkse werk.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Noelle Aarts, hoogleraar Strategische communicatie; de 'Logeion' leerstoel

INHOUD

Voorwoord

DEEL 1: DE THEORIE

1. Inleidend hoofdstuk. *De wereld en het vakgebied in ontwikkeling* 3
2. Wat beweegt mensen? *Gedrag, beïnvloeding en communicatie* 25
3. Reputatiemanagement. *Bouwen aan vertrouwen, voorkeur en verbinding* 43
4. De verandering kleurt de communicatie. *Het belang van meervoudigheid en de valkuil van klantvriendelijkheid* 65
5. Het belang van onderzoek 87
6. Belevingscommunicatie. *Het belang van emotie* 101
7. Het belang van ethiek. *Moreel verantwoord handelen* 119
8. Sociale media. *Het gaat niet over technologie, maar over conversaties tussen mensen* 139

DEEL 2: DE PRAKTIJK

1. Onderzoek en analyse in de praktijk. *Kijken en luisteren als basis voor harde gegevens* 155
2. Accountability van communicatie. *Verantwoordelijkheid nemen verantwoording afleggen* 173
3. Positioneren. *De strijd om het brein* 193
4. Alles draait om de boodschap... *Over opvallen, overkomen en overnemen* 221
5. Beïnvloeding. *Van frame tot spin (wat, waarom, hoe)* 239
6. Tijd voor storytelling. *Storytelling en veranderen* 261
7. Succesvol vormgeven van informatie. *Verleiden met woord én beeld* 279
8. Issuesmanagement. *Macht over meningsvorming* 301
9. Crisiscommunicatie. *'The stronger the wood, the straighter the arrow'* 317
10. Mediarelaties zijn maatwerk. *Het zijn net mensen* 337
11. Public affairs 355

12. Financiële communicatie. <i>Van informeren naar dialoog</i>	375
13. Campagne voeren. <i>Het individu meer centraal</i>	393
14. Arbeidsmarktcommunicatie. <i>Organisaties als werkgever profileren</i>	411
15. Participatie. <i>Invloed van burgers en professionals in beleid</i>	431
16. Verandercommunicatie in organisaties. <i>Een praktische aanpak</i>	455
17. Opdrachtgeverschap. <i>Tussen dirigent en taxiklant</i>	473
18. De professionele communicatieafdeling. <i>Een sleutel tot succes</i>	489
Dankwoord	513
Over de auteurs	515



Deel 1

De Theorie

HOOFDSTUK 1

Inleidend hoofdstuk

De wereld en het vakgebied in ontwikkeling

*Monique Neyzen
Erik Blokland
Sonja Wagenaar*

IN DIT HOOFDSTUK

Dit boek gaat over de communicatie van organisaties. Overheden, bedrijfsleven, non-profitorganisaties communiceren allemaal met hun omgeving, met hun klanten en intern. Al deze organisaties hebben te maken met veranderingen in de maatschappij, technologische vernieuwingen en voortdurend veranderende opvattingen. Deze ontwikkelingen beïnvloeden de wereld waarin we leven én de communicatie van organisaties. Enerzijds maken communicatieadviseurs een vertaalslag van de betekenis van ontwikkelingen voor de organisatie. Anderzijds verbinden zij de organisatie met de maatschappij.

Dit inleidende hoofdstuk schetst enkele maatschappelijke ontwikkelingen die impact hebben op het communicatievak. In de eerste paragraaf staan enkele veranderingen in de wereld centraal. Bij paragraaf 1.2 stippen we ontwikkelingen in ons vakgebied aan. In de volgende hoofdstukken wordt daar dieper op ingegaan, vanuit de theorie in deel I en de praktijk in deel II. Daarom verwijzen we geregeld naar andere hoofdstukken. Wat je met communicatie kunt, komt in paragraaf 1.3 aan de orde en hoe wij de essentie van ons vak zien in paragraaf 1.4. In paragraaf 1.5 komen zes kerntaken van de beroepsniveau profielen van Logeion (beroepsvereniging voor communicatie) terug. We besluiten met een kort historisch overzicht. Dit toont aan hoe snel ons vak zich ontwikkelt. Nog maar enkele decennia geleden werd er heel anders tegen het vak en mogelijkheden van communicatie aangekeken.

1.1 De wereld in ontwikkeling

Organisaties zijn niet alleen afhankelijk van hun context, ze zijn zelf ook onderdeel van netwerken en de maatschappij. Ze hebben mondige klanten, belanghebbenden en medewerkers. Organisaties concurreren om aandacht en worden geconfronteerd met een toegenomen vraag naar openheid. Communicatie is belangrijk voor organisaties om staande te blijven in een snel veranderende wereld.

Mondiale interdependentie en belangen

“We leven in een wereld vol belangentegenstellingen en tegenstrijdige doelstellingen. Hierdoor is de wereld vol spanningen, conflicten en fricties. Maar tegelijkertijd groeit de interdependentie met de dag.” Dit schreef Jan Mastenbroek in de vijfde editie van dit handboek, in 2004. De afgelopen jaren hebben de bankencrisis, de kredietcrisis en de eurocrisis dit duidelijk aangetoond. Ontwikkelingen in het ene deel van de wereld beïnvloeden ‘de andere kant’. Banken die omvallen in Amerika hebben invloed op de banken in Nederland. Op het moment van schrijven is de eurocrisis in volle gang. Een crisis die laat zien dat de belangen binnen Europa ook tegengesteld zijn en doelstellingen conflicteren. Het leidt tot fricties, conflicten en spanningen.

