

TIJDSCHRIFT VOOR
COMMUNICATIE
wetenschap

Themanummer

**Communicatie in de context van
organisaties in verandering**

Communicatiewetenschap en aandacht voor de context van de organisatie

De communicatiefunctie in het openbaar bestuur

Adaptatievermogen: communicatie bij turnarounds

Het call center als innovatie in de externe organisatiecommunicatie

Communicatieketenmanagement

Communicatiemanagement doorgelicht

Interne communicatie: de schaamlap voorbij

JAARGANG 26 NUMMER 4 1998



BOHN STAFLEU VAN LOGHUM

Tijdschrift voor Communicatiewetenschap richt zich op het signaleren en registreren van ontwikkelingen binnen de Communicatiewetenschap en haar verwante wetenschapsgebieden in Nederland en Vlaanderen. Als zodanig biedt het tijdschrift een platform voor degenen die in onderzoek of beschouwing belangwekkende informatie willen publiceren over het wetenschapsgebied om een bijdrage te leveren aan discussie binnen en ontwikkeling van de Communicatiewetenschap.

Versijnt vier keer per jaar, in maart, juni, september en december.

Redactie

Dr. Leen D'Haenens, universitair docent Communicatiewetenschap, Katholieke Universiteit Nijmegen/*Prof. dr. Jan Kleinmijhuis*, universitair docent Communicatiewetenschap, Vrije Universiteit Amsterdam/*Dr. Peter Neijens*, universitair hoofddocent Communicatiewetenschap, Universiteit van Amsterdam/*Prof. dr. Keith Roe*, hoogleraar Communicatiewetenschap, Katholieke Universiteit Leuven/*Prof. dr. Frieda Saeyns*, hoogleraar Communicatiewetenschap, Universiteit Gent/*Prof. dr. Erwin Seydel*, hoogleraar Toegepaste Sociale Psychologie en Communicatiewetenschap, Universiteit Twente Enschede.

Redactiesecretariaat

Drs. Coen van der Linden, Plantage 140/3551 DK Utrecht/tel. (030) 246 85 17/fax (030) 246 85 18/E-mail: lindo@wxs.nl.

Uitgever

Judith Kuiperi, Samsom/Postbus 23/7400 GA Deventer/tel. (0570) 64 89 85/
fax (0570) 61 47 95.

Voor België: Kluwer Editorial/Kouterveld 2/1831 Diegem/tel. (02) 719 16 03/
fax (02) 719 15 19, E-mail: customer.ke@wkb.be

Abonnementenadministratie

Bohn Stafleu Van Loghum/afdeling klantenservice/Postbus 246/3990 GA Houten/
tel. (030) 638 57 00/fax (030) 638 58 39/E-mail: klantenservice@bsl.nl.

Voor België: Kluwer Editorial/Kouterveld 2/1831 Diegem/tel. (02) 719 16 03/
fax (02) 719 15 19.

Nieuwe abonnementen: Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Voor het resterende deel van het jaar wordt een evenredig gedeelte van de abonnementsprijs in rekening gebracht. Nieuwe abonnementen kunnen schriftelijk of telefonisch worden opgegeven.

Adreswijzigingen: Bij wijziging van naam en/of adres verzoeken wij u een gewijzigd plakadres toe te zenden aan de abonnementenadministratie.

Beëindiging abonnement: Abonnementen kunnen schriftelijk tot uiterlijk 1 december van het lopende abonnementsjaar worden opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch voor een jaar verlengd.

Betaling: Gebruik voor uw betalingen bij voorkeur de te ontvangen stortings-/acceptgirokaart. Dit vergemakkelijkt de administratieve verwerking.

Abonnementsprijs: Voor particulieren f 161,75/Bfr. 3850; voor instellingen f 261,-; voor studenten f 85,-; los nummer f 39,50/Bfr. 950.

Advertentie-exploitatie

Bohn Stafleu Van Loghum/Postbus 246/3990 GA Houten/tel. (030) 639 57 12/
fax (030) 635 08 89.

Richtlijnen voor auteurs

Richtlijnen voor het schrijven van artikelen worden op verzoek toegezonden door de redactiesecretaris.

Copyright

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden veeelvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Lay-out

Green Light/Ineke de Groen

ISSN 1384-6930

 Nederlandse uitgeververbond
Groep vaktijdschriften

Wim Elving, Guido Fauconnier, Betteke van Ruler &

Erwin Seydel

LBS 7740993

Communicatiewetenschap en aandacht voor de context van de organisatie

Dit nummer van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* heeft als thema communicatie in de context van organisaties in verandering. In internationale literatuur wordt in dit verband meestal gesproken over *organizational communication*, zijnde de bestudering van processen van communicatie en informatie in de context van de organisatie op zichzelf en de belemmerende en bevorderende factoren in de sturing van deze processen in het bijzonder. Hieronder vallen diverse verschijningsvormen van communicatie, waarvan reclame, marketingcommunicatie, voorlichting, public relations en interne communicatie de bekendste zijn, maar waaronder ook de vergadering en het werkoverleg vallen alsmede de grootschalige, soms zelfs mondiale toespraken van de directie richting medewerkers, en alles wat daar tussenin zit. Mede dankzij de ontwikkeling van de technologie is er steeds meer boodschapverkeer in de context van de organisatie mogelijk en het lijkt ook wel alsof er steeds meer boodschapverkeer gewenst is. Topmanagers stellen in hun vaktijdschriften en op congressen steeds vaker dat communicatie een belangrijke succesfactor is voor het voortbestaan van hun organisatie en dat er kaders voor moeten worden geformuleerd en beleidsplannen moeten worden geschreven. Communicatie is tot probleem verheven binnen organisaties maar daarmee is het nog niet geïncorporeerd. Het is dan ook alles behalve duidelijk wat er nu werkelijk gebeurt in al dat boodschapverkeer en waar het toe leidt, noch wat men nu precies bedoelt met de noodzaak communicatiebeleid te ontwikkelen, kaders te verschaffen en 'de communicatie te managen'. Dragen communicatiebeleid en via ontwerpprocedures ontwikkelde communicatieve uitingen bij aan de effectiviteit van een organisatie? De studie van deze expliciete koppeling van uitingen van communicatie aan de effectiviteit van het functioneren van organisaties is een relatief nieuwe loot binnen de communicatiewetenschap.

De wijze waarop topfunctionarissen in communicatiemanagement het doel van taken als de hunne formuleren, kan worden ondergebracht in drie categorieën:

- 1 Productie van middelen ten behoeve van verspreiding in- en extern; dit kan worden gezien als een ambachtelijke opvatting;
- 2 Resultaat voor de organisatie in de vorm van tevoren geformuleerde verandering in kennis, houding, gedrag van doelgroepen; dit kan worden gezien als een instrumentele opvatting;
- 3 Zorg voor afstemming tussen organisatie en omgeving; dit kan worden gezien als een intermediaire opvatting (Van Ruler, 1996).

De eerste doelstelling is terug te voeren op een voorwetenschappelijke opvatting van communicatie als een proces van niet specifiek gericht verspreiding met uitsluitend aandacht voor de actie van de

zender. De tweede is terug te voeren op een opvatting van communicatie als een proces waaraan actieve zenders en passieve ontvangers te pas komen, met als bedoeling het bereiken van eenzijdig door de afzender vastgesteld resultaat bij de ontvanger; er wordt in deze gedachtegang een lineair causaal verband verondersteld tussen de uiting van de zender en het bereik van of effect bij de ontvanger. De derde doelstelling is terug te voeren op een opvatting van communicatie als een interactief proces waarbij zender en ontvanger beide actief kunnen zijn en van rol kunnen wisselen; het gaat hierbij om interactie tussen entiteiten. Uit onderzoek bleek dat communicatiemanagers vrijwel niet van theoretische noties omtrent communicatie blijk geven; voor zover zij dat op bepaalde elementen wel doen, houden zij vast aan verouderde opvattingen, waarin het gaat om lineaire processen van beïnvloeding van passieve ontvangers. Actuelere en voor het domein meer adequate inzichten uit de communicatiewetenschap blijken (nog) vrijwel niet doorgedrongen te zijn in de praktijk van communicatiemanagement, zelfs niet in de meest elementaire zin waarin communicatie gezien wordt als interactief proces. Ditzelfde geldt voor de meeste praktijkliteratuur. Uitwerkingen van deze visie op communicatie, waarmee men binnen de communicatiewetenschap al geruime tijd bezig is, kunnen daardoor al helemaal geen aandacht krijgen. De kloof tussen theorie en praktijk lijkt mede daardoor vooralsnog slecht overbrugbaar.

Dat actuele communicatietheorie niet is doorgedrongen tot de dagelijkse praktijk zou mede veroorzaakt kunnen zijn door de wijze waarop de communicatiewetenschap zich heeft ontwikkeld in het Nederlandstalige gebied vanuit de sociale en politieke wetenschappen en mede daardoor steunt op theorievorming uit de *mass communication research* en de *Publizistik*. Hierdoor heeft de communicatiewetenschap zich lange tijd vrijwel uitsluitend bezig gehouden met massacommunicatie, of anders gezegd met het proces van informatievoorziening in de samenleving. Dat wat men onder communicatie verstonde en op grote schaal plaatsvond, werd derhalve studieobject van de communicatiewetenschap. Hierin nam als vanzelfsprekend de studie van massamedia een dominante plaats in en lange tijd werd communicatiewetenschap ook in ons land vereenzelvigd met de studie van de massamedia (Van Cuilenburg, 1995).

Stappers zocht naar verbreding van de communicatiewetenschap door te zoeken naar een breder object van studie dan alleen de massamedia. 'De communicatie waar de communicatiewetenschap over gaat is de openbare communicatie' (Stappers, 1988, p. 21). Daarmee waren niet langer alleen de massamedia het object van studie, maar het hele proces van genereren, verspreiding en verwerking van openbare boodschappen. Hierdoor kon bijvoorbeeld ook de publieksvoorlichting tot object van studie van de communicatiewetenschap worden. Immers, iedere vorm van berichtgeving die is bedoeld om openbaarheid te genereren, is in deze optiek interessant als studieobject van de communicatiewetenschap. Maar daarmee bleef de

communicatiewetenschap zich concentreren op communicatieprocessen 'in het groot' en dus op communicatieprocessen met een publiek karakter. Zodra de communicatie plaats vond in de context van de organisatie, anders dan bedoeld voor de openbaarheid van de samenleving en derhalve in principe voor iedereen toegankelijk, leek het niet te behoren tot het domein van de communicatiewetenschap. Logisch is dit echter nooit geweest. Het moet een historisch proces zijn waardoor de locus van de communicatiewetenschap zich heeft beperkt tot de openbaarheid van de samenleving. Berger en Chaffee (1987) omschrijven het studieobject van de communicatiewetenschap namelijk als volgt: 'Communication science seeks to understand the production, processing, and effects of symbol and signal systems by developing testable theories, containing lawful generalizations, that explain phenomena associated with production, processing, and effects'. Van Cuilenburg (1995) conformeert zich aan deze omschrijving en geeft daarmee ruimte aan de problematiek van niet per se voor de openbaarheid bedoelde processen van communicatie. Voor hem geldt dat 'communication science studies the social production, distribution and reception of symbolic messages' (p. 53) waardoor hij de focus van Berger en Chaffee onderschrijft. Dat de locus ligt in bestudering van de communicatie- en informatiesystemen in een samenleving is wat hem betreft inderdaad een historische kwestie. Daar liggen nu eenmaal de wortels.

Weliswaar heeft ook in Vlaanderen de focus steeds gelegen op de studie van de massacommunicatie en blijft dit tot en met vandaag het centrale aandachtspunt zowel in het onderwijs als in het onderzoek. Merkwaardig is nochtans dat reeds in het begin van de jaren 1970 de 'Leuvense' communicatiewetenschap massacommunicatie slechts als een onderdeel van haar – veel breder – studiedomein beschouwde. Een reflectie in illo tempore hierover vindt men in een Aula-jubileumuitgave van 1982 (Fauconnier, 1982). Studiemateriaal over human communication, interpersonele communicatie, groepscommunicatie en ook organisatiecommunicatie zijn in Vlaanderen sinds meer dan 25 jaar geïntegreerd in de leerstof. Een vak 'organisatiecommunicatie' wordt te Leuven gedoceerd sinds 1987. Over de zin of onzin van dit brede gezichtspunt werd overigens nauwelijks gediscussieerd, wat dus ook betekent dat de enge 'Stappersiaanse' opvatting in Vlaanderen niet gevolgd werd. Meer concreet bracht dit mee dat bijvoorbeeld aan de Katholieke Universiteit Leuven over de jaren heen honderden studenten communicatiewetenschap zijn afgestudeerd met een dissertatie die weinig of niets met massacommunicatie te maken heeft, maar wel met onderwerpen als bijvoorbeeld onaanangepast non-verbaal gedrag, teleconferencing, netwerkcommunicatie, oogcontact, de geur als tekensysteem, informele communicatiekanalen in organisaties of – om een extreem voorbeeld te noemen – intieme communicatie.

In het reeds in 1968 gedoceerde college *Algemene Communicatietheorie* (Fauconnier, 1981), een basisvak voor alle Leuvense undergraduate

studenten communicatiewetenschap, komen concepten als 'massacommunicatie', 'massamedia' of 'openbare communicatie' niet of nauwelijks aan bod. Er wordt getracht vanuit een multidisciplinaire verkenning (o.m. psychologie, cybernetica, systeemleer, psychotherapie, sociologie) een 'algemene' theorie over communicatie te ontwikkelen.

Een ander interessant gegeven: hetzelfde college inspireerde Vloeberghs (1978) bij de voorbereiding van zijn doctoraatscriptie, waarin de locus 'organisatie' voor het eerst werd gekozen als onderwerp voor een communicatiewetenschappelijk proefschrift.

Dit ruime gezichtspunt heeft zich ook ontwikkeld aan andere Belgische universiteiten. Zo werd nog onlangs de alternerende Belgische 'Francqui-leerstoel', voor het jaar 1998 toegewezen aan de Gentse vakgroep Communicatiewetenschap (Universiteit Gent), volledig gewijd aan de thematiek 'de organisatie van de communicatie van de organisatie'.

Een en ander neemt niet weg dat men zich kan afvragen of deze brede aanpak met aandacht voor velerlei toepassingsgebieden en loci, het profiel en de status van de communicatiewetenschap eerder heeft versterkt dan wel verzwakt. Een vraag die misschien als achtergrond kan dienen voor het werk van visitatiecommissies

Verder is, zoals in Nederland, de theorievorming rond 'communicatie in de context van organisaties' relatief schaars gebleven en werd inderdaad de aandacht al te vaak en al te snel toegespitst op cases en praktijkproblemen. Vooral qua research is er nog een enorme weg af te leggen. Een meer systematische samenwerking met disciplines als organisatiepsychologie, organisatiesociologie en bestuurskunde lijkt absoluut aangewezen. Ook meer samenwerking tussen de Nederlandse en Vlaamse communicatiewetenschappelijke centra kan er toe bijdragen om aan het onderzoek de nodige stuwkracht te geven.

Deze eenzijdige benadering van de locus van de communicatiewetenschap is aan het veranderen. Mede door de toenemende belangstelling vanuit de praktijk, de groeiende interesse van studenten voor deze aspecten van communicatie, de opkomst van derde-geldstroomonderzoek uit andere hoeken dan de traditionele, is de variatie in communicatiewetenschappelijke themata groter aan het worden. Daarbij komt dat ook andere, veelal overlappende, disciplines zich toegang hebben verschaft tot het domein van de communicatiewetenschap, zoals de (sociale en organisatie) psychologie, taalwetenschap, sociologie, bedrijfskunde en managementwetenschappen. De speciale uitgave van dit Tijdschrift voor Communicatiewetenschap getuigt hiervan. Deze verbreding geldt niet alleen voor de Nederlandse communicatiewetenschap. In Duitsland is ook steeds meer aandacht voor het terrein van communicatie in de context van de organisatie (Ronneberger & Rühl, 1992), al lijkt dit wel tot gevolg te hebben dat het communicatiemanagement zich moet richten naar de theorievorming van de *Publizistik*. Zo schrijven Ronneberger

en Rühl dat het communicatiesysteem van de organisatie altijd 'die Oeffentlichkeit im Auge hat' (p. 58), hiermee verwijzend naar de *Publizistik*, en is hun uitgangspunt voor de bestudering de rol van het subsysteem van de public relations in het bredere systeem van de samenleving. In de Verenigde Staten is communicatie in de context van de organisatie ook niet langer uitsluitend het domein van de *speech departments* en management studies maar vormt het in toenemende mate ook onderdeel van *communication science*. Daar is de communicatiewetenschap echter anders ingebed dan zoals Ronneberger en Rühl voorstellen, want gerelateerd aan de organisatiewetenschap. Voor Grunig (1992) zijn public relations en communicatiemanagement uitwisselbare begrippen en hij ziet de studie van communicatie in de context van de organisatie als volgt gespecificeerd binnen de communicatiewetenschap in het algemeen: 'What sets current research on public relations apart from the rest of communication science, however, is the blending of various organizational theories with communication theories' (p. 107). Het huidige onderzoek naar communicatie in de context van de veranderende organisatie overziend en mede gelet op de bijdragen in deze uitgave van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, lijkt de laatste opvatting ook hier dominant te worden.

In het eerste artikel verbazen Pröpper en Kessens zich erover dat communicatie geen deel uitmaakt van de P I O F A H-taken binnen het openbaar bestuur en pleiten in het licht van ontwikkelingen van interactieve beleidsvorming voor communicatie voor een zelfstandige functie op beleidsniveau. Zij betogen dat hoe interactiever de beleidsvorming is hoe meer divers de benodigde vormen van communicatie zijn en hoe meer het nodig is deze vormen planmatig te benaderen. Zij gaan zover dat zij stellen dat een adequate inzet van communicatie in al haar verscheidenheid en een goede organisatorische inbedding van de communicatiefunctie voorwaarden zijn voor interactieve beleidsvorming.

In het tweede artikel doen Van der Weerd et al. verslag van een pilot-study naar de invloed van communicatie op het adaptatievermogen van medewerkers bij veranderingen die zich binnen het bedrijf voltrekken. Het onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de communicatie in verband staat met satisfactie en vermindering van gevoelens van bedreiging.

In het derde artikel beschrijft Walrave de ontwikkeling van het call center als oproepcentrum naar een virtueel call center en laat zien wat de toepassingen kunnen zijn van een modern call center voor met name de relatiemarketing, en wat het (weinig) beschikbare onderzoek laat zien over de belemmerende en bevorderende factoren voor effectiviteit van het call center.

In het vierde artikel beschrijven Van Gemert en Woudstra een heel ander aspect van communicatie in de context van de organisatie, namelijk de sturing van de communicatieketen in het primaire proces in een productieorganisatie, in dit geval Fokker. Zij stellen voor ten

behoefte van dit soort communicatie een interpretatieve benadering te hanteren, waardoor niet zozeer naar structuren wordt gekeken maar eerder naar processen die als het ware boven op die structuren liggen en waarbij door communicatie een subjectieve werkelijkheid wordt gecreëerd. Denken over het managen van de keten van documenten en overlegvormen ten behoeve van het primaire proces krijgt daardoor een heel andere vorm.

In het vijfde artikel maakt Van Ruler duidelijk dat de praktijk anders is dan de leer. Topmanagers in organisaties zeggen dan wel dat zij communicatie te belangrijk vinden om aan het toeval te worden overgelaten, en dat het een strategische factor is waarvoor beleid moet worden ontwikkeld en die moet worden gemanaged, en de organisatieliteratuur laat dan wel zien dat verandering niet kan zonder geleide communicatie, maar dit heeft zich (nog) niet vertaald in de positie van de communicatiedeskundigen en hun takenpakket. Er zijn slechts weinig organisaties waar communicatiedeskundigen op een beleidsmatig niveau opereren. Maar als ze er zijn dan is nog steeds op alle verantwoordelijkheidsniveaus sprake van een gelijksoortig takenpakket dat voornamelijk ambachtelijk van aard is en slechts zelden managementmatig wordt uitgevoerd. Voor de voor communicatie verantwoordelijke functies worden bovendien (nog steeds) zelden door ervaring of opleiding deskundige functionarissen aangetrokken.

Het themanummer wordt afgesloten met een kritische bespreking van de literatuur over communicatie in de context van de organisatie. Scholten raakt niet vrolijk gestemd van de diepgang en breedte die voorliggende 'hand- en leerboeken' ten toon spreiden.

De theorievorming over communicatie in de context van een organisatie staat nog in de kinderschoenen. Het meeste onderzoek is gericht op het oplossen van praktijkproblemen in plaats van op ontwikkeling van situatieoverstijgende theorie (Ronneberger & Rühl, 1992; Pavlik, 1987). Het meeste onderzoek naar de oplossing van problemen bij organisatieverandering vindt bovendien plaats vanuit andere wetenschappelijke disciplines, zoals de organisatiesociologie en -psychologie. Communicatie wordt daarbinnen zelden geproblematiseerd. Het tweejaarlijks verschijnend *Jaarboek Onderzoek Communicatiemanagement* werkt hopelijk bevorderend voor het onderzoek naar communicatiemanagement vanuit een communicatiewetenschappelijke context. Deze speciale uitgave van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* hoopt ook een bijdrage te leveren aan het opvullen van deze leemte. Maar er is meer nodig. De redacteurs van dit nummer willen dan ook de communicatiewetenschap oproepen om bij te dragen aan verbetering van de fundamentele kennis over (de sturing van) communicatie in de context van de organisatie.

De huidige stand van zaken in binnen- en buitenland overziend menen wij dat de research agenda voor de komende jaren er als volgt uit zou moeten zien:

- 1 Er is ontwikkeling en beschrijving nodig van essentiële concepten in het communicatiemanagement, zoals contact, tweerichtingsverkeer, antennefunctie, interactie en transactie, tweezijdigheid en netwerk, attitude en beïnvloeding, publieke opinie en issues management, en andere uit de studie van toegepaste communicatiewetenschap voortvloeiende concepten, die in onderzoek kunnen dienen als concepten met eigen operationalisaties;
- 2 Er is inzicht nodig in de integratie van het concept communicatie in de dagelijkse praktijk van communicatiemanagement door middel van onderzoek naar de werking van de concepten van communicatiemanagement. Dit vraagt ook om verdere studie van denkbepelden van praktijkbeoefenaren en managers over deze concepten, en ontwikkeling van een helder begrippenkader ten behoeve van verduidelijking en eenduidig gebruik ervan;
- 3 Er moet een theoretisch kader worden uitgewerkt voor de functie van communicatie in de context van de organisatie, zodat duidelijk wordt hoe de werking van communicatie in deze context is en wat belemmerende en bevorderende factoren zijn voor de sturing ervan.

Literatuur

- Berger, Ch.R.**, & S.H. Chaffee (1987). The study of communication as science. In Ch.R. Berger & S.H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 15-19). Newbury Park: Sage.
- Grunig, J.E.** (1992). The development of public relations research in the United States and its status in communication science. In H. Avenarius & W. Armbrecht (Hrsgs.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fauconnier, G.** (1981). *Algemene communicatietheorie*. Utrecht: Het Spectrum (herwerkte editie: Martinus Nijhoff, 1986).
- Fauconnier, G.** (1982). Communicatiewetenschap. In H. Bergman & H.J. Schoo (red.), *Jubileumuitgave 25 jaar AULA* (pp. 28-35). Utrecht: Het Spectrum.
- Pavlik, J.V.** (1987). *Public relations, what research tells us*. Newbury Park: Sage [the Sage CommText Series, vol.16].
- Ronneberger, F.**, & M. Rühl (1992). *Theorie der Public Relations, ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Van Cuilenburg, J.** (1995). From mass communication onward. On the definition of a discipline. In: E. Hollander, C. van der Linden & P. Rutten (Eds.). *Communication Culture Community, Liber Amicorum James Stappers* (pp. 51-59). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Ruler, A.A.** (1996). *Communicatiemanagement in Nederland. Een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vloeberghs, D.** (1978). *Feedback, communicatie en organisatie*. Leuven: Departement Communicatiewetenschap, Katholieke Universiteit Leuven.

Igno Pröpfer & Hans Kessens

Interactief beleid en herijking van de communicatiefunctie in het openbaar bestuur

In dit artikel wordt aandacht besteed aan de consequenties van het voeren van interactief beleid voor het profiel en de organisatorische inbedding van communicatie bij het openbaar bestuur. Interactieve beleidsvoering vereist een herijking van de communicatiefunctie bij het openbaar bestuur: communicatie wordt meer en meer een managementinstrument en politiek-bestuurlijk instrument. De inbedding van de communicatiefuncties in de organisatiestructuur komt tot uitdrukking in de indeling in diverse organisatieonderdelen en in de taakverdeling tussen betrokkenen. De communicatiefuncties (in het openbaar bestuur) zijn legio: onderzoek en statistiek, strategische advisering, communicatieplanning, operationele ondersteuning (waaronder training en opleiding) en uitvoering (waaronder voorlichting). Al deze taken vinden we zowel op centraal als decentraal niveau terug. Interactief beleid vergt adequate communicatie, communicatie die in zichzelf en op andere managementtools is afgestemd. Het is daarom zaak communicatiefunctionarissen op te nemen in de staf.¹

Van wie is de communicatie?

Communicatie in het openbaar bestuur wordt steeds belangrijker. Diverse signalen wijzen er op dat het beleid meer interactief wordt en dat twee- of meerzijdige communicatie een grotere rol speelt. Burgers worden mondiger en komen op voor hun zaak. De verhoudingen worden meer horizontaal en minder verticaal. De overheid stuurt communicatief door bijvoorbeeld te overleggen en convenanten te sluiten. Bestuurlijke vernieuwing vindt plaats door middel van burgerparticipatie en coproductie (zie bijvoorbeeld Van der Doelen, 1989, p. 49; Pröpfer & Herweijer, 1992; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994; Tops, 1994;1995).

Je zou verwachten dat communicatie deel uitmaakt van de zogenaamde PIOFAH-taken binnen het openbaar bestuur, waarmee de ondersteunende staffuncties Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering en Huisvesting worden aangeduid. Communicatie ontbreekt echter, terwijl het toch om een vrij recent rijtje gaat; automatisering is er immers een van. Misschien gaat men ervan uit dat communicatie in de informatiefunctie is inbegrepen. Doorgaans wordt informatie echter opgevat als informatisering naast automatisering.

Een andere reden voor het ontbreken van de communicatiefunctie in de PIOFAH-taken zou kunnen zijn dat communicatie geen zelfstandige functie verdient.

