

# Wetenschappelijk onderzoek als strategisch p.r.-middel voor de Belgische Luchtmacht

Dominiek Saelens

## SAMENVATTING

De Belgische Luchtmacht poogt met het p.r.-management de organisatie in een gunstig daglicht te plaatsen bij de doelgroepen waarmee er een afhankelijkheidsrelatie bestaat. Uit een literatuurstudie leerden we dat communicatiewetenschappelijk onderzoek ongetwijfeld als strategisch middel kan fungeren om alle facetten van de public relations te optimaliseren. De research kan zowel betrekking hebben op de externe als op de interne communicatie. De resultaten van een survey over de mogelijke invloed van de televisiereeks 'Windkracht 10' op het imago en de rekrutering van de Luchtmacht hebben uitgewezen dat onderzoek substantiële informatie kan genereren met het oog op de verbetering van het beheer van de externe relaties. Als gevolg van een medianalyse van het bedrijfsmagazine 'Wings', kunnen we besluiten dat wetenschappelijk onderzoek ook op het vlak van de interne communicatie strategisch nuttige informatie kan opleveren.

Slutelwoorden: public relations, issues management, p.r.-onderzoek, medianalyse

We pogen in deze bespreking de lezer een algemeen beeld te geven van de wetenschappelijke onderzoekstechnieken die in aanmerking kunnen komen om het p.r.-beleid van de Luchtmacht te optimaliseren. De basisideeën komen uit onze scriptie *Onderzoek als instrument voor het optimaliseren van het public-relationsmanagement binnen de Belgische Luchtmacht*, waarin we door middel van een literatuurstudie en twee onderzoeken hebben nagegaan of public-relationsonderzoek kan bijdragen tot de optimalisatie van het p.r.-management bij de Luchtmacht.

## ■ ONDERZOEKSTECHNIEKEN

### Waarom zijn public relations belangrijk voor de Luchtmacht?

De Luchtmacht en de Krijgsmacht in het algemeen hebben in het verleden geen grote prioriteit verleend aan communicatie. Men voerde hoogstens een

passieve perspolitiek en de militairen waren expliciet onderworpen aan een 'zwijgplicht'. Het leger stond bekend als 'La Grande Muette', verwijzend naar de zwijgzaamheid en geheimhouding die aan de dag werd gelegd. Een kentering in de situatie ontstond door de Beleidsbrief van 3 juli 1992, waarin Landsverdediging de krijtlijnen van een nieuwe informatiepolitiek uitstippelde. Communicatie moest een basisinstrument worden en de bevoegde parlementaire instanties wilden meer voorlichting. Er was nood aan een nieuwe identiteit om zowel een positief imago als de band met de natie te verzekeren. De 'zwijgplicht' werd opgeheven en een nieuw reglement over het 'sprekrecht' werd in 1994 van kracht. De krijgsmachtdelen, waaronder de Belgische Luchtmacht, kregen op het vlak van public relations een grotere autonomie. Bovendien nam de Belgische Luchtmacht steeds meer deel aan operaties in collectief en internationaal verband, waarbij de 'Show the Flag'-activiteiten de bevolking duidelijk moesten maken om welke redenen en met welke middelen de operaties werden uitgevoerd.

Het public-relationsmanagement bij de Luchtmacht heeft in de eerste plaats betrekking op het in een gunstig daglicht plaatsen van de organisatie bij de relevante doelgroepen. De bevolking verwacht meer dan ooit dat overheidsdiensten op een efficiënte en doeltreffende manier werken. Belastingbetalers moeten op de hoogte zijn van de opdrachten van de Luchtmacht en moeten worden geïnformeerd over de resultaten. Bovendien hebben de eigen medewerkers evenzeer nood aan informatie van verscheidene niveaus: *taakinformatie* (de wijze waarop ze het werk moeten uitvoeren), *beleidsinformatie* (rationalisaties en personeelsbeheer) en *sociale informatie* (cursussen of procedure voor ziekmelding). Het p.r.-management slaat bijgevolg niet enkel op het beheer van de externe maar behandelt eveneens de interne communicatie. Welke onderzoekstechnieken kunnen nu bijdragen tot betere public relations?

## **Onderzoek naar de interne communicatie: identiteit, cultuur en symboliek**

In het kader van de interne communicatie denken we aan onderzoek naar de 'corporate identity' van de Luchtmacht. De *Spinnenwebmethode van Bernstein* (Van Riel, 1992: 52-53) kan bijvoorbeeld als hulpmiddel worden aangewend om het management tot een consensus te brengen over de gewenste identiteit. Die methode bestaat uit een groepsdiscussie waarbij het (top)management wordt gevraagd welke acht attributen een doorslaggevende rol hebben gespeeld bij de opbouw van de organisatie, en die ook voor de verdere ontwikkeling van belang zullen zijn. We pogen in de lijst alle waarden te vermelden die noodzakelijk worden geacht, ook al zijn er enkele op dit moment voorbijgestreefd of niet meer van toepassing. We geven de acht waarden grafisch weer onder de vorm van een wiel met acht spaken, waarbij

we elke spaak verdelen in een negenpuntenschaal met het nulpunt in het midden. In een tweede stap vragen we aan de deelnemers hun vermoeden aan te geven hoe het publiek de onderneming op de geselecteerde attributen beoordeelt. Daarna vragen we de participanten hun persoonlijke score te geven. Uiteindelijk vergelijken we hun scores met de resultaten van hun schatting van de publiekvisie. Het patroon dat op de assenstelsels ontstaat, lijkt op een spinnenweb. Op basis van de grafieken moeten we een discussie stimuleren. De bedoeling is uiteindelijk tot een keuze te komen bij het vaststellen van de rode draad bij de na te streven corporate identity van de organisatie.