Het illustreert niet alleen de uitspraken van Jan Mastenbroek. Het laat zien dat organisaties zich bewust moeten zijn van deze (mondiale) interdependentie en belangenverschillen en zich hierop moeten instellen. Communicatie heeft een radarfunctie binnen de organisatie of moet de radarfunctie van de organisatie vergroten. Onder meer de onderzoekshoofdstukken in deel I en II gaan hier dieper op in.

Netwerksamenleving

Organisaties zijn afhankelijk van hun omgeving om hun doelen te realiseren. Ze zijn onderdeel van verschillende netwerken die continu veranderen. Datzelfde geldt voor individuen. Volgens sociologen leven we in onze westerse wereld in een netwerksamenleving (Van Dijk 2001). In zo’n samenleving verbinden mensen zich met anderen in steeds veranderende samenstellingen. Deze netwerken verschillen in omvang, inhoud, samenstelling en dichtheid (Aarts en Van Woerkum 2008).

Het gebruik maken van netwerken om je te informeren en te presenteren is al zo oud als de weg naar Rome. Als prehistorische holbewoner probeerde men al via via te achterhalen waar een goede plek was om te jagen of te wonen. Tegenwoordig gaat dit veel sneller en makkelijker. De mogelijkheden van sociale media maken dat netwerken sneller ontstaan, flexibeler zijn en vaak rond heel specifieke onderwerpen tot stand komen. Netwerken rond een individu zijn zeer verschillend van gebruiksduur, intensiviteit en flexibiliteit. Sociale media hebben invloed op hoe mensen

zich organiseren en gedragen. We gebruiken ze om informatie te zoeken en te delen, om ons te organiseren, om te presenteren en te communiceren (Aarts 2011). Jongere generaties zijn al veel meer gewend aan het continu bewegen in flexibele netwerken (Veen 2009). Ze vinden het vanzelfsprekend via hun netwerken anderen in te zetten om hen te helpen. En dat hun netwerken dwars door alle lagen van de samenleving gaan, (lands)grenzen overschrijden en de reikwijdte groot is.

Organisaties maken deel uit van deze netwerken. Het is de taak van een communicatieadviseur ze daar bewust van te maken, want organisaties kunnen hun voordeel ermee doen. Sociale media maken het mogelijk naar individuen en groepen te luisteren en daarvan te leren en rechtstreeks met hen in contact te zijn. Zie hoofdstuk 8 van deel I.

Mondigheid en openheid

“We leven in een wereld waarin (in elk geval voor het ‘westerse’ deel) geldt dat de toenemende mondigheid een groot goed is, de oogst van onderwijs waarvan generaties kunnen profiteren. Mondige mensen winnen aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid, het laatste zeker als de sociaal-economische omstandigheden meezitten” (citaat Mastenbroek, vorige editie).

Naast de toegenomen mondigheid leven we in een wereld waarin men meer mogelijkheden heeft om te publiceren en media in te zetten. Om zo meningen, opvattingen of wetenswaardigheden te delen. Iedereen kan een zender zijn met in potentie een groot bereik. Per persoon en situatie verschilt het bereik van de boodschap, maar de mogelijkheden zijn vele malen groter dan jaren terug.

De toegenomen mogelijkheden om een boodschap de wereld in te brengen, hebben gevolgen voor organisaties. Door de groei aan informatie en de afname in het vertrouwen in instituties neemt het vertrouwen in *peers* steeds meer toe. Wij hechten meer waarde aan de mening van ons netwerk dan aan wat organisaties of merken ons vertellen. Een goed voorbeeld biedt de commotie die ontstond rond het vaccin tegen baarmoederhalskanker. Het bleek dat mensen meer vertrouwen hadden in wat anderen online schreven dan in het advies van experts en instituties. Om effectief met hun omgeving te communiceren moeten organisaties luisteren naar deze signalen en er rekening mee houden in de manier waarop ze de omgeving benaderen en aanspreken. Ervaringsdeskundigen kun je ook effectief inzetten om de boodschap te vertellen (zie ook deel II, hoofdstuk over Campagnes).

Er zijn nieuwe mogelijkheden om mensen te mobiliseren en betrokkenheid te stimuleren. Dit komt ook terug in deel II, hoofdstuk over Participatie. Maar ook klanten met klachten, medewerkers die de vuile was buiten willen hangen of ontevreden leveranciers kunnen hun ongenoegen publiekelijk uiten. Makkelijker dan voorheen en met potentieel meer impact. De kans dat zaken snel op straat

liggen, is veel groter dan vroeger. Grenzen tussen ‘intern’ en ‘extern’ vervagen. Dat heeft invloed op organisaties. Vroeger kozen organisaties voor openheid als ethische of communicatieve keuze. Nu is het risico van lekken door individuen uit de organisatie zo groot, dat openheid geen keuze maar een gegeven is (zie ook deel I, hoofdstuk 7).