Iedereen communiceert toch! Dit geldt echter ook voor andere functies: zo heeft iedereen met personeel te maken en

draagt iedereen bij aan de organisatie. Dat een functie door ieder-

Dr. Igno Pröpfer is universitair hoofddocent Bestuurskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en tevens partner van het bestuurskundig onderzoek- en adviesbureau Partners + Pröpfer. **Hans Kessens** is projectleider van het Informatiepunt Overheidscommunicatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).
Correspondentie: Linnaeushof 67-II, 1098 KR Amsterdam, tel. +20-4680946, fax +20-4680947, email ipropfer@worldonline.nl

een in de organisatie wordt uitgeoefend, sluit bovendien niet uit dat personen worden vrijgesteld en gespecialiseerd om anderen bij deze functie te ondersteunen.²

Men zou ook kunnen zeggen dat 'PIOFAH-taken' vooral intern gericht zijn en dat het bij communicatie om de externe betrekkingen, of met andere woorden, om de intermediaire functie tussen bestuur en samenleving gaat. Misschien is dat het punt? Naast externe is er echter ook interne communicatie. Bovendien, voor zover deze 'PIOFAH-taken' inderdaad intern zijn gericht, ondersteunen ze wel degelijk een effectief extern optreden. Een beleidsplan met een slechte financiële onderbouwing maakt weinig kans van slagen. Een laatste, misschien wel de meest plausibele, reden is dat communicatie van oudsher het terrein is geweest van de voorlichtingsfunctionaris die heeft vastgehouden aan een beperkte opvatting van zijn functie. Zo komt in een onderzoek van Van Ruler onder voorlichtings- en pr-mensen naar voren dat de taakopvatting van het overgrote merendeel beperkt blijft tot het eenzijdig, ongericht en ongecontroleerd verspreiden van informatie (1996, p. 206-207). Of is het zo, dit onderzoekt Van Ruler niet, dat voorlichters, gegeven de werkdruk en verwachtingspatroon binnen de organisatie, niet meer kunnen doen dan openbaarmaking en publiekscampagnes? Hoe het ook zij, het gaat bij communicatie om meer dan de eenzijdige overdracht van informatie, zoals het openbaar maken van bestuursbesluiten, of het beïnvloeden van de houding, de opvattingen of het handelen van een doelgroep. Van communicatie is ook – of juist – sprake wanneer het bestuur met burgers of met andere actoren interactie aangaat en met hen overlegt of afspraken maakt (vgl. Van der Poel & Van Woerkum, 1996; Van Ruler, 1996).

Of de communicatiefunctie nu wel of niet in het PIOFAH-begrip thuisheeft, laten we verder rusten. Helder is wel dat er veel nieuwe ontwikkelingen op het openbaar bestuur afkomen en dat communicatie steeds belangrijker wordt. Onze indruk is dat de noodzaak van de vernieuwing van de communicatiefunctie wordt ondergewaardeerd. Zij krijgt in ieder geval niet die aandacht die bijvoorbeeld de financiële functie in de jaren tachtig kreeg. Financiële problemen leidden toen tot een zichtbare versterking van deze functie in de vorm van planning en controle.

De ontwikkeling naar interactief beleid vergt een ingrijpende verandering van de communicatiefunctie. In dit artikel willen we deze gedachte verder uitwerken, waarbij we ons richten op de vraag welke consequenties interactieve beleidsvoering heeft voor zowel het profiel, als de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie in het openbaar bestuur.

Met het profiel van de communicatiefunctie bedoelen we het geheel van taken dat in een bestuurlijke organisatie tot de communicatie moet worden gerekend, ongeacht de personen die deze taken uitvoeren en ongeacht de wijze waarop deze taak is georganiseerd. De term communicatiefunctie is met andere woorden niet exclusief ver-

bonden aan een afzonderlijke communicatiefunctionaris of communicatieafdeling. Iedereen in de organisatie is op een bepaalde manier met communicatie bezig en iedereen draagt dan ook bij aan de communicatiefunctie. Pas als we spreken over de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie, gaat het erom wie de communicatietaken verrichten, of er wel of niet een aparte communicatiefunctionaris moet zijn en op welke wijze de communicatiefunctie in de organisatiecultuur en -structuur tot uitdrukking komt.

Alvorens de consequenties van interactieve beleidsvoering voor het profiel en de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie te behandelen, gaan we eerst afzonderlijk in op interactieve beleidsvoering en op de ontwikkeling van communicatie vanuit de voorlichtingsfunctie.

Interactieve beleidsvoering

Concept, afbakening en verschijningsvormen

Interactieve beleidsvoering kan worden omschreven als een wijze van beleid voeren waarbij een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en/ of samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/ of de evaluatie van beleid te komen.³

Interactieve beleidsvoering kan plaatsvinden in de beleidsvoorbereiding, maar ook in andere deelprocessen van het beleid, zoals de beleidsbepaling, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Wil er sprake zijn van een *interactieve* aanpak, dan moet het beleid tot stand komen in samenwerking en open wisselwerking met andere partijen. De opzet hierbij is andere relevante partijen bij het beleid te betrekken en hen voldoende ruimte te geven voor een eigen inbreng. Deze partijen worden in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken. Dit kan verschillen afhankelijk van het deelproces van het beleid waarin de methode wordt toegepast. In de beleidsvoorbereiding gaat het bijvoorbeeld om de probleemdefinitie, omgevingsanalyse en het formuleren van oplossingen. In de beleidsbepaling zijn de agendering en het vaststellen van de besluitvormingsprocedure aan de orde. Bij de beleidsuitvoering gaat het om de organisatie en planning van de uitvoering; in de beleidsevaluatie, ten slotte, staat de bepaling van object en vraagstelling van evaluatie ter discussie. Interactieve beleidsvoering heeft verschillende verschijningsvormen. Pröpper en Steenbeek (1998a) maken dit duidelijk aan de hand van een 'participatieladder'. Deze hebben we aangevuld waarbij de betekenis van communicatie is uitgewerkt (zie tabel 1).

In de participatieladder zijn verschillende bestuursstijlen van de initiatiefnemer onderscheiden die bij elke trede hoger corresponderen met een grotere rol en toenemende betrokkenheid van participanten.

TABEL 1 Een participatie-ladder met interactieve en niet interactieve bestuursstijlen

Participatie Bestuursstijl	Rol participant	Bestuur vraagt van participant	Bestuur geeft aan participant	Betekenis van communicatie
Wel interactief				
Faciliterende stijl	Initiatiefnemer	Grotere eigen verantwoordelijkheid en slagvaardigheid	Ondersteuning (tijd, geld, kennis, deskundigheid, materiële hulpmiddelen)	*verschaffen van informatie en advies *faciliteren onderling overleg tussen participanten
Samenwerkende stijl	Samenwerkings-partner	Evenwichtige inbreng	Evenwichtige inbreng	*overleg en onderhandeling *open onderlinge informatie-uitwisseling
Delegerende stijl	Medebeslisser	Beslissing: gesloten besluit, alsmede 'commitment' eraan	Beslissingsmacht binnen randvoorwaarden	*het communiceren van de beleidsruimte
Open participatieve stijl	Adviseur	Oordeel: open advies	Open vraagstelling (over probleemdefinitie en oplossingsrichting)	*uitwisselen van alternatieve concepties, probleemdefinities en oplossingsrichtingen
Niet interactief				
Gesloten participatieve stijl	Consultor (geconsulteerde)	Oordeel: gesloten advies	Gesloten vraagstelling (over probleemdefinitie en oplossingsrichting)	*uitwisselen van visies en argumentaties over beleidsvoornemen
Open autoritaire stijl	Doelgroep van onderzoek	Kennis/ informatie over gedrag, houdingen en opvattingen	Informatie en voorlichting	*afstemming van (onderzoeks)-vragen of voorlichting en boodschap op doelgroep
Gesloten autoritaire stijl	Geen	Niets	Niets	Niets

Bewerking van Pröpper en Steenbeek (1998a).

Met uitzondering van de gesloten autoritaire bestuursstijl, waarbij de inbreng van participanten geheel is uitgesloten, is van een zekere wisselwerking sprake tussen de initiatiefnemer en de participanten en daarmee ook van een zekere interactie. Om een beleidsaanpak echter 'interactief' te kunnen noemen, moet deze een *voldoende* mate van openheid hebben. Gedoeld wordt in eerste instantie op de *inhoudelijke openheid*: de ruimte voor nieuwe ideeën, plannen en handelingen (formulering van probleem en beleid) en de ruimte om af te wijken van de opvattingen, voornemens en handelingskaders van de initiatiefnemer. Ook de *openheid van het proces* (transparantie) en de *openheid voor actoren* (ruime arena) nemen toe, echter niet met elke stap en op de hogere 'treden' kunnen deze ook weer afnemen. Zo kan de initiatiefnemer samenwerken met een beperkt aantal partijen en met hen achter gesloten deuren vergaderen; denk hierbij aan bepaalde vormen van publiek-private samenwerking. De mate van openheid zegt iets over de invloedsverdeling tussen initiatiefnemer en participanten. Hoe meer openheid er wordt geboden, hoe ruimer de uitnodiging aan participanten om invloed uit te oefenen. In het schema wordt de demarcatielijn voor interactieve beleidsvoering net boven de gesloten participatieve stijl gelegd. Het kunnen reageren op een gegeven probleemdefinitie en oplossings-

richting, zoals veelal het geval is bij de huidige praktijk van inspraak, is nog niet voldoende voor interactief beleid. Daarvoor is nodig dat participanten betrokken zijn bij de probleemformulering en dat zij ook zelf oplossingen kunnen aandragen, zoals bij de open participatieve, de delegerende, de samenwerkende en de faciliterende bestuursstijl. Deze kunnen dan ook als interactief aangemerkt worden.

Populariteit

Hoewel hiervoor geen precieze onderzoeksgegevens zijn, wijzen diverse signalen er op dat interactieve beleidsvoering de afgelopen jaren populair binnen het openbaar bestuur is geworden. In een inventariserend onderzoek naar interactieve methoden tellen Pröpper en Steenbeek (1998b) maar liefst 26 methoden die in de jaren negentig door overheden, universiteiten en adviesbureaus zijn ontwikkeld. Diverse departementen hebben afzonderlijke projectorganisaties opgezet ten behoeve van interactief beleid, zoals het ministerie van Verkeer en Waterstaat ('InfraLab' / 'Wegverlichting'), het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu ('Pegasus'), het ministerie van Landbouw ('Dialogo') en het ministerie van Financiën (projectbureau 'publiek-private samenwerking'). Gemeenten trachten op allerlei mogelijke manieren burgers bij het beleid te betrekken, onder meer door stadsgesprekken, gemeentepanels, tribunaal, wijkparticipatie en maatschappelijke debatten (Tops, Depla & Manders, 1996; Pröpper & Ter Braak, 1996; Veldboer, 1996).

De ontwikkeling van communicatie vanuit de voorlichtingsfunctie

Communicatie is van oudsher het terrein van de voorlichtingsfunctie in het openbaar geweest. In deze historische schets komt echter naar voren dat communicatie in de afgelopen vijftig jaar is verschoven van de rand naar de kern van de organisatie en daarmee het terrein van de voorlichting overstijgt.

Korte historische schets⁴

Communicatie over beleid (vanaf 1945): verklaren, toelichten en openbaar maken van beleid

De positie van de rijksvoorlichting na de oorlog wordt bepaald door de ervaringen van de bevolking. Van der Wiel (1993) geeft aan dat de schaarste aan goederen en de beperking van vrijheden tot een stroom aan mededelingen vanuit de overheid leidden. De eerste naoorlogse regering wendde zich regelmatig via de radio rechtstreeks tot de bevolking. In 1946 sprak de Kamer een vernietigend oordeel uit over dit voorlichtingsbeleid. In het actief naar buiten treden moest de overheid terughoudend zijn: dat was de rol van de volksvertegenwoordiging en de pers. Er kwamen zelfstandige rijksvoorlichtingsdiensten met voorlichters die overigens – zo meldt van der Wiel

– in de eerste tien jaar na de oorlog niet als volwaardig ambtenaar werden gezien, maar als handlanger van de journalist. Voor de gewone ambtenaren was de voorlichter daarom gevaarlijk, hij kon wel eens gaan lekken. Van der Wiel illustreert deze dubbele houding naar voorlichters met een uitspraak van een secretaris-generaal uit die dagen: ‘Nou hebben we zo’n voorlichter en nou staat er weer iets over ons ministerie in de krant’ (1993, p. 16).

Ook bij de gemeenten hielden voorlichters zich nog niet met actieve openbaarmaking bezig. Er waren wel gemeentelijke voorlichtingsactiviteiten maar die lagen meer op het terrein van de economische promotie. De voorlichting over het gemeentelijk beleid verliep voornamelijk via de krant. De kerntaak van voorlichters was het verklaren en toelichten van afgerond beleid. Dat dit beleid ook werd uitgevoerd, daar twijfelde men niet aan.

Vanaf het begin van jaren zestig veranderen de opvattingen over voorlichting, als gevolg van veranderende maatschappelijke verhoudingen: de roep om meer openheid en democratisering, het groter wordende takenpakket van de overheid en het ingewikkelder worden van de regelgeving. Toegang tot overheidsinformatie werd gezien als een belangrijke voorwaarde voor democratisch bestuur. De discussie over de bevordering van die toegankelijkheid door middel van actieve openbaarmaking kreeg in 1970 een krachtige impuls door het rapport van de Commissie Heroriëntatie Overheidsvoorlichting (commissie-Biesheuvel).

Communicatie als beleid (vanaf 1970): beïnvloeding van kennis, houding en gedrag

De essentie van voorlichting door de rijksoverheid verschoof van het verduidelijken naar het promoten van beleid. Communicatie werd een volwassen beleidsinstrument naast regelgeving, financiële prikkels en materiële voorzieningen. Voor het publiek het meest zichtbaar zijn de ‘postbus 51’-campagnes waarin de rijksoverheid op tal van beleidsterreinen burgers informeert over overheidsvoorzieningen (huursubsidie), waarschuwt tegen gevaren (roken, alcohol- en drugsgebruik), of tot maatschappelijk verantwoord handelen stimuleert (‘een goed milieu begint bij jezelf’).

Op gemeenteniveau zien we dat de afdeling voorlichting tal van taken ontwikkelt. Naast het onderhouden van perscontacten – tot op heden nog steeds een substantieel deel van de dagtaak – werden eigen media geproduceerd. Verder wordt er bijgedragen aan het schrijven van speeches voor bestuurders en worden publicaties in plaatselijke en regionale media verzorgd. Met populaire en ingedikte versies van beleidsstukken wordt bijgedragen aan de verbetering van de toegankelijkheid van het bestuur. Er komen gemeentelijke informatiecentra: ‘etalages’ van gemeentelijk beleid en gemeentelijke dienstverlening. Veel afdelingen voorlichting bij gemeenten worden in de jaren zeventig bovendien belast met de begeleiding en de organisatie van inspraak op plannen en voorgenomen besluiten van de gemeente.

Verdere professionalisering van de voorlichting vindt plaats in de jaren tachtig. Het begrip 'communicatie' doet zijn intrede. Ook deze ontwikkeling staat niet helemaal op zichzelf. Zij is min of meer een gevolg van de verreikende sturingsambities uit die periode. Deze gedachte over communicatie past in het beeld van de overheid als dé probleemplosser.

Communicatie in beleid (vanaf 1985): overleg en samenwerking met participanten als deel van het beleid en het beleidsproces

Bij het rijk zien we een ontwikkeling van nieuwe – tweezijdige instrumenten – zoals het sluiten van convenanten. Ook wordt meer en meer getracht beleid te ontwikkelen en uit te voeren in de vorm van publiek-private samenwerking. De voorlichtingsafdelingen spelen hierbij een bescheiden rol. Bestuurders en beleidsambtenaren, alsmede speciale projectgroepen, hebben het voortouw.

De gemeenten worden zich er meer en meer van bewust dat ze slechts één actor zijn in het samenspel met burgers en maatschappelijke instellingen. Bij de beleidsontwikkeling worden meer gespreksmomenten ingebouwd om tot aanvaard en geaccepteerd beleid te komen. Communicatie speelt daarin een belangrijke rol. Het jaar 1990 vormt een keerpunt: de door bestuurders als dramatisch laag bestempelde opkomst bij de gemeenteraadsverkiezingen is de aanleiding tot allerlei experimenten met bestuurlijke vernieuwing, waarbij participatie van burgers en maatschappelijke organisaties wordt gestimuleerd. De toenemende samenwerking met hen leidt tot een grotere relativering van de eigen organisatie: de gemeentelijke organisatie zet de poorten open voor de wereld van de burger. Het ontvangen van signalen wordt minstens zo belangrijk als het uitspreken ervan.

Kenmerkend voor deze periode is dat het gehele beleid, zowel qua inhoud, proces als organisatie, de communicatieve toets moet kunnen doorstaan.

Knelpunten in de communicatiefunctie

Uit deze korte historische schets blijkt dat communicatie in de afgelopen periode steeds belangrijker is geworden. Het besef is gegroeid dat communicatieve inspanningen van het openbaar bestuur alleen dan lonend zijn als de kwaliteit van de primaire processen van dienstverlening en beleidsontwikkeling goed is. Tegen die achtergrond achten Van der Poel en Van Woerkum het de belangrijkste taak van overheidsvoorlichters de overheid en niet de burger te veranderen. Belangrijke vragen zijn dan: 'Worden burgers gezien als subjecten in het beleidsproces? Is het communicatieproces werkelijk tweezijdig, of liever zelfs nog meerzijdig? Refereren overheidsorganisaties bij hun opereren aan relevante (...) groepen buiten de eigen organisatie? Zijn er pogingen gedaan om het beeld van die buitenwereld te actualiseren en waar nodig te verfijnen en te toetsen? Is het een geaccepteerde waarde om intern vanuit de werkelijkheid van externe groepen te redeneren?' (1996, p. 30). Ambitieuze vragen die vaak

meer capaciteit en deskundigheid vergen dan afdelingen voorlichting aankunnen.

Gemeentelijke afdelingen voorlichting worden doorgaans in zeer bescheiden mate in staat gesteld een intermediaire positie in te nemen tussen de organisatie en de omgeving. Omkomen in 'de waan van de dag' is een veel gehoorde klacht. Deze waarneming bij gemeenten verschilt niet wezenlijk van die bij het rijk. Van der Poel en Van Woerkum stellen hierover bovendien dat voorlichters bij de inzet van communicatie als eenzijdig beleidsinstrument en bij de uitvoering van beleid inmiddels een hoofdrol spelen. Een taak van overheidsvoorlichters bij de keuze van beleidsinstrumenten en bij het vergroten van de communiceerbaarheid van beleid is volgens hen echter nog lang niet algemeen erkend, hoewel dit verschilt per departement en beleidsdirectie (1996, p. 25).⁵

Naar een nieuw profiel en organisatorische inbedding van de communicatiefunctie

In deze paragraaf trachten we preciezer na te gaan wat interactief beleid betekent voor het profiel en de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie in het openbaar bestuur.

Voor alle duidelijkheid: bij het profiel van de communicatiefunctie gaat het louter om een beschrijving van het geheel aan communicatietaken, ongeacht de personen die deze taak vervullen en ongeacht de wijze waarop deze taken een vertaling krijgen in de structuur en cultuur van de organisatie (organisatorische inbedding). Met andere woorden het profiel van de communicatiefunctie is wat anders dan het profiel van de communicatiefunctionaris.

Naar een nieuw profiel van de communicatiefunctie

Bij de opstelling van een nieuw profiel van de communicatiefunctie gaan we ervan uit dat afhankelijk van het (beleids)onderwerp alle in paragraaf twee onderscheiden bestuursstijlen in de toekomst van belang zullen zijn. Gezien het te verwachten toenemende belang van de interactieve bestuursstijlen krijgen deze extra gewicht.

Interactief beleid stelt een aantal eisen aan het openbaar bestuur: openheid, eenduidige, heldere en toegankelijke communicatie tussen bestuur en participanten; en de bereidheid en het vermogen van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven om te participeren (zie Pröpper (1998a) voor een uitwerking hiervan aan de hand van regels voor een communicatieve overheid). Deze eisen hebben consequenties voor het profiel van de communicatiefunctie, zoals is uitgewerkt in tabel 2. Dit profiel bestaat uit een overzicht van communicatietaken (of sub-functies) en uit de benodigde vaardigheden om deze taken te verrichten.

TABEL 2 **Een nieuw profiel van de communicatiefunctie: taken en benodigde vaardigheden**

Taken	Benodigde vaardigheden
<p><i>Voorzien in een infrastructuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * het aanleggen en onderhouden van een systeem van formele en informele communicatie (zowel intern als extern) 	<ul style="list-style-type: none"> * leiderschapskwaliteiten / overzicht * gezag * organisatorische deskundigheid en ervaring
<p><i>Scannen van de omgeving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * onderzoek / verkenning maatschappelijke ontwikkelingen en geluiden * 'attentiemanagement' (selectie externe informatie ten behoeve van interne verwerking) 	<ul style="list-style-type: none"> * objectieve en open houding * maatschappelijke betrokkenheid * overzicht van eigen organisatie / leiderschapskwaliteiten
<p><i>Strategische advisering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * politieke strategie (i.h.b. over de mogelijkheden van interactie/samenwerking) * geschikte bestuursstijl, afhankelijk van de specifieke situatie * interne organisatie met het oog op eenduidige en effectieve, zowel externe als interne, communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> * politiek inzicht/gevoel voor politieke verhoudingen * inzicht in relevante verschillen in beleidssituaties en de consequenties daarvan voor de benodigde/gewenste bestuursstijl * organisatie-deskundigheid
<p><i>Planning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * ontwikkelen communicatieplan (selectie participanten/ afbakening doelgroep, 'setting', mediagebruik en fasering, alsmede de aansluiting van het (interactieve) proces met het beleidsproces) 	<ul style="list-style-type: none"> * het kunnen vertalen van bestuursstijlen in verschillende op de specifieke situatie toegesneden wijzen van communiceren met (externe) actoren (met name deskundigheid in en ervaring met interactieve methodieken en de vertaling daarvan in concrete communicatie)
<p><i>Operationele ondersteuning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * begeleiding /advisering van bestuurders, ambtenaren en participanten bij hun communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> * mondelinge en schriftelijke, alsmede non-verbale communicatieve vaardigheden die doelgroep specifiek kunnen worden aangewend * didactische kwaliteiten en gezag zodat ondersteuning wordt begrepen en aanvaard
<p><i>Uitvoering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * openbaarmaking van standpunten * beïnvloeden beleidsobject/doelgroep door eenzijdige communicatie * overleg, onderhandeling met participanten * mobiliseren van participanten * interne communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> * mondelinge en schriftelijke, alsmede non-verbale communicatieve vaardigheden die doelgroep specifiek kunnen worden aangewend * onderhandelingsdeskundigheid en -ervaring * gezag om gehoord te worden of verteld te krijgen * invoelingsvermogen in wat mogelijke participanten beweegt
<p><i>Bewaking, controle en innovatie</i></p> <p>Bewaking, controle en innovatie ten behoeve van:</p> <ul style="list-style-type: none"> * (gewenste) openheid van de communicatie en van de communicatieve houding * eenheid van communicatie * heldere en toegankelijke communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> * onafhankelijke opstelling * objectieve houding * kennis van en begrip voor communicatiemaatstaven (met oog voor de specifieke situatie) * ervaring en gezag om communicatie door anderen te evalueren

We lichten de verschillende communicatietaken kort toe.⁶

Het *voorzien in een infrastructuur* bestaat uit het opzetten en onderhouden van een systeem van formele en informele communicatie. Deze taak behoort volgens Barnard, een van de grondleggers van de Angelsaksische organisatiewetenschap, tot de essentiële taken in een organisatie.⁷ Hij spreekt dan over 'managementtaken', waarbij opvalt dat de communicatiefunctie voor een deel overlapt met de functies van personeel en organisatie (P&O). Het voorzien in een systeem van formele communicatie gebeurt volgens hem namelijk door het selecteren van personen voor leidinggevende posities en door het creëren van formele posities in de vorm van een organisatieschema. Een systeem van informele communicatie wordt bewerkstelligd doordat het management personen selecteert die bekwaam zijn in informele communicatie (zie Barnard, 1968, p. 217, 225; zie ook Pröpper, 1998b, p. 89). Met name leidinggevende kwaliteiten en gezag zijn vereist om deze taak te vervullen.

Het *scannen van de omgeving* bestaat allereerst uit onderzoek en het verkennen van maatschappelijke ontwikkelingen en geluiden waarop het bestuur of de organisatie moet inspelen. Dit vereist een objectieve en open houding, alsmede maatschappelijke betrokkenheid. Deze extern gerichte activiteit heeft een interne pendant in de vorm van wat Simon 'attentiemanagement' noemt (1976, p. 293-294). Hij bedoelt hiermee de toedeling van personele capaciteit om informatie uit de omgeving op te merken en te verwerken. Niet zozeer de beschikbare informatie is volgens hem een schaars goed, maar de capaciteit om deze te verwerken. Daarbij is het zaak om de taken die prioriteit hebben optimaal van informatie te voorzien. Dit laatste vereist overzicht over de eigen organisatie en leiderschapskwaliteiten.

De taak van *strategische advisering* heeft betrekking op het communicatieve aspect van de strategische beslissingen. Daarbij gaat het om de politieke strategie en in het bijzonder de samenwerking en interactie met externe actoren. Bijvoorbeeld, met welke partijen moet worden overlegd of welke onderhandelingsstrategie moet worden gevolgd? Advisering heeft ook betrekking op de bestuursstijl die in een gegeven situatie geschikt is (zie eerder voor een overzicht van deze bestuursstijlen). Om te zorgen voor eenduidige en effectieve (interne en externe) communicatie, kan het tenslotte ook nodig zijn over de interne organisatie te adviseren. Als een gemeentebestuur bijvoorbeeld een budget aan een interactieve werkgroep van burgers ter beschikking stelt om daarmee zelf invulling te kunnen geven aan wijkbeheer, kan het niet zo zijn dat de ambtelijke dienst die de plannen van deze burgers moet uitvoeren, hieraan geen boodschap heeft, omdat de plannen niet passen binnen het vigerende onderhoudsplan. Goede communicatie met burgers vereist met andere woorden interne coördinatie binnen de bestuurlijke organisatie. De taak van strategische advisering vereist onder meer politiek inzicht

en ervaring en deskundigheid om in verschillende situaties een bijpassende bestuursstijl te kiezen. Ook is organisatiedeskundigheid vereist.

De taak van *planning* is te zien als de vertaling van bestuursstijlen in een communicatieplan. Een dergelijk plan bestaat onder meer uit de selectie van participanten of de afbakening van de doelgroep, het ontwikkelen van een interactieve 'setting' (groepsomvang, discussie-onderwerpen, toewijzing van spreek- en luistermomenten⁸ (wie spreekt en wie luistert waarover en op welk moment)), mediagebruik en fasering van eventuele meerdere communicatieronden. In dit plan is tevens opgenomen de aansluiting van het (interactieve) proces met relevante beleids- of besluitvormingsmomenten in het politiek-bestuurlijke domein, alsmede de inbreng van bestuurders en ambtenaren in de communicatie. Deze taak vereist het kunnen vertalen van bestuursstijlen in verschillende op de specifieke situatie toegesneden wijzen van communiceren met (externe) actoren. Voor de interactieve bestuursstijlen betekent dit dat men deskundigheid en ervaring met interactieve methodieken heeft en met de vertaling daarvan in concrete communicatie.

De taak van *operationele ondersteuning* heeft betrekking op de ondersteuning van de communicatie door bestuurders, ambtenaren, maar ook door participanten.⁹ Zij worden begeleid en geadviseerd zodat zij beter communiceren, zowel mondeling en schriftelijk als non-verbaal. Deze taak vereist dat men zelf beschikt over goede communicatieve vaardigheden en dat men bovendien in staat is boodschappen af te stemmen op specifieke doelgroepen. Didactische kwaliteiten en gezag zijn van belang zodat de ondersteuning wordt begrepen en aanvaard.