*Betekenisstructuuranalyses* zijn eveneens ideale middelen om de identiteit te meten als uitgangspunt voor een externe campagne of aan de vooravond van een veranderingsproces en herstructurering. Johan Van Rekom pooft met de *Erasmus Corporate Identity Meter* de 'ziel' van de organisatie te meten (Van Tuyl, 1998: 9-11). Dit onderzoek omvat een kwalitatieve en een kwantitatieve fase. In 'de kwalitatieve fase' onderwerpen we een kleine representatieve dwarsdoorsnede van de onderneming aan interviews. Hier maken we onder andere gebruik van de 'ladderingtechniek'. Laddering werd oorspronkelijk ontworpen om imago's van producten en merken vast te stellen. De techniek was bedoeld om na te gaan of de consumenten de aankoop en/of het gebruik ervan zouden overwegen. We kunnen laddering omschrijven als een individuele diepte-interviewtechniek die wordt aangewend om inzicht te krijgen in hoe consumenten de attributen van producten vertalen in zinvolle associaties die betrekking hebben op zichzelf. Via laddering kunnen we een 'middel-doel-keten' opmaken. We kunnen een 'middel-doel-keten' definiëren als een soort betekenisstructuur waarbij de consument het product percipieert als een item met bepaalde eigenschappen. Die eigenschappen zijn attributen die bij het omgaan met het product gevolgen met zich meebrengen voor de consument, en die al dan niet aansluiten bij zijn waardepatroon. Het product wordt dan een middel om een bepaald doel - de waarde - te bereiken (Vyncke, 1996: 47). Toegepast op onderzoek naar de identiteit kunnen we met laddering nu ook de betekenisstructuur blootleggen die de respondent hanteert voor een bepaalde handeling in de organisatie. Die handelingen zijn aan de organisatie toe te schrijven en zenden signalen uit naar de buitenwereld. Bepalend voor de identiteit van de onderneming is echter vooral de eigen invulling die alle medewerkers aan hun functieomschrijving geven. Daarom vragen we niet alleen wat medewerkers doen (gedrag), maar ook *waarom* ze het doen. Door na elk antwoord opnieuw de *waaromvraag* te stellen, kunnen we een zogenaamde 'boom van middel-doelketens' opmaken. Op die manier ontstaat een eerste indruk van de *centrale waarden* in de organisatie. De 'kwantitatieve stap' in het onderzoek is het toetsen van de gevonden centrale identiteitswaarden. Dit verloopt bijvoorbeeld via een schriftelijke survey onder een grotere

groep medewerkers. We rekenen op de medewerking van vijf à tien percent van het personeelsbestand. Van Rekom stelt via berekeningen vast op welke centrale waarden alle handelingen in de organisatie zijn gebaseerd. Hier is de statistische 'centralisatiemeting' essentieel voor de toetsing tussen gewenste identiteit en realiteit, waarbij cijfermatig onderlinge verbanden worden nagegaan tussen de verschillende handelingen en onderliggende waarden in de organisatie. Via dit meetinstrument kunnen we bijgevolg achterhalen wat mensen werkelijk drijft in hun werk. Grote verschillen tussen de waarden in de huidige situatie en de gewenste situatie betekenen dat we eerst intern orde op zaken moeten stellen.

Met betrekking tot 'de organisatiecultuur' is de methode van de (*Verkorte*) *Organisatieklimaatindex voor Profit Organisaties* (VOKIPO) van De Cock ongetwijfeld een nuttige techniek voor de Luchtmacht. We gaan er hier van uit dat de organisatie voortdurend wordt geconfronteerd met twee vragen. Krijgen mensen kansen tot *ontplooiing* binnen de organisatie of staan de *doelstellingen voorop*? Is de organisatie gericht op *flexibiliteit* ten aanzien van de omgeving of gericht op *beheersing* van de huidige toestand? Uit de combinatie van de dimensies leiden we vier mogelijkheden af die de hoofdkenmerken van de interne organisatie uitmaken: gerichtheid op mensen en flexibiliteit geeft de mate van 'ondersteuning', gerichtheid op mensen gecombineerd met beheersing verwijst naar 'respect voor regels', beheersing en gerichtheid op de organisatie impliceert 'doelgerichte informatiedoorstroming', en organisatiegerichtheid gecombineerd met flexibiliteit geeft de tendens tot 'innovatie' weer. We stellen via een schriftelijke vragenlijst vast of de organisatie wordt getypeerd door 'een ondersteunend klimaat', 'een innovatief klimaat', 'een respect-voor-de-regels klimaat' of 'een doelgericht klimaat'. De VOKIPO werd door onderzoekers genormeerd op een grote steekproef van bedrijven terwijl ze per type organisatiestructuur een ideale normering hebben vastgesteld (Van Riel, 1995: 62-64).

Bij 'communicatiecultuur' varieert het aspect communicatie van open tot defensief. De *face-to-face communicatie* vormt de basis van de identiteit in de ondernemingen omdat het een van de invloedrijkste en effectiefste media is. Om die reden zijn verscheidene methodes van onderzoek naar de identiteit ook mogelijke technieken van onderzoek naar de communicatiecultuur bij de Luchtmacht. We kunnen communicatiecultuur meten aan de hand van negen parameters die kaderen in het concept van de evolutie van een defensieve naar een open cultuur: professionalisme, probleemgerichtheid, oprechtheid, betrokkenheid, gelijkwaardigheid, openheid, belangen, samenwerking en leegerichtheid. We kunnen die parameters van communicatiecultuur uitwerken in een survey op basis van een Likertschaal. Bovendien kunnen we het onderzoek nog uitbreiden aan de hand van variabelen in de evolutie van informatiearm naar informatierijk. We denken hier onder andere aan de

variabelen relevantie van de informatie, snelheid van doorstroming, duidelijkheid, perifere of centrale verwerkingsroute (Elaboration Likelihood Model) (Stoter, 1997: 81).

Binnen de problematiek van de interne communicatie komt vooral ook *de communicatieaudit* als onderzoeksmethode in aanmerking. Met een communicatieaudit brengen we systematisch en praktijkgericht allerlei aspecten in kaart die verband houden met interne communicatie. Het zijn complete onderzoeksprogramma's waarmee we willen bepalen of de organisatie over voldoende bronnen beschikt, of er adequaat van wordt gebruikgemaakt en of er aan goede planning wordt gedaan (West, 1995: 203). Communicatieaudits worden meestal uitgevoerd naar aanleiding van specifieke evenementen in de organisatie: een verandering in de strategie, een verhuis of een rationalisering (Henriet, 1995: 109).