De kennisexplosie

We leven in een wereld waarin de beschikbare informatie en het aantal boodschappen dat dagelijks op ons wordt afgevuurd blijft groeien. Kranten, folders, gesprekken, tijdschriften, boeken, sms, mail, radio, tv, internet overal kunnen wij informatie vandaan halen. Tegenwoordig heeft bijna iedereen toegang tot internet, maar niet iedereen maakt even goed gebruik van de mogelijkheden. Hierdoor ontstaat een digitale kenniskloof. Onderzoek van Van Deursen en Van Dijk (2008) laat zien dat hoogopgeleide mensen beter gebruik maken van deze informatie-mogelijkheden. Zij kunnen bijvoorbeeld beter de betrouwbaarheid van informatie beoordelen. Niet alle informatie op internet is even betrouwbaar. Een groot deel bestaat uit (onzinnige) meningen van mensen op fora. Iedereen die wel eens heeft gezocht naar symptomen van een bepaalde ziekte, kan dit beamen.

De (digitale) kenniskloof gaat niet op voor alle onderwerpen. Sommige informatie gaat dwars door alle opleidingsniveaus, afkomst en leeftijdsgroepen heen. Zoals informatie over het weer of de toestand op de weg. De weersverwachting en file-informatie zijn een vast onderdeel van het nieuws op radio en tv. Het zou logisch zijn dat mensen niet alleen naar het weer kijken, maar ook de andere items in het journaal zien. Waarom leert dan niet iedereen daar evenveel van? Eén van de belangrijkste factoren om aandacht aan een onderwerp te besteden is of je denkt dat het nuttig en relevant voor je is en of jouw netwerken erover praten.

Organisaties die hun omgeving willen bereiken moeten zorgen voor een relevante boodschap voor verschillende groepen. De boodschap moet opvallen en emotie bevatten. Dit wordt ook duidelijk uit deel I, hoofdstuk 6. Het gaat steeds meer om een ‘verhaal’ vertellen dat aansluit bij de belevingswereld van de groepen die je wilt raken, zie deel II, hoofdstuk 6. Alleen dan staan mensen open voor je boodschap en vertellen ze het door aan elkaar binnen hun sociale netwerken.

1.2 Het vakgebied in ontwikkeling

Gezien deze ontwikkelingen verandert de rol van communicatie en neemt het belang ervan toe. Uiteindelijk moet communicatie zorgen voor verbinding met de omgeving. Hieronder worden enkele zaken aangestipt, met een verwijzing naar het hoofdstuk dat er dieper op ingaat.

Sociale media

Over sociale media, één van de belangrijkste ontwikkelingen van de laatste tijd, gaat hoofdstuk 8 van deel I. Verder werkt het onderwerp door in bijna alle hoofdstukken van het praktijkdeel van het boek. Nieuwe media vervangen zelden oude media, ze komen erbij en beïnvloeden de functies van bestaande media. Dat is ook het geval met sociale media. De ontwikkelingen op dit gebied gaan hard. Het aantal gebruikers groeit enorm en er komen steeds nieuwe toepassingen (apps, combinaties van functies). Sociale media worden gebruikt voor informatie, zoals bij Wikipedia of Twitter (wat de snelheid van informatie vergroot) en communicatie: van 1 op 1 tot '1 to many' op Marktplaats, allerlei fora en rond gedeelde interesses. Maar ook om jezelf te presenteren, om een online identiteit neer te zetten met je profiel. Hierdoor vervagen de grenzen tussen openbaar, werk en privé. Bovendien vergemakkelijken sociale media dat mensen zich organiseren, zoals bij de Arabische Lente.

Professionalisering

Communicatie is een 'jong' vak en volop in ontwikkeling. Het aantal communicatiestudenten en vakbeoefenaren neemt nog altijd toe. De meeste vakgenoten zijn goed opgeleid en combineren advisering met uitvoerende werkzaamheden. De laatste jaren zijn er veel nieuwe inzichten bijgekomen uit de gedragswetenschappen die relevant zijn voor communicatie. Die staan in hoofdstuk 2 van deel I op een rij. Dit maakt een onderbouwde aanpak beter mogelijk: de professionaliteit groeit. Maar we zijn er nog niet. Veel vakgenoten gaan nog uit van de trits 'kennis → houding → gedrag'. Terwijl uit wetenschappelijke inzichten blijkt dat die samenhang niet zo eenvoudig is.

De beroepsgroep moet nog verder professionaliseren en duidelijker zijn in de toegevoegde waarde. 'Wat bereik je met communicatie? Wat is de bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelen? Wat levert het concreet op? En hoe maak ik mijn werk als communicatieadviseur inzichtelijk?' Hoofdstuk 2 van deel II (over accountability) gaat in op het meetbaar maken van ons werk. De vraag naar onze meerwaarde groeit, zeker in tijden van reorganisaties en bezuinigingen.

Imago

Het management van organisaties hecht steeds meer waarde aan communicatie. Meestal is communicatie een stafafdeling met direct contact met de top van de organisatie. Toch voelen veel managers zich nog niet goed bediend op strategisch niveau, blijkt uit onderzoek (Van Ruler en Elving 2007 en Van der Jagt 2005). Het vak heeft meer een doe- dan een denkimago. Alleen adviseren is vaak geen optie, 'hands-on' werk is de basis van het vak. Veel (jongere) communicatieprofessionals zoeken naar de invulling van hun rol als adviseur. Bij de vertaling van organisatiedoelstellingen naar communicatiedoelstellingen wachten ze soms te passief op duidelijkheid vanuit directie of bestuur. Voor een managementbijdrage is een proactieve analyse van de organisatie en ontwikkelingen in de omgeving nodig.