De *uitvoering* is ook een communicatieve taak. Deze kan allereerst extern zijn gericht, zoals het openbaar maken van standpunten; het eenzijdig communiceren om daarmee beleidsobjecten te beïnvloeden; en overleggen of onderhandelen met participanten.¹⁰ Voor deze taak moet men beschikken over goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden die doelgroepspecifiek kunnen worden aangewend. Met name voor het meer interactieve aspect van de uitvoering zijn onderhandelingsdeskundigheid en -ervaring van belang, alsmede het gezag om gehoord te worden of verteld te krijgen. Als afzonderlijke externe uitvoerende taak zien wij daarnaast ook het mobiliseren van participanten, bijvoorbeeld om relevante inzichten of belangen te verzamelen, om een representatieve inbreng te krijgen, of om 'ongeïnteresseerden' erbij te betrekken (vgl. Milbrath, 1980; Berveling, 1998). Als men gezag heeft dan reageren burgers, maatschappelijke organisaties of bedrijven positief op een uitnodiging tot participatie. Ook zal men moeten begrijpen wat mogelijke participanten beweegt. Tot de uitvoering behoort tenslotte ook de feitelijke interne communicatie.

Als laatste taak onderscheiden we *bewaking, controle en innovatie*: er wordt toegezien op de kwaliteit van de communicatie in de bestuurlijke organisatie en waar mogelijk voorstellen voor verbetering gedaan. Maatstaven voor een goede kwaliteit zijn onder meer de (gewenste) openheid, eenheid, helderheid en toegankelijkheid van communicatie.

Dit is een cruciale taak die wordt ondergewaardeerd, bijvoorbeeld in vergelijking met financiële bewaking en controle. Deze parallel doortrekkend, stellen wij de term *communicatief krediet* voor.¹¹

Hieronder verstaan wij, kort gesteld, wederzijds begrip tussen burgers en bestuur:

- het begrip dat het openbaar bestuur heeft voor wat burgers beweegt en wat zij belangrijk vinden; bestuurlijk handelen is responsief, burgers krijgen krediet, zij krijgen bij interactieve beleidsvoering ruimte om eigen invulling aan beleid of besluiten te geven. Het communicatief krediet doet participeren: burgers hebben er vertrouwen in dat het openbaar bestuur hun inbreng serieus neemt en dat het voor het beleid of voor de besluitvorming verschil maakt dat zij participeren;
- het begrip van burgers voor het openbaar bestuur waardoor bestuurlijk handelen – ook onwenselijke geachte besluiten – wordt aanvaard. Communicatief krediet kan dan leiden tot participatie, maar ook tot non-participatie. In dat laatste geval hebben burgers het vertrouwen dat het openbaar bestuur een taak op een goede manier aanpakt en dat zij dat desgewenst ook aan de burgers kan uitleggen.

Voor bewaking, controle en innovatie is een onafhankelijke opstelling en een objectieve houding essentieel. Men heeft kennis van en begrip voor kwaliteitsmaatstaven voor communicatie en houdt rekening met bijzondere omstandigheden waarbij de maatstaven niet rigide worden toegepast. Als 'controller' moet men tenslotte voldoende ervaring en gezag hebben om de communicatie van anderen te evalueren.

Organisatorische inbedding van de communicatiefunctie: 'alles is communicatie en iedereen communiceert'

Een profiel van de communicatiefunctie dat is toegesneden op een toenemend gebruik van interactief beleid (en van interactieve bestuursstijlen) heeft ingrijpende consequenties voor de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie. Onderscheid kan worden gemaakt tussen de culturele en de structurele inbedding in de organisatie.

Culturele inbedding van de communicatiefunctie

Het kunnen vervullen van de communicatiefunctie die is verweven met interactieve beleidsvoering, vergt een bijzondere organisatiecultuur. Centrale, met elkaar samenhangende, waarden daarin zijn openheid, responsiviteit, flexibiliteit, spontaniteit en ten slotte 'ambitieuze bescheidenheid'.

Interactief beleid vraagt allereerst een grote mate van *openheid*: openheid in de bereidheid te luisteren naar een groot aantal participanten, openheid in de ruimte die er bestaat af te wijken van reeds ingenomen standpunten en besluiten en openheid in de betekenis van de transparantie van het eigen beleidsproces. Interactief beleid betekent dat men op allerlei manieren samenwerkt met anderen. Zonder openheid is er geen samenwerking.

Responsiviteit houdt in dat men niet alleen luistert, maar ook bereid is met de opgevangen boodschap iets te doen. Externe signalen worden serieus genomen en leiden tot een antwoord. Voor participanten is het van belang dat hun inbreng tot iets leidt, dat ze het idee hebben dat ze gehoord worden. Dit betekent niet dat iedereen zijn zin krijgt, maar wel dat bij hen het beeld ontstaat dat het beleid zorgvuldiger en beter afgewogen tot stand is gekomen.¹²

In samenhang met de vorige waarden is ook *flexibiliteit* van belang. Dit betekent dat men bereid is over 'bestaande schotten' heen te kijken. Flexibiliteit betekent dat de wijze van werken wordt afgestemd op nieuwe en bijzondere situaties (waarbij een nieuwe situatie kan ontstaan doordat men kijkt door de ogen van participanten!).

Bestuurders blijven niet steken in discussies over taak- en bevoegdheidsverdeling met andere besturen, maar trachten de benodigde bestuurlijke inzet af te stemmen op de bijzondere situatie.

Ambtenaren houden niet strikt vast aan de eigen organisatiestructuur. Afhankelijk van de problematiek wordt samengewerkt met diverse andere afdelingen en diensten.

Interactief beleid vraagt een cultuur waarin ruimte is voor *spontaneïteit*. Deze cultuur is de tegenpool van een cultuur die is gericht op beheersing en controle. Interactie met participanten vergt een zekere autonomie en speelruimte voor een slagvaardige samenwerking. Bestuurders moeten van de volksvertegenwoordiging voldoende ruimte krijgen om spontaan in te kunnen spelen op onvoorziene omstandigheden en ontwikkelingen die in de interactie met externe actoren ontstaan. Ambtenaren moeten van hun bestuur (en van hun medeambtenaren) binnen bepaald afgesproken kaders de gelegenheid krijgen met burgers tot zaken te komen zonder dat men over alles vooraf moet terugkoppelen.

Een laatste waarde die past bij een 'interactieve cultuur' is wat wij *ambitieuze bescheidenheid* zouden willen noemen. Er moet een besef zijn dat de eigen organisatie niet het archimedisch punt is waar alles om draait en waar voldoende kennis en bestuursmacht aanwezig zijn om eenzijdig te sturen. In veel gevallen is samenwerking met anderen nodig. Dit betekent dat de eigen beleidsorganisatie, het eigen beleidsproces en de eigen procedures niet altijd de maat voor alle zaken vormen. Naast bescheidenheid past echter ook ambitie.

Interactief beleid betekent niet dat het openbaar bestuur een 'doberend' bestuur wordt dat van participant naar participant zwalkt en telkens zijn koers bijstelt. Interactief beleid vergt wel degelijk een ambitie en een visie. Daarbij kan het gaan om inhoudelijke beleidsdoeleinden die in hoofdlijnen worden vastgelegd, maar ook om be-

paalde procesmatige doelen, zoals het vergroten van het vermogen van maatschappelijke partijen om zelf maatschappelijke problemen op te lossen.

Structurele inbedding van de communicatiefunctie

Bij de structurele inbedding van de communicatiefunctie gaat het erom hoe de diverse taken (zie tabel 2) zijn verdeeld en hoe deze vervolgens een vertaling krijgt in organisatieonderdelen (diensten, afdelingen en dergelijke).

Wat betreft de taakverdeling moet allereerst worden opgemerkt dat iedereen in de organisatie van het openbaar bestuur bijdraagt aan de communicatiefunctie. De communicatiefunctie is niet het exclusieve terrein van communicatiefunctionarissen. Dit neemt niet weg dat er verschillen zijn. Van persoon tot persoon, of van functionaris tot functionaris kan het accent meer op de ene of meer op de andere taak liggen. Het betekent ook niet dat er helemaal geen aparte communicatiefunctionarissen meer hoeven te zijn.

Het voeren van interactief beleid betekent dat bestuurders, volksvertegenwoordigers, ambtelijke leiding en beleidsambtenaren een communicatieve taak hebben en zich hiervan bewust zijn. Zij spelen een cruciale rol bij een aantal taken als het verkennen van de omgeving, de uitvoering en bewaking, controle en innovatie. De taak van het voorzien in een infrastructuur is met name een zaak voor het bestuur en de ambtelijke leiding. De ambtelijke leiding en beleidsmedewerkers hebben een belangrijke taak bij de strategische advisering.¹³

Hoewel iedereen communiceert en een bijdrage heeft aan de communicatiefunctie, vergt het goed vervullen van deze functie ook de gespecialiseerde deskundigheid van afzonderlijke communicatiefunctionarissen. Zo geeft bijvoorbeeld Van der Geest aan dat de communicatiefunctionaris de beleidsmedewerkers er nogal eens op moet wijzen dat de manier van presenteren van een bepaald beleid verschil uitmaakt, dat ze een plan moeten doordenken vanuit de belevingswereld van verschillende doelgroepen en dat hun vak-kennis belemmerend kan werken voor zover ze vasthouden aan het 'ideale plan in hun hoofd' (aangehaald in Spaninks, 1996, p. 27). Een andere interessante aanwijzing voor de noodzaak van een afzonderlijke communicatiefunctionaris vormen verscheidene Amerikaanse onderzoeken, waaruit blijkt dat naarmate de ervaring en opleiding van 'inhoudelijke' experts toenemen, deze minder in staat zijn de preferenties van het publiek te voorspellen (zie Kaplan & Kaplan, 1989, p. 65).

Communicatiefunctionarissen kunnen in principe een bijdrage hebben aan alle communicatietaken. Daarbij is een ontwikkeling naar zowel specialisatie als generalisatie wenselijk. De praktijk dat dezelfde voorlichtingsfunctionaris tegelijkertijd wordt aangesproken op de dia's die verkeerd in het apparaat blijken te zitten en op de procesarchitectuur van ingewikkelde besluitvormingsprojecten, miskent dat communicatie verschillende specialismen heeft. Ten

onrechte wordt bovendien verwacht, zoals Van der Poel (1998) aangeeft, dat de communicatiefunctionaris een schaap met tien poten is.

Daarnaast is echter ook een zekere generalisatie nodig. Van de communicatiefunctionaris die zich bezig houdt met de uitvoering mag echter ook verwacht worden dat deze affiniteit heeft met politiek en beleid. De communicatiefunctionaris die strategische adviezen geven en die communicatieplannen maakt, moet ook over politieke, beleidsmatige en organisatorische deskundigheid beschikken.

De inbedding van de communicatiefunctie in de organisatiestructuur komt, naast de taakverdeling, ook tot uitdrukking in de indeling in organisatieonderdelen (afdelingen/diensten en dergelijke). De communicatiefunctionarissen behoren tot de staf en kunnen met uitzondering van de 'communicatiecontroller' onder de paraplu van 'Communicatie' in diverse onderdelen worden gegroepeerd. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen onderzoek en statistiek, strategische advisering, communicatieplanning, operationele ondersteuning (waaronder training en opleiding) en uitvoering (waaronder voorlichting). Voor al deze taken bestaat de mogelijkheid deze zowel centraal als decentraal in de organisatie te positioneren. Daarover doen we in dit artikel geen uitspraak. Zo kunnen verschillende diensten ieder een voorlichtingseenheid hebben, maar kan voorlichting ook een centrale afdeling zijn. Afhankelijk van de diverse omstandigheden, zoals de omvang van de organisatie, kunnen deze onderdelen eventueel worden gecombineerd. In het licht van hetgeen zojuist over de wenselijkheid van specialisatie werd opgemerkt, zijn echter niet alle combinaties even wenselijk. Zo zijn uitvoering en strategische advisering minder goed verenigbaar. Voor de 'communicatiecontroller' (bewaking, controle en innovatie) is het van belang dat deze een onafhankelijke positie inneemt en mede ook gezien het gewicht van de taak centraal in de organisatie is ingebed.¹⁴

Slot

In dit artikel hebben we uitgewerkt welke consequenties het voeren van interactief beleid heeft voor het profiel en de organisatorische inbedding van de communicatiefunctie. Dit profiel en deze organisatorische inbedding van de communicatiefunctie kunnen, heel strikt gezien, worden beschouwd als voorwaarden voor interactief beleid. Interactief beleid vergt immers adequate communicatie. Interactief beleid is een natuurlijk antwoord op diverse maatschappelijke ontwikkelingen, zoals in de inleiding is geschetst, en zal naar onze mening blijvend zijn. Tegelijkertijd is interactief beleid ook een modieus onderwerp wat tal van overheidsbesturen noopt 'bij te blijven'. Om teleurstellingen, in het bijzonder ook die van participanten, te voorkomen, is het nodig de communicatiefunctie eerst te eva-

lueren en waar nodig aan te passen. Het zou vervolgens niet misstaan als het acroniem PCOFAH wordt gebruikt om daarmee de ondersteunende staffuncties in de organisatie af te korten.

Noten

- 1 De auteurs danken drs. D.A. Steenbeek voor haar grondige commentaar op eerdere versies en A.J. Kock voor een aantal suggesties en kritische kanttekeningen.
- 2 Zo komt in een onderzoek van Fayol in het begin van deze eeuw naar voren dat 'de werkmán' voor vijf procent van zijn tijd aan de managementfunctie bijdraagt en dat de algemeen directeur – de vrijgestelde manager – dit voor negentig procent van zijn tijd doet (1969, p. 8).
- 3 Vgl. de definitie van Van Woerkum: proces waarbij door de overheid de ontwikkeling van (nieuw) beleid wordt georganiseerd in samenwerking met betrokken burgers (1997, p. 9).
- 4 Bij dit historisch overzicht maken we gebruik van Vereniging van Overheidscommunicatie (1991) Van der Wiel (1993) en Van Ruler (1996, p. 93-104).
- 5 Van der Poel en Van Woerkum gebruiken de termen voorlichtingsfunctionaris en communicatiefunctionaris door elkaar. Zoals uit het navolgende zal blijken, nemen we dat niet over. Voorlichting is slechts één aspect van communicatie en een voorlichtingsfunctionaris is slechts een van de typen communicatiefunctionaris.
- 6 Vgl. Galjaard (1997, p. 134) die de volgende drie taken onderscheidt: 1 uitvoering, 2 presentatie, beïnvloeding, ondersteuning van beleid en 3 adviseur communicatie voor staf en bestuur.
- 7 De overige twee essentiële taken zijn volgens hem het zorg dragen dat individuen bijdragen aan de organisatie en het formuleren en bepalen van gemeenschappelijke doelen.
- 8 We beperken ons hier tot mondelinge communicatie. Algemener geformuleerd gaat het om de toewijzing van zend- en ontvangstmomenten.
- 9 Van der Poel en Van Woerkum zien als mogelijke invulling van de communicatiefunctie ook de bevordering van communicatie in de samenleving. Daarbij gaat het zowel om het bevorderen van de communicatiedeskundigheid van participanten als het vergroten van de interactie- of communicatiemogelijkheden tussen actoren (1996, p. 26-27). Het vergroten van communicatiedeskundigheid maakt in onze systematiek deel uit van de taak operationele ondersteuning, terwijl het vergroten van interactie- of communicatiemogelijkheden tussen actoren tot uitdrukking komt in de faciliterende bestuursstijl. De Bruin et al. (1998) wijzen in dit verband op een dilemma bij het ondersteunen van participanten. Aan de ene kant is inwijding in de problematiek nodig zodat participatie zinvol is, aan de andere kant kan deze 'inwijding' ertoe leiden dat de eigen inbreng verloren gaat of zelfs tot het gevaar van manipulatie (vgl. de eerder genoemde problematiek rond voorlichting vlak na de Tweede Wereldoorlog).
- 10 Bij deze tweede categorie hebben we bewust niet de term beleidsinstrument genoemd ('de uitvoering van communicatie als beleidsinstrument'), zoals onder meer Van der Poel en Van Woerkum (1996, p. 22-23) doen. Zij vereenzelvigen communicatie als beleidsinstrument met de beïnvloeding van een doelgroep met behulp van publiekscampagnes. De term beleidsinstrument wordt dan beperkt tot 'eenzijdige' beleidsinstrumenten. Overleg, bijvoorbeeld uitmondend in een convenant, kan ook als een beleidsinstrument worden gezien, namelijk als een twee- (of meezijdig) instrument, waarbij de invloedsoefening wederzijds is (zie Pröpper, 1992, p. 31-37; De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994).
- 11 Deze term ontleen we aan een citaat van Van Woerkum (aangehaald in Kessens, 1996, p. 23).
- 12 Vgl. Harmon, 1981, p. 145-146; Van Enckevort & Derksen, 1998, p. 113.
- 13 In het bijzonder voor kleinere organisaties of organisatieonderdelen met beperkte ambtelijke capaciteit voor gespecialiseerde communicatiefunctionarissen is het wenselijk dat de ambtelijke leiding (bijvoorbeeld de gemeentesecretaris bij gemeenten) wordt geselecteerd op communicatieve kwaliteiten in de brede zin (dat wil zeggen alle taken omvattend).

- 14 We realiseren ons dat dit in kleine organisaties niet altijd realiseerbaar is. Combinatie is dan denkbaar met onderdelen of functionarissen die strategische advisering en communicatieplanning verzorgen.

Literatuur

- Barnard, Ch.I.** (1968²). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Berveling, J.** (1998). Creativiteit versus representativiteit. Een onderbelicht dilemma in de interactieve praktijk. *Bestuurskunde*, 7 (7) [in druk: themanummer 'Dilemma's van interactieve beleidsvoering'].
- De Bruijn, J.A., & Ten Heuvelhof, E.F.** (1994). *Sturingsinstrumenten voor de overheid. Over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*. Leiden: Stenfort Kroese.
- De Bruijn, J.A., et al.** (1998). Kunnen 'gewone' burgers in ondersteunende panels een (holistische) visie in stadspanels ontwikkelen. *Bestuurskunde*, 7 (7) [in druk: themanummer 'Dilemma's van interactieve beleidsvoering'].
- Doelen, F.C.J.** (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing. De toepassing en effectiviteit van voorlichting en subsidies gericht op energiebesparing in de industrie van 1977 tot 1987*. Enschede: Faculteit Bestuurskunde Universiteit Twente.
- Fayol, H.** (1969 (1949)). *General and industrial management*. London: Pitman & Sons.
- Galjaard, Ch.** (1997). *Overheidscommunicatie. De binnenkant van het vak*. Utrecht: Lemma.
- Harmon, M.N.** (1981). *Action theory for public administration*. New York: Longman.
- Kaplan, S., & Kaplan, R.** (1989). The visual environment: Public participation in design and planning. *Journal of Social Issues*, 45 (1), 59-86.
- Kessens, H.** (1996). Een zoektocht naar een doorwaadbare plek. *Communicatie*, 9 (2), 22-23.
- Milbrath, L.W.** (1980). Incorporating the views of the uninterested but impacted public in environmental planning. *Policy Studies Journal*, 8, 913-920.
- Pröpper, I.M.A.M.** (1992). Communicatieve sturing. In I.M.A.M. Pröpper & M. Herweijer, *Effecten van plannen en convenanten* (pp. 23-47). Deventer: Kluwer.
- Pröpper, I.M.A.M.** (1998a). Interactief beleid: naar een vernieuwing van communicatie, organisatie en politiek bestuur. In A.A. Van Ruler (red.), *Communicatie en interactieve beleidsontwikkeling*. Deventer: Samsom BedrijfsInformatie [in druk].
- Pröpper, I.M.A.M.** (1998b³). *Inleiding in de organisatie-theorie*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Pröpper, I.M.A.M., & Steenbeek, D.A.** (1998a). Interactieve beleidsvoering: typering, ervaringen en dilemma's. *Bestuurskunde*, 7 (7) [in druk: themanummer 'Dilemma's van interactieve beleidsvoering'].
- Pröpper, I.M.A.M., & Steenbeek, D.A.** (1998b). *Onderzoek evaluatie van interactieve methoden, hoofdrapport deelproject 1*. [Onderzoek in opdracht van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat]. Rotterdam: Adviesdienst Verkeer en Vervoer.
- Pröpper, I.M.A.M., & Ter Braak, H.J.M.** (1996). Interactie in ontwikkeling. Nieuwe impulsen voor publiek debat. *Bestuurskunde*, 5, 356-368.
- Pröpper, I.M.A.M., & Herweijer, M.** (red.) (1992). *Effecten van plannen en convenanten*. Deventer: Kluwer.
- Simon, H.A.** (1976³). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press.
- Spaninks, P.** (1996). Voorlichters op zoek naar een nieuwe rol. Tussen publiek en politiek. *Binnenlands Bestuur*, 9, 1 maart 1996, 24-31.
- Tops, P.** (1994). *Moderne regenten. Over lokale politiek*. Amsterdam: Atlas.
- Tops, P.** (1995). *Gemeenten en gezag. Het verschuivende politieke moment in het lokale bestuur*. Amsterdam: Atlas.
- Tops, P.W., Depla, P.F.G., & Manders, P.J.C.** (red.) (1996). *Verhalen over co-productie. De praktijk van politieke en bestuurlijke vernieuwing in Noordbrabantse gemeenten*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Van der Poel, M.M.** (1998). Communicatie bij interactieve beleidsprocessen. In A.A. van Ruler (red.), *Communicatie bij interactieve beleidsprocessen*. Deventer: Samsom BedrijfsInformatie [in druk].

- Van der Poel, M.M., & Van Woerkum, C.M.J.** (1996). Naar een communicatieve overheid: de positionering van communicatie in beleid. *Bestuurswetenschappen*, 1, 20-33.
- Van der Wiel, G.** (red.) (1993). *Jaarboek Overheidscommunicatie 1993: Vijftig jaar overheidsvoorlichting in vogelvlucht*. Den Haag: VUGA.
- Van Ruler, B.** (1996). *Communicatiemanagement in Nederland, Een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Woerkum, C.** (1997). *Communicatie en interactieve beleidsvoering*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Veldboer, L.** (red.) (1996). *De inspraak voorbij. Ervaringen van burgers en lokale bestuurders naar nieuwe vormen van overleg*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.
- Vereniging van Overheidscommunicatie** (1991). *Mag het iets meer zijn? Een onderzoek naar de publieksvoorlichting bij gemeenten via informatiecentra*. Apeldoorn: VVO.

Jean-Pierre van der Weerd, Wim Elving, Erwin Seydel,

Oskar Kerkhoven & Loek de Vries

Adaptatievermogen, het profijt van communicatie en de kwaliteit van communicatie bij turnarounds

In deze studie is nagegaan welke rol communicatie speelt bij een veranderingsproces. Een succesvol veranderingsproces wordt in hoge mate bepaald door het aanpassingsvermogen van de organisatie. Dit bestaat uit de som van het aanpassingsvermogen van de individuele leden van een organisatie. Het aanpassingsvermogen van individuen wordt binnen de biologie en de gezondheidspsychologie wel beschreven als het adaptatievermogen. Dit begrip bestaat uit verschillende dimensies. Deze dimensies hebben we gerelateerd aan de kwaliteit van de communicatie tijdens een diep ingrijpend veranderingsproces (turnaround) en het profijt dat organisatielieden hebben gehad van de communicatie tijdens het veranderingsproces. Er blijkt een significante relatie te bestaan tussen het satisfactieaspect en het nut dat men van de communicatie ervaart. Tevens bleek er een significant verband te bestaan tussen de kwaliteit van communicatie en de waargenomen bedreiging van de persoonlijke vrijheid.

Inleiding

De enige constante is verandering. Deze veel gehoorde uitspraak binnen organisaties is een reflectie van de vele veranderingen waar organisaties mee geconfronteerd worden. De noodzaak in de veranderingen komen onder andere van technologische vooruitgang, macro-economische tendensen, globalisering en dynamisering van markten. Veranderingen verstoren het door de organisatie bereikte status-quo. Het aanpassingsvermogen van een organisatie staat in directe relatie met het succes van een organisatieverandering (Volberda, 1998). Het aanpassingsvermogen van een organisatie is afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de organisatieleden. Deze veranderingsbereidheid en veranderingsbekwaamheid van de organisatieleden wordt ook wel het adaptatievermogen genoemd.

In tegenstelling tot een organisatieverandering is er bij een turnaround sprake van een onder tijdsdruk uitgevoerde, ingrijpende, schoksgewijze en doelgerichte verandering, waarbij niet alleen de interne processen en de structuur van de organisatie worden aangepast maar ook de strategie (Levy, 1986). Een turnaround betreft dus een ingrijpend veranderingsproces om de continuïteit zeker te stellen van een onderneming met neergaande bedrijfsresultaten, die zonder heroriëntatie tot ondergang gedoemd zou zijn. Een turnaround vereist aanpassing aan de nieuwe situatie.

Drs. Jean-Pierre van der Weerd, studeerde Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente en is nu werkzaam bij SIMAC Nederland B.V. Drs. Wim Elving is als onderzoeker en docent actief bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. Prof. dr. Erwin Seydel is hoogleraar Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. Oskar Kerkhoven is Hoofd Personeel en Organisatie en Loek de Vries is Groepsdirecteur bij Ten Cate Advanced Textiles. Correspondentie: Afdeling Communicatiewetenschap, Faculteit wmw, Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede, tel. +53 489 3286, fax +53 489 4259, email w.elving@wmw.utwente.nl

Veelal is er sprake van een zich wijzigende organisatiecultuur, die gepaard gaat met een veranderingen in attitude en gedrag van de organisatieleden. Zij dienden zich aan te passen aan nieuwe processen en structuren na de turnaround, maar ook aan het feit dat een turnaround vaak samengaat met ontslag voor een aantal leden van de organisatie. Het adaptatievermogen van organisatieleden en de determinanten daarvan staan in deze studie centraal.

Het adaptatievermogen is een begrip welke afkomstig is uit de biologie en verwijst naar het vermogen van het lichaam om zich (intern) aan te passen aan de eisen uit omgeving (extern) (Helson, 1964). Binnen de context van dit onderzoek gebruiken we de definitie van Heyink: 'adaptatie is een intra-psychisch proces waarbij aan voorbije, huidige en toekomstige situaties en omstandigheden een zodanig cognitieve en emotionele betekenis wordt verleend dat een aanvaardbaar niveau van welbevinden wordt bereikt. Adaptatie in deze zin staat ten dienste van psychische recuperatie na tegenslag' (Heyink, 1993, p. 121). Met name de psychische recuperatie duidt op de bedoelde veerkracht.

In de organisatieliteratuur hanteert men de begrippen adaptatie en flexibiliteit vaak als synoniemen van elkaar ten behoeve van evaluatie van de effectiviteit van organisaties (Steers, 1975). Ook representeren zij de mobiliteit, responsiviteit, pro-activiteit van organisaties die opereren in een snel veranderende en turbulente omgeving. Ansoff (1978) en Toffler (1985) noemen respectievelijk de begrippen 'preparedness' en 'adaptability' als een essentieel vermogen van een organisatie om continuïteit te waarborgen. Deze personen vertegenwoordigen de 'general approach' (zie Volberda, 1998). De tweede benadering van flexibiliteit de zogenaamde 'functional approach' heeft betrekking op organisatieaspecten, zoals informatiesystemen, verschillende flexibele management- en personeelscontracten. De derde benadering de zogenaamde 'actor approach' behandelt vooral de rollen en kenmerken van de verschillende 'stakeholders', belanghebbenden in de organisatie, zoals het karakter van de ondernemer, van het management, de afnemers of van de werknemers. Wij richten ons in het onderzoek op de kenmerken van het individu binnen de organisatie, te weten de werknemer.

