

INTERNE PUBLIC RELATIONS

Ludo DE MEYER (1)

Wanneer we de interne public relations tot onderwerp van onze eindverhandeling kozen, dan was dat vooral omdat we menen dat het grote belang ervan niet steeds voldoende ingezien en onderstreept wordt. Zelfs in de public relations-literatuur worden de interne public relations zeer dikwijls slechts oppervlakkig en stiefmoederlijk behandeld.

In de meeste public relations-handboeken vindt men naast een bevestiging van het feit dat "public relations in eigen huis beginnen", meestal enkel nog een opsomming en bondige bespreking van een aantal concrete interne public relations-middelen. Een interne public relations-bepaling of een duidelijke uiteenzetting van de redenen waarom de interne public relations zo belangrijk zijn, konden we echter nergens ontdekken. Heel wat mensen, zeker buitenstaanders, hebben dan ook een totaal verkeerde voorstelling van het interne public relations-werk.

We hebben daarom in deze eindverhandeling vooral getracht, enerzijds het wezen van de interne public relations te omschrijven en anderzijds van aan te tonen waarom ze in onze huidige samenleving van groot belang, ja zelfs noodzakelijk zijn. Daarnaast hebben we enkele concrete aspecten van hun praktische werking bestudeerd.

Op te merken valt nog, dat we ons hoofdzakelijk hebben moeten beperken tot de interne public relations van industriële of commerciële ondernemingen, omdat in de public relations-literatuur weinig of niet over deze van andere soorten organisaties gesproken wordt. Wel is het zo dat veel van wat we verder zullen zeggen meestal direct of naar analogie daarop kan toegepast worden.

I. In de eerste plaats hebben we dus onderzocht wat de interne public relations in feite zijn.

1. Steunend op de algemene public relations-theorie zijn we tot de volgende interne public-relations-bepaling gekomen: "De interne public relations zijn het systematisch streven om hoofdzakelijk door wederzijdse gedachtenwisseling goede verhoudingen te bevorderen met de interne publieken."

(1) DE MEYER, Ludo, Interne Public Relations, Centrum voor Communicatiewetenschappen, Leuven, september 1969, 124 blz.

2. Daarna hebben we bepaald wat de term "intern publiek" juist inhoudt. Een vergelijkende en kritische studie van de meningen der diverse auteurs leidde ons tot de conclusie dat de interne public relations zich richten tot "groepen van mensen", tot "publieken", dus niet tot individuen, en meer bepaald dat de interne publieken van een industriële of commerciële onderneming de werknemers en de aandeelhouders zijn. Op basis van deze publieken worden de interne public relations soms ingedeeld in: "employee relations" die op de werknemers en "stockholder relations" die op de aandeelhouders gericht zijn.

Wanneer het wel voor iedereen duidelijk zal zijn dat de werknemers een intern publiek vormen, is dit mogelijk niet helemaal zo wat de aandeelhouders betreft. Nochtans, alvorens als producent in de openbaarheid te kunnen optreden, dient de onderneming over een produktie-apparaat te beschikken. Dit ontstaat door de aanschaffing van machinerieën en het aantrekken van werkkrachten. De aanschaffing der machines zal meestal bekostigd worden uit de door de aandeelhouders ter beschikking gestelde bedragen. Het is dus zo dat het personeel door het verschaffen van werkkraft en de aandeelhouders door het verschaffen van kapitaal de onderneming in staat stellen te produceren en daardoor ook van relaties naar buiten aan te knopen. Beide groepen behoren daarom tot de interne publieken van de onderneming, hoe vreemd dit met het oog op de aandeelhouders ook klinkt als men aan internationale concerns denkt, waarvan de niet op naam gestelde aandelen op de beurs verhandeld worden.

Een nadere beschouwing van de publieksgroep "het personeel" maakte ons duidelijk dat het, met het oog op doeltreffender contacten, nodig is in het werknemerspubliek diverse categorieën te onderscheiden (geschoolden, ongeschoolden, mannen, vrouwen, ed.) Dit laat een benadering toe langs de weg die het best aan de respectievelijke interessen, reactiepatronen en voorlichtingsbehoeften van deze mensen is aangepast.

Onze aandacht is verder ook uitgegaan naar enkele speciale werknemerscategorieën: de arbeiders die spoedig zullen afgedankt worden en de nieuwe werknemers, en naar enkele randgevallen ervan, zoals de sollicitanten, de gepensioneerden en de gezinnen en familie van de werknemers. Deze groepen vragen omwille van hun speciaal karakter een bijzondere zorg vanwege de interne public relations-beoefenaars.

3. Tot slot van dit eerste deel hebben we geprobeerd enige klaarheid te scheppen in de verwarring die bestaat omtrent de respectievelijke werkgebieden van en de verhoudingen tussen de verschillende diensten of disciplines in de onderneming die zich met het personeel bezighouden. Na hun respectievelijke werkgebieden afgebakend en onderzocht te hebben, kwamen we tot volgende besluiten :

Om de human relations, d.i. de menselijke betrekkingen zelf in de onderneming te verbeteren heeft de mens bepaalde hulpmiddelen ontwikkeld, waarvan de voornaamste zijn: de employee relations, die zoals we reeds zegden, dat onderdeel van de interne public relations zijn, dat speciaal op de werknemers gericht is; de personnel relations, bij ons meestal het personeelsbeleid genoemd en de industrial of labour relations.