De hoofdstukken over reputatiemanagement (deel I, hoofdstuk 3) en de professionele communicatieafdeling (deel II, hoofdstuk 18) bieden een handreiking. Of zijn we gewoon slecht in de verkoop van ons eigen vak? Hier ligt ook een rol voor de beroepsvereniging Logeion.

Verbreiding

Voor strategische communicatie op boardroom- of politiek-bestuurlijk niveau is een breder gezichtsveld nodig dan alleen kennis van communicatiemiddelen en media. Het vak gebruikt inzichten van andere disciplines als organisatiekunde, veranderkunde, politicologie, procesmanagement en psychologie. In deze editie is daarom een theorie- en een praktijkhoofdstuk over verandering en communicatie opgenomen (deel I, hoofdstuk 4 en deel II, hoofdstuk 16) en over participatie en omgevingsmanagement (deel II, hoofdstuk 15). Wat communicatieprofessionals onderscheidt, is dat zij vooral ‘*vanuit de buitenwereld, vanuit de doelgroep denken*’. Op managementniveau spelen ethische vragen, het beïnvloeden van beleid (*public affairs*) en keuzes ten aanzien van positionering, de reputatie en corporate communicatie. Beursgenoteerde bedrijven maken zich druk om hun financiële relaties. En alle organisaties om hun relatie met de media.

Andere rol

Intern krijgen we steeds meer de rol om de organisatie ‘communicatie-minded’ te maken. Dat betekent, niet meer alles zelf doen, maar de medewerkers helpen om de communicatie goed in te vullen. Dat vraagt ook andere, meer coachende, vaardigheden van een communicatieprofessional, zie ook de volgende paragrafen. Een belangrijke vraag is: ‘Wat blijven we zelf doen en wat besteden we uit?’ Zie daarover het hoofdstuk over opdrachtgeverschap (hoofdstuk 17 van deel II). Ook ontstaan er steeds meer specialismen in het vak; hier zijn aparte hoofdstukken aan gewijd. Zoals op het gebied van sociale media, crisiscommunicatie, public affairs, financiële communicatie, arbeidsmarktcommunicatie en participatieprocessen.

Omgeving monitoren

Een omgevingsanalyse, het in kaart brengen van de belangrijkste netwerken en relevante actoren hoort bij het standaard gereedschap van de communicatieprofessional. Om zicht te krijgen op de omgeving wordt steeds meer kwalitatief of kwantitatief onderzoek gedaan. We volgen conversaties op het web of gebruiken internetpanels. Het onderzoekshoofdstuk (hoofdstuk 5 van deel I en hoofdstuk 1 in deel II) geeft inzicht in de mogelijkheden. We monitoren issues en proberen te voorkomen dat een crisis ontstaat. Ontwikkelingen als de toegenomen openheid, interdependentie, groei van het aantal zenders en veranderende mediavormen zijn van invloed. Dit komt terug in de hoofdstukken over issuesmanagement (hoofdstuk 8 van deel II) en crisiscommunicatie (hoofdstuk 9 van deel II).

Emotie

In dit vak is ook *fingerspitzengefühl* onontkoombaar, een communicatieprofessional moet een goede antenne hebben en zich kunnen verplaatsen in de doelgroep. Steeds de inschatting maken van hoe iets gaat vallen, wat het oproept. Reputaties van organisaties zijn grotendeels op emotie gebaseerd, vooral vertrouwen is essentieel. Ook keuzes zijn meer op emotie en gewoontegedrag gebaseerd dan op ratio, blijkt uit onderzoek (Prast, Tiemeijer en Thomas 2009). Daarom zijn technieken als *priming* effectief, zie hoofdstuk 5 van deel II over Beïnvloeding. Boodschappen en onderwerpen worden relevant als zij passen binnen een dominant frame (kernboodschappen, hoofdstuk 4 deel II), een verhaal vertellen (storytelling, hoofdstuk 6 van deel II) en mensen stimuleren ze met elkaar te delen (sociale media, hoofdstuk 8 van deel I). De maatschappij wordt steeds visueller, het belang van beeld (hoofdstuk 7 van deel II) spreekt voor zich, ook al zijn veel vakgenoten vooral tekstueel ingesteld.

1.3 Wat kun je met communicatie?

Communicatie is van belang voor elke organisatie. Om organisatiedoelstellingen te helpen realiseren, de werking van andere beleidsinstrumenten te versterken, de relatie met stakeholders te onderhouden, of om veranderingen of een dialoog te stimuleren. Massamedia zijn geschikt voor agendasetting en kunnen kennis stimuleren. Voor beïnvloeding van houding of gedrag zijn directe contacten effectiever. Bij de overheid neemt communicatie steeds meer een plaats in het hart van het beleid in. Vroeger stond ‘zenden’ centraal; tegenwoordig gaat het in toenemende mate om verbindingen leggen, interactie stimuleren en betekenis geven.

Van zenden tot interactie

Het woord communicatie is een containerbegrip. Vraag ernaar en je krijgt reacties die uiteenlopen als: interactie tussen mensen, een vakgebied, een staffunctie, een beleidsinstrument, non-verbale communicatie, massamedia, communicatiemiddelen, processen in organisaties, de inhoud van een boodschap. Het heeft inderdaad allemaal met communicatie te maken. De wetenschap omschrijft communicatie meestal in termen van *een proces met een zender, een boodschap, een medium en een ontvanger*. Daarbij wordt gebruik gemaakt van voorlichting, public relations, reclame en propaganda; de modaliteiten van communicatie.