Adaptatie is als kenmerk van het individu een paraplubegrip. Er zijn naast adaptatie nog drie begrippen die alle min of meer dezelfde lading hebben, namelijk 'controle hebben over een bepaalde situatie' (*mastery*), 'het hoofd bieden aan een bepaalde situatie' (*coping*) en 'zich verweren' (*defence*) (White, 1985). Volgens White (1985) vormt adaptatie het centrale concept. De andere begrippen zijn daarvan afgeleid. Andere auteurs hanteren vergelijkbare concepten. Taylor (1983) noemt *attribution*, *mastery* en *control by self-enhancement*, terwijl Lazarus (1991) in dit verband spreekt over toewijzing van schuld en verdienste, coping en toekomstverwachting, en Heyink (1993) over cognitieve reconstructie, verschuiving van intra-psychische criteria en toekomstbeleving.

Bovenstaande zienswijzen zijn terug te brengen tot vier adaptatiemechanismen, namelijk 1 betekenisverlening door attributie, 2 coping, 3 behoud van een stabiele intra-psychische toestand en 4 toekomstbeleving. Betekenisverlening middels attributie wordt zowel door Lazarus (1991) als Taylor (1983) beschreven. Iedere relevante gebeurtenis gaat samen met het toewijzen van schuld of verdienste aan een bepaalde oorzaak. Het tweede mechanisme, coping wordt door de genoemde auteurs het meest beschreven. Lazarus (1991) noemt 'coping potentieel' expliciet als onderdeel van adaptatie, Heyink (1993) operationaliseert 'cognitieve reconstructie' met behulp van diverse copingstrategieën zoals wensdenken, defensieve strategieën, magisch denken en afstompen (*blunting*). Het derde mechanisme is behoud van een stabiele intra-psychische toestand en omvat de deelgebieden 'controle', 'behoud van autonomie', 'sociale vergelijking' en 'zelfeffectiviteit'. Controle beschrijft de subjectieve perceptie van een persoon omtrent de mate waarin deze gebeurtenissen en de omgeving kan beheersen (Averill, 1973; Lefcourt, 1973; Folkman, 1984). Het controlebegrip vindt men bij alle auteurs terug. Taylor (1983) heeft het over 'to regain mastery over the event' en White (1985) over 'maintain satisfactory internal conditions'. Behoud van autonomie is van belang voor het kunnen behouden van een stabiele intra-psychische toestand. Sociale vergelijking, in het bijzonder de neerwaartse sociale vergelijking is een methode waarmee individuen zichzelf beschermen tegen een bedreiging. Lazarus (1991) plaatst sociale vergelijking als copingstrategie onder de adaptatiestrategie. Zelfeffectiviteit wordt door de betreffende auteurs niet als zodanig genoemd, maar wel trots en versterking. Zelfeffectiviteit wordt beschouwd als een van de belangrijkste determinanten van trots en versterking. Personen die zichzelf uitstekend in staat achten met complexe problemen om te gaan zullen zich beter aanpassen dan individuen die dit niet kunnen.

Als vierde mechanisme van adaptatie wordt toekomstbeleving beschouwd. Lazarus (1991) en Heyink gaan in op toekomstbeleving bij de ontwikkeling van het adaptatievermogen. Afhankelijk van (optimistische) opvattingen en taxaties kunnen individuen het toekomstperspectief al of niet terecht bijstellen (illusies) en hun gedrag daarop baseren (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978). Deze illusies vervullen een adaptatieve functie tijdens tegenslag (Taylor, 1983; Bradley, 1978).

Vaak wordt gesteld dat een succesvolle organisatieverandering gepaard gaat met een goede interne communicatie over deze verandering. Dat communicatie belangrijk is bij veranderingen wordt algemeen verondersteld, maar de communicatie laat in de praktijk vaak te wensen over. Communicatie tijdens een veranderingsproces dient de onzekerheid die een veranderingsproces met zich meebrengt te reduceren. Deze onzekerheid wordt beïnvloed door de onbekendheid omtrent bijvoorbeeld het behoud van de arbeidsplaats en de toekomst van de organisatie. Onzekerheid uit zich dikwijls in een

weerstand tegen de verandering. Goede communicatie is dus essentieel om weerstand weg te nemen, het adaptatievermogen van individuele organisatieleden positief te beïnvloeden en daarmee bij te dragen aan vermindering van de onzekerheid en aan versterking van het aanpassingsvermogen van de gehele organisatie. Wissema (1991) stelt op grond van zijn onderzoek dat communicatie vaak het grote probleem is bij veranderingsprocessen. Communicatie helpt mensen en organisaties te overleven door hen informatie te verschaffen over komende bedreigingen en deze bedreigingen te vermijden of te overwinnen (Kreps, 1990). Communicatie binnen organisaties kan worden omschreven als het proces welke boodschappen creëert en uitwisselt binnen een netwerk van onderling afhankelijke relaties, ten einde om te kunnen gaan met omgevingsonzekerheid (Goldhaber, 1993).

De vraagstelling in dit onderzoek centraal is: in hoeverre en op welke wijze hangt communicatie samen met het adaptatievermogen van organisatieleden die een turnaround hebben meegemaakt. Een tweede vraag die we proberen te beantwoorden is of er verschil bestaat tussen een werkmaatschappij waar een snelle verandering, niet aangekondigde verandering heeft plaatsgevonden met een organisatie die een langzame, aangekondigde verandering onderging.

Methode

Het onderzoek vond plaats binnen twee werkmaatschappijen van Ten Cate Advanced Textiles, onderdeel van Koninklijke Ten Cate Nederland. De groep waaronder dit bedrijf viel had begin jaren negentig te maken met grote verliezen als gevolg van een grote recessie binnen de branche waarbinnen zij werkzaam waren. Door middel van een turnaround waarbij de organisatie zowel een aanzienlijke autonomie heeft verkregen (gekanteld), als ook een behoorlijke inkrimping van het personeelsbestand heeft ondergaan, heeft het bedrijf langzaam maar gestaag een winstgevende positie verworven. Het onderzoek is mogelijk gemaakt omdat het management van de organisatie inzicht wilde hebben in de factoren die het aanpassingsvermogen van medewerkers bevorderen of belemmeren, op grond waarvan bijstelling van het beleid mogelijk gemaakt wordt. Het onderzoek is retrospectief opgezet.

Procedure

Binnen de twee werkmaatschappijen, Technical Fabrics en Protect zijn 120 respondenten benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Dit gebeurde direct voor of na de dienst, groepsgewijs in één van de kantines. Er is een aselechte steekproef getrokken om aan de 120 medewerkers te komen. Er is rekening gehouden met de fabriek waar men werkte, met de leeftijd en type functie. Omdat de reorganisatie een jaar geleden had plaatsgevonden hadden we als insluitcriteria gesteld dat de respondent minimaal 12 maanden in dienst

moest zijn. Van de 120 mensen hebben 112 meegedaan aan het onderzoek (respons = 93%). Het onderzoek bestond uit een schriftelijke vragenlijst.

Meetinstrumenten

Adaptatie bestaat uit verschillende concepten.

Coping is gemeten met behulp van de vragenlijst aangaande coping met specifieke situaties of symptomen (Van Asma en Jaspers, 1995). De oorspronkelijke lijst bestaat uit 69 items. Van deze 69 items hebben wij er 28 gebruikt. Voorbeelden van items zijn: 'ik heb informatie over de reorganisatie gezocht', 'ik ben woedend geworden', en 'ik dacht na regen komt zonneschijn'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven hoe vaak men in het item geformuleerde gedrag heeft vertoond tijdens de turnaround. De scores zijn naar één index getransformeerd, welke de hoeveelheid coping weergeeft. De betrouwbaarheid van copinggebruik was goed (Cronbachs $\alpha = 0.87$). Een hoge score impliceert dat een persoon veel gebruik heeft moeten maken van copingmechanismen.

Attributie is vastgesteld middels een opsomming van mogelijke oorzaken van de crisis. Deze zijn geconstrueerd naar vier verschillende adaptatiedimensies, intern, extern, stabiel en instabiel. Voorbeelden van items zijn: 'de klant vraagt steeds sneller om nieuwe producten' (externe attributie) en 'zelf heb ik me onvoldoende ingezet' (interne attributie). De betrouwbaarheden van de verschillende dimensies waren erg laag (Cronbachs $\alpha < 0.5$). Bovendien is achteraf twijfel gezeten over een juiste interpretatie van de vragen door de respondenten. De bedoeling was de vragen te beantwoorden in de context van de organisatie. De indruk bestaat echter dat de respondenten de vragen vooral als individuele faal of slaagcriteria hadden beschouwd. Om deze reden hebben we de attributiedimensies niet meegenomen in de analyses.

Gepercipieerde controle over gebeurtenissen die de respondenten tijdens de turnaround hadden is gemeten met behulp van de 'four factor model of perceived control' (Bryant, 1989). De vier onderscheiden factoren zijn: vermijding, verwerving, ervaring met coping en satisfactie, volgens de twee manieren waarop er volgens Bryant mensen controle trachten te krijgen over gebeurtenissen (primair en secundair) en de aard van de gebeurtenissen (positief versus negatief). In tabel 1 wordt het aantal items en de betrouwbaarheid van iedere sub-schaal weergegeven. Respondenten moesten op verschillende items kiezen voor verschillende antwoordmogelijkheden. De vragen die naar het voorkomen van een construct vroegen (bijvoorbeeld: 'hoe waarschijnlijk is het dat u negatieve gebeurtenissen meemaakt') dienden op een 5-puntsschaal te worden beantwoord, met als schaal uiteinden (1) niet, tot (5) zeer veel. Vragen naar de waarschijnlijkheid (bijvoorbeeld: 'hoeveel controle heeft u over de waarschijnlijkheid dat u positieve gebeurtenissen meemaakt') dienden op een 7-puntsschaal beantwoord te worden met als schaaluiteinden (1) zeer onwaarschijnlijk en (7) zeer waarschijnlijk. De duur van een gebeur-

tenis werd gevraagd met de schaaluiteinden (1) zeer kort tot (5) zeer lang, of (1) in het geheel niet tot (5) in zeer hoge mate. De betrouwbaarheid van de schalen was bevredigend (zie tabel 1).

TABEL 1 Aantal items en betrouwbaarheid van het vier factoren model van ontvangen controle

Factor	Aantal items	Cronbachs
Vermijding	3	0.69
Ervaring met Coping	3	0.82
Verwerving	4	0.62
Satisfactie	5	0.83

Zelfeffectiviteit is gemeten met een door Boer (1993) vertaalde en verkorte versie van de General Self-efficacy schaal (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs & Rogers, 1982). De verkorte Nederlandstalige versie bestaat uit zes items. Een voorbeeld van een item is: 'ik begin vaak aan dingen zonder ze af te maken'.

Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre ze dat voor zichzelf van toepassing vonden. De betrouwbaarheid van de schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.72$).

Behoud van autonomie is gemeten met behulp van drie items, welke ingaan op de persoonlijke vrijheid die de organisatieleden tijdens de turnaround ervaren. Een voorbeeld van een item is: 'tijdens de reorganisatieperiode had ik goede mogelijkheden ergens anders te gaan werken'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal antwoord geven in hoeverre men het eens was met de stelling. De betrouwbaarheid van de schaal was voldoende (Cronbachs $\alpha = 0.61$).

Toekomstbeleving is gemeten met behulp van zeven items. Een voorbeeld van een item is: 'de reorganisatie gaf hoop op een betere toekomst'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre men het eens was met de stelling. De betrouwbaarheid van de schaal was voldoende (Cronbachs $\alpha = 0.67$).

Communicatie is gemeten aan de hand van de constructen 'kwaliteit van de communicatie en informatie voorziening rond de turnaround', en profijt van de informatiebronnen.

Bij het eerste construct werd gevraagd naar aspecten als volledigheid, relevantie, tijdigheid van informatie rond de turnaround. De schaal bestond uit tien items, die zijn samengevoegd tot één index. De betrouwbaarheid van de schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.78$). Het tweede construct, profijt van de informatiebronnen werd gemeten door van zeven informatiebronnen te vragen in hoeverre de organisatieleden profijt hadden gehad van de bronnen (bijvoorbeeld leiding, vakbond, e.d.). De betrouwbaarheid van deze schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.73$).

Resultaten

Er bestaat tussen de respondenten van de twee verschillende bedrijven geen verschil in leeftijdsopbouw en geslacht. Om na te gaan of de organisatieleden van de twee bedrijven verschillen op de adaptatiedimensies zijn t-toetsen uitgevoerd. De gemiddelde scores op de verschillende adaptatiedimensies worden weergegeven in tabel 2 waarbij onderscheid is gemaakt tussen de twee verschillende organisaties, Protect en Technical Fabrics. Bij Technical Fabrics is de turnaround langzaam doorgevoerd en Protect is het bedrijfsonderdeel waar de turnaround snel plaatsvond.

TABEL 2 Gemiddelden van de variabelen per vestiging en totaal

VariabeleDimensie	Variabele	Technical (langzaam)	Protect (snel)	T-toets
Adaptatie	Coping	49.4	43.2	2.44 ¹
	Gepercipieerde controle	50.5	46.9	1.03
Communicatie	Ervaring met coping	46.2	36.7	2.35 ¹
	Verwerving	55.6	59.1	-1.48
	Satisfactie	55.6	58.8	-1.08
	Zelfeffectiviteit	70.4	74.6	-1.82
	Behoud autonomie	50.2	38.9	2.53 ¹
	Toekomst-beleving	67.9	68.1	-0.05
	Kwaliteit communicatie	48.5	54.0	-2.26 ¹
	Profijt communicatie	48.1	52.9	-1.87

¹p < 0.05

Uit tabel 2 blijkt dat voor coping geldt dat een snelle turnaround positieve effecten heeft gehad. Individuen hebben minder gebruik hoeven te maken van mechanismen om te kunnen omgaan met de bedreigingen van de turnaround. De kwaliteit van de communicatie is binnen Technical Fabrics als lager ervaren dan bij Protect waar de turnaround op een snelle wijze is uitgevoerd. Daarentegen heeft men binnen Technical Fabrics wel minder vaak gebruik hoeven maken van de ontkenning / vermijding mechanisme. Ook heeft men in deze 'langzame' vestiging een groter behoud van autonomie ervaren.

Om na te gaan of het aanpassingsvermogen samenhangt met de kwaliteit van de communicatie en met het profijt van de communicatie zijn correlatie-analyses uitgevoerd. In tabel 3 worden deze weergegeven.

Uit tabel 3 blijkt er weinig of geen samenhang te bestaan tussen de kwaliteit van de communicatie en de adaptatiedimensies. De kwaliteit van de communicatie hangt significant samen met de ervaren persoonlijke vrijheid. Hoe hoger de kwaliteit van de communicatie hoe minder onzeker de respondenten zich hebben gevoeld. Tevens is er een significante correlatie gevonden tussen satisfactie en de

TABEL 3 **Correlatietabel tussen kwaliteit van communicatie en profijt communicatie met de verschillende adaptatiedimensies**

	Profijt communicatie	Kwaliteit communicatie
Copinggebruik	.15	-.04
Ervaring met coping	.10	-.10
Verwerving	.15	-.10
Satisfactie	.332	.11
Zelfeffectiviteit	.08	.15
Persoonlijke vrijheid	-.07	-.20 ¹
Toekomstbeleving	-.01	.18

¹p < 0.05; 2p < 0.01

profijt van de communicatie. Respondenten hebben meer satisfactie ervaren wanneer ze beter op de hoogte zijn gehouden.

Uit de regressieanalyse (zie tabel 4) blijkt dat de variabelen in totaal 10% van de variantie in de kwaliteit van de communicatie verklaren en 12% van de variantie in profijt van communicatie.

TABEL 4 **Lineaire regressie met kwaliteit van de communicatie en profijt van de communicatie als afhankelijke variabelen en adaptatie, satisfactie, vermijden, persoonlijke vrijheid, zelfeffectiviteit verwerving en coping als voorspellers**

Kwaliteit van de communicatie			
Variabele	Beta	F	R ²
Vermijding	.04		
Coping	-.03		
Verwerving	-.19		
Satisfactie	.21		
Zelfeffectiviteit	.77		
Persoonlijke vrijheid	-.18		
		1.71	.09

Profijt van de communicatie			
Variabele	Beta	F	R ²
Vermijding	.07		
Coping	.06		
Verwerving	-.03		
Satisfactie	.33 ¹		
Zelfeffectiviteit	-.01		
Persoonlijke vrijheid	-.17		
		2.38 ¹	.12

¹p < 0.05; We hebben voor de term 'satisfactie' gekozen, alhoewel voor een letterlijke vertaling 'genieten' wellicht een betere term zou zijn.

Uit de regressie blijkt dat voor zowel de kwaliteit van de communicatie als voor profijt van de communicatie satisfactie de belangrijkste voorspeller is, zij het dat deze voor kwaliteit van de communicatie niet significant is.

Beide bovenstaande relaties worden hieronder met behulp van een variantieanalyse nader beschreven.

Daartoe is de variabele kwaliteit van de communicatie middels een mediaansplits verdeeld in een groep die de kwaliteit van de communicatie tijdens de turnaround als laag heeft ervaren en een groep die de kwaliteit van de communicatie als hoog heeft ervaren.

Variantieanalyse laat zien dat personen die de kwaliteit van de communicatie rond de turnaround als laag beoordelen, een grotere bedreiging van de persoonlijke vrijheid hebben ervaren dan personen die de kwaliteit van de communicatie als hoog hebben beoordeeld ($F(1, 108) = 4.28; p < 0.05; M_{\text{laag}} = 48.13; M_{\text{hoog}} = 39.03$).

De variabele profijt van de communicatie is door middel van een mediaansplits verdeeld in een groep die veel profijt heeft gehad van de communicatie tijdens de turnaround, en een groep die weinig profijt heeft gehad tijdens de turnaround. Variantie-analyse laat zien, dat de groep die veel profijt heeft gehad significant meer satisfactie heeft ervaren dan de groep die weinig profijt heeft gehad ($F(2, 109) = 4.57; p < 0.05; M_{\text{weinig}} = 54.24; M_{\text{veel}} = 60.55$).

Discussie

In deze retrospectieve studie onderzochten wij de rol van communicatie bij een veranderingsproces. Een succesvol veranderingsproces wordt in hoge mate bepaald door het aanpassingsvermogen van de organisatie. Dit bestaat uit de som van het aanpassingsvermogen van de individuele leden van een organisatie. Het aanpassingsvermogen van individuen wordt binnen de biologie en de gezondheidspsychologie wel beschreven als het adaptatievermogen. Dit begrip bestaat uit verschillende dimensies. Deze dimensies hebben we gerelateerd aan de kwaliteit van de communicatie tijdens een diep ingrijpend veranderingsproces (turnaround) en het profijt dat organisatieleden hebben gehad van de communicatie tijdens het veranderingsproces.

Het blijkt dat individuen bij een snelle turnaround vaker positief copinggedrag hebben gemeld dan individuen die een relatief langzaam veranderingsproces hebben ondergaan. Individuen hebben bij een snelle verandering minder gebruik hoeven te maken van mechanismen om te kunnen omgaan met de bedreigingen van de turnaround. Kennelijk geldt hier het adagium 'het doet even pijn, maar dan is het over'. Kennelijk hebben individuen door de snelheid waarmee de verandering plaatsvond niet de gelegenheid gehad of het niet nodig gevonden om copingmechanismen te mobiliseren. De kwaliteit van de communicatie is binnen Technical Fabrics als significant lager ervaren dan bij Protect waar de turnaround op een snelle wijze is uitgevoerd. Daarentegen heeft men binnen Technical

Fabrics wel minder vaak gebruik gemaakt van de ontkenning- en vermijdingsmechanismen. Ook heeft men in deze 'langzame' vestiging een groter behoud van autonomie ervaren. Deze uitkomst is ook logisch wanneer wordt bedacht dat een plotselinge aankondiging van een ingrijpende reorganisatie welke gepaard gaat met ontslagen een grote bedreiging vormt voor de autonomie.

Er blijkt een significante relatie te bestaan tussen het satisfactieaspect en het nut dat men van de communicatie ervaart. Tevens bleek er een significant verband te bestaan tussen de kwaliteit van communicatie en de waargenomen bedreiging van de persoonlijke vrijheid. Satisfactie blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van de ervaren kwaliteit en het beoordeelde nut van de communicatie. Individuen die geprofiteerd hebben van de communicatie hebben hier ook een groter tevredenheidsgevoel aan over gehouden.

Het communicatieaspect van de organisatieverandering hebben we op twee manieren geoperationaliseerd, namelijk door na te gaan wat de organisatieleden vonden van de kwaliteit van de communicatie, en het profijt dat men heeft gehad van de communicatie rond het veranderingsproces. Naast deze twee aspecten zijn er natuurlijk meerdere communicatieaspecten die van belang zijn binnen organisaties zoals de communicatiecultuur en structuur enzovoort. Ten behoeve van de overzichtelijkheid hebben we gekozen voor de kwaliteit en het profijt, ook omdat de organisatiecultuur moeilijk te operationaliseren is zonder vergelijkingsdimensie met andere bedrijven.

Toch zou bij vervolgonderzoek nagegaan kunnen worden of deze twee dimensies van communicatie niet te beperkt zijn. De richting van de relaties is met een retrospectief onderzoeksdesign niet eenduidig te leggen. Vergelijking met de literatuur (Lazarus, 1991; Heijink, 1993) doet vermoeden dat communicatie het adaptatievermogen beïnvloed. Deze relatie wordt momenteel getoetst middels pretest-posttest design (Eikenaar, 1998).

Het aanpassingsvermogen van organisatieleden is niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van de communicatie en het profijt van die organisatieleden ondervinden. De manier waarop doelen van een organisatieverandering worden geformuleerd en gemanaged zijn natuurlijk ook van belang, naast zaken als de leiderschapsstijl, arbeidsplaatsonzekerheid, commitment en dergelijke. Probleem vormt vaak dat een longitudinaal experimenteel design vaak onmogelijk is binnen een toegepaste setting.

Literatuur

- Averill, J.R.** (1980). 'A constructivist view of emotion. In R. Plutchick & H. Kellerman (Eds.), *Theories of emotion* (pp. 305-339). London: Academic press.
- Ansoff, N.** (1978). The changing shape of the strategic problem. In D.E. Schendel & C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 30-44). Boston/ Toronto: Little, Brown & Company.
- Boer, H.** (1993). *Bevolkingsonderzoek borstkanker*. Disertatie. Delft: Eburon.
- Bradley, G.W.** (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 57-71.

- Brickman, P.**, Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917-927.
- Bryant, F.B.** (1989). A four factor model of perceived control: Avoiding, coping, obtaining and savoring. *Journal of Personality*, 57, 773-797.
- Eikenaar, A.** (1998). *Adaptatievermogen bij een organisatieverandering*. Afstudeerverslag Toegepaste Communicatiewetenschap. Enschede: Universiteit Twente.
- Folkman, S.**, & Lazarus, R.S. (1988). *Manual for the ways of coping questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Goldhaber, G.M.** (1993). *Organizational communication*. [6th ed.]. Dubuque: Brown.
- Helson, H.** (1964). *Adaptation level theory: an experimental and systematic approach to behavior*. New York: Harper & Row Publishers.
- Heyink J.** (1993). Adaptatie en welbevinden. *Nederlands tijdschrift voor de psychologie en haar grensgebieden*. 48, 120-127.
- Kreps, G.L.** (1990). *Organizational Communication*. London: Longman.
- Lazarus, R.S.** (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford: Oxford University Press.
- Lefcourt, H.M.** (1973). The function for the illusions of control and freedom. *American Psychologist*, 28, 417-425.
- Levy, A.** (1986). Second order change. *Organizational Dynamics*. New York.
- Sherer, M.**, Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982). The Self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51, 663-671.
- Steers, R.M.** (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-58.
- Toffler, A.** (1985). *The adaptation Corporation*, New York: McGraw-Hill.
- Taylor, E.S.** (1983). Adjustment to threatening events: a theory of cognitive adaptation. *American Psychologist* ***
- Van Asma, M.J.O.**, & Jaspers, J.P.C. (1990). *Vaccs: vragenlijst aangaande coping met specifieke situaties of symptomen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Volberda, H.W.** (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press.
- White, R.W.** (1985). Strategies of adaptation: an attempt at systematic description. In A. Monat & R.S. Lazarus (Eds), *Stress and coping* (pp. 121-143). New York: Columbia University Press.
- Wissema, J.G.**, Messer, H.M., & Wijers, G.J. (1991). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen: Van Gorcum.

Michel Walrave

Het call center

Een innovatie in de externe organisatiecommunicatie

Inleiding

De sociale en economische veranderingen waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, zoals onder meer een stijgende individualisering (één van de kenmerken van het postmodernisme), een stijgende merkverwarring, een overload aan massamediale reclameboodschappen en promoties en een dalende merkentrouw, hebben een impuls gegeven om directe relaties aan te knopen met individuele consumenten (Lotgerink & Hoekstra, 1997, p. 14-19). Om deze relaties te starten en te onderhouden wordt steeds meer, naast direct mailing, de telefoon gebruikt voor commerciële doeleinden, namelijk prospectie, verkoop, klachtenbehandeling en andere klantendiensten. In de Verenigde Staten, de bakermat van de telemarketing, is het een 'booming business' bij uitstek geweest tussen 1985 en 1989 met een stijging van de omzet met 435%. Deze trend zou afgezwakt zijn tot een jaarlijkse toename van ongeveer 50%. In de Europese Unie noert men een jaarlijkse groei van 20 à 40% naargelang van de lidstaat van de Unie (Walrave, 1998, p. 53). Bovendien wordt niet alleen de telefoon maar ook andere telecommunicatiemiddelen, zoals het Internet, de interactieve teletekst, soms geïntegreerd in de marketing communicatiemix. Met het gecombineerd gebruik van verschillende directe en interactieve media willen profit en non-profit organisaties synergie creëren en effectiever met externe en interne doelgroepen communiceren. Deze integratie van de verschillende telecommunicatiemedia gebeurt in steeds meer organisaties in het call center. Dit oproepcentrum evolueert naar een multimediaal platform dat verschillende communicatiekanalen integreert om de interactiemogelijkheden met prospects en klanten te diversifiëren en te optimaliseren. Het succes van deze relatief nieuwe vorm van marketingcommunicatie wordt echter genuanceerd door vol-

Steeds meer nieuwe vormen van telemarketing worden ingezet om de consument te bereiken. Het uit de Verenigde Staten van Amerika overgewaaid call center is booming business en groeit meer en meer uit tot een platform voor multimedia-marketing toepassingen. Samen met de groei aan technologische mogelijkheden om de consument te bereiken, groeit de irritatie bij diezelfde consument. Hierdoor komt de telemarketing onder zware druk te staan. Het is daarom zaak – ook in het licht van de ervaringen van de consument – om zowel de mogelijkheden als de problemen bij het inzetten van multimediale toepassingen bij telemarketing in te zien. Telefoon en andere telemarketinginstrumenten kunnen immers een hulpmiddel zijn in het creëren van een positief bedrijfsimage, maar kunnen bij verkeerde toepassing eveneens een positief image afbreken, met name wanneer de inzet ervan gepaard gaat met een gebrek aan professionaliteit, zich uitend in gebrek aan respect voor prospects en consument.