Verder is onderzoek naar de 'symboliek en visuele communicatie-uitingen' sterk aangewezen. De ontwikkeling van een algemeen en continu doorgevoerde huisstijl en het gebruik van eenvormige symboliek in allerlei drukwerken en visuele uitingen stimuleert de identiteit van de organisatie. Om de symboliek van een onderneming te inventariseren, kunnen we gebruikmaken van de *facilities audit* en van de *graphic communications audit*. De *facilities audit* is een inventarisatie van alle objecten die in aanmerking kunnen komen voor het dragen van visuele communicatie-uitingen, zoals logo's, het wagenpark en de gebouwen. Een efficiënt middel om dit werk uit te voeren is de vestigingen te fotograferen en te filmen. De *graphic communications audit* levert een overzicht van alle visuele symboliek die vastgelegd is in drukwerk. De uitingen moeten onderling worden vergeleken op consistentie en uitstralingskracht.

## Onderzoek naar het imago

In het raam van de externe communicatie is het van strategisch belang om onderzoek te voeren naar het 'corporate image' van de Luchtmacht. Dit kan bijvoorbeeld door middel van *grootschalige enquêtes* of *diepte-interviews*, naargelang de uitwerkingsgraad van het gepercipieerd imago als beeld in het hoofd van de doelgroepen (Pruyn, 1994: 151). We veronderstellen dat de uitwerkingsgraad van het imago van de Luchtmacht middelgroot is bij het grote publiek. In dit geval kunnen we de mentale voorstelling beschouwen als een attitude, waarbij het imago wordt gepercipieerd als een gewogen som van opvattingen ten aanzien van de Luchtmacht. We wenden hier *expliciete methodes* aan door de relevante attributen te identificeren en deze aan de respondenten voor te leggen in de vorm van statements. Op al de attributen moeten ze scores geven op een x-puntenschaal.

Een alternatieve techniek om imago's te meten is de *photosort-methode*, ontwikkeld door het reclamebureau FHV/BBDO. We gaan er hier vanuit dat imago een non-verbaal fenomeen is. Met behulp van foto's van gezichten van personen wordt gepoogd om onderbewuste gevoelens 'te laten spreken'. De respondenten geven hun oordeel over de Luchtmacht aan de hand van die foto's. De beelden moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen. De set moet alle belangrijke emotionele dimensies vertegenwoordigen die voor mensen een rol spelen bij de beoordeling van de onderneming (bijvoorbeeld intelligent, kinderlijk, volwassen, jong, avontuurlijk, eerlijk, warm). Gezien het een indirecte techniek en projectieve onderzoekstechniek is, zijn de respondenten minder geremd in het uiten van hun mening (Van Riel, 1992: 111-113).

### Onderzoek naar issues management: een must

We moeten eveneens investeren in 'omgevingsresearch' of 'issues management'. We kunnen het begrip omgeving van een onderneming definiëren als alle externe elementen die een potentiële invloed kunnen hebben op een gedeelte of op het geheel van de organisatie (Nouwens, 1997: 171). Een organisatie als de Luchtmacht moet zich voortdurend kunnen aanpassen aan de eisen die de omgeving stelt. Uiteindelijk ontleent de onderneming immers haar bestaansrecht aan de omgeving. Een issue ontstaat wanneer er een kloof bestaat tussen de acties van de onderneming en de verwachtingen van de stakeholders. Issues management is het proces dat die kloof moet dichten (Chase & Crane, 1996: 130-132). Issues of geschilpunten in opinies kunnen zich ontwikkelen tot een problematiek die strategische gevolgen kan hebben voor de Luchtmacht. In het kader van issues management voeren we onderzoek naar de politieke, de technologische, de socioculturele en de economische omgeving rond de organisatie.

Issues management omvat een ruime verzameling aan mogelijke acties op het vlak van beheer van de relaties met de omgeving. Onderzoek kan via *environmental monitoring* verlopen, waarbij we enerzijds ontwikkelingen signaleren en anderzijds het fenomeen doelgericht volgen (Vos, 1996: 176). Het verkennen van de maatschappelijke omgeving en het zoeken naar informatie met het oog op een aanpassing of verdere ontwikkeling van het management, noemen we *environment scanning* (Lauzen, 1997: 69). Een frequent gebruikte methode om in een eerste fase een doorlichting of scanning van de omgeving van een organisatie te maken, verloopt meestal via de analyse van de 'Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats'. Die *SWOT-analyse* laat ons toe na te gaan welke de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn, en geeft ons de gelegenheid de mogelijkheden en de bedreigingen te evalueren (Gregory, 1997: 62-63). Het volgen van het fenomeen om te zien in welke richting ze evolueert, noemen we *environment tracking*, en het



voorspellen van ontwikkelingen in de externe omgeving van de organisatie is *environment forecasting*. We doen voorspellingen om problemen te identificeren en daardoor te anticiperen op de mogelijke gevolgen. Er bestaan diverse methodes voor het voorspellen, zoals bijvoorbeeld extrapolatie van ontwikkelingen, gesprekken met deskundigen of historische analogie (Heath, 1997: 101). Met betrekking tot de Luchtmacht is het voeren van gesprekken met deskundigen onder de vorm van *de Delphi techniek* of *het panelgesprek* een ideale methode om ontwikkelingen in de externe omgeving te voorspellen. De deskundigen kunnen in dit geval academici, bedrijfsleiders, of politici zijn.

We kunnen communicatiemiddelen gebruiken om meer te weten over wat er in de relevante buitenwereld gebeurt. De methode bestaat uit *een inhoudsanalyse* van traditionele en elektronische media, ook wel eens *news hole analysis* genoemd. Met informatie- en communicatietechnologie (ICT) kunnen we niet alleen informatie opvragen, maar ook aanbieden en uitwisselen, zoals onder de vorm van interpersoonlijke communicatie via intra- of internet (e-mail of videoconferencing). Door de interactieve en digitale dimensie van de elektronische media is het mogelijk om de informatie gemakkelijk te bewerken en snel beschikbaar te maken via andere kanalen.