Wanneer goede human relations dus een gemeenschappelijk doel zijn, dan heeft elk van die drie hulpmiddelen een eigen opdracht en een specifiek werkterrein.

De interne public relations (employee relations) onderscheiden zich van de andere doordat ze zich richten tot groepen van mensen en uitdrukkelijk "het bevorderen van goede verhoudingen hoofdzakelijk door wederzijdse gedachtenwisseling" als taak hebben.

De personnel relations moeten zorgen voor voldoende en productieve werkkrachten. Ze staan dan ook in voor de werving, het aannemen, het beheer en het ontslag van het personeel, dit alles in een ruime zin genomen, zodat hun opdracht heel wat verder gaat dan de louter boekhoudkundige kant van het personeelsbeheer.

De personnel relations zullen bij dit alles de werknemers eerder als individuen benaderen, terwijl ze logischerwijze hun werkzaamheden wel binnen de best mogelijke verhoudingen zullen verrichten, zonder dat dit echter hun hoofdbekommernis uitmaakt. Daaruit blijkt een duidelijk tweevoudig verschil met de employee relations.

De industrial of labour relations tenslotte behandelen vooral de verhoudingen tussen de beroepsorganisaties van werkgevers en werknemers.

II. In het tweede deel hebben we vervolgens aangetoond waarom de interne public relations noodzakelijk zijn.

1. In een historische benadering zagen we hoe vanaf de industriële revolutie, met haar diep ingrijpende gevolgen die onze samenleving in een steeds versnellend ritme veranderden, geleidelijk aan de weg naar de interne public relations geëffend werd.

Oorspronkelijk ontbraken zowel bij de ondernemers als bij de arbeiders de levensvormen die pasten bij de veranderde realiteit. Het grote slachtoffer daarvan werd de menselijke persoon die helemaal naar het achterplan gedrongen werd. Pas na een langdurige evolutie kwam de mens opnieuw meer en meer centraal te staan. Talrijke factoren speelden daarbij een rol: de ontwikkeling van de sociale wetenschappen

en de literatuur over sociale politiek en economie, de initiatieven van de utopische socialistten en van het paternalisme, de toenemende macht van de vakbonden, de bemoeiingen van de staat, de sociale leer van de Kerk, de theorieën van het "scientific management", de groei van de "human relations"-gedachte.

Met dit laatste zijn we aan de ommekeer van de "machine age" naar een "human age" toe. Inderdaad, onder druk van al die factoren voltrok zich geleidelijk aan een ganse wijziging zowel in de mentaliteit van de arbeiders als in deze van de ondernemers en ontstond een geheel nieuwe visie op de onderneming en het ondernemerschap. Men gaat opnieuw rekening houden met de mens in de industrie. Dat bracht ook met zich dat er een toenemend belang gaat gehecht worden aan de goede verhoudingen en de communicatie in de onderneming.

2. Een praktische benadering van de concrete situatie van de hedendaagse onderneming maakte ons duidelijk dat de onderneming in een zeer grote mate afhankelijk is van haar interne publieken, omdat die een belangrijke rol spelen bij de opinievorming over het bedrijf van de externe publieken en omdat de werknemers als arbeidsverschaffers en de aandeelhouders als kapitaalaanbrengers voor haar van levensbelang zijn. De nood aan goede verhoudingen en aan communicatie tussen een onderneming en haar interne publieken wordt dan ook steeds dieper aangevoeld.

Het voldoen van die nood wordt echter immer moeilijker omdat het hedendaagse industriële massabedrijf gekenmerkt wordt door automatisering, specialisatie en arbeidsverdeling, door een toenemend aantal "hoger personeel" en "white-collar"-arbeiders, door onbevredigend werk, massavorming en ontpersoonlijking. Deze kenmerken zijn geenszins bevorderlijk voor de goede verhoudingen in de onderneming, omdat zij dikwijls leiden tot onpersoonlijke contacten, het onbegrip in de hand werken, de communicatie bemoeilijken.

Het inzetten van deskundige mensen, van specialisten in communicatie en in goede verhoudingen, van interne public relations-deskundigen dus, is dan ook een werkelijke noodzaak geworden.

3. Een nadere beschouwing van de rol van de communicatie in de onderneming kan dat alleen maar onderstrepen.

In de eerste plaats is communicatie al onvermijdelijk in de dagelijkse werking van een onderneming omdat samenwerking en interactie alleen door wederzijdse gedachtenwisseling mogelijk worden.

Maar verder nog blijkt ook een veel ruimere informatie van en communicatie met het personeel en de aandeelhouders noodzakelijk als men tot werkelijk goede verhoudingen met hen wil komen. Enkel daardoor immers zal men de interne publieken in een positieve zin kunnen stimuleren en zullen veel misverstanden, valse geruchten en verwarring vermeden worden.