Michel Walrave is wetenschappelijk onderzoeker bij het Departement Communicatiewetenschap van de Katholieke Universiteit Leuven.
Correspondentie: Departement Communicatiewetenschap, Katholieke Universiteit Leuven, E. Van Evenstraat 2A, 3000 Leuven, tel. +16 32 3220, fax + 16 32 3312, email michel.walrave@soc.kuleuven.ac.be

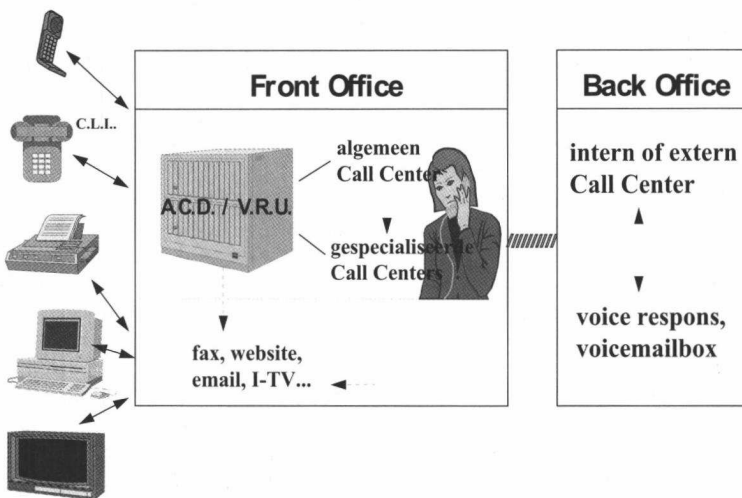
gende drie punten: Ten eerste observeren we dat de euforie rond de bedrijfsresultaten van de call centers in de Verenigde Staten en in de Europese Unie schril contrasteren met conclusies van wetenschappelijke onderzoeken waarin consumenten soms hun wantrouwen of irritatie uiten ten aanzien van bepaalde vormen van deze communicatietechniek (Holvast, 1989; Patterson, 1996; Remington, 1992; Van Cuilenburg, 1994; Walrave, 1996; Westin, 1995). Het incidenteel inzetten van de telefoon als laatste redmiddel of het gebruik van dubieuze retorische technieken in malafide direct marketing campagnes hebben namelijk zowel in de Verenigde Staten als in de Europese Unie bij consumenten, maar ook bij bepaalde managers, strenge (voor)oordelen gekweekt omtrent telemarketing (Westin, 1995). Ten tweede stellen we een stijging vast van het aantal initiatieven van nationale en supranationale overheden om bepaalde aspecten van direct marketing te reguleren, met name de verwerking en het gebruik van persoonsgegevens in databestanden en het communicatieproces tussen een klant en een bedrijf d.m.v. directe media. Een concreet voorbeeld hiervan is de Europese richtlijn ter bescherming van personen in verband met de verwerking van hun persoonsgegevens (Richtlijn 95/46/EG) en de richtlijn ter bescherming van de consument bij verkoop op afstand (Richtlijn 97/7/EG). Beide richtlijnen leiden tot aanpassingen van de wetgeving in een meerderheid van de lidstaten van de Europese Unie om naar een betere bescherming van de consument te evolueren. Ook consumentenverenigingen en direct marketing koepelorganisaties nemen initiatieven onder vorm van informatiecampagnes en deontologische codes om in de direct marketing in het algemeen, en de telemarketing in het bijzonder, zo mogelijk de eventuele uitwassen en de daaruit volgende irritatie bij consumenten in te dijken (Albert, 1992, p. 68). Ten derde heerst nog altijd een reductionistische visie op telemarketing, die deze communicatietechniek louter terugbrengt tot verkooppraatjes. In deze bijdrage wordt telemarketing ruimer gedefinieerd en omschreven als een veelzijdig marketinginstrument dat op verschillende manieren kan bewijzen aan profit- en non-profitorganisaties voor zowel marketingcommunicatie als corporate communicatie (Walrave, 1998, p. 53). Vooraleer deze typologie van telemarketingtoepassingen weer te geven, schenken we eerst aandacht aan de ruimte waar telemarketing plaats vindt in de organisatie, namelijk het call center. De technologische veranderingen die het call center laten evolueren van een oproepcentrum naar een virtueel call center worden aangestipt. Daarna wordt aangetoond dat telemarketing bestaat uit een brede waaier van marketingtechnieken waarmee de marketer ook synergie kan creëren door integratie met andere directe en massamedia. Tenslotte krijgt de consument het woord in een beknopt overzicht van verschillende onderzoeken over irritatie ten aanzien van telemarketing. Het doel van deze bijdrage bestaat er dan ook in om de innovaties in het technologisch platform van het call center en de nieuwe marketingtoepassingen die mogelijk worden bondig te nuan-

ceren door verwijzingen naar wetenschappelijke onderzoeken waarin irritatie van consumenten ten aanzien van bepaalde telemarketingtechnieken is vastgesteld.

Veranderingen in het call center: van oproepcentrum naar virtueel call center

Het multimediaal communicatiecentrum

Een call center kan gedefinieerd worden als een bedrijf of afdeling van een organisatie die voor marketingdoeleinden binnenkomende en uitgaande telefoongesprekken verzorgt dankzij getrainde operatoren ondersteund door telecommunicatie- en informatietechnologie (Walrave, 1997a, p. 1). Centraal in de call center technologie is de ACD (Automatic Call Distributor), een bijzondere telefooncentrale die onder meer binnenkomende oproepen (evenredig) doorverbindt naar de operatoren van het call center. Met de opbloei van de nieuwe mediatechnologieën zullen steeds meer call centers evolueren van deze centrale ruimte in een bedrijf waar operatoren binnenkomende telefoontjes deskundig beantwoorden of uitgaande oproepen verzorgen, naar een *multimediaal communicatiecentrum* (MCC). De integratie van nieuwe media in het call center biedt de mogelijkheid om sneller, meer en aantrekkelijker (auditief en visueel) informatie aan te bieden over producten en diensten. Wanneer bedrijven deze nieuwe technologieën integreren om die samen te benutten voor hun communicatie met verschillende doelgroepen, dan kan men moeilijk nog spreken van een 'call' center. Het multimediaal communicatiecentrum waarvan hierna een schets volgt, biedt tal van nieuwe marketingcommunicatie toepassingen.



FIGUUR 1 MCC: Het multimediaal communicatiecentrum (Walrave, 1998, p. 54)

Een van de mogelijkheden is, bijvoorbeeld, de optie 'advertising on demand' waarbij de geïnteresseerde consument of werknemer van een bedrijf zelf beslist of hij informatie wenst omtrent een product of dienst en in welke vorm (telefonisch, fax, email, EDM). Een consument of potentiële businesspartner kan dus dankzij verschillende technologische platformen informatie vragen en ontvangen.

Ingewikkelde productinformatie, een factuur of een plan kan dankzij fax, email of nog in de toekomst I-tv (interactieve televisie), of de smartphone (de intelligente telefoon: waarmee weergave van gegevens, betaling via een smartcard en soms koppeling aan een printer mogelijk zijn) ter beschikking gesteld worden. Eenvoudige berichten kunnen telefonisch gecommuniceerd worden of indien een verkoper de prospect of klant niet wil storen, dankzij een kort sms bericht (short message service) op zijn of haar GSM.

Ook calling line identification (CLI) is een innovatie in de telecommunicatietechnologie die het communicatieproces tussen klanten en call center-operatoren kan optimaliseren. Het basisprincipe van nummeridentificatie is dat het telefoonnummer van de abonnee die belt kan weergegeven worden op een schermje (display) van het telefoontoestel van de opgebelde. Eventueel kunnen ook andere data (de naam van de abonnee) prijsgegeven worden.

Nummeridentificatie heeft als belangrijke toepassing in het telefoonverkeer naar een call center toe dat de opbeller geïdentificeerd kan worden. Wanneer een klant naar een bedrijf belt, waar hij al in het databestand geregistreerd is, dan kan het geïdentificeerde telefoonnummer als zoekleutel dienen om het dossier van de klant in een ogenblik op te roepen en te laten verschijnen op het computerscherm van de tele-operator.

Ook de interactieve voice response unit (d.i. IVR of VRU) wordt steeds meer gebruikt in de call center sector. Deze technologie kan een binnenkomende oproep kwalificeren omdat de voice-computer vragen stelt aan de opbeller, bijvoorbeeld in welke taal hij aangesproken wil worden of welke specifieke dienst hij wil benutten. De opbeller kan door de toetsen van zijn telefoontoestel in te drukken (d.i. 'touch tone') op de vragen antwoorden en op die manier naar een bepaalde operator of dienst doorgeschakeld worden. Steeds meer call centers bestaan namelijk uit verschillende afdelingen waarin de operatoren opgeleid zijn om ofwel algemene productinformatie te geven of meer gespecialiseerde gegevens of diensten aan te bieden. Voice response technologie kan daarom het binnenkomend telefoonverkeer identificeren en doorschakelen naar een bepaalde operator of consultant volgens de kenmerken die de opbeller te kennen gaf.

De snelle evolutie van voice response technologie biedt nu ook de mogelijkheid om bepaalde sleutelwoorden in een zin die de opbeller uitspreekt te herkennen (d.i. 'speech recognition'). Op die manier hoeft de klant niet meer de toetsen van zijn telefoontoestel te gebruiken om de computer bepaalde orders te geven. Nog een stap verder in deze voice-technologie is de 'voice recognition'. Indien de stem

van een klant reeds opgenomen is in en geïdentificeerd is door een computer dan kan deze klant dankzij de unieke kenmerken van zijn stem door de computer herkend worden.

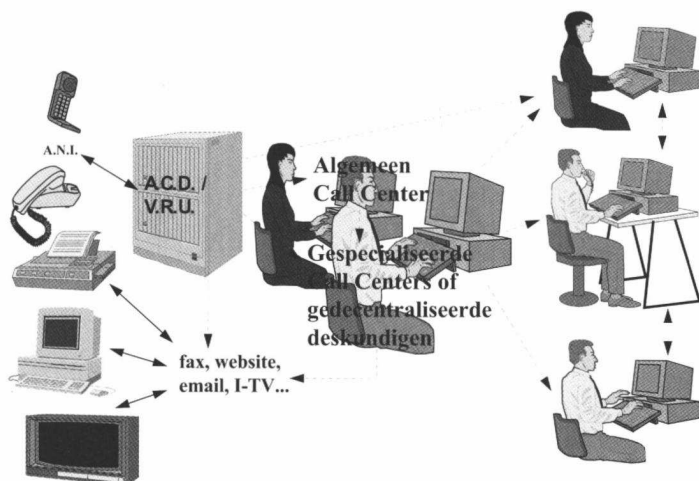
Ten slotte is er in een multimediaal communicatie centrum synergie mogelijk tussen de verschillende technologieën die we hierboven geschetst hebben. Bijvoorbeeld kan in een website algemene informatie gegeven worden over een product of dienst, maar voor bijkomende vragen kan men verwijzen naar de feedbackknop. Met één klik op de knop komt de Internetgebruiker in een venstertje terecht waar hij een email kan schrijven en verzenden. Een andere mogelijkheid op het Internet is de 'call me'-button. Hiermee kan een consument vragen dat een operator hem direct opbelt om een vraag of een probleem op te lossen. Op die manier is er een simultane dialoog mogelijk tussen de operator en de klant of prospect en kan dus nauwkeurig geantwoord worden op vragen of opmerkingen.

Het multimediaal communicatiecentrum zoals geschetst in figuur 1 biedt nog meer mogelijkheden. Voor de opvang van oproepen gestimuleerd door een direct response reclameboodschap of tijdens crisismomenten, situaties waarin moeilijk het aantal oproepen geschat kan worden, kan naast het front office (het algemeen call center en de gespecialiseerde call center units) een back office paraat staan. Deze back office kan vooreerst bestaan uit personeelsleden van het eigen bedrijf (of een extern call center) die niet zozeer specifieke of technische informatie kunnen verlenen, maar die bij overload van het aantal oproepen naar de front office voor een professionele opvang van de oproep zorgen en persoonsgegevens noteren opdat een meer gespecialiseerde operator van het front office de persoon kan terugbellen wanneer hij vrij is. Deze functie kan ook (in laatste instantie) vervuld worden door een mailbox waarin de opbeller zijn coördinaten inspreekt en misschien ook de gelegenheid krijgt om te kiezen via welk medium hij gecontacteerd wil worden. Dit doorverbinden (het 'rerouten' van de oproep) bij overload met operatoren van een ander intern of extern call center gebeurt volledig transparant voor de prospect of klant. Hij wordt zich niet gewaar dat hij naar een andere afdeling of call center wordt doorverbonden. Een multimediaal communicatie centrum kan bovendien de prospect of klant de keuze laten welk telecommunicatiemiddel (onder meer telefoon, fax, email, sms) gebruikt wordt voor de interactie met het bedrijf.

Het 'virtueel' call center

Een volgende fase in de evolutie van de directe communicatie tussen consumenten en bedrijven door middel van telecommunicatiemiddelen is de creatie van 'virtuele call centers' (vcc). Dit type call centers gaat een stap verder dan het multimediaal communicatiecentrum omdat men steeds minder zal kunnen spreken van één 'centrum', namelijk een duidelijk afgebakende ruimte waarin professioneel getrainde operatoren gesteund door telecommunicatie en informatietechnologie communiceren met externe doelgroepen.

pen. De service naar de klanten en prospects toe zal gebeuren vanuit een gedecentraliseerd team van operatoren en experts die dankzij een telecommunicatienetwerk met elkaar verbonden zijn en snel met de consument of zakenpartner doorverbonden kunnen worden. De klantendienst bestaat dan uit een uitgespreid netwerk van teleservice-cellen en experts die vanuit aangesloten kantoren of hun woning (telewerken) stand-by zijn. De medewerkers moeten niet alleen bereikbaar zijn dankzij een goed uitgebouwd telecommunicatienetwerk, maar ze moeten ook op een snelle en veilige manier over alle nodige informatie kunnen beschikken om de klant of prospect van dienst te kunnen zijn.



FIGUUR 2 VCC: Het virtueel call center (Walrave, 1998, p. 55)

Toepassingen van het call center voor marketing en corporate communicatie

De groeiende mogelijkheden van de technologische innovaties die we hiervoor bondig hebben opgesomd kunnen benut worden voor verschillende telemarketingtoepassingen. Telemarketing is namelijk het strategisch, geïntegreerd, gepland en gecontroleerd inzetten van de telefoon, eventueel in combinatie met andere media, voor diverse marketingdoeleinden (Walrave, 1997, p. 90). Wat hieronder gedefinieerd kan worden is ruimer dan het stereotype beeld van handige verkopers die consumenten 's avonds thuis opbellen of die werknemers in bedrijven tijdens de kantooruren storen om één of ander product of dienst aan te prijzen. Telemarketing beperkt zich echter niet tot gesprekken die het initiatief zijn van verkopers. Een telefonisch gesprek kan ook uitgaan van de consument zelf die door een reclameboodschap aangespoord werd om meer informatie over het voorgestelde product (of de dienst) aan te vragen. Steeds meer be-

drijven investeren in dergelijke direct response commercials of advertenties en stimuleren op die manier consumenten om zélf een stap te zetten naar het bedrijf toe, indien ze geïnteresseerd zijn en wanneer ze dat wensen. In de Verenigde Staten, waar direct response televisie reeds lang in gebruik is, heeft gemiddeld meer dan 50% van de commercials een telefoonnummer. Buiten prime-time loopt dit aandeel soms op tot 80% (Brady, 1995, p. 105).

Buiten de reactie op een direct response reclameboodschap, kan de consument echter een andere reden hebben om het call center van een bedrijf op te bellen (zie tabel 1).

TABEL 1 **Overzicht van enkele telemarketingtoepassingen (Walrave, 1996, p. 99)**

	Verkoop	Niet-verkoop
Inbound passief	Opname Bestellingen Productinformatie Crisiscommunicatie	Klantendiensten Klachtenbehandeling
Outbound actief	Uitgaande verkoop	Verkoopsondersteuning: 1. teleprospectie 2. tele-controle 3. tele-support 4. tele-synergie 5. traffic building 6. tele-collections

Bij vragen of klachten over een product kan een klant dadelijk geïnformeerd en geholpen worden, wanneer hij naar een helpdesk of klachtendienst belt. Vandaar het succes van de 'hotlines', de klantendiensten waarmee onder meer de soft- en hardwarefabrikanten begonnen zijn om hun klanten die, bijvoorbeeld, tijdens een pc-applicatie strop zitten direct telefonisch bij te staan met raad. Ook in ernstige crisissituaties, wanneer een organisatie het slachtoffer is van een calamiteit of temidden van een fel gemediatiseerde controversale belandt, is de telefoon het medium bij uitstek om snel belangstellenden te woord te staan (Groenendijk, 1994, p. 44-45). Door bereikbaar te zijn en adequaat te reageren op vragen van klanten, leveranciers, familieleden van medewerkers, de pers en anderen kan men onder meer de negatieve gevolgen van een incident voor het corporate image beheersen, wat men 'containment' in crisiscommunicatie noemt (Walrave, 1997, p. 10-11).

Bovengenoemde vormen van telemarketing noemt men inbound telemarketing omdat het initiatief van de oproep van de consument komt. Bij outbound gesprekken ligt het initiatief van het telefoongesprek bij een tele-operator. Bedoeling kan zijn dat een bedrijf op basis van de analyse van persoonsgegevens en eventueel consumptiegevoonten van een lijst individuen besloten heeft om een duidelijk af-

gebakende doelgroep op te bellen omdat men vermoedt dat de geselecteerde personen een zekere affiniteit met of interesse kunnen hebben voor het product dat het bedrijf aanbiedt (tele-prospectie). Men kan dit vermoeden dan in een telefonisch gesprek controleren en eventuele gegevens over de opgebeldde persoon aanpassen of aanvullen in het databestand (tele-control). In hetzelfde communicatieproces kan men de prospect voorstellen om zich het product aan te schaffen. Maar men kan ook een afspraak maken opdat een vertegenwoordiger meer in detail het product zou komen demonstreren (tele-support). Men kan verkiezen om de prospect uit te nodigen om een bezoek te brengen aan een plaats van verkoop waar verkopers in een face-to-face verkoopgesprek met de prospect het product kunnen voorstellen (traffic building).

Daarnaast gebeurt onderzoek over de kennis van en attitude ten aanzien van een product of merk, over koopgewoontes en -intenties steeds meer telefonisch. Tot zelfs het contacteren van slechte betaalers of klanten die 'vergeten' te betalen (telecollections of tele-incasso). Telemarketing kan ook synergie creëren in de marketingmix indien het in combinatie met andere media wordt ingezet.

Bijvoorbeeld, vooraleer een mailing of catalogus de deur uitgaat kan een call center de doelgroep opbellen om de aandachtswaarde van de mailing te verhogen door de verstuurd informatie aan te kondigen (tele-synergy). Indien de geadresseerde geen response geeft op de verkoopbrief dan probeert men soms telefonisch zijn interesse voor de aanbiedingen in de mailing terug aan te wakkeren en eventueel de bestelling te noteren.

Uit deze typologie van call center toepassingen kunnen we enerzijds afleiden dat bepaalde vormen van telemarketing als dienstverlening (helpdesks, besteldiensten, klachtenbehandeling) beschouwd kunnen worden door consumenten. Anderzijds kunnen we de hypothese formuleren dat bepaalde outbound telemarketingtoepassingen als storend aangevoeld kunnen worden door de personen die thuis of op het werk ongevraagd opgebeld worden. Deze hypothese werd getoetst in een onderzoek. De centrale onderzoeksvraag van deze surveys is: in welke mate worden specifieke vormen van outbound telemarketing als irriterend aangevoeld door consumenten.

De response van de consumentenmarkt op outbound telemarketing

Uit enkele wetenschappelijke opinieonderzoeken blijkt dat outbound televerkoop en commerciële telefonische enquêtes impopulair zijn bij de onderzochte populatie. Een opinieonderzoek bij 384 Vlaamse consumenten peilde naar ervaringen met en opinie over twee vormen van telemarketing, namelijk outbound telefonische verkoop en commerciële enquêtes (Walrave, 1996). Eerst werd gepeild naar het gedrag van de respondent wanneer hij een verkoper of enquêteur aan de lijn heeft. Daarna werd de attitude gemeten tegenover outbound televerkoop en telefonische enquêtes.

In hun recentste ervaring met televerkoop heeft 55% van de ondervraagden deelgenomen aan het verkoopgesprek en dus niet snel een einde gemaakt aan dit gesprek. Een enquêteur die in opdracht van een bedrijf consumenten contacteerde, kreeg in 72% van de gevallen medewerking.

Hoewel een meerderheid van de ondervraagden, naar eigen zeggen, nog beleefd reageert wanneer ze een verkoper of enquêteur aan de lijn hebben, is hun kijk op outbound telemarketing negatief. Uit de resultaten bleek een uitgesproken negatieve houding van de ondervraagde Vlamingen tegenover verkopers en (in mindere mate van) enquêteurs die hen in opdracht van een bedrijf thuis opbellen. 92% is gekant tegen televerkoop, terwijl 'slechts' 48% negatief staat t.o.v. commerciële telefoonenquête. 8% van de respondenten toont zich expliciet voorstander van televerkoop, geen enkele persoon verklaart neutraal tegenover televerkoop te staan of geen uitgesproken mening hierover te hebben. Voor 41% van de onderzochte populatie is telefonische prospectie een goede zaak, 10% heeft geen uitgesproken negatieve of positieve opinie hierover. 44% van de ondervraagden vindt een telefoontje van een verkoper een inbreuk op hun privacy, terwijl dit maar voor 32% het geval is wanneer een enquêteur hen vragen wil stellen over hun consumptiegewoonten.

Tenslotte is een verbod van dergelijke marketingbenaderingen te vérgaand voor 68% als het om televerkoop gaat en voor 81% wanneer het commerciële enquêtes betreft. Uit het onderzoek blijken ook statistisch significante verschillen tussen mannen en vrouwen, leeftijdsgroepen, opleidingsniveaus en beroeps categorieën (Walrave, 1996, p. 269-322).

Maar niet alleen bij mensen die reeds een telemarketer aan de lijn kregen is de opinie negatief. Ook zij die nog nooit werden gecontacteerd voor een aanbod of het beantwoorden van een vragenlijst, hebben een uitgesproken negatief oordeel, zoals blijkt uit tabel 2.

Bepaalde vormen van outbound telemarketing lijden dus onder een negatief imago bij zowel de consumenten die ervaring hebben met dit type commerciële communicatie als zij die er geen ervaring mee hebben.

TABEL 2 Resultaten van enkele attitudevragen omtrent outbound telemarketing (Walrave, 1996, 311)

	Ervaring met telemarketing		Geen ervaring	
	Verkoop	Enquête	Verkoop	Enquête
Contra	92%	48%	85%	54%
Inbreuk privacy	44%	32%	37%	33%
Verbod gewenst	32%	19%	30%	28%

Uit tabel 2 blijkt een duidelijk onderscheid in attitude tussen televerkoop en commerciële telefonische enquêtes. Respondenten zijn

minder negatief gestemd tegenover telefonische enquêtes dan tegenover telefonische verkoop. Malafide televerkopers spelen in op dit verschil in attitude door het gesprek met de consument voor te stellen als een enquête. Dit noemt men *sugging*: *selling under guise*. In het begin van het gesprek nodigt de telemarketeer de consument uit om te antwoorden op een aantal vragen. De gesprekspartner is ervan overtuigd dat hij deelneemt aan een enquête, totdat de telemarketeer na het stellen van een aantal vragen een product aanbiedt. De vragen dienden dus eigenlijk als een ijsbreker, om vertrouwen te wekken bij de consument, maar ook om langzaam door gerichte vragen de consument warm te maken voor het aanbod dat later in het gesprek volgt. Deze praktijk keldert op termijn de mogelijkheid om zowel ernstig commercieel onderzoek als wetenschappelijke telefonische enquêtes te kunnen organiseren. Het wantrouwen groeit bij consumenten dat een telefonisch verkoopgesprek onder mom van een enquête start (Walrave, 1997, p. 40). In de Verenigde Staten bijvoorbeeld, stijgt de non-response op marktonderzoek gestaag, in tien jaar is het zelfs verdubbeld, omdat steeds meer respondenten geen onderscheid meer kunnen maken tussen marktonderzoek en bepaalde vormen van telemarketing en dus vrezen dat telkens na een aantal vragen een aanbod volgt (Walker Research & Analysis, Indianapolis). Van de Amerikaanse populatie zou tweederde het onderscheid niet meer kunnen maken tussen telefonisch onderzoek en telemarketing verkoopsgesprekken (Association Management, 1993, p. 18). Vooral *sugging*, maar ook *frugging*, fundraising onder mom van een enquête, veegt de grens tussen onderzoek en verkoop uit. Indien de non-response op telefonisch onderzoek nog toeneemt, dan stijgt ook de kost van telefonische surveys en ook de moeilijkheid om een representatief staal van een populatie te kunnen onderzoeken.