## **Crisiscommunicatie: anticiperen is de boodschap**

Issues management is nauw verbonden met crisiscommunicatie. Een crisis kan aanleiding geven tot het ontstaan van issues, waarbij het doelpubliek overtuigd wordt van het bestaan van een probleem en van de noodzaak aan eventuele regelgeving of tussenkomst. In zeldzame gevallen kunnen issues zelfs het bestaan van de instelling in het gedrang brengen (Heath, 1997: 289). In de loop van de recente geschiedenis is er bij de openbare diensten en privébedrijven meer aandacht gekomen voor publieksvoorlichting in crisisperiodes. De bevolking verwacht vandaag tijdige, betrouwbare en praktisch toepasbare informatie over risico's en gevaren. Directe informatie via de media is uitgegroeid tot een niet meer weg te denken en essentieel onderdeel van crisismanagement. Bovendien is het medialandschap het afgelopen decennium grondig geëvolueerd. De groeiende concurrentie, de toegenomen beeldcultuur en de internationalisering van de massamedia zijn de oorzaak van de manier waarop crises vandaag worden gerapporteerd. De pers is sneller en massaler dan ooit ter plaatse om permanent te berichten over de gebeurtenissen. Bovendien worden crises steeds meer als een mediaproduct beschouwd. Voor bestuurders en topmanagers is het belangrijk tijdens dergelijke crisismomenten gunstig in de publiciteit te komen. Hun capaciteiten worden juist dan bij uitstek op de proef gesteld, en de burgers volgen de mediaberichtgeving op deze momenten intensiever dan gewoonlijk.

Daarom moet de Luchtmacht zich permanent voorbereiden op een crisis. Een frequent gebruikte methode om de eigen onderneming te situeren binnen de omgeving en zich voor te bereiden op een crisis, is de *SWOT-analyse*. Via een dergelijke analyse kunnen we issues, doelgroepen en boodschappen identificeren en analyseren (Caywood, 1997: 40). Met die informatie kunnen we enerzijds anticiperen op eventuele crises en anderzijds met bruikbare argumenten reageren indien de onderneming zich in een crisissituatie bevindt. Een ander essentieel onderdeel van de voorbereiding op een crisissituatie is het opmaken van een *Crisis Communicatie Plan* en het bepalen van een *Crisis Communicatie Team (CCT)*.

## Onderzoek naar de media

Het public-relationsmanagement van de Luchtmacht kan ook worden verbeterd door het uitvoeren van onderzoek naar de media. Indien de Luchtmacht een p.r.-campagne of aanwervingsactie via de media voert, is het aangeraden om de reclame-uitingen vooraf, tijdens en na de campagne grondig te meten. We gebruiken hiervoor bijvoorbeeld *pretesten* aan de hand van interviews en *posttesten* via bijvoorbeeld herinnerings- en herkenningsonderzoek. We selecteren een steekproef uit onze doelgroep en vragen de respondenten of ze de p.r.-campagne herkennen en of ze zich herinneren welke de boodschap was. Het *mediumbereikonderzoek* kan ons een indruk geven van de verhouding tussen de vooropgestelde doelstellingen van het communicatieplan, de kosten en de resultaten. Een analyse van de traditionele lees-, luister- en kijkcijfers kan ook relevante informatie opleveren met het oog op de zichtbaarheid van de Luchtmacht doorheen de audiovisuele en print media.

### ■ EIGEN EMPIRISCH ONDERZOEK

Uit de theoretische benadering blijkt dat wetenschappelijk onderzoek kan bijdragen tot het verbeteren van de public relations van een organisatie. Om de theorie te illustreren, hebben we empirisch onderzoek uitgevoerd in het raam van een item uit de externe communicatie en een thema van de interne communicatie bij de Luchtmacht.

In verband met 'de externe communicatie' kozen we voor research naar de mogelijke invloed van een televisieserie op het imago en de rekrutering. Met de serie 'Windkracht 10' heeft de Luchtmacht een nieuwe soort van public relations via de media ontdekt. We kunnen de reeks beschouwen als een efficiënt en relatief goedkoop p.r.-middel, omdat de Belgische Luchtmacht geen financiële inbreng in de serie had en enkel algemene steun leverde tijdens de productie. Om een idee te geven van de kosten van een dergelijk project verwijzen we naar het voorbeeld van de Nederlandse Landmacht, die



in 1995 een contract sloot met Endemol Productions voor de productie van een dertiendelige serie 'Combat'. De Nederlandse Landmacht trad hier echter op als coproducent en betaalde 5,2 miljoen gulden voor de realisatie. Het concept van dergelijke series kan in de toekomst navolging krijgen omdat het een efficiënt middel is om fictie te koppelen aan gestuurde informatie. Dramareeksen van eigen bodem kunnen, gezien de betrokkenheid en herkenbaarheid, rekenen op hoge kijkcijfers, en zijn een ideale manier voor een organisatie om de p.r. te ondersteunen.

Met betrekking tot 'de interne communicatie' hebben we een mediamanalyse uitgevoerd van het bedrijfsmagazine 'Wings' van de Luchtmacht. De resultaten van een dergelijk onderzoek kunnen aanleiding geven tot nieuwe ideeën en aanpassingen op het vlak van de inhoud en de vorm van het communicatiekanaal. Bovendien kunnen andere - en misschien onverwachte - knelpunten uit de interne communicatie boven water komen.

### **Case 'Windkracht 10': the sky is the limit?**

In een eerste casestudy behandelen we de impact van de gedramatiseerde televisieserie 'Windkracht 10' op het imago en de rekrutering van de Luchtmacht. De serie speelde zich af in het 40ste Smaldeel Helikopters 'Search And Rescue' (SAR) van de Luchtmachtbasis Koksijde. De SAR-opdrachten van dit Smaldeel kaderen in de 'Hulp aan de Natie' bij noodsituaties en evacuatie van slachtoffers van ongevallen op land en op zee. De dramaserie bestond uit een reeks van 13 afleveringen die in het najaar van 1997 werd uitgezonden, en uit een tweede reeks van 10 afleveringen die in 1998 werd geprogrammeerd. De resultaten uit ons onderzoek hebben enkel betrekking op de eerste reeks van 13 afleveringen die via de VRT, Canal+, Nederland 2 (TROS) en RTBF in het najaar van 1997 werd uitgezonden.