Denkbeelden over de effecten van communicatie en massamedia zijn in de loop der jaren sterk veranderd. Zie paragraaf 1.6 voor een overzicht. Door het klassieke Zender-Boodschap-Middel-Ontvanger-model lag de focus van het vak lang op het zenden van boodschappen: eenrichtingsverkeer. Communicatie is ook inzetbaar als instrument voor organisatiebeleid, bijvoorbeeld bij campagnes. En natuurlijk voor tweerichtingsverkeer; interactie past bij het woord communicatie. Denk aan verander- of participatieprocessen.

Strategisch inzetten voor organisatiedoelen

Eerder is geschetst dat de samenleving snel verandert. Organisaties, zowel bedrijven als overheden, moeten zich voortdurend aanpassen aan veranderingen en inspelen op allerlei ontwikkelingen. Een organisatie kan niet zonder communicatie. Hiermee kun je onderwerpen agenderen, kennis vergroten, houding of gedrag beïnvloeden, relaties onderhouden, verbindingen leggen, de reputatie beïnvloeden en interactie organiseren. Communicatiedoelstellingen zijn afgeleid van organisatiedoelstellingen. Zo kan communicatie het beleid van een organisatie helpen realiseren. Hoe groter de samenhang tussen alle interne en externe communicatie-uitingen richting doelgroepen, hoe effectiever de communicatie. Om dit te coördineren moet de communicatiefunctie zowel op uitvoerend als strategisch niveau zijn ingevuld. Bij kleine organisaties ontbreekt soms de capaciteit hiervoor. Door sociale media neemt het aantal zenders binnen de eigen organisatie toe en dat maakt de coördinatie van alle communicatie steeds lastiger. Die toename van zenders vergroot het belang van communiceren op basis van uitgangspunten en van gedeelde waarden. En van het belang van de consistentie tussen gedrag en communicatie.

Communicatie in het hart van beleid

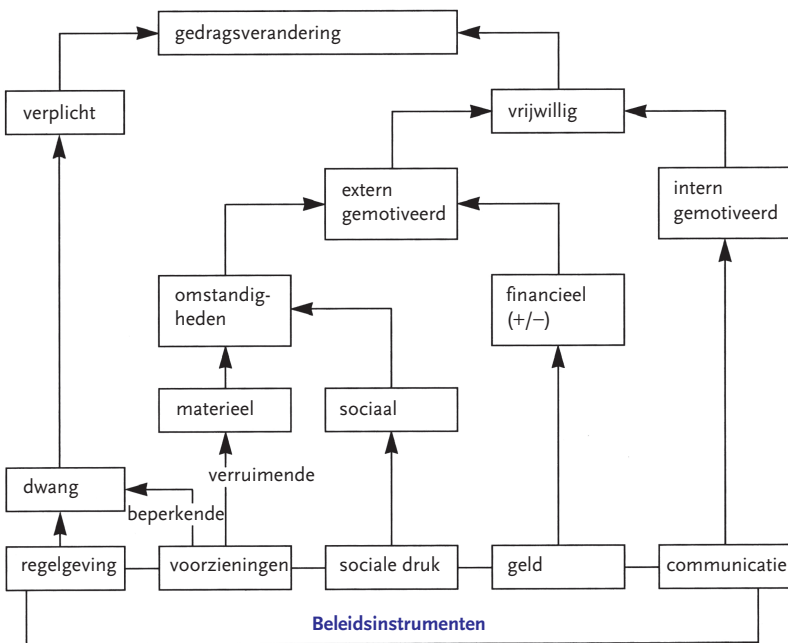
In 2001 adviseert de commissie Toekomst Overheidscommunicatie van Wallage: 'Breng communicatie naar het hart van het beleid' (RVD-communicatiereeks 2004). Het accent verschuift: niet meer alleen óver beleid communiceren en achteraf beleidskeuzes vertalen, maar eerder in het beleidsproces betrokken zijn. Ook moet 'de burger' leidraad zijn voor het overheidshandelen. Communicatieadviseurs brengen samen met beleidsmedewerkers netwerken, actoren en hun belangen in beeld. Ze proberen inzicht in de beleving van actoren te krijgen door onderzoek, adviseren over de aanpak van projecten en vormgeving van de dialoog. Wallage vond overigens 'communicatie te belangrijk om alleen aan communicatieprofessionals over te laten'. Het is ook niet het exclusieve terrein van communicatieadviseurs. De meerwaarde van een communicatieadviseur zit hem in het kijken met andere ogen, vanuit het perspectief van de buitenwereld.

Beleidsfase	Verkenning	Ontwikkeling	Uitvoering	Beheer
Functie communicatie	Reflectief - Onderzoek - Issues/trends en ontwikkelingen signaleren - Agenderen	Procesondersteunend - Interactief beleid - Faciliteren dialoog - Communicatie coaching	Operationeel - Middelen ontwikkelen - Campagnes maken - Uitvoering en orkestratie	Managerieel - Bewaken uitvoering - Monitoring effecten - Evalueren communicatie

Afbeelding 1-1: Rol communicatie in beleidsfasen (naar een model van Erik Reijnders).