Het is uit deze bezorgdheid dat Remington de ervaring en perceptie van Amerikaanse consumenten ten aanzien van televerkoop en commerciële enquêtes onderzocht. Van de geïnterviewden had 58% reeds ervaring met telefoon-enquêtes en 73% met televerkoop. Van de respondenten vond 68% dat ze goed geïnformeerd werden over het doel van het gesprek, 26% vond dit niet. Bovendien nam 24% van de geïnterviewde consumenten ooit eens deel aan een verkoopgesprek onder mom van een enquête (*sugging*). Wanneer men vroeg om televerkoop te evalueren op een schaal van 1 tot 7 (waar 1 staat voor een extreme negatieve attitude en 7 voor een uitmuntend positieve houding), ziet men dat televerkoop net onder 2 scoort. Telefonische enquêtes scoren net iets onder de 5 op 7. Uiteindelijk werden de respondenten gevraagd om positieve karakteristieken van televerkoopsgesprekken op te sommen: 62% kon niks positiefs noemen, 20% citeert de beleefdheid van de verkoper, 8% de aantrekkelijkheid van het aanbod. De onderzoeker besluit dat het stijgende volume ongevraagde telefoontjes en de occasionele negatieve ervaringen met televerkopers de tijd die consumenten willen vrijmaken voor dergelijke gesprekken zal verminderen (Remington, 1992, p. 6-

7). Resultaten in dezelfde trant vindt men bij Patterson en Evans die in het Verenigd Koninkrijk onderzoek deden bij 500 respondenten (Patterson, 1996, p. 205). De respondenten moesten hun attitude situeren op een Likert-schaal bestaande uit vijf punten (van 'strongly agree' tot 'strongly disagree') tegenover volgende stelling: "Unsolicited phone calls are ethical". Voor 5% van de onderzochte populatie zijn ongevraagde telefoontjes voor commerciële doeleinden ethisch aanvaardbaar (2%: strongly agree; 3%: agree). Negen procent heeft geen uitgesproken mening hierover, terwijl 86% van de respondenten niet akkoord kan gaan met deze stelling (24% disagree; 62% strongly disagree) en dus vindt dat deze marketingtechniek wel degelijk ethische vragen bij hen oproept (Patterson, 1996, p. 207). Uit de survey resulteert een zekere bezorgdheid om de relationele of ruimtelijke privacy, dit is in deze context de mogelijkheid om zich te kunnen afschermen van ongevraagde commerciële telefoontjes. Algemeen omschrijven Van Cuilenburg en Slaa de relationele/ruimtelijke privacy als het zelfbeschikkingsrecht van een individu met betrekking tot de vraag met wie, wanneer, waar, hoe en waarover hij of zij communiceert (Sciarone-Gorgels, 1994, p. 72). De onderzoeksresultaten geven ook een sterke bekommernis weer over de bescherming van de informationele privacy. Deze dimensie van privacy betreft het zelfbeschikkingsrecht van een individu met betrekking tot het verzamelen, opslaan, verwerken, gebruiken en doorverkopen van zijn of haar persoonsgegevens (Dumortier, 1995, p. 3-4). Tijdens direct marketing communicatieprocessen worden vaak aan consumenten persoonsgegevens gevraagd. Het informatieverwerkend proces dat daarop volgt wordt voor de geregistreerde (het datasubject) namelijk in toenemende mate ondoorzichtig: de respondenten vragen zich af hoe en waar direct marketers hun persoonsgegevens verzamelen en hebben bedenkingen bij het doorverkopen van deze persoonlijke data (Patterson, 1995, p. 208). Holvast deed dezelfde vaststelling in Nederland, namelijk dat het informatiebewerkend proces onder meer in de direct marketing sector voor de geregistreerde in toenemende mate ondoorzichtig wordt omdat de afstand tussen het moment waarop een individu gegevens afstaat (invoer) en het uiteindelijke gebruik van de gegevens (uitvoer) zodanig toeneemt dat het geregistreerde individu de controle op de eigen gegevens begint kwijt te geraken. Hieruit leidt Holvast af dat het niet verwonderlijk is dat er wantrouwen kan ontstaan jegens registratiehouders in onder meer de profit sector (Holvast, 1989, p. 7). Daarom onderzocht hij of en in welke mate Nederlandse consumenten bepaalde aspecten van het recht op privacy belangrijk vinden. Van de 871 geïnterviewde respondenten stelt 92% dat privacy alles of veel te maken heeft met het recht om *'Te weten hoe anderen aan mijn persoonlijke gegevens gekomen zijn'*. Voor ruim 92% heeft het recht op privacy alles of veel te maken met het recht om *'Te weten wat er met mijn persoonlijke gegevens gebeurt'*, en ten slotte vindt 93% dat dit recht geheel of voor een groot gedeelte te maken heeft met het recht om *'Zelf uit te maken wie informatie over mij krijgt'*. Van de populatie geeft

76% liever steeds zelf zijn persoonsgegevens in plaats van het alternatief dat het in centrale computers wordt opgenomen (slechts 10% is voorstander hiervan). Bijgevolg lijkt men zoveel mogelijk controle te willen houden op zijn eigen gegevens, ongeacht het ongemak dat met het steeds weer zelf (al dan niet) opgeven van persoonlijke informatie gepaard gaat (Holvast, 1989, p. 20-22).

Van Cuilenburg en Slaa stellen dat telemarketing nog andere gevolgen kan hebben dan eventuele inbreuken op de relationele of relationele privacy van consumenten. Het ongeraagd consumenten opbellen voor commerciële doeleinden zonder voorafgaande relatie tussen bedrijf en consument ('cold calling') stimuleert een zekere *verschuiving* van het telefoonverkeerspatroon. Werd de telefoon in het verleden vrijwel uitsluitend als conversatiemedium gebruikt, dan is *cold calling* een *allocutieve* toepassing van het medium telefoon en sommige andere manifestaties van telemarketing (bijvoorbeeld, teleprospectie) eigenlijk een vorm van teleregistratie. Deze langzame verschuiving van tweerichtings- naar éénrichtingsverkeer verandert de verhouding tussen de gesprekspartners die meer gekenmerkt wordt door *vraagen* aanbod van aandacht dan een onderlinge *uitwisseling* van informatie. Deze verschuiving binnen het telefoonverkeer zal ertoe leiden dat het 'publiek' meer gebruik zal willen maken van zijn 'absentierecht'. Hiermee bedoelt men het recht om zich een gesprek niet te laten opdringen. Wanneer de telefoon rinkelt kan de opgeroepene van zijn absentierecht genieten wanneer hij bijvoorbeeld continu zijn antwoordapparaat inschakelt en controleert wie er belt vooraleer al dan niet de hoorn op te nemen. Een geperfectioneerde vorm van controle is nummeridentificatie. Het telefoonnummer van de opbeller kan weergegeven worden op een scherm (display) van het telefoontoestel van de opgebeldde. Eventueel kunnen ook andere data (de naam van de abonnee: individu of bedrijf) prijsgegeven worden. Deze service biedt de consument de mogelijkheid om binnenkomende oproepen te 'filteren'. Het systeem kan ook de mogelijkheid van *call blocking* of *line blocking* voorzien, dit is de optie om als opbeller het doorgeven van het eigen telefoonnummer te blokkeren bij bepaalde oproepen (per call) of systematisch (line blocking, wanneer iemand een geheim nummer heeft). Maar de applicaties van deze technologie gaan nog verder. Indien een abonnee wenst dat een niet geïdentificeerde oproep zijn telefoontoestel niet bereikt dan kan hij beroep doen op *block blocking*. Het telefoontoestel van de opgebeldde abonnee deelt de anonieme opbeller mee dat hij zich moet identificeren indien hij response wil. Naast deze belangrijke innovatie in de telefonie die gevolgen heeft voor de bescherming van de relationele privacy van telefoonabonnees zijn er nog andere technologieën die volgen uit de integratie van telefonie en computertechnologie, wat CTI genoemd wordt: Computer Telephony Integration (Walters, 1993, p. 18). Enkele van deze technologieën kunnen negatieve gevolgen hebben voor de relationele privacy van consumenten. Eén voorbeeld is de 'belmachi-

Digitized by Google

ne', ook Automatic Dial Recorded Message Player (ADRM_P) genoemd. Met dergelijke CTI-toepassing kan een call center grote aantallen telefoonabonnees opbellen (waarvan het nummer vooraf is ingegeven of ad random wordt samengesteld door de computer). Wanneer er verbinding gemaakt wordt met een telefoonabonnee, dan wordt een reclameboodschap die opgenomen is in het computergeheugen afgespeeld. Deze belcomputers zijn een ware plaag in de Verenigde Staten en werden tot nog toe slechts enkele keren in België en Nederland gebruikt, wat telkens resulteerde in negatieve publiciteit voor de betrokken bedrijven.

Besluit

De resultaten van bovengenoemde onderzoeken tonen de aanwezigheid van een zekere irritatie bij de onderzochte populaties in verband met outbound telemarketing. Bepaalde bedrijven, onder meer uit de financiële sector, hebben reeds het *cold calling* namelijk het opbellen van consumenten waarmee men geen commerciële relatie heeft, gestaakt omdat uit intern onderzoek bleek dat het zowel te duur was als te negatief voor het corporate image. Enkele ondernemingen vragen al expliciet in mailings of inbound telefoongesprekken aan hun prospects of klanten de toestemming om hen later op te bellen. In Duitsland is cold calling zelfs verboden, wat de Duitse telemarketingsector niet belemmert om aan de Europese top te staan wat de bestedingen in telemarketing betreft (Walrave, 1997d, p. 48).

Een volgende etappe in het wetenschappelijk onderzoek over de attitude van consumenten ten aanzien van onder meer telemarketing, zou erin kunnen bestaan om na te gaan in welke mate een negatieve attitude tegenover, bijvoorbeeld, cold calling gevolgen kan hebben voor de corporate image van de opdrachtgever. De resultaten van direct marketingcommunicatie (zowel door middel van direct mail als telemarketing) worden echter meestal slechts kwantitatief bestudeerd. Opdrachtgevers van direct marketingcampagnes gaan zelden na welke invloed de directe communicatieprocessen hebben op het corporate image van hun onderneming. Bovendien werd weinig wetenschappelijk onderzoek verricht waarin de attitude en het gedrag ten aanzien van verschillende direct marketingtechnieken vergeleken werden (Patterson, 1996; Westin, 1995). Naast dit onderzoek over het doelpubliek en eventuele irritatie ten aanzien van bepaalde directe communicatievormen, is weinig wetenschappelijk onderzoek verricht over andere cruciale aspecten van een telemarketingcampagne. Voorbeelden hiervan zijn de effectiviteit en accuraatheid van argumenten die men in een telemarketingscript gebruikt om een prospect of klant te overreden, maar ook de kenmerken van de teleoperator of -consultant waarmee de consument communiceert. De resultaten van de hierboven aangehaalde wetenschappelijke onderzoeken over telemarketing en privacy moeten met deze onderzoeksvragen aangevuld worden om een preciezer beeld te krijgen van de

mogelijke aspecten van telemarketing die consumenten kunnen irriteren. Dit onderzoek is ook voor profit- en non-profit-organisaties, die in toenemende mate gebruik maken van telemarketing, noodzakelijk om bepaalde call center toepassingen eventueel te staken of bij te sturen.

Literatuur

- Albert, W.P.**, e.a. (1992). *Moderne marketing. Naar het jaar 2000*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Bencin, R.L.**, & Jonovic, D.J. (1989). *Encyclopedia of telemarketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bird, P.** (1994). *Tame that phone. Controlling the tyranny of the telephone*. Pitman & IM, Londen.
- Brady, F.** (1995). *Direct Response Television*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Brown, S.** (1995). *Postmodern marketing*. London/ New York: Routledge.
- Cespedes, F.**, & Smith H. (1993). Database marketing : New rules for policy and practice. *Sloan Management Review*, 7, 7-22.
- Dumortier, J.** (1995). *Persoonsgegevens en privacybescherming : commentaar op de wet bescherming van de persoonlijke levenssfeer*. Brugge : Die Keure.
- Duyck, R.**, & Van Tilborgh, C., (1996) Aan marketing denken en doen. *Interactieve Marketing. Marketing Jaarboek 1996*. Zellik: Stichting Marketing, Roularta.
- Groenendijk, J.**, & Boulogne, G. (1994). *Crisiscommunicatie*. Alphen aan den Rijn/ Zaventem: Samsom BedrijfsInformatie.
- Holvast, J.**, e.a. (1989). *Privacy doorgelicht : SWOKA & Stichting Waakzaamheid Persoonsregistratie*.
Just saying no to surveys (1993). *Association Management*, 45, (10), 18.
- Kleingeld, Ph.** (1988). *Telemarketing : praktisch handboek voor telefonische verkoop*. Baarn: Bosch en Keuning.
- Linchitz, J.** (1990). *A complete guide to telemarketing*. New York: American Management Association.
- Lotgerink, T.**, & Hoekstra, J. (1997). Klantgerichtheid : marketing of management ? In *Direct marketing gids* (pp. 13-24). Woerden : Beerens Business Press.
- Patterson, M.**, Evans, M., & O'Malley, L. (1996). The growth of direct marketing and consumer attitudinal response to the privacy issue. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 3, (4), 201 -213.
- Pieterman & Partners** (1995). *Telemarketing in Nederlandse bedrijven en organisaties*. In B. Verhoeven (red.), *Direct marketing zakboek 1996* Woerden: Beerens Business Press.
- Remington, T.** (1992). Telemarketing and declining survey response rates. *Journal of Advertising Research*, 32, (3), 6-7.
- Roemer, J.** (19**). *DM : Theorie, methoden en technieken van Direct Marketing*. Alphen aan den Rijn/ Deurne: Samsom BedrijfsInformatie.
- Sciarone-Gorgels, G.** (red.) (1994). *Telefonie- en nummer-identificatie, privacy-aspecten belicht*. Amsterdam: Otto Cramwinckel Uitgever.
- Shepard, D.**, e.a., (1995). *The new direct marketing. How to implement a profit-driven database marketing strategy*. New York: Irwin.
- Stevens, M.**, (1994). Calling the shots. *Marketing Business*, 35-36.
- Van Cuilenburg, J.**, & Slaa, P. (1994). De telefoon in het dagelijks leven. In G. Sciarone-Gorgels, (red.), *Telefonie- en nummer-identificatie, privacy-aspecten belicht*. Amsterdam: Otto Cramwinckel Uitgever.
- Vogels, R.** (1990). *Klachten van consumenten: doe er wat mee!* Zoetmeer: Economisch Instituut voor midden- en kleinbedrijf [Facetonderzoek detailhandel].
- Walrave, M.** (1995). Na techno-roes ook techno-kater ? De informatietechnologie : Uitdaging of bedreiging, hoop of hype ? In R. Cuyvers & B. van der Hertten (red.), *Van tamtam naar virtuele realiteit*. Leuven: Davidsfonds.
- Walrave, M.** (1996). *Telemarketing : Storing op de lijn? Acco Leuven/Amersfoort*.

- Walrave, M.** (1997a). Het professionele Call Center : naar een multifunctioneel en multimediaal communicatiecentrum. *Mediagids, Afl. 47* (pp. 1-29). Deventer: Kluwer.
- Walrave, M.** (1997b). Trends en telemarketing : klikt het ? *Direct Marketing Gids* (pp. 307-319). Leuven: Beerens Business Press.
- Walrave, M.** (1997c). Telemarketing : Consumenten en bedrijven op dezelfde lijn ?, *Jaarboek Onderzoek Communicatiemanagement 1997* (pp. 150-168). Houten/ Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Walrave, M.** (1997d). Consumer attitudes towards telemarketing and the privacy issue. *Tripodos. Llenguatge-Pensament-Comunicació*. Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, 3(1997), p. 25-49.
- Walrave, M.** (1998). Het virtuele Call Center. *Banking Review*, 8 (juni/ juli), 53-55.
- Walters, R.** (1993). *Computer telephony integration*. Norwood : Artech House.
- Westin, A.**, e.a. (1991). *Harris-Equifax Consumer Privacy Survey 1991*.
- Westin, A.**, e.a. (1995). *Equifax-Harris Mid-decade Consumer Privacy Survey*.
- Zeithaml, A.V.**, Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. London: Collier Macmillan Publishers.

Lisette van Gemert & Egbert Woudstra
**Communicatieketenmanagement
bij de Fokker-100 eindlijn als vorm
van een beheerste verandering**

In dit artikel wordt de relatie beschreven tussen een productieproces en het communicatiesysteem (de communicatieketen) dat dient om het productieproces goed te laten verlopen. De Fokker-case die als uitgangspunt dient, is beschreven vanuit het TOCOM-model waarbij in dit geval de nadruk is gelegd op de relatie omgeving, organisatiestructuur, communicatiestructuur en communicatiemiddelen. De beregeling van het productieproces door middel van communicatie wordt in verband gebracht met de begrippen coupling en boundary spanners. Daarnaast wordt ingegaan op het belang van een interpretatiekader dat deels tot stand komt via de interactie binnen het communicatiesysteem en deels door symboliek, personeelscommunicatie en scholing.

Inleiding

Met de nog tamelijk recente ondergang van Fokker is de Nederlands vliegtuigindustrie praktisch ten onder gegaan. Tot die ondergang produceerde Fokker drie typen vliegtuigen, de Fokker 50, de Fokker 70 en de Fokker 100. Ze behoren tot het segment kleinere vliegtuigen. Fokker kreeg de afgelopen jaren steeds meer te maken met een veranderende omgeving. Zo constateerde men tot 1993 een toenemende vraag naar kleinere vliegtuigen hetgeen Fokker op korte termijn voor afleveringsproblemen stelde. Daarna viel de markt terug waarbij de slag definitief verloren leek in 1995, een jaar waarin vooral Boeing met zijn B-737 de markt ging beheersen. De verwachting was bovendien dat de vraag naar vliegtuigen de komende jaren eerder zou afnemen dan zou groeien. Volgens de prognoses zou de vervangingsmarkt pas in 2008 weer voor voldoende orders zorgen. Bovendien stegen de ontwikkelingskosten gigantisch mede door de snelle technische ontwikkelingen terwijl door toenemende concurrentie de winstmarges steeds kleiner werden.

Winstmarges die ook aangetast werden doordat Fokker zijn prijzen berekende in dollars en deze onderhevig waren aan een sterk dalende koers.

Kortom de omgeving werd steeds minder stabiel en dat hield voor Fokker onder andere de noodzaak in de organisatie verder te stroomlijnen (met minder personeel meer doen) en de productielijnen efficiënter te maken. Om misverstanden te voorkomen: bij Fokker spreekt men van de productie die geschiedt in afdelingen die Eindlijn heten. Productie is echter in feite assemblage van halffabrikaten tot een eindfabrikaat.

Dit artikel beschrijft de communicatie in de eindlijn van de Fokker-100. Ons doel is te laten zien dat men kan spreken van communica-

Mw. drs Lisette van Gemert is medewerker Onderwijs/ Onderzoek bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. Drs. Egbert Woudstra is universitair docent bij de afdeling Communicatiewetenschap Universiteit Twente. Correspondentie: Afdeling Communicatiewetenschap, Faculteit der Wijsbegeerte en Maatschappijwetenschappen, Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede, tel. +53 4893306, fax +53 4894855, email e.t.woudstra@wmw.utwente.nl

tieketenmanagement waarbij verandering een continu en bewust ge-managed proces is. Die continue maar beheerste verandering vindt in belangrijke mate plaats door de beregeling van het productieproces middels documenten en de daaraan gekoppelde vormen van overleg – samen de communicatieketen –, en door het creëren en in-standhouden van een gemeenschappelijk interpretatiekader. Zo'n interpretatiekader is meer dan wat meestal onder organisatiecultuur verstaan wordt (normen en waarden); het bevat ook de meer cognitieve elementen noodzakelijk om met elkaar te kunnen werken en communiceren. Management van de communicatieketen in enge zin is een onvoldoende voorwaarde voor beheerste verandering; voor die beheersing is het managen van het interpretatiekader een bijkomende noodzakelijke voorwaarde.

Uit een beschrijving van de communicatie volgt bijna automatisch ook een beschrijving van de problemen die zich voorgedaan hebben. Als we in dit artikel ook een aantal communicatieproblemen bespreken die zich voordoen bij de eindlijn kan dat een verkeerde indruk wekken. Het gaat er ons in deze bijdrage vooral om de continue verandering te laten zien (de lerende organisatie, zo men wil) middels de met de productieprocessen verweven communicatieprocessen en de afhankelijkheid van een gemeenschappelijk interpretatiekader. Een beschrijving van de communicatieproblemen draagt bij aan het inzicht in die verandering. Een verband met de ondergang van Fokker is daarbij niet aan de orde.

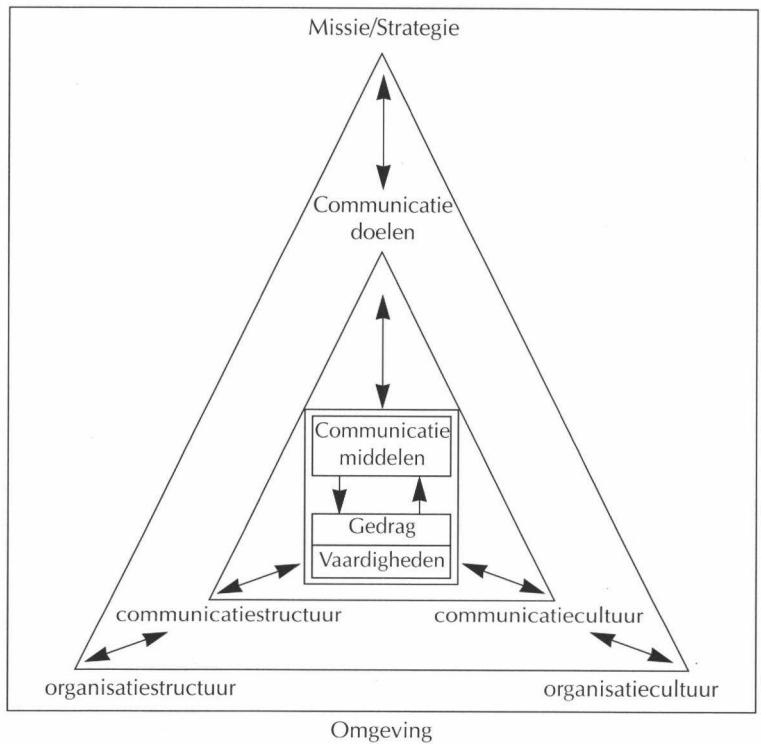
De gegevens voor de casebeschrijving¹ zijn verworven door deskresearch (analyse van business-, organisatie- en kwaliteitsplan, documenten aangaande het primaire productieproces, analyse van documenten die bijdragen aan het interpretatiekader, zoals het personeelsblad), interviews met het management en observatie; later aangevuld met gegevens afkomstig van de door de curatoren van Fokker ingerichte website.

Om de case te beschrijven, gaan we uit van het TOCOM-model. Allereerst komt de theorie die ten grondslag ligt aan de analyse van het management van de communicatieketen aan de orde. Vervolgens wordt de casebeschrijving gegeven en geven we een kortenabeschuiving.

Het TOCOM-model

Kenmerkend voor het TOCOM-model (Van Gemert & Woudstra, 1992; Woudstra & Van Gemert, 1994) is ten eerste dat het toepasbaar is op de organisatie als geheel als op alle onderdelen ervan. Ten tweede dat het laat zien dat communicatie en organisatie een samenhangend systeem vormen. Dat betekent dat als een van de elementen uit dat systeem verandert, dat consequenties heeft voor de overige elementen. Bijvoorbeeld als de organisatie een verandering beoogt die gepaard gaat met een structuurverandering, dan heeft dat

gevolgen voor de communicatiestructuur, maar ook voor de vaardigheden die nodig zijn om de structuur optimaal te laten functioneren. Het doel van het model is tweeledig. Enerzijds wordt het gebruikt om de communicatie (problemen) in een organisatie in kaart te brengen, anderzijds dient het als analysekader voor het ontwerpen van communicatiebeleid. Op basis van het model is een checklist ontworpen die daartoe als hulpmiddel dient (Woudstra & Van Gemert, 1994). In deze case gebruiken we het model als middel om de communicatieketen en de daarbij voorkomende problemen in beeld te brengen.



FIGUUR 1 Het Twente Organizational COmmunication Model

Het model bestaat uit de elementen: omgeving, missie, organisatiestructuur en -cultuur en de equivalenten voor de communicatie alsmede communicatiemiddelen en gedrag.

Aan de top van het model staat het element *Missie of visie*. De missie of visie beschouwen wij als de basis voor het communicatief handelen in een organisatie. In de missie zijn de uitgangspunten verwoord voor de organisatiedoelen. Deze doelen dienen als maatgevend voor de beoogde organisatiestructuur en -processen en de gewenste cultuur, de normen en waarden. Tussen de communicatie-elementen

en de genoemde organisatie-elementen bestaat een afhankelijkheidsrelatie zowel onderling als ten opzichte van elkaar. Het volgende voorbeeld illustreert dat:

Voorbeeld: wanneer de organisatiestructuur in de vorm van een organigram en de processen beschreven wordt, is vaak te voorspellen hoe de communicatiestructuur eruit ziet, zowel als het gaat om overlegstructuren met coördinatie, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, als om de informatiestromen. Ten dele is ook voorspelbaar welke communicatiemiddelen vervolgens ingezet zullen worden om de overlegstructuur en de processen te managen (gedrag/ vaardigheden). De invloed van cultuur zal vooral merkbaar zijn op het gedrag van de werknemers. Gewenst is dat er aan het geheel een communicatiebeleid ten grondslag ligt dat in wisselwerking met het organisatiebeleid ontworpen is. In onze opvatting is daarbij het mission statement eventueel samen met andere beleidsdocumenten zoals een organisatieplan of een management charter essentieel voor een goede analyse of het ontwerp van communicatiebeleid.

Door zowel het model toe te passen op de organisatie als geheel als op de onderdelen ervan wordt de communicatie met omgeving een belangrijk aspect bij de inrichting van de andere elementen.

Het zou de structuur van dit artikel niet ten goede komen om hier uitgebreid in te gaan op wat er in de onderzoeksliteratuur bekend is over de relaties tussen de elementen en de problemen die zich voordoen bij de operationalisering van de elementen. Over die relaties is reeds het nodige bekend (zie bijvoorbeeld Mintzberg, 1983) waarmee we niet willen suggereren dat prescriptieve invulling van het model binnen handbereik is.

Communicatieketenmanagement theoretisch bezien

Als we het productieproces als een systeem zien, dan is het in termen van Glassman (1973) te typeren als een *tightly coupled system*. In zo'n systeem kunnen sterk van elkaar afhankelijke maar aparte afdelingen alleen iets tot stand brengen door gezamenlijk en in coördinatie de taken te verdelen. Het productiesysteem als geheel en de subsystemen daarbinnen zijn open systemen omdat ze niet kunnen bestaan zonder communicatie met de omgeving. De keten van documenten en daar aan gekoppelde overlegvormen dienen primair om het productieproces te beregelen en vormen ook een systeem: een communicatiesysteem. Het is een onderling afhankelijk stelsel van subsystemen waarbij document(en) en overlegvorm(en) samen een systeem vormen van meerdere subsystemen gekoppeld aan een bepaald station. Doel is sturing van het productieproces. Die sturing resulteert in duidelijkheid over de kwaliteit en status (de voortgang) van het product. In feite is er bij de eindlijn sprake van een *tightly coupling* in het kwadraat. Het productieproces is niet controleerbaar en uitvoerbaar zonder een 'meelopend' communicatieproces dat de

directe communicatie binnen en tussen de subsystemen beregelt inclusief terugkoppelingsslussen.

Als we de nadruk verleggen van sturing van het productieproces naar sturing van het samenwerkingsproces dan is er bij Fokker sprake van formele aansturing door standaardisering van output en taken. Mintzberg (1983) stelt dat een voorspelbare output bij complexe taken leidt tot standaardisering van de output en bij niet complexe taken tot standaardisering van zowel output als taken. Gezien de aard van het product en de noodzakelijke interactie tussen monteurs kunnen we bij Fokker zeker spreken van complexe taken. Dat er bij de eindlijn dan toch sprake is van een hoge mate van standaardisering van output *en* taken komt door de eisen die in deze branche aan de vliegveiligheid gesteld worden.

Bij de beschrijving van de case zullen we zien dat er behalve beregelde communicatie ook niet-beregelde communicatie voorkomt in de vorm van overleg op de werkvloer om ad hoc problemen op te lossen.

In de literatuur wordt voor de niet-formele (niet-beregelde) communicatie meestal de term informele communicatie gebruikt. Om verarring te vermijden lijkt het ons echter beter om een onderscheid te maken tussen informele communicatie en sociale communicatie. Informele communicatie is dan die communicatie die niet beregeld is maar impliciet is aan de beregeling en ten dienste staat van de taakuitvoering, zoals overleg tussen twee monteurs om een technisch probleem op te lossen. Sociale communicatie is wel informeel van karakter maar staat niet ten dienste van de taakuitvoering.

Overleg op de werkvloer tussen twee monteurs, informele communicatie en deels sociale communicatie, is te plaatsen onder het verschijnsel dat Glassman *loosely coupling* noemt. In zijn visie roept (te) *tightly coupling*, binnen een subsysteem bijna altijd *loosely coupling* op. Straks zullen we op deze vorm van communiceren nog even terug komen als we ingaan op het interpretatiekader.