### **Invloed van de serie op de rekrutering van de Luchtmacht**

#### Onderzoeksmethode

Het onderzoek gebeurde aan de hand van twee schriftelijke vragenlijsten die in totaal door 1281 Vlamingen werden ingevuld. We hebben het onderzoek gesplitst in twee afzonderlijke delen, namelijk enerzijds de invloed op de rekrutering en anderzijds de impact op het imago. Met betrekking tot *de rekrutering* hebben we enquêtes opgestuurd naar 700 jongeren die lukraak werden getrokken uit de database adolescenten die tijdens de periode van de uitzendingen informatie over de Luchtmacht hebben opgevraagd. In verband met *het imago* hebben we 2000 enquêtes in heel Vlaanderen verdeeld via 25 vrijwillige medewerkers. De vragen en onderwerpen zijn het resultaat van diepte-interviews en brainstormsessies door luchtmacht personeel en perso-

nen die geen enkele band met de Luchtmacht hadden. We hebben naar de vorm zoveel mogelijk gebruikgemaakt van gesloten vragen met vaste antwoordcategorieën. De enquêtes werden door 20 personen als pretest ingevuld en we hebben de vragenlijsten aangepast waar het nodig bleek. Op basis van de vragenlijsten hebben we een codeboek opgesteld met het oog op het invoeren en verwerken van de gegevens via SPSS.

### Jongeren en 'Windkracht 10'

Om de invloed van de serie op de rekrutering te onderzoeken, lijkt het te volstaan om het aantal inschrijvingen van kandidaten te vergelijken met het aantal inschrijvingen bij vorige periodes van rekrutering. Gedurende de periode van ons onderzoek hebben we vastgesteld dat er ongeveer 25% meer Nederlandstalige kandidaat-piloten inschreven voor het toelatingsexamen, in vergelijking met dezelfde periode van 1996. Bovendien was er, in vergelijking met het vorige jaar, 53% meer vraag naar informatie over de Luchtmacht door Nederlandstalige jongeren. Ondanks die duidelijke cijfergegevens beslisten we de invloed toch na te gaan door middel van een survey met expliciete vragen.

Van de 700 enquêtes kregen we een erg hoge respons van 69% of 480 (N = 480) ingevulde vragenlijsten: 79% waren jongens en 21% waren meisjes (N = 476). De respondenten waren voor 90% tussen 15 en 20 jaar (N = 479). Het hoge percentage jongens bevestigt dat meer jongens dan meisjes dromen van een loopbaan bij de Luchtmacht. De representativiteit was quasi volledig over de verscheidene Vlaamse provincies heen. 97% van alle respondenten kenden de serie (N = 466). We hebben vastgesteld dat 86% van de jongeren via televisie op de hoogte werd gesteld van het bestaan van de serie en slechts voor 30% via tijdschriften en 18% door kranten (N = 466). Jongeren blijken overwegend weinig kranten te lezen. 69% zag het merendeel van de afleveringen en slechts 11% had geen enkele aflevering van de serie gezien (N = 466). We merken op dat de respondenten hier niet de doorsnee Vlaamse jongeren vertegenwoordigen, maar geïnteresseerden waren in een job bij de Luchtmacht.

### Waardering van de serie

De serie 'Windkracht 10' kon globaal op een hoog waarderingcijfer rekenen: 94% van de respondenten gaf een goede tot zeer goede waardering (N = 411). De beelden, de reddingsacties en vliegtuigen volgen op een respectievelijk tweede, derde en vierde plaats in de beoordeling. Het zijn vooral items die te maken hebben met actie en dynamisme, onderwerpen die jongeren blijkbaar sterk aanspreken. De 'zachtere' thema's zoals menselijke relaties en verhaal scoren lager. De laagste score is voor het item 'informatie over de Lucht-

macht'. Iets meer dan de helft van de respondenten vindt de informatie over de Luchtmacht goed tot zeer goed. 83% van de personen die slechts 1 of enkele afleveringen heeft gezien, quoteerde de serie goed tot zeer goed ( $N = 412$  en  $p = 0,000$ ). 96% van de jongeren die het merendeel van de afleveringen heeft gezien, gaf een score goed tot zeer goed op algemene waardering ( $N = 412$  en  $p = 0,000$ ), en diegenen die alle afleveringen bekeken, beoordeelden de serie voor 99% goed tot zeer goed. We leiden hieruit af dat de waardering gevoelig stijgt naarmate men meer afleveringen gezien heeft of omgekeerd.

#### Invloed op de rekrutering van de Luchtmacht

55% van de jongeren ging eerder tot volledig akkoord dat de televisiereeks hen de Luchtmacht beter heeft leren kennen ( $N = 412$ ). 41% vond dat ze door 'Windkracht 10' interesse in een loopbaan bij de Luchtmacht heeft gekregen, en 30% was van oordeel dat ze door de serie de ambitie heeft ontwikkeld om piloot te worden ( $N = 412$ ). Hieruit kunnen we besluiten dat 'Windkracht 10' een grondige invloed heeft gehad op de beroepsintenties van een groot deel van de jongeren die aan de survey hebben deelgenomen. Gezien we de steekproef lukraak uit de database hebben getrokken, kunnen we bijgevolg stellen dat de reeks een belangrijke invloed op de rekrutering bij de Luchtmacht heeft uitgeoefend. 50% ( $N = 411$ ) heeft door de serie een andere kijk op de Luchtmacht gekregen en 97% van die personen ( $N = 244$ ) vindt dat hun gewijzigde houding ten opzichte van de Luchtmacht in een positieve richting is geëvolueerd. Naarmate het aantal geziene afleveringen stijgt, beweren de respondenten dat ze steeds beter de Luchtmacht hebben leren kennen, dat ze meer interesse in een loopbaan bij de Luchtmacht kregen, dat ze meer ambitie kregen om piloot te worden, en dat hun kijk op de Luchtmacht in stijgende lijn veranderde. Jongens gingen voor 43% ( $N = 409$  en  $p = 0,044$ ) eerder tot volledig akkoord dat ze door de reeks interesse in een loopbaan kregen. Bij de meisjes was dit 33%. Tenslotte beweert 33% van de jongens ( $N = 409$  en  $p = 0,015$ ) de ambitie te hebben ontwikkeld om piloot te worden door 'Windkracht 10'. Bij de meisjes was dit slechts 19%.