III. In het derde deel hebben we de taken van de interne public relations van naderbij beschouwd.

1. De hoofdtaak van de interne public relations bestaat erin - dat volgt uit de bepaling - "hoofdzakelijk door wederzijdse gedachtenwisseling goede verhoudingen te bevorderen met de interne publieken".

De aandacht van de interne public relations zal dus uiteraard vooral moeten uitgaan naar de werknemers en de aandeelhouders. Enerzijds moeten ze daarbij echter steeds rekening houden met het belang van de onderneming. Anderzijds kan het soms nodig zijn dat de activiteiten van het interne public relations departement zich uitstrekken tot op het gebied van andere diensten in het bedrijf om de nodige public relations-adviezen te geven of om in te staan voor de communicaties. Laatstgenoemde kenmerken maken de interne public relations-taak er niet eenvoudiger op.

2. De employee relations functie houdt in, dat met het oog op de goede verhoudingen in de onderneming, gezorgd wordt voor de voldoening van de economische en sociale noden van de werknemers, voor zover dat tenminste met interne public relations-middelen mogelijk is.

Daartoe moet in de onderneming een gunstig, d.i. een menselijk klimaat geschapen worden, moet er ploeggeest, wederzijds begrip en vertrouwen, deelneming voor de werknemers en uiteindelijk ook een constante stroom van wederzijdse communicatie tot stand gebracht worden.

3. Dit alles is in grote lijnen ook op de stockholder relations van toepassing: de interne public relations moeten zich vooral inspannen om hoofdzakelijk door informatie over de onderneming en haar werking het vertrouwen van de aandeelhouders te winnen en te behouden.

4. Bij het einde van dit derde deel hebben we dan het middel van de interne public relations, de communicatie, nader ontleed. Dit leerde ons dat de communicatie met de interne publieken een uiterst moeilijke en complexe opdracht is.

Wanneer we in de public relations-literatuur wel enkele en in grote lijnen met elkaar overeenstemmende opsommingen vonden van ondernemingen tot communicatie met de interne publieken, dan is het uiteindelijk zo dat een regelmatig opinie-onderzoek bij werknemers en aandeelhouders veel problemen in dit verband kan oplossen. Enerzijds zullen ze immers aanwijzen waarover men wenst te communiceren en welke concrete vereisten er i.v.m. het publiek, de vormgeving, de inhoud, de hulpinstrumenten, e.d. bestaan om tot een werkelijk doeltreffende wederzijdse gedachtenwisseling te kunnen komen. Anderzijds kan op die wijze het effect van de reeds gevoerde gepeild worden.

IV. Tenslotte hebben we in het vierde deel enkele speciale aspecten van de interne public relations belicht.

1. In de eerste plaats bestudeerden we de relatie die bestaat tussen de ondernemingsraden en de interne public relations. Uit de wettelijke voorschriften op de ondernemingsraden bleek dat deze in plaats van - zoals sommigen ten onrechte menen - de interne public relations in het gedrang te brengen eerder de noodzaak ervan bevestigden.

We zouden het immers zo kunnen stellen: ook de wetgever is tot het inzicht gekomen van het grote belang van goede verstandhoudingen in de onderneming en van de rol die de communicatie daarbij kan vervullen. Hij gaat daarom de zorg daarvoor - de zorg voor de interne public relations in een zeker opzicht - verplichten voor zover hem dat mogelijk is. Nu kan de wetgever om diverse redenen op dit gebied niet alles regelen, en moet hij beperken tot het verplichten van het strikte minimum. Wanneer de ondernemingsraden dus langs de ene kant het belang van de interne public relations bevestigen, dan blijft er langs de andere kant naast de ondernemingsraden nog een uitgestrekt werkerterrein voor de interne public relations open.

2. We hebben vervolgens ook besproken, dat om tot een werkelijk doeltreffend interne public relations-programma te komen, het ondernemingsbeleid in orde moet zijn, omdat een in de samenleving onaanvaardbaar beleid zelfs met de beste public relations-methoden naast het vertrouwen kan wekken dat nodig is om tot werkelijk goede verhoudingen te komen. Tevens is de steun en de daadwerkelijke medewerking van alle leidinggevende in het bedrijf onontbeerlijk.

3. Om te eindigen hebben we het systematisch aspect van de interne public relations behandeld. De meeste specialisten onderscheiden in een interne public relations-actie: de voorbereiding, de uitvoering en de controle naar de resultaten ervan.

Het grote belang van deze systematiek betekent echter niet dat de interne public relations een technische aangelegenheid zijn. Ze veronderstellen immers evenzeer de geschikte geesteshouding, een werkelijk oprechte bezorgdheid voor de interne publieken en voor het succes van de onderneming.

In een bijlage gaven we dan nog een lijst van concrete interne public relations-middelen of -media, welke we in de literatuur vermeld vonden, welke we systematisch gerangschikt hebben, enerzijds naargelang het publiek waartoe ze zich richten, anderzijds volgens de aard van de media zelf.