Hierboven hebben we het gehad over subsystemen in de communicatieketen. Zo'n subsysteem vormt de omgeving van een volgend subsysteem. Kenmerk van een communicatieketen is dat subsystemen met elkaar communiceren. De personen die dan namens zo'n subsysteem optreden worden *organizational boundary spanners* (Adams, 1980; Kreps, 1990) genoemd. Meestal worden personen die die rol vervullen in verband gebracht met de omgeving van de organisatie als geheel, in dit geval Fokker Aircraft BV. Het gaat dan bijvoorbeeld om de personeelsfunctionarissen die personeel rekruteren, om verkopers en om de public relations managers. Het TOCOM-model is niet alleen op de organisatie als geheel van toepassing, maar ook op onderdelen van de organisatie ieder met eigen omgevingskenmerken. Het fenomeen *boundary spanners* zou dus ook van toepassing moeten zijn op onderdelen van de organisatie. Aan *boundary spanners* worden taken en vaardigheden toegeschreven als het vertegenwoordigen van de organisatie en het kunnen onderhandelen na

mens de organisatie. Die taken en vaardigheden zouden ook van toepassing kunnen zijn op degenen die zorgen voor de transitie van de communicatie van station naar station. Interessant is dat dan twee *boundary spanners* van verschillende eenheden maar van dezelfde organisatie elkaar ontmoeten. Problemen zouden kunnen optreden wanneer het de *boundary spanner* niet lukt goed te onderhandelen en wanneer hij teveel of te weinig zijn eigen eenheid zou vertegenwoordigen en beschermen. Bij kans op conflicten ligt het voor de hand om iemand hoger in de hiërarchie in te schakelen (Putnam & Poole, 1987). We gaan hier niet nader in op de relatie tussen *system environment* en *system boundary* (Elling, 1994) maar het is duidelijk dat voor een goed inzicht in de communicatie bij de eindlijn van de Fokker-100 de omgeving niet alleen gedefinieerd kan worden als een ander station maar dat ook de inbedding (cultuur en interpretatiekader) bekeken moet worden.

Ondersteuning bij transitieoverleg krijgen de vertegenwoordigers van de communicerende subsystemen van de verschillende documenten uit de keten. Omdat multifunctionaliteit van documenten en perspectiefverschuiving in transitiesituaties problemen zou kunnen veroorzaken, is het interessant daar bij de casebeschrijving aandacht aan te besteden.

We hebben in deze paragraaf bij de theoretische aspecten van de verwevenheid van productie- en communicatieproces tot nu toe vooral de nadruk gelegd op communicatiestructuur in relatie tot communicatiemiddelen, al is het belang van de inbedding van die structuur in de cultuur al wel enigszins belicht. Toch willen we aan de cultuur nog wat meer aandacht besteden omdat – conform de opvattingen zoals verwoord in het TOCOM-model – een communicatiesysteem altijd gerelateerd is aan andere elementen als doelen, cultuur, en gedrag/vaardigheden die verwijzen naar een bepaalde visie, een bepaald interpretatiekader, waaruit blijkt hoe het werk moet worden uitgevoerd. Daarbij moet wel bedacht worden dat het TOCOM-model ingebed is in een omgeving en die omgeving bepaalt mede of voor een organisatie als geheel of voor meerdere onderdelen daarvan zo'n interpretatiekader noodzakelijkerwijs gemeenschappelijk zou moeten zijn. Wanneer de omgeving van de diverse organisatieonderdelen een zeer verschillend gedrag van elk onderdeel noodzakelijk maakt om te overleven, kan een gemeenschappelijk interpretatiekader zelfs een sta in de weg zijn. Zo'n situatie doet zich vaak voor in holdingorganisaties met business units die verschillende markten bewerken. Voor de Fokker-eindlijn is de situatie eenduidiger. Immers het gaat om een onderdeel waarin zowel aan de processen als de producten min of meer eenduidige en dezelfde eisen worden gesteld, waarbij de omgeving van dit organisatieonderdeel bovendien redelijk stabiel is, al is men natuurlijk wel zeer afhankelijk van orders die afgesloten zijn.

In zo'n situatie is een gemeenschappelijk interpretatiekader een noodzaak voor het goed functioneren van een communicatiesysteem. Dat interpretatiekader raakt het wezen van de communicatie

en eigenlijk het wezen van de organisatie als instituut. Tal van middelen kunnen worden ingezet om zo'n gemeenschappelijk interpretatiekader tot stand te brengen, zoals campagnes over de *move rate*, personeelsactiviteiten en scholing.

In de inleiding noemden we het cognitieve element belangrijk bij de ontwikkeling van het interpretatiekader. Scholing is de belangrijkste bijdrage aan dit cognitieve aspect. Het aanbrengen van vakkennis levert een belangrijke bijdrage aan het ontstaan van een gemeenschappelijk interpretatiekader omdat men hetzelfde jargon leert spreken, hetgeen kan voorkomen dat onderdelen binnen de eindlijn te veel hun eigen 'group restricted code' creëren (Baird & Weinberg, 1981). Onderzoek naar 'specialized language' (jargon, slogans, metaforen) als bijdrage van dit soort taal aan een gemeenschappelijke interpretatiekader en cultuur is onder andere gedaan door Daft en Wiginton (1979); Evered (1983); Siehl (1985); Morgan (1986); Cheney en Vibbert (1987); Lange (1993); en meer in het bijzonder in de richting van de identiteit en het imago van een organisatie door Cheney (1983; 1991).

Zicht op dat interpretatiekader kan men krijgen door bestudering van de interactie op de werkvloer (zie bijvoorbeeld het onderzoek naar de assimilatie van nieuwe werknemers bij Comer, 1991; Morrisson 1993; 1995). Morrisson (1995) heeft in een samenvatting van het bestaande onderzoek de volgende typen van informatie onderscheiden: technische informatie voor de uitvoering van taken, referentie-informatie over de eisen die aan bepaalde taak gesteld worden, sociale informatie over mensen en hoe daar mee om te gaan, waarderingsinformatie over hoe anderen oordelen over de verrichte taken, normatieve informatie over de cultuur van een organisatie, organisatie-informatie over de structuur, procedures, producten enz., en politieke informatie over de verdeling van macht in de organisatie. Morrisson (1995) merkt op dat het onderzoek zich voornamelijk geconcentreerd heeft op de rol van de werknemer als actieve informatieverwerver en dat de passieve informatieverwerving onderbelicht is gebleven. Een van de interessante uitkomsten uit het onderzoek van Morrison is dat bij werknemers de waardering voor politieke informatie het grootst is en die over organisatie-informatie het laagst hoewel ze die laatste het meest ontvangen.

Bij bovengenoemde auteurs ligt de nadruk op taakinformatie. Ook de sociale communicatie zoals die bijvoorbeeld in de kantines plaatsvindt, kan echter goed onderzocht worden. In de literatuur wordt naar die communicatie verwezen met de term *grapevine*. Uit onderzoek blijkt dat dit soort informatie via de *grapevine* zich snel verspreid en zeer accuraat is. Davis en Connor (1973), Davis (1977) en Hellweg (1987) vonden accuraatheidspercentages van 78 tot 90%. Dergelijk onderzoek draagt echter nauwelijks bij aan de inzichten over een interpretatiekader; daarvoor is een andere aanpak geschikter. In zijn *symbolic convergence theory* pleit Bormann (1981) voor een afdelingsgewijze analyse van de 'verhalen' die verteld worden, bij-

voorbeeld bij de pauzes op de stations en de lunchpauze in de Fokkerkantine. De uitkomst heeft betrekking op de mate van het hebben van een gezamenlijk beeld: een *rhetorical vision*. Onderzoek naar verhalen die dienen als voorbeeld van gedeelde idealen en doelen is ook gedaan door Martin en Powers (1991) en door Martin (1982) en Wilkins (1984). Zij hebben onderzocht hoe verhalen functioneren als een cognitieve 'map' die als het ware activiteiten van werknemers coördineert om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Verhalen symboliseren als het ware de aard van de organisatie (Bormann, 1983; Trujillo, 1985).

Die symboliek is ook terug te vinden in de meer materiële uitingen zoals logo's, de kleuren van de onderneming op de werkkleding en de producten. Dergelijke uitingen zeggen iets over de onderneming en hebben zowel een interne als een externe communicatiefunctie (Dandridge, Mitroff & Joyce, 1980; Deal & Kennedy, 1982; Berg, 1985).

Door het belang aan te geven van het totstandkomen van een gezamenlijk interpretatiekader is ook het belang aangegeven van overleg. Zie ook Weick (1979) die ingaat op het verminderen van (omgevings)onzekerheid door interactie middels vooral informele en sociale communicatie. In feite komt Karl Weick de eer toe om de link te leggen tussen de systeemtheoretische benadering, toegepast op organisaties door Katz en Kahn (1978), en de cultuur van een organisatie. Hij geeft aan hoe werknemers via interactie in een proces van *enactment*, *selection* en *retention* bijdragen aan de creatie en het behoud van hun werkomgeving. Weick heeft mede de aanzet gegeven tot een stroming welke tot op dit moment domineert binnen de 'organizational communication' en als de interpretatieve aanpak bekend staat.

Oorspronkelijk was een andere stroming overheersend en wel die waarbij men vanuit een functioneel perspectief naar communicatie keek. Men gaat er daarbij vanuit dat organisaties relatief stabiel zijn en informatiestromen op functionele wijze voor de communicatie zorgen. Zoals Pace en Faules (1989) geciteerd in Shelby (1993, p. 249) zeggen: 'In that view, communication functions to achieve the goals and objectives of the organizational system [...].

Communication supports the organizational structure and its adaptation to the environment. If the organization is a large information processor, then the purpose of the communication proces is to get the right information to the right people at the right times'.

Zoals gezegd, wordt op dit moment de 'mainstream' gevormd door de 'interpretive approach' waarbij niet zozeer naar structuren wordt gekeken, maar eerder naar processen die als het ware bovenop die structuren liggen en waarbij door communicatie een subjectieve werkelijkheid wordt geconstrueerd (Krone, Jablin & Putnam, 1987; Pace, Michal-Johnson & Mills, 1990; Putnam, 1983). Essentieel daarbij is het besef dat een organisatie in feite tot stand komt door interactie. Mensen maken met elkaar de organisatie door met elkaar te praten over zaken die met hun werk verband houden. Voor Taylor

(1996) is een organisatie dan ook identiek aan *conversation*. Eerder bespraken we het fenomeen dat werknemers zelf door middel van interactie het initiatief nemen om problemen op te lossen buiten de beregelde procedures om. We brachten dat in verband met *loosely coupling*. Het gemeenschappelijk interpretatiekader bepaalt daarbij in hoeverre die *loosely coupling* een bedreiging kan vormen voor een vliegzeker vliegtuig en (dus) voor een adequaat communicatiesysteem. Wanneer het gemeenschappelijk interpretatiekader onvoldoende beleefd wordt, zullen de werknemers er soms zelfs bewust naar streven om de communicatie te dwarsbomen – niet meer open te communiceren door middel van feedback waardoor de organisatie zijn leerfunctie verliest –; soms zullen werknemers zelfs materiële schade toe brengen (Athos & Gabarro, 1978; Krone, 1985; voor een overzicht Rasmussen, 1991). Dat dit laatste serieus genomen moet worden, blijkt wel uit het instellen van een aparte afdeling Ethics & Integrety bij KPMG en de mediahype over de moedwillige vernielingen bij Nedcar in 1998.

Het managen van de keten van documenten en overlegvormen die het communicatiesysteem vormen bij de eindlijn – ook een vorm van conversatie – is door de verwevenheid van productieproces en communicatieproces direct van belang voor het produceren van een vliegzekere Fokker-100. Het tot stand brengen en onderhouden van een gemeenschappelijk interpretatiekader door het aanbrengen van gemeenschappelijke normen, waarden en kennis, is echter uiteindelijk bepalend. Voor alle duidelijkheid managen van de communicatieketen in brede zin betekent niet dat het interpretatiekader volledig maakbaar is. Verandering middels interactie zal continu doorgaan; de kunst is op koers te blijven.

De organisatie-eenheid Eindlijn Fokker-100

Omdat de communicatieketen nauw verweven is met de organisatieprocessen en de organisatiestructuur en zonder deze niet te begrijpen is, geven we eerst een beknopt overzicht van de organisatie-elementen voor zover relevant voor de Eindlijn. Die organisatie-elementen genereren de randvoorwaarden waarbinnen de communicatie plaatsvindt.

Missie en strategie

Direct relevant voor het organisatieonderdeel 'Eindlijn Fokker-100' zijn de uitspraken die in het businessplan gedaan worden met betrekking tot het streven naar een grote productiezekerheid, uitstekende kwaliteit, grote flexibiliteit en kostenverlaging. Net als bijna elke organisatie streeft Fokker naar een hoge kwaliteit bij lagere kosten.

Organisatiestructuur en -processen

De Fokker-100 wordt geassembleerd in twee hallen (Hal I en Hal V) voordat het vliegtuig wordt overgedragen aan het Vliegbedrijf (VB),

dat onder andere de proefvluchten met de machine maakt. Van onderdeel tot compleet vliegtuig passeert het 'product' in de eindlijn zes stations in Hal I en drie stations in Hal V. Een station is een onderafdeling van de eindlijn waar bepaalde werkzaamheden verricht worden, bijvoorbeeld het monteren van vleugels of motoren.

Behalve deze productie-eenheden zijn er ook vier dienstenverlenende afdelingen actief in de stations. Het zijn de afdelingen Productie-Voorbereiding (verantwoordelijk voor het regelen van technische problemen vooraf), Industrial Engineering (lost technische problemen op onder andere door te kijken naar procesaanpassingen), Kwaliteit (kwaliteitscontrole en -borging) en het Bedrijfsbureau (onder andere verantwoordelijk voor de logistiek).

Om vliegtuigen in een bijna doorlopend proces te kunnen vervaardigen moet gebruik gemaakt worden van geavanceerde technologie. Los van de 'apparaten' wordt het assemblageproces of productieproces ondersteund door software voor inkoop, voorraadbeheer, testprogramma's en planning. De software is deels te zien als informatiesystemen met een communicatiefunctie.

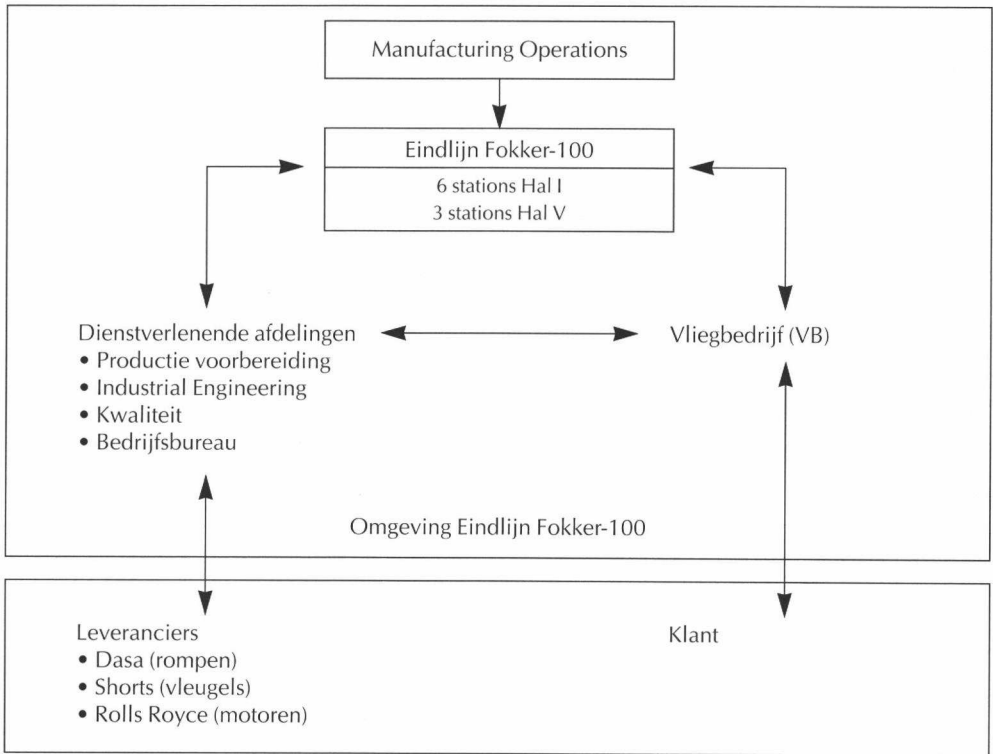
Na deze korte schets van het productieproces en de gebezigde technologie kijken we naar de hiërarchische niveaus omdat inzicht in die niveaus essentieel is voor inzicht in de communicatieprocessen vooral met betrekking tot de coördinatie. De hiërarchie ziet er als volgt uit.

De eindlijn wordt gemanaged door de productie leider (PL). Deze heeft onder zich drie werkplaatschefs (WPC); twee voor Hal I en een voor Hal V. De WPC's hebben de leiding over elk drie stationschefs, welke op hun beurt elk vijf groepsleiders aansturen. De 45 groepsleiders hebben elk op hun beurt weer de supervisie over vijf werknemers.

De medewerkers van de dienstenverlenende afdelingen die binnen de stations actief zijn, vallen onder de functionele verantwoordelijkheid van de stationschefs en werkplaatschefs, maar blijven hiërarchisch vallen onder het afdelingshoofd van de dienst waar ze bij horen.

De eindverantwoordelijkheid voor de eindlijn ligt formeel bij de productie leider met een afgeleide verantwoordelijkheid voor diegenen die daaronder een managementfunctie hebben.

De verticale complexiteit van de organisatie is hoog gezien het aantal hiërarchische niveaus. Ook de horizontale complexiteit is hoog, immers er zijn veel functies op hetzelfde niveau. De geografische complexiteit daarentegen is klein. Het gehele proces speelt zich af in twee hallen en de productie- en kantoorruimtes van de stations binnen de hallen zijn gemakkelijk bereikbaar.



FIGUUR 2 De organisatiestructuur van de Eindlijn

Organisatiecultuur

Er is geen onderzoek beschikbaar naar de waarden en normen van de medewerkers, maar normen en waarden zijn voor een deel ook zichtbaar. Zo valt op dat de organisatie zijn werknemers respecteert: de toiletten, douches en kantines zijn schoon, het voedsel is goedkoop en van goede kwaliteit, en de bediening is vriendelijk. Er is voor gekozen de werkruimtes niet centraal te voorzien van muziek. Ook hier respect voor diegenen die niet gediend zijn van dat soort arbeidsvitaminen. De gebouwen bevatten geen gezellige zitjes buiten de ruimtes bij de stations als om aan te geven dat functionaliteit voorop staat. De kantoren en werkruimtes zijn alle functioneel en kwalitatief goed ingericht; overal zijn de Fokkerkleuren blauw en oranje te zien, plus natuurlijk foto's van de producten van Fokker om tot uiting te laten komen waar de organisatie trots op is. De overlegruimtes op de werkvloer (bij de stations) zijn deels open en deels gesloten, maar beide kijken uit op de werkvloer. Zeker wanneer er veel geluidsoverlast is, nemen mensen hun toevlucht voor werkoverleg tot de gesloten ruimtes. Toch is er ook ruimte voor een eigen invulling van de werkplek want ook niet-Fokkerposters en -foto's zijn

opgehangen. Voor de werknemers in de assemblagehal is werkkleding in de Fokkerkleuren voorgeschreven. Voor de andere afdelingen zijn er geen kledingvoorschriften en er lijkt ook geen sprake van een bepaalde kledingcultuur.

Omgeving

Organisatorisch gezien valt de eindlijn van de Fokker-100 onder de hoofdafdeling Manufacturing Operations samen met bijvoorbeeld de eindlijn voor de Fokker-50. We kijken hier echter niet naar de omgeving van de gehele Fokkerorganisatie, maar slechts naar de belangrijkste omgevingsstakeholders van de eindlijn omdat vooral die relevant zijn voor de communicatie. Deze bestaan enerzijds uit de ondersteunende afdelingen en anderzijds uit het Vliegbedrijf. De ondersteunende afdelingen zijn verantwoordelijk voor het bestellen van de onderdelen, bijvoorbeeld rompen (Dasa), vleugels (Shorts) en motoren (Rolls Royce) moeten uit het buitenland komen; ze zijn verantwoordelijk voor levering op het juiste tijdstip en moeten uiteraard ook de kwaliteit controleren. Het vliegbedrijf geeft uiteindelijk het bewijs af dat een goed product de eindlijn verlaat. Als omgevingsstakeholder is het VB een stabiele factor vanwege de internationale eisen die aan vliegzeekerheid gesteld worden. We gaan hier niet in op de omgeving van de kleinere eenheden binnen de eindlijn – de stations – omdat we daar bij de bespreking van de communicatie nog op terug komen.

Communicatie ten behoeve van de primaire productieprocessen

Zoals uit bovenstaande beschrijving van de organisatie-elementen al is gebleken, brengt de wederzijdse afhankelijkheid en verwevenheid van de elementen uit het model, met zich mee dat organisatie en communicatie niet altijd streng gescheiden kunnen worden.

Bij de beschrijving van de communicatie geven we prioriteit aan de beschrijving van de communicatiestructuur om vat te krijgen op het communicatieketenmanagement. Dat wil zeggen dat we de overlegstructuur beschrijven die voortvloeit uit de organisatiestructuur en het productieproces. Die overlegstructuur kan het beste functioneel beschreven worden door uit te gaan van de documenten die de basis vormen voor het overleg. De communicatiemiddelen die niet behoren tot het directe productieproces, maar wel een functie hebben in het geheel van de corporate communicatie en de vorming van het gemeenschappelijk interpretatiekader beschrijven we in de volgende paragraaf.

TABEL 1 **Communicatiemiddelen en hun functie in de keten**

Middel	Functie	Gebruik	Inhoud
PIR-dossier	Taakinformatie proces, Projectdocumentatie Verantwoording kwaliteitsinspectie en overdracht	Overlegdocument op werkvloer en bij overdracht tussen stations, en tussen station 9 en Vliegbedrijf Projectdossier	Procedures, werkinstructies, tekeningen, formulieren checklists
Barchart	Taakinformatie	Aansturing individuele werknemer	Aanwijzing per station over status onderhanden vliegtuigen
Techlog	Instructie aan stations	Bijstelling proces door interventie Vliegbedrijf, bij overdracht station 9 en v B	Rapportage afwijkingen
Customer Snag List	Goedkeuring Klant en zonodig instructie aan stations	Bijstelling proces door interventie klant, bij overdracht station 9 en v B	Rapportage afwijkingen
Non Conformance Report	Constateren afwijkingen	Beslisdocument voor kwaliteits-functionaris of Material Review Board (twee maal wekelijks)	
Verzoek Tot Wijziging	Beslisdocument over doorvoering van veranderingen van structurele aard	als bij NCR plus ontwerpers	
Contactblad	Vermijden onbedoelde afwijkingen in de toekomst	Overleg met kwaliteits-functionaris, klant en station, ad hoc	
Controle Punten Lijst	Oplossen eenvoudige problemen	Overleg kwaliteits-functionaris en monteur, ad hoc,	
Werkinstructie	Oplossen zeer dringende veranderingen	als bij NCR, ad hoc	

Het belangrijkste document bij de primaire processen is het *PIR-dossier* (Production and Inspection Record). Elke toestel heeft zijn eigen *PIR-dossier*. Het document bevat alle technische en logistieke informatie waarover de werknemers moeten beschikken om het toestel in elkaar te zetten, met andere woorden tekeningen, procedures, werkinstructies, checklisten en formulieren. Het wordt geschreven en samengesteld door de dienstenverlenende afdelingen. De stations kunnen vervolgens precies zien welke taken zij moeten verrichten.

De verdeling van taken over de negen stations wordt ook neergelegd in een *barchart*. Bij elk station wordt vervolgens gedurende het pro-

ductieproces op die barchart de 'status' zichtbaar gemaakt zodat elke werknemer kan zien welke taken al verricht zijn en welke nog verricht moeten worden.

Hoewel de PIR-dossiers voor de Fokker-100 voor een groot deel hetzelfde zijn, kunnen er toch ook aanzienlijke verschillen optreden als gevolg van wensen van de klant. Zo maakt het nogal wat uit of er een militaire versie of een burgerversie opgeleverd moet worden, een versie met mogelijkheden tot snelle ombouw tot vrachtvliegtuig of een toestel alleen geschikt voor het vervoer van passagiers.

Het dossier is de belangrijkste basis voor overleg. Het wordt gebruikt in meerdere overlegsituaties:

- basis voor werkoverleg binnen een station;
- basis voor het bespreken van problemen;
- referentiekader voor bespreking inspecties;
- basis voor overdracht van werkzaamheden tussen de stations;
- document voor projectmanagement.

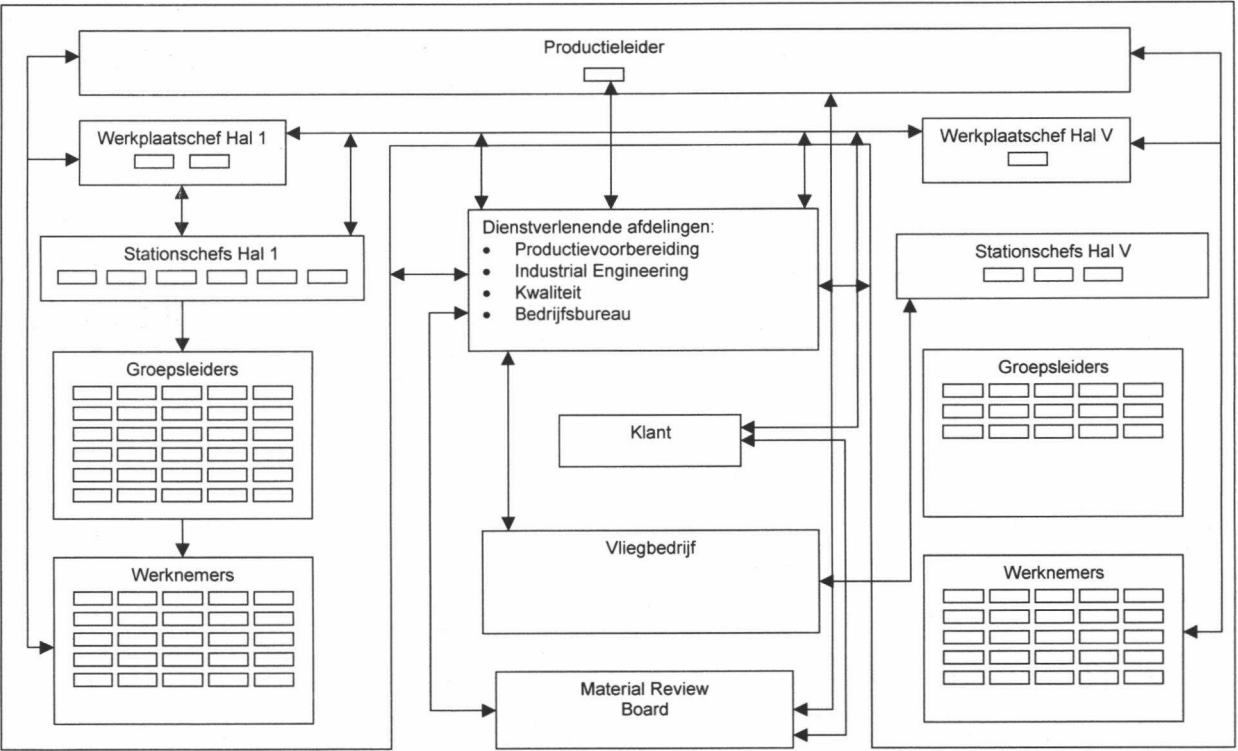
Ten eerste dient het als basis voor werkoverleg binnen een station bij de verdeling van de taken onder leiding van de werkplaatschef of de productie leider, ten tweede is het de basis voor werkoverleg waarbij twee of meer medewerkers gezamenlijk een onvoorzien probleem oplossen. Het PIR-dossier heeft in deze beide situaties als functie de uitvoering van de werkzaamheden mogelijk te maken. De derde overlegsituatie is die waarbij het PIR-boek wordt gebruikt als referentiekader voor de bespreking van de resultaten van inspectie- en functietesten die regelmatig door een vertegenwoordiger van de afdeling Kwaliteit uitgevoerd worden: een procesbeheersingsfunctie. De vierde overlegsituatie doet zich voor bij de overdracht van de ene eenheid naar de andere: een overdrachts- of transitiefunctie. Tussen de stations vindt overleg plaats tussen de stationschefs; bij de overgang van Hal I naar Hal V bovendien tussen de werkplaatschefs. De overdracht van de eindlijn naar het Vliegbedrijf komt straks ter sprake. Tot slot vervult het dossier een functie bij de bewaking van de voortgang in het proces waarbij vooral een rol is weggelegd voor de stationschef.