#### Mate van aantrekkelijkheid van de job

We hebben nagegaan welke kenmerken nu het beste scoren bij jongeren. Uit de enquête haalden we dat 'het vliegen' en 'de werksfeer' als de meest aantrekkelijke jobkenmerken werden gepercipieerd. 'Humanitaire acties' werden opvallend meer door meisjes (45%) dan door jongens (33%) als aantrekkelijk ervaren ( $N = 476$  en  $p = 0,019$ ). Daarentegen scoorde het item 'technologie' gevoelig hoger bij jongens (57%) dan bij meisjes (28%) met  $N = 476$  en  $p = 0,000$ .

## Invloed van de serie op het imago van de Luchtmacht

### Onderzoeksmethode

Om de invloed van de serie op het imago te onderzoeken, hebben we een tweede vragenlijst opgemaakt. Hier stelde zich echter een probleem. De Luchtmacht had in het verleden nooit een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd naar het imago, en bijgevolg ontbrak hier een nulmeting en vergelijkingsbasis. Om dit euvel op te lossen hebben we beslist de enquête door een 800-tal Vlamingen te laten invullen: een 400-tal personen die de serie niet hebben gezien (wat het imago van de Luchtmacht *voor* de uitzendingen moest weergeven - 'niet-kijkers'), en een 400-tal personen die de reeks wel hebben bekeken (het imago van de Luchtmacht *na* de uitzendingen - 'kijkers'). We hebben extra aandacht besteed aan het feit dat de respondenten op geen enkele manier een band hadden met de Luchtmacht teneinde een zo groot mogelijke objectiviteit te beogen.

### Bekendheid en waardering van de serie

De gedramatiseerde serie was bij 56% van de 'niet-kijkers' (N = 399) bekend. Bij de 'kijkers' kon de reeks rekenen op een hoge globale waardering (86% gaf waardering goed tot zeer goed), waarbij vrouwen (N = 392 en  $p = 0,034$ ) iets hogere scores gaven dan mannen (91% ten opzichte van 82%). Hoe meer afleveringen werden gezien, hoe beter de algemene waardering van de serie was en vice versa. Bovendien weten we dat naarmate de reeks werd uitgezonden, de kijkcijfers een evolutie hebben gekend van 608.500 tijdens de eerste aflevering tot 792.200 kijkers tijdens de dertiende aflevering.

### Kennis en houding ten opzichte van de Luchtmacht

52% van de 'kijkers' (N = 399) was van oordeel dat ze door de serie de Luchtmacht beter hebben leren kennen. 'Windkracht 10' ontwikkelde bij 39% van de respondenten een andere kijk op de Luchtmacht, waarbij die gewijzigde houding voor 97% in de gunstige richting evolueerde (N = 166). Naarmate er meer afleveringen werden bekeken, veranderde de kijk op de Luchtmacht in stijgende lijn (N = 399 en  $p = 0,000$ ). Kijkers die 1 of enkele afleveringen hebben gezien, beweren voor 16% dat ze eerder tot volledig akkoord gaan met het feit dat hun kijk op de Luchtmacht veranderd is. Personen die het merendeel van de afleveringen hebben gezien, beweren dit voor 45%, en bij de kijkers die alle afleveringen hebben gezien, is dit 61%.

## Invloed op het imago van de Luchtmacht

Om het imago van de Luchtmacht na te gaan, hebben we enkele kenmerken van bedrijven met een sterk imago in de enquête opgenomen, en gevraagd aan de respondenten in hoeverre die items toepasselijk zijn op de Luchtmacht. Verder hebben we er enkele negatieve items aan toegevoegd zoals 'wangedrag' en 'smeergeld'. Teneinde nu de invloed van de televisiereeks op het eventueel veranderd imago na te gaan, hebben we de resultaten van de 'kijkers' en de 'niet-kijkers' door middel van kruistabellen vergeleken. 71% van de 'kijkers' ten opzichte van 60% van de 'niet-kijkers' vonden dat het imago van de Luchtmacht goed was ( $N = 797$  en  $p = 0,000$ ). In dit geval kunnen we spreken van een positieve invloed op het totaal imago van de Luchtmacht. We moeten dit verschil in percentage relativeren. Zo is enerzijds de kans klein dat hevige tegenstanders van de Luchtmacht naar de serie zouden kijken. Anderzijds kunnen we aannemen dat 'niet-kijkers' zich weinig of niet betrokken voelen bij het onderwerp en bijgevolg een lagere score geven met betrekking tot het imago. Verder moeten we eveneens rekening houden met het statistisch foutenpercentage van om en bij de 5%. Uit nader onderzoek aangaande meer gedetailleerde imago-kenmerken (professioneel, jong, modern, humanitair, doeltreffend,...) ontdekten we echter geen saillante verschillen in opvatting tussen de 'kijkers' en de 'niet-kijkers'. Zo vond 73% van de 'kijkers' ten opzichte van 65% van de 'niet-kijkers' dat de Luchtmacht nuttig werk verricht in vreedstijd ( $N = 795$  en  $p = 0,000$ ). 83% van de 'kijkers' ging eerder tot volledig akkoord dat de Luchtmacht over getraind personeel beschikt ten opzichte van 72% van de 'niet-kijkers' ( $N = 801$  en  $p = 0,001$ ). We stelden eveneens vast dat hoe hoger de opleiding van de respondenten was, hoe kritischer ze stonden tegenover het imago van de Luchtmacht ( $N = 784$  en  $p = 0,000$ ). 11% van de 'kijkers' vond het item 'wangedrag' toepasselijk op de Luchtmacht ten opzichte van 8% van de 'niet-kijkers' ( $N = 763$  en  $p = 0,000$ ). Het onderwerp 'smeergeld' werd bij 15% van de 'kijkers' als toepasselijk op de Luchtmacht gepercipieerd ten opzichte van 17% van de 'niet-kijkers' ( $N = 777$  en  $p = 0,034$ ). We merken hierbij op dat de smeergeldaffaire Agusta/Dassault een niet te verwaarlozen invloed heeft uitgeoefend op het beeld dat de doorsnee Vlaming had over de Luchtmacht. De enquête wees tenslotte uit dat vooral bij personen boven de 40 jaar een loopbaan bij de Luchtmacht als een respectabele job wordt gezien ( $N = 775$  en  $p = 0,000$ ).