Samenhang met andere beleidsinstrumenten

Communicatie maakt deel uit van het beleid van de organisatie, zowel bij de overheid als het bedrijfsleven. Een communicatieadviseur adviseert over de functie van communicatie in de verschillende beleidsfasen. Per fase is de rol van communicatie namelijk anders (zie afbeelding 1-1). Als je adviseert over de inzet van communicatie als beleidsinstrument gaat het vooral om de samenhang tussen de verschillende instrumenten: wet- en regelgeving, voorzieningen, sociale druk, subsidies/geld en communicatie (zie afbeelding 1-2 en afbeelding 2-2). Zelden is communicatie als enig instrument in te zetten. Alleen als de individuele voordelen opwegen tegen de nadelen, bijvoorbeeld bij belastingteruggave. Meestal is communicatie een ondersteunend instrument, wat de werking van de andere instrumenten versterkt. Bijvoorbeeld bij afvalinzameling blijkt de combinatie van voorzieningen en communicatie heel effectief. Of bij handavingscommunicatie versterkt communicatie de beleving van handhaving.



Afbeelding 1-2: Instrumenten bij gedragsverandering (Aarts en Van Woerkum 2008).

Dialogo stimuleren

We onderscheiden massacommunicatie met behulp van massamedia van interpersoonlijke communicatie. Dan is er direct contact tussen zender en ontvanger, zoals bij bijeenkomsten. Internet maakt 1 op 1 contact en '1 to many' contacten eenvoudiger. Sociale media vergemakkelijken virtuele ontmoetingen en het ontstaan van nieuwe netwerken en 'conversaties'. Zo kunnen nieuwe betekenissen ontstaan. Ook in virtuele conversaties worden meningen gevormd. Massamedia zijn vooral geschikt om veel mensen tegelijk te bereiken. De werking van massamedia berust in hoge mate op wat mensen er vervolgens mee doen. Radio- en tv-spotjes zijn meestal onderdeel van een campagne en op agendasetting of kennis gericht, soms op meningsvorming of gedrag. Spotjes zijn vooral effectief als mensen erover gaan praten.

Face-to-face, direct persoonlijk contact tussen mensen blijft belangrijk. Verandering ontstaat vooral in alledaagse situaties, in directe interactie tussen mensen. In gesprekken die mensen met elkaar voeren en verhalen die zij vertellen. Zo besteden medewerkers van Google een deel van hun werktijd aan 'spel'. Dit stimuleert de creativiteit, die de organisatie nodig heeft voor continu vernieuwing. Door uitwisseling kan men leren, verhalen doorvertellen en verrijken, zoals duidelijk wordt uit de hoofdstukken over verandering (deel I, hoofdstuk 4 en deel II, hoofdstuk 16) en storytelling (deel II, hoofdstuk 6).

1.4 Essentie van het communicatievak

Als communicatieprofessional moeten we verschillende perspectieven bij elkaar brengen. Dat is een kerncompetentie, daarbij gaat het om een mix tussen kennis en kunde. Je moet weten wat er speelt in de buitenwereld, dat is het '*van buiten naar binnen*' denken. Dan erop in spelen door *betekenis* te geven, door informatie te duiden. En door een boodschap te formuleren die organisatiedoelen met de beleving van de buitenwereld verbindt. De interne organisatie communicatie-mindend maken, speelt bij het '*van binnen naar buiten*' denken.

Bij het Jeroen Bosch ziekenhuis is de verbinding binnen het ziekenhuis en met stakeholders in de maatschappelijke omgeving verbeterd. Het ziekenhuis positioneert zich meer als goed doel met een Twitter-sprekbeurt van specialisten, een coalitie met de Bosche kunstwereld, enzovoort. Medewerkers, specialisten, bestuur en stakeholders werken samen in een 'healing environment'.

'Van buiten naar binnen' denken

Omgevingsbewustzijn moet een tweede natuur van communicatieprofessionals zijn. Binnen de eigen organisatie ontstaat makkelijk 'zelfreferentialiteit', een eigen beeld van de werkelijkheid. Hoe meer een organisatie onder druk staat, hoe sterker dat vaak is. Dit moet je als communicatieadviseur doorbreken door steeds 'van buiten naar binnen' te blijven kijken. Te scannen wat leeft bij relevante actoren en wat dat betekent voor de organisatie. Denken vanuit de doelgroep (relevante actoren) wordt dit ook wel genoemd. Hulpmiddelen zijn een omgevingsanalyse en onderzoek. Maar ook een kritische, beetje onafhankelijk geest en een goede 'omgevingsantenne'.



Bijvoorbeeld bij de Noord/Zuidlijn is de communicatie na jaren van problemen anders aangepakt. Door te anticiperen op overlast, direct contact tussen bewoners en bouwers en een actief sociaalmediabeleid. Open communicatie wint het vertrouwen van de Amsterdammers terug.

Afbeelding 1-3: Noord/Zuidlijn.

'Van binnen naar buiten' denken

De rol van de communicatieprofessional verandert steeds meer richting de interne organisatie communicatief maken. Een externe *mindset* stimuleren, zodat de organisatie communicatie-minded wordt. Vroeger functioneerde een communicatieafdeling vaak als een sluis tussen de binnen- en de buitenwereld. Nu de

grens tussen binnen en buiten vervaagt, is die controle steeds meer een illusie en krijgt communicatie ook een andere taak. Dat betekent ook een meer faciliterende, coachende rol voor de communicatieadviseurs op dit gebied. Steeds meer organisaties zoeken aansluiting bij netwerken om externe expertise te benutten in plaats van alles zelf te organiseren. Zoals bij *crowdsourcing* en productontwikkeling bij Lay's (zie kader).