Het PIR-dossier is gezien het bovenstaande een multifunctioneel document dat bovendien steeds uitgebreid wordt; het fungeert als een dossier. Telkens worden documenten toegevoegd of checklisten ingevuld die met het product mee verhuizen van station naar station. De documenten die gedurende het productieproces toegevoegd worden aan het dossier zijn bijvoorbeeld statusrapporten, testresultaten en nadere werkafspraken. We gaan er hier niet op in omdat het zich in een totaal andere fase van het proces afspeelt, maar delen van het dossier spelen ook een rol in de documentatie die de koper van een Fokker-100 meekrijgt bij zijn vliegtuig in de vorm van 'customized' onderhoudsinstructies.

We hebben het gehad over de rol van het dossier bij de start van het productieproces als input voor de eindlijn en de stations; het PIR-dossier speelt ook een rol bij de overdracht van station 9 (het laatste

assemblagestation) naar het Vliegbedrijf. In feite wordt het dossier PIR hier afgesloten doordat twee nieuwe documenten opgemaakt worden. Het eerste wordt het *Techlog* genoemd. In dit *Techlog* worden eventuele afwijkingen die geconstateerd zijn opgenomen. Bovendien wordt er een *Customer Snag List* opgemaakt. Het is een checklist die door de klant wordt ingevuld. Meestal gaat het daarbij om cosmetische afwijkingen. Bij die overdracht van station 9 naar het Vliegbedrijf vindt overleg plaats tussen vertegenwoordigers van het Vliegbedrijf (VB) en de vertegenwoordigers van de klant enerzijds en de WP-chef van hal V met de stationschef van het laatste station anderzijds. Wanneer er grote problemen te verwachten zijn, zal ook de productie leider aan het overleg deelnemen. Ook kunnen andere deskundigen uitgenodigd worden. Zo zal vrijwel altijd een vertegenwoordiger van de kwaliteitsafdeling aanwezig zijn. De afwijkingen die in het *Techlog* en de *CSL* geconstateerd worden, moeten teruggekoppeld worden naar de assemblagelijnen om verholpen te worden. De afdelingen Productie-Voorbereiding en Bedrijfsbureau zullen dan naar wegen moeten zoeken om de werkzaamheden via overleg met de werkplaats- en stationschefs, in te plannen. Zowel *Techlog* als *Customer Snag List* hebben niet alleen een overdrachtsfunctie maar ook een functie om de kwaliteit te verbeteren. Bij afwijkingen wordt (meestal) een *Non Conformance Report* gemaakt. Zo'n rapport behoort tot de documenten die vooral tot doel hebben de kwaliteit te verbeteren. Een *NCR* kan ook tot stand komen door afwijkingen die in een eerder stadium gesignaleerd zijn bijvoorbeeld als uitkomst van een inspectie- of functietest. Een *NCR* geeft altijd aanleiding tot overleg. Zo kan het voorkomen dat meerdere stations en/of dienstverlenende afdelingen ingeschakeld moeten worden om een afwijking te herstellen. Afhankelijk van de aard van de afwijking wordt de *NCR* 'gemanaged' door een kwaliteitsfunctionaris (de Preliminary Review bevoegde) of door een formeler overleg: de Material Review Board. Deze laatste komt tweemaal per week bijeen om de *NCR*'s te bespreken. Zitting hebben de productie leider en vertegenwoordigers van de afdelingen Industrial Engineering en Kwaliteit; indien noodzakelijk worden ook andere deskundigen uitgenodigd. Wanneer er een afwijking geconstateerd is die niet te verhelpen is en die bijvoorbeeld gevolgen heeft voor de inzet of het uiterlijk van het vliegtuig, wordt ook de klant in het overleg betrokken. Deze bepaalt vervolgens of hij genoeg neemt met de afwijking en onder welke voorwaarden. Bij de onderhandelingen over die voorwaarden komt het regelmatig voor dat het management van de eindlijn niet meer bevoegd is om beslissingen te nemen. Toen bijvoorbeeld SwissAir alsnog veranderingen in de bagageruimte wilde om gemakkelijker de bagage in de toestellen te kunnen opbergen, is daar op het hoogste niveau toestemming voor gegeven en zijn daarvoor geen extra kosten in rekening gebracht. SwissAir was voor Fokker toen een zogenaamde 'blue chip' hetgeen wil zeggen dat de order als strategisch belangrijk werd gezien uit oogpunt van reclame voor toekomstige kopers.

Bij afwijkingen van meer structurele aard die kunnen voortkomen in proces of product kan de Material Review Board besluiten een



FIGUUR 3 De actoren in de communicatieteketen hier invoegen

Verzoek Tot Wijziging (VTW) op te stellen en dit voor te leggen aan het VTW -overleg. Het VTW -overleg vindt twee maal per week plaats om zo nodig snel te kunnen reageren op noodzakelijk geachte aanpassingen. Wanneer een wijziging urgent is, wordt besloten tot een *Werkinstructie*. Een wijziging kan ook leiden tot een structurele verandering in de tekeningen. In dat geval worden altijd ontwerpers bij het overleg betrokken.

Het laatste document dat direct een rol speelt bij het assemblageproces is het *Contactblad* (CB). Bij een controle is dan een procesafwijking geconstateerd die weliswaar niet tot een productafwijking heeft geleid maar die toch niet bedoeld was. Het CB wordt (na overleg van de vertegenwoordiger van de Kwaliteitsafdeling met een vertegenwoordiger van de klant) toegestuurd aan het betrokken station waarna besloten wordt op welke termijn de afgesproken manier van werken weer in ere hersteld wordt. Omdat er geen productafwijkingen zijn, heeft afhandeling niet de eerste prioriteit.

Naast de meer complexe en wat meer tijd vragende herstelproblemen die via een VTW aan de orde worden gesteld, zijn er ook afwijkingen die eenvoudig verholpen kunnen worden. Ook daarvoor wordt een document opgesteld de *Controle Punten Lijst* (CPL). In feite gaat het hier om een extra werkinstructie welke afgetekend wordt door een vertegenwoordiger van de afdeling Kwaliteit en de betrokken monteur. De CPL reist vervolgens met dossier mee.

Het is wellicht overbodig om te vermelden maar alle genoemde documenten met overlegverslagen worden ook nog eens centraal gearchiveerd.

Werkt het bovenstaande communicatietensysteem goed? Zo'n systeem zal altijd aan verbetering onderhevig zijn omdat de omstandigheden veranderen. De volgende problemen deden zich voor:

Het systeem werkt te traag

De informatielus werkt niet snel genoeg omdat de Material Review Board slechts tweemaal per week vergadert. Dat betekent dat men te lang moet wachten voor men zekerheid heeft over een 'dispositie'. Wanneer men zich aan de procedure zou houden, betekent dit dat het toestel al weer bij een volgend station aangekomen is, zodat werkzaamheden aldaar ingepland moeten worden of dat een vorig station ingeschakeld moet worden (out-of-station-werkzaamheden). Gevolg is dat enerzijds het management al taken laat uitvoeren waarvoor nog geen toestemming is gegeven door de MRB en anderzijds dat veel afwijkingen onderling geregeld worden, passend bij de cultuur op de werkvloer, maar met gevaren voor de kwaliteit. Immers die afwijkingen worden niet gerapporteerd en kunnen dus bij een volgend station problemen veroorzaken.

Een oplossing zou kunnen zijn om de Material Review Board vaker bijeen te laten komen en bovendien het horizontale overleg tussen de stations een meer continu karakter te laten hebben. Daarbij zou onder leiding van werkplaatschefs en/of productie leider overleg tussen de stationschefs en eventueel de groepsleiders uitkomst kunnen

brengen om verstoring in de productie zo veel mogelijk te voorkomen.

Aan dit probleem is goed de afhankelijkheid te demonstreren van productieproces aan de ene kant en communicatieproces aan de andere kant. De coupling bij beide systemen moet op elkaar afgestemd zijn.

Het systeem is niet eenduidig genoeg

Er doet zich nogal eens een probleem voor bij de overgang van het ene station naar het andere doordat het PIR-dossier met zijn procedures, formulieren en checklisten, onvoldoende referentiepunten oplevert voor een realistische bepaling van de voortgangstatus. Het heeft tot gevolg dat de overdracht van het ene station naar het andere zeker aanvankelijk nogal soepel verloopt, maar ook tot gevolg dat een station verderop in de keten voor verrassingen kan komen te staan. Het gebrek aan duidelijke referentiepunten geeft ook problemen bij het werk op de stations met name bij inspecties door de afdeling Kwaliteit. Oorzaak is de multifunctionaliteit van het dossier waarbij verschillende actoren er elk met eigen perspectief naar kijken.

Het systeem is niet voldoende op coöperatie ingesteld

Als de werkdruk toeneemt, hebben de stations de neiging zich tegen hun omgeving af te zetten. Vergrote werkdruk leidt tot afschuifmentaliteit naar het volgende station en slordig werken. In plaats van de assemblage te zien als een gezamenlijke onderneming van alle stations concentreert men zich op het eigen station en streeft men naar sub-optimalisatie. Rechtstreeks resultaat is dat men op de laatste stations veel meer gebreken moet aanpakken en dat de stroom van NCR's, VTW's en CPL's sterk toeneemt. Zeker bij beregelde horizontale transitiecommunicatie moet er een goede balans zijn tussen wat buiten de procedures om geregeld kan worden en wat vanwege de vliegveiligheid en de klantenwensen in ieder geval via de 'officiële weg' moet. De vertegenwoordiger van de stations, het Vliegbedrijf en de vertegenwoordigers van de dienstenverlenende afdelingen hebben daarbij in hun rol van boundary spanners een speciale verantwoordelijkheid. Zij moeten de belangen van hun afdeling en die van de eindlijn als geheel tegen elkaar afwegen, waarbij achterban en hiërarchische chefs over de schouder meekijken.

Communicatie gericht op het beheersen van het interpretatiekader

Om een goed inzicht te krijgen in de rol van communicatie bij de primaire productieprocessen bekijken we ook de communicatie die daar niet direct een rol speelt, maar er wel invloed op uitoefent omdat deze in belangrijke mate bijdraagt aan het ontstaan en in standhouden van het gemeenschappelijk interpretatiekader. Die communicatie vormt als het ware de schil rondom de communicatie voor de

primaire processen. Bij deze (secundaire) communicatie gaat het niet zoals bij de productieprocessen om de taakcommunicatie, maar om de communicatie ten behoeve van administratieve processen, en de motivering en kennisbevordering van het personeel: de personeelscommunicatie. De volgende middelen worden daarvoor gebruikt:

- registratie van ziekteverzuim en aanwezigheid;
- cursussen personeel;
- functionerings- en beoordelingsgesprekken, gesprekken ten behoeve van de loopbaanbegeleiding;
- personeelsmededelingen en personeelsbladen;
- posters, affiches, logo's.

Deze communicatie is belangrijk voor de primaire processen, immers functionerings- en beoordelingsgesprekken, en informatie over loopbaanbegeleiding (scholing) zullen zeker invloed hebben op de motivatie van de werknemers; de informatie over ziekteverzuim en aanwezigheid geeft enerzijds een indicatie over het werkklimaat en helpt anderzijds om de bezetting van de stations optimaal te houden.

Belangrijk voor de personeelscommunicatie, in dit geval met de nadruk op beleidsinformatie is ook de ondernemingsraad. In de ondernemingsraad komen alle zaken aan de orde die te maken hebben met mogelijke reorganisaties, maar ook met het beleid dat rechtstreeks bijdraagt aan het ontstaan van een gemeenschappelijk interpretatiekader zoals personeelsbeleid. De Ondernemingsraad vergadert elke twee weken. Hoewel de opkomstcijfers voor de laatste verkiezingen met slechts 25% laag zijn, kan niet zonder nader onderzoek geconcludeerd worden dat de communicatiefunctie van de Ondernemingsraad faalt; de oorzaak van de lage opkomst zou immers ook juist tevredenheid over het werk van de ondernemingsraadsleden kunnen zijn.

Parallele communicatiemiddelen voor de gehele organisatie zijn er natuurlijk ook. Het belangrijkste communicatiemiddel is het om de twee weken verschijnende personeelsblad *Het Trimolak*. Het is een nogal luxe uitgevoerd blad in kleur met veel foto's en met traditionele onderwerpen als aandacht voor jubilea, overlijden, uitstapjes en nieuwe producten. Het blad heeft duidelijk tot doel bij te dragen aan de gewenste normen en waarden. Doel lijkt te laten zien dat Fokker een grote familie is.

Personeelsmededelingen en andere mededelingen worden (ook) opgehangen op de mededelingenborden. De mededelingenborden bevatten daarnaast uitnodigingen voor recepties, informatie over uitstapjes, verslagen van de ondernemingsraad, annonces van werknemers en informatie over scholingscursussen. De borden worden regelmatig geschoond onder verantwoordelijkheid van de afdeling Kwaliteit. Regelmatig schonen is een voorwaarde voor het goed functioneren van een mededelingenbord en bovendien geeft het een signaal af richting werknemers. 'Wij vinden dit soort informatie belang-

rijk en wij zorgen ervoor dat deze up to date blijft. Wij zijn zorgvuldig en besteden aandacht aan de werknemers'. Op deze wijze krijgt het omgaan met een mededelingenbord een voorbeeldfunctie en draagt het bij aan de gewenste cultuur.

Meer kenmerkend voor de eindlijn (en) zijn de affiches die overal hangen en die wijzen op het belang van veilig werken. Het zijn affiches die onderdeel uitmaken van het communicatieactiviteitenplan bij het Kwaliteits/ Arbo/ Milieubeleid van de organisatie. De affiches die wijzen op een snelle 'move-rate' maken deel uit van een apart activiteitenplan behorend bij een issueplan om de oplevering om de vier dagen te helpen realiseren. Al die affiches hebben afbeeldingen van sporters en een basisslogan: *We maken tempo en vliegtuigen, want zo schieten we op*, met daarbij een wisselslogan *Iedereen levert, en op tijd ook, want zo schieten we op*. Soms met humor(?) *Deze maand maar 's geen spreuk, want zo schieten we op*. Doel van die affiches is het veranderen en onderhouden van een bepaalde attitude bij de werknemers, het beïnvloeden van de cultuur als onderdeel van het gewenste gemeenschappelijk interpretatiekader.

Uit de casebeschrijving blijkt de sterke beregeling van de communicatie via de keten van documenten en overleg bij het productieproces op de Fokker-100 Eindlijn. Logisch gezien de aard van de onderneming. Sterke beregeling betekent in de regel echter ook dat de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid – vaak een van de bronnen van arbeidsvreugde, betrokkenheid en initiatief – onder druk komt te staan. Geen wonder dus dat de organisatie probeert de medewerkers gemotiveerd te houden. Direct probeert men de motivatie van de werknemers te vergroten door hen het gevoel te geven dat elke machine iets bijzonders is. Daarom wordt een vliegtuig in de eindlijn zo snel mogelijk voorzien van de kleuren en logo's van de klant. Ook op de documenten wordt de klantnaam vermeld. Weten voor wie het product bestemd is, draagt meestal bij aan het vergroten van de betrokkenheid en arbeidssatisfactie.

De sterke beregeling geeft weliswaar een aantal problemen zoals we straks zullen zien maar tegelijkertijd moet gezegd dat deze bedrijfstak geweldig tot de verbeelding spreekt. Gecombineerd met het 'Fokker-gevoel' en de wetenschap dat aan de vliegzeekerheid nu eenmaal eisen gesteld moeten worden, lijkt dat toch de nadelen van die sterke beregeling te compenseren.

Net als in elk bedrijf is er veel informele en sociale communicatie binnen de eindlijn. De gelegenheid daarvoor doet zich vooral voor tijdens de lunchpauze, maar natuurlijk ook tijdens 'breaks' op de werkvloer. Kenmerkend is echter dat het productieproces ook hier weer vaak onderwerp van gesprek is. Fokkerwerknemers zijn zonder uitzondering vliegtuiggek.

Natuurlijk is ook de publiciteit over de Fokker-organisatie onderwerp van gesprek. Zeker als daar een reorganisatieaspect aan zit zoals bij het doorvoeren van een snellere 'move rate', het ontslag van personeel (sinds 1991 zijn bij Fokker elk jaar mensen ontslagen) of

wanneer er onzekerheid is over het doorgaan van een grote order.

Nabeschuwing

De hierboven beschreven communicatie bij de Fokker-100 Eindlijn is zeker niet uniek. Bij alle productiebedrijven waar het product een wat langere weg gaat van halffabriek naar eindfabriek en waarbij sprake is van transitie met sterke kwaliteitseisen kan men een dergelijke communicatie aantreffen. Een voorbeeld daarvan is de Oxystaalafabriek 1 van Hoogovens. Ook hier een sterk beregelde communicatie middels zeer veel overlegvormen en documenten (Vollenbroek, 1997).

We hopen te hebben aangetoond dat er bij Fokker duidelijk sprake is van een beheerst communicatiesysteem. Door middel van dat systeem worden de primaire productieprocessen aangestuurd en bijgesteld. Ook hebben we gezien dat het succes van dat systeem afhankelijk is van de 'coupling' zowel binnen het systeem als ten opzichte van het productieproces. Voor een vlot verlopend productieproces is de interactie tussen het systeem en de werknemers belangrijk. Boundary spanners zijn daarbij belangrijke actoren. Door interactie optimaliseert het communicatiesysteem zich ten bate van de optimalisering van het productieproces. Bovendien draagt het systeem direct bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijk interpretiekader door zich te richten op optimalisering van de overlegvormen (coöperatie) en door discussie over inhoudelijke referentiepunten. Het geheel is een continu proces dat constant ondersteund moet worden met personeelscommunicatie, symboliek en scholing. Onzes inziens is de case een goede ondersteuning van Taylor: organisation is conversation.

Noot

- 1 De auteurs hebben met de instemming van E. Posthumus en P.W. Sandee, beiden MBA-cursist van de TSM-Business School, dankbaar gebruik gemaakt van door hen gedaan onderzoek dat onder zijn supervisie is uitgevoerd. Voor de figuren is dank verschuldigd aan Esther Workel, student Toegepaste Communicatiewetenschap Universiteit Twente.

Literatuur

- Adams, J.S.** (1980). Interorganizational processes and organization boundary activities. *Research in organizational Behavior*, 2, 321-355.
- Athos, A.G., & Gabarro, J.J.** (1978). *Interpersonal behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Berg, P.** (1985). Organizational change as a symbolic transformation proces. In P.J. Frost, F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (eds.), *Organizational culture* (pp. 281-299). Beverly Hills: Sage.
- Bormann, E.G.** (1981). The application of symbolic convergence communication theory to organizations, *Paper presented at the ICA conference on Interpretive Approaches to the Study of Organizational Communication*, Alta, UT.

- Bormann, E.G.** (1983). Symbolic convergence: Organizational communication and culture. In L.L. Putnam & M.E. Pacanowsky (eds.), *Communications and organizations: an interpretive approach* (pp. 99-122). Beverly Hills: Sage.
- Cheney, G.** (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G.** (1991). *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Cheney, G., & Vibbert, S.L.** (1987). Corporate discourse: Public relations and issue management. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, R.H. Roberts & L.W. Porter (eds.) *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary approach* (pp. 165-194). Newbury Park: Sage.
- Comer, D.R.** (1991). Organizational newcomer's acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5, 64-89.
- Daft, R.K., & Wiginton, J.C.** (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4, 179-201.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I., & Joyce, W.F.** (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Davis, K.** (1973). 'The organization that's not on the chart'. In R.C. Huseman, C.M. Logue, D.L. Freshley (Eds.), *Readings in interpersonal and organizational communication* (pp. 149-154). Boston: Holbrook.
- Davis, W., & Connor, J.R.** (1977). Serial transmission of information: A study of the grapevine. *Journal of Applied Communication Research*, 5, 61-72.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A.** (1982). *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- Evered, R.** (1983). The language of organizations: The case of the Navy. In L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan & T.K. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 125-143). Greenwich: JAI.
- Elling, R.** (1994). The delicate balance between text and context. In P. van den Hoven, L. van Waes & E. Woudstra (Eds), *Functional communication quality* (pp. 115-125). Amsterdam.
- Glassman, R.B.** (1973). Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, 18, 83-98.
- Hellweg, S.** (1987). Organizational grapevines: A state of the art review. In B. Dervin & M. Voight (Eds.), *Progress in the communication science. Volume 8* Norwood NJ: ABCEX.
- Katz, D., & Kahn, R.L.** (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Krone, K.** (1985). Subordinate influence in organizations: The differential use of upward influence messages in decision making contexts. *Unpublished dissertation University of Texas, Austin*.
- Krone, K., Jablin, F., & Putnam, L.** (1987). Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (Eds), *Handbook of organizational Communication* (pp. 18-40) Newbury Park: Sage.
- Lange, J.I.** (1993). The logic of competing information campaigns: Conflict over old growth and the spotted owl. *Communication Monographs*, 60, 239-257.
- Martin, J.** (1982). Stories and scripts in organizational settings, In A. Hastorf & I. Sen (Eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 205-255). New York: Elsevier.
- Martin, J., & Powers, M.E.** (1991). Organizational stories: more vivid and persuasive than quantitative data. In B.M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp. 258-266). New York: Mac Millan.
- Mintzberg, H.** (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Morgan, G.** (1986). *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Morrisson, E.W.** (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrisson, E.W.** (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly* 9, (2), 131-155.
- Pace, R.W., & Faulstich, D.F.** (1989). *Organizational communication*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Pace, R.W., Michal-Johnson, P., & Mills, G.E.** (1990). Trends in the basic course in organizational communication. *The Bulletin*, 4, 43-49.
- Putnam, L.** (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. In L.L. Putnam, M.E. Putnam & M.S. Poole (1987). Conflict and negotiation. In F. Jablin,

- L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (Eds), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599) Newbury Park: Sage.
- Pacanowsky, A. zj.** *Communication and organizations: an interpretive approach* (pp. 31-54). Beverly Hills: Sage.
- Rasmussen, R.V.** (1991). A communication model based on the conduit metaphor. What do we know and what do we take for granted. *Management Communication Quarterly*, 3, 363-374.
- Shelby, A.N.** (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *The Journal of Business Communication*, 3, p 241-267.
- Siehl, C.** (1985). After the founder: An opportunity to manage culture. In P.J. Frost, F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 125-140). Beverly Hills: Sage.
- Taylor, J.R.** (1996). *The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. Communication Theory*, 1, 1-39.
- Trujillo, N.** (1985). Organizational communication as cultural performance. *Southern Speech Communication Journal*, 50, 210-244.
- Van Gemert, L., & Woudstra, E.** (1993). Diagnosis and solutions of communication problems. In T. Bungarten (Hrsg.), *Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen*. Tostedt: Attikon Verlag.
- Vollenbroek, E.** (1997). *De interne communicatie in een productiebedrijf met ploegendienst. Een onderzoek naar het verloop van de interne communicatie in Oxystaalafabriek 1, Hoogovens Staal IJmuiden in het licht van het prestatiebesturingsysteem ProMES. Doctoraal scriptie*. Enschede: Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente.
- Weick, K.E.** (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Wilkins, A.L.** (1984). The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23, 41-60.
- Woudstra, E., & Van Gemert, L.** (1994). Planning van de interne communicatie: een kader. In J.J.T.M. Jaspers et al. (red.), *Handboek interne communicatie* (pp. C.5.2.3-C.5.2.28). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Communicatiemanagement door- gelicht

Inleiding

Wat tot voor kort public relations en/ of voorlichting heette wordt in de vakliteratuur steeds vaker communicatiemanagement genoemd. Ook door beroepsbeoefenaren zelf werd gekozen voor communicatiemanager als meest passende benaming voor een functie als die van hen (Van Ruler, Stappers, Nillesen & Evers, 1994). Men wil derhalve kennelijk niet alleen uitvoeren, maar ook sturen. Deze keuze wordt ondersteund door auteurs van vakliteratuur. Auteurs zijn ten eerste van mening dat er sprake is van 'public relations als een sturende factor' (Groenendijk, Hazekamp & Mastenbroek, 1996) en als iets waarmee doelen moeten worden bereikt (Heath, 1994). Daarvoor is de term management op zijn plaats. Ten tweede kiezen velen voor communicatie ofwel omdat voorlichting en public relations gezien worden als verschijningsvormen van communicatie en het de sturing van het geheel betreft (Olsthoorn & Van der Velden, 1996) ofwel omdat eerdere termen als te eenzijdig worden ervaren (zie bijv. Galjaard, 1997). De meeste vakliteratuur gaat uit van een normatief concept over hoe communicatiemanagement moet worden uitgevoerd en wat tot het takenpakket hoort. Dat is niet per se gelijk aan wat in de praktijk gebeurt. Empirisch onderzoek naar wat beroepsbeoefenaren in de praktijk doen was er tot nu toe echter vrijwel niet. Overigens is wat in de praktijk tot het takenpakket wordt gerekend en hoe het vak wordt uitgeoefend niet per se gelijk aan wat op theoretisch niveau als passend ervaren zou kunnen worden. In deze bijdrage wil ik daarop echter niet ingaan, maar een overzicht geven van het praktijkonderzoek dat ik de laatste jaren met wisselende collega's heb gedaan. Wij hebben daaraan gewerkt met de steeds terugkerende onderzoeksvraag wat beroepsbeoefenaren doen en hoe dit vakgebied in de organisatie is verankerd. Ik beschrijf hier drie onderzoeken.

Mw. dr. Betteke van Ruler is als universitair docent verbonden aan de Faculteit der Sociaal-Culturele Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam.
Correspondentie: Vrije Universiteit, Faculteit der Sociaal-Culturele Wetenschappen, De Boelelaan 1081c, 1081 HV Amsterdam, tel. +20 4446805, fax +20 4446820, email aa.v_ruler@scw.vu.nl of ruljan@worldonline.nl.

De laatste decennia lijkt organisatieverandering welhaast een constante. Verandering brengt onzekerheid en onduidelijkheid met zich mee en dat levert een verhoogde behoefte aan zowel aanbod als ontvangst van informatie. Wie dan nog moet nadenken hoe hij dat moet organiseren en