## Case medianalyse van het Luchtmachtmagazine 'Wings'

### Onderzoeksmethode

In een tweede casestudy peilden we naar de gepercipieerde kwaliteit van 'Wings' bij het personeel van de Luchtmacht. We hebben nagegaan hoe bekend het tijdschrift bij het personeel was, in welke mate het gelezen werd, welke rubrieken nodig onder handen genomen moesten worden en of er dringend aanpassingen moesten gebeuren aan de vormgeving. Tenslotte hebben we nog enkele vragen bijgevoegd in verband met de algemene interne communicatie.

We hebben gekozen voor een enquête die door minstens 1000 personeelsleden van de Luchtmacht moest worden ingevuld. We trokken een gestratificeerde steekproef gebaseerd op cijfers van de personeelsdienst van de Luchtmacht. We hebben acht eenheden genomen die de diverse en representatieve opdrachten van de Luchtmacht uitvoeren: het beleid, de operaties, de opleiding en de logistiek. We hielden eveneens rekening met de representativiteit op het vlak van vier belangrijke karakteristieken van de respondenten: de categorie (vrijwilliger/soldaat, onderofficier of officier), het geslacht, het taalstelsel en het aantal personeelsleden uit de verschillende categorieën van de betrokken eenheden. We kregen 1012 ingevulde exemplaren terug.

### Wat vinden we in 'Wings'?

'Wings' verschijnt om de drie maanden in de twee landstalen, op glanzend papier en in vierkleurendruk. We kunnen de artikels in het blad naar inhoud indelen in volgende items: de Luchtmacht in het algemeen, de toekomst van de Luchtmacht, de personeelsproblematiek, het reservepersoneel, buiten- en binnenlandse oefeningen en operaties, reportages over personeel van de eigen eenheid, materieel en apparatuur, sociale activiteiten en familienieuws.

### In welke mate wordt 'Wings' gelezen?

Uit de survey hebben we kunnen leren dat het tijdschrift 'Wings' zeer goed bekend is binnen de Luchtmacht. 93% van de respondenten beweert het magazine te kennen (N = 1011). Het blad is het minst bekend bij jongeren in de leeftijdsklasse 17-26 jaar (N = 982 en  $p = 0,002$ ) en het meest bekend bij de officieren (N = 984 en  $p = 0,000$ ). 'Wings' wordt het meest gelezen tijdens de pauzes (56%), terwijl een kleine minderheid (10%) het tijdschrift thuis leest (N = 945). Hoe ouder de respondenten zijn, hoe grondiger ze het blad lezen. In de leeftijdsklasse 17-26 jaar leest 17% bijna alle artikels, terwijl dit voor de leeftijdsklasse 47-56 jaar 42% bedraagt (N = 850 en  $p = 0,000$ ). Jongeren selecteren meer in de onderwerpen. De personeelsleden



laten 'Wings' niet vaak door anderen lezen. Ongeveer de helft van de respondenten laat het magazine nooit door gezinsleden lezen (N = 820), terwijl 64% het blad nooit aan vrienden laat zien (N = 788). Globaal genomen laat 71% van de respondenten 'Wings' nooit door anderen lezen (N = 710).

### **Doelgroepen en onderwerpen**

Een overgrote meerderheid (81%) van het personeel - onafgezien van de categorie - is van oordeel dat het tijdschrift zich specifiek tot officieren richt en in mindere mate tot onderofficieren en vrijwilligers (N = 855). De onderwerpen die op de grootste interesse van de personeelsleden kunnen rekenen, zijn 'toekomst van de Luchtmacht' en 'reportages over personeel uit de eigen eenheid'. Respectievelijk 73% (N = 849) en 76% (N = 830) van de respondenten beweren bijna alle teksten uit die onderwerpen te lezen. Ook de onderwerpen 'algemeen Luchtmacht' en 'personeelsproblematiek' scoren hoog en halen respectievelijk 66% (N = 839) en 63% (N = 833). 47% vindt dat er te weinig informatie gegeven wordt over de toekomst van de Luchtmacht (N = 840). Bovendien wil vooral de categorie 'vrijwilligers' duidelijk meer reportages over het personeel uit de eigen eenheid (N = 811 en  $p = 0,004$ ). Uit het onderzoek blijkt dat de vrijwilligers het meest aan het blad gehecht zijn. 69% van de vrijwilligers beweert dat ze 'Wings' een beetje tot erg zouden missen indien het blad niet meer zou verschijnen (N = 842 en  $p = 0,036$ ). Bij de onderofficieren is dit 63% en bij de officieren 58%.

### **Periodiciteit en vormgeving**

51% van de personeelsleden, ongeacht de categorie, vindt dat 'Wings' maandelijks moet verschijnen in plaats van driemaandelijks (N = 860). Slechts 20% van de respondenten is tevreden met de huidige termijn (driemaandelijks). 77% van de respondenten vindt dat de lay-out overzichtelijk is (N = 864). Iets minder dan 80% (N = 865) vindt dat de foto's voldoende illustratief zijn en ongeveer driekwart van de personeelsleden vindt de foto's belangrijk. 69% (N = 861) van het personeel is van oordeel dat de huidige vormgeving mag behouden blijven, en een gelijkaardig aantal (64%) heeft geen bezwaar tegen het gebruik van milieuvriendelijk papier, ook al zou het blad daardoor op een kwalitatief mindere papiersoort gedrukt worden (N = 868).

### **Knelpunten in de interne communicatie**

Naast de specifieke items over het luchtmachtmagazine 'Wings' hebben we in de enquête nog enkele vragen bijgevoegd in verband met de algemene interne communicatie. Uit de resultaten van die vragen zijn er enkele belangrijke opmerkingen te formuleren.