'Van binnen naar buiten denken' wordt ook wel ingevuld door binnen de organisatie groepen te verbinden die een ander beeld hebben en moeten samenwerken.



Sociale media geven organisaties mogelijkheden om met doelgroepen in contacte komen en hun kennis te gebruiken. Zoals voor productontwikkeling in bijvoorbeeld Lay's Maak de Smaak-campagne. Nederland is opgeroepen een nieuwe smaak te bedenken. De winnaar kreeg € 25.000 én één procent van de omzet. Nederland heeft

massaal deelgenomen aan de actie. Maar liefst 678.682 smaakideeën zijn ingezonden op Lays.nl en MaakdeSmaak.nl door 310.871 unieke deelnemers. Er zijn ruim zes miljoen chipszakken gekocht en 216.739 stemmen uitgebracht. De campagne werd 859.257 keer gedeeld met familie, vrienden en bekenden binnen de sociale netwerken Hyves en Facebook. Ook op Twitter is veel getweet over #maakdesmaak. Uiteindelijk won Patatje Joppie de Maak de Smaak-actie! Lay's kwam zelf ook als winnaar uit de strijd, want de merkvoorkeur en de omzet zijn significant gestegen.

Afbeelding 1-4: Lay's Maak de Smaak-campagne.

Betekenis geven

Betekenis geven doe je door de interne beleving te verbinden met de buitenwereld door informatie en ontwikkelingen te duiden. Betekenis geven gebeurt tussen mensen, zoals bij de Bob-campagne. Jongeren bespreken nu met elkaar: 'Wie drinkt vanavond niet, wie is de Bob?' Bob is een begrip geworden en staat nu zelfs in het woordenboek. Bob heeft het praten over rijden en drinken makkelijker gemaakt en bijgedragen aan een sterke vermindering van het rijden onder invloed de afgelopen tien jaar.



Afbeelding 1-5: Bob-campagne.

Betekenis geven kan ook door een kernboodschap te formuleren die een brug slaat tussen de organisatiedoelen en de beleving van de buitenwereld. Het gaat erom de informatie van de eigen organisatie zodanig te ‘vertalen’ dat de buitenwereld daar betekenis aan kan hechten. Deze vertaalslag anticipeert op kritiek van buiten en speelt bij voorkeur in op ‘frames’ of interpretatiekaders. Een frame is een interpretatiekader, dit kleurt de beleving van de buitenwereld. Als je bij de vertaalslag aansluit bij een frame wat op dat moment leeft, zal de boodschap eerder aanspreken. Veel opinieonderzoek is gericht op het achterhalen van (dominante) frames. Zie de onderzoekshoofdstukken en de hoofdstukken 3 t/m 5 in deel II. Verder gaat het bij de vertaalslag om het selecteren, concretiseren, structureren en presenteren van de boodschap. Een communicatieprofessional kan hier een goede rol in spelen; je externe oriëntatie maakt dat je een andere betekenis geeft dan iemand die alleen naar de afzender kijkt.

Kerncompetenties communicatievak: perspectieven bij elkaar brengen

‘van buiten naar binnen’ denken:	externe perspectief
‘van binnen van buiten’ denken:	interne perspectief
betekenis geven:	duiden/verbinden binnen- en buitenwereld

Afbeelding 1-6: Kerncompetenties communicatievak.

1.5 Kerntaken van de communicatieprofessional

Communicatiewerk is zeer divers. Er is een enorme verscheidenheid aan functies, taken en niveaus. Van het strategisch aansturen van de communicatie tot het organiseren van bijeenkomsten, het schrijven van een kernboodschap, een focusgroep begeleiden, de aanpak van een participatieproces uitwerken, het faciliteren van bijeenkomsten, de pers te woord staan, een communicatiekalender bijhouden, medewerkers trainen, sociale media monitoren, de afdeling leiden, tot de productie van allerlei communicatiemiddelen begeleiden (zie hoofdstuk 18 van deel II). Het vak ontwikkelt zich snel, zowel in de breedte als in de diepte. Er komen steeds meer specialismen en steeds meer raakvlakken met andere werkgebieden. In 2010 heeft de beroepsvereniging Logeion nieuwe beroepsniveauprofilen ontwikkeld. Ze zijn met inbreng van eigen leden en andere vakgebieden tot stand gekomen.

Beroepsniveauprofilen

De nieuwe profielen passen bij de huidige professionalisering en specialisaties in het vak. Het model maakt duidelijk wat de kerntaken op elk niveau zijn. De beroepsniveauprofilen beschrijven het werkkterrein en de verantwoordelijkheden van de communicatieprofessional in zes kerntaken en op zes beroepsniveaus.

Zes kerntaken:

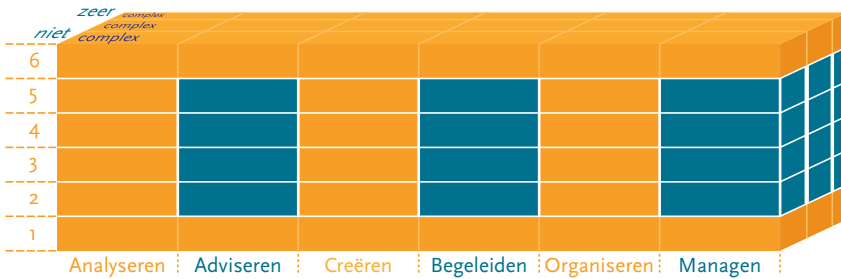
- Analyseren: in kaart brengen.
- Adviseren: organisaties communicatiever maken.
- Creëren: iets doen ontstaan.
- Organiseren: zorgen voor ontmoetingen.
- Begeleiden: mensen communicatiever maken.
- Managen: leiden en bewaken van het communicatieproces.