We leiden uit de survey af dat de helft (N = 997) van de personeelsleden eerder niet tot niet tevreden is over de interne communicatie binnen de Luchtmacht. Officieren zijn het minst tevreden over de interne communicatie. We merken wel op dat naarmate de leeftijd stijgt, de tevredenheid over de interne communicatie toeneemt. De respondenten vermelden dat er te veel geruchten de ronde doen voordat er een officiële reactie van hogerhand komt op belangrijke items over de Luchtmacht. Het personeel van de Luchtmacht blijkt vooral in eerste instantie geïnformeerd te worden door geruchten of 'van horen zeggen door collega's'. Uit het onderzoek hebben we geleerd dat 56% van de vrijwilligers, 64% van de onderofficieren en 59% van de officieren in de eerste of tweede plaats nieuws over de Luchtmacht vernemen via geruchten (N = 891 en  $p = 0,000$ ). 55% van de respondenten wenst in de eerste plaats geïnformeerd te worden over de Luchtmacht door hun directe chef (N = 881 en  $p = 0,012$ ). Vooral vrijwilligers en soldaten (63%) wensen het nieuws te vernemen van hun directe overste. Bij de officieren is dit 49% (N = 855 en  $p = 0,000$ ). Ze wensen zeker niet eerst via de media op de hoogte te worden gebracht van nieuws over de Luchtmacht. Ze zijn vooral ongerust over de toekomst en wensen geregeld op de hoogte te worden gehouden van de ontwikkelingen in dit verband. Ze interesseren zich eveneens zeer voor de personeelsproblematiek. Ze dringen aan op meer gesprekken of periodieke vergaderingen.

## ■ BESLUIT

De onderzoekstechnieken die we uit de literatuurstudie hebben gehaald, moeten de basis vormen van een geïntegreerd geheel binnen het communicatiebeleid. De verscheidene deelgebieden (identiteit, imago, cultuur, omgeving, media,...) bestrijken meestal afgebakende onderwerpen, maar zijn stukken die volledig passen in de puzzel van het overkoepelende communicatiemanagement. We pleiten voor het uitvoeren van onderzoek met het oog op een permanente bijsturing en optimalisatie van het public-relationsbeleid. Uit het empirisch deel van onze studie kunnen we besluiten dat de eerste reeks van 'Windkracht 10' een belangrijke impact heeft gehad op de interesse van Vlaamse jongeren in een loopbaan bij de Luchtmacht. 'Windkracht 10' heeft in Vlaanderen een invloed gehad op het imago van de Luchtmacht, doch minder uitgesproken dan dit bij de rekrutering het geval was. We ontdekten niet echt frappante verschillen in opvatting over de imagokenmerken bij de categorieën 'kijkers' en de 'niet-kijkers'. We merken op dat het ontwikkelen van een gunstig imago een werk van lange adem en permanente bijsturing is. Algemeen gesproken kunnen we besluiten dat de televisiereeks voor de Luchtmacht een goed resultaat op het vlak van public relations heeft opgeleverd. Het 'human interest' aspect gaf de Luchtmacht een menselijker

gelaat, en het publiek kreeg de gelegenheid een kijkje te nemen achter de schermen van een voorheen relatief onbekende en mysterieuze wereld. Uit de medianalyse van 'Wings' blijkt dat we met een doelgerichte enquête belangrijke informatie kunnen verwerven met het oog op de bijsturing van het bedrijfsblad als communicatiekanaal. De percentages geven eveneens knelpunten aan in het domein van de informatiedoorstroming binnen de Luchtmacht. Wetenschappelijk onderzoek kan ongetwijfeld tellen als strategisch middel om het algemeen p.r.-management te optimaliseren.

#### LITERATUURLIJST

- Caywood, C.L. (1997) *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw-Hill.
- Chase, W.H. & Crane, T.Y. (1996) 'Issue management: Dissolving the archaic division between line and staff', pp. 130-132 in L.B. Dennis (ed.) *Practical public affairs in an era of change*. Lanham Maryland: University Press of America.
- Gregory, A. (1997) *Planning & managing a public relations campaign: A step-by-step guide*. London: Kogan Page Ltd.
- Heath, R.L. (1997) *Strategic issues management: Organisations and public policy challenges*. London: Sage.
- Henriet, B. & Boneu, F. (1995) *Audit de la communication interne*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Lauzen, M.M. (1997) 'Understanding the relation between public relations and issues management', *Journal of Public Relations Research*, 9(1).
- Nouwens, J. (1997) 'De buitenwereld binnen? Het gebruik van informatie- en communicatietechnologie in organisaties', pp.171-184 in P.J.M. Schellens et al. (red.) *Jaarboek onderzoek communicatiemanagement 1997*. Houten & Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pruyn, A.T.H. (1994) 'Imago: Een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek', pp. 151-170 in C.B.M. Van Riel (red.) *Handboek corporate communication: Geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Houten & Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Stoter, A. (1997) *De communicerende organisatie: Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Lemma.
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en imago: Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Van Tuyl, A. (1998) 'Zoeken naar de ziel van de organisatie: Erasmus Universiteit faciliteert identiteitsmeting', *Communicatie: Vakblad over Communicatiemanagement, PR en Voorlichting*, 4(6).
- Vos, M. & Schoemaker, H. (1996) *Geïntegreerde communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie*. Utrecht: Lemma.
- Vyncke, P. (1996) *Het teken van het dier: Communicatie, cultuur en semiotiek*. Gent: Mys & Breesch.
- West, C. (1995) 'Communications research', p. 203 in N.A. Hart (ed.) *Strategic public relations*. London: MacMillan Press Ltd.

## AUTEUR

Dominiek Saelens was vier jaar verantwoordelijk voor de externe relaties binnen de p.r.-dienst van de Belgische Luchtmacht. Hij is Kapitein van het Vliegwezen, Licentiaat in de Communicatiewetenschappen (R.U.Gent) en doceert thans schriftelijke en mondelinge communicatie aan het Koninklijk Hoger Instituut voor Defensie (KHID) te Brussel.