Zes beroepsniveaus:

- CP1: Ondersteuningsniveau: uitvoeren ondersteunende activiteiten.
- CP2: Instructieniveau: zelfstandig uitvoeren binnen gegeven kaders.
- CP3: Taakniveau: gegeven oplossing realiseren.
- CP4: Resultaatniveau: verantwoordelijk voor bepalen oplossing.
- CP4: Planniveau: richtinggevend voor de lange termijn.
- CP6: Issueniveau: definiëren van ontwikkelingen en issues.

Deze niveaus sluiten ook aan bij de Europese EQF-norm, het fundament voor de bachelor/masterstructuur in Europa. CP staat voor communicatieprofessional. De meeste professionals voeren een combinatie van taken uit. Het schema helpt

bepalen op welk niveau je zit bij de verschillende taken; je kunt ook de ‘zelftest’ doen op de Logeionsite. De profielen geven houvast voor persoonlijke ontwikkeling, voor opleidingen en aan werkgevers voor het beschrijven van functies, werking, selectie en loopbaanontwikkeling.



Afbeelding 1-7: Beroepsniveau profielen met zes kerntaken en zes niveaus.

1.6 Historische ontwikkeling

Door de jaren heen zijn de theorieën over de effecten van massamedia veranderd. Zowel public relations als overheidsvoorlichting hebben een ontwikkeling doorgemaakt. Inmiddels zijn beide terreinen naar elkaar toegegroeid met beleidsmarketing, stadspromotie, samenwerking in publiek-private constructies bij woningbouw, *framing*, spindoctoring enzovoort. Daarom wordt verder in dit boek over ‘communicatie’ gesproken. Eerst wordt kort op het specifieke van public relations en overheidscommunicatie ingegaan. Daarna volgt een beknopt overzicht van een eeuw communicatietheorie.

Public relations

In Nederland is public relations (PR) na de Tweede Wereldoorlog pas echt belangrijk geworden. Geen organisatie, stichting of overheidsinstantie kan overleven zonder communicatie. Ontwikkeling van de media en het steeds mondiger worden van burgers dwingen organisaties en de overheid rekenschap af te leggen voor hun reilen en zeilen. De afhankelijkheid van de omgeving neemt alleen maar toe. Naar buiten bepaalt het gedrag van de medewerkers weer de uitstraling van de organisatie. En door sociale media wordt de scheiding tussen intern en extern kleiner. Het bevorderen van wederzijds begrip, dat is waar PR om draait. Met alle vormen van communicatie die eraan bijdragen het begrip tussen een organisatie en

de verschillende publieksgroepen stelselmatig te bevorderen. Bij PR staat de organisatie centraal en de verhouding tot mensen en groepen binnen (medewerkers) en buiten de organisatie (klanten, omwonenden, investeerders, journalisten).

Overheidscommunicatie

Typerend is de politieke context, de specifieke taak van de overheid en dat de overheid publiek verantwoording móét afleggen. Openbaarheid is een wettelijk verankerde plicht. De nazipropaganda in de oorlogsjaren maakt dat overheidsvoorlichting na de oorlog bewust terughoudend is en via de media verloopt. In de jaren zeventig ligt het accent bij de overheid nog op verklaren, toelichten en openbaar maken: de openbaarheids- en dienstverlenende voorlichting. Burgers worden mondiger en in 1980 komt de WOB, de Wet openbaarheid van bestuur. Inspraak op overheidsplannen wordt bij wet geregeld, dit wordt wel de eerste generatie participatie genoemd. We zien de opkomst van instrumentele voorlichting, zoals bij campagnes als 'Een beter milieu begint bij jezelf'. In de jaren negentig ontstaat interactief beleid. Communicatie wordt ingezet om beleid te ontwikkelen met stakeholders: de tweede generatie participatie. In 2001 adviseert de commissie-Wallage dat 'communicatie naar het hart van het beleid' moet (RVD-communicatiereeks 2004). Beleidsmedewerkers krijgen Factor C-trainingen. In die tijd groeit ook publieksparticipatie. Burgers worden vaker direct bij planvorming betrokken: de derde generatie participatie. In 2005 adviseert de commissie-Elverding over 'inspraak nieuwe stijl'. Het is effectief om belanghebbenden vroeg in het beleidsproces te betrekken: de Elverding-werkwijze. Een ontwikkeling van voorlichting naar meer communicatie, naar het begin (zie ook het hoofdstuk over Participatie, H 15 in deel II) van communicatiever maken van de organisatie.

1900 Almacht van de media: Injectienaaldtheorie wat doen media met mensen?

De traditionele communicatiemodellen gingen ervan uit dat massamedia grote en directe invloed hebben op mensen. Dat er een direct verband is tussen de boodschap van de zender en de invloed ervan op de ontvanger. De belangrijkste kenmerken zijn (Van Wijk 2007):

- de grote (vaak negatieve) invloed van massamedia;
- de invloed gaat van zender naar ontvanger in de vorm van eenrichtingsverkeer;
- direct verband tussen de inhoud van de boodschap en de effecten op de ontvangers;
- massamedia bereiken de massa heel effectief, omdat de massa gemakkelijk te manipuleren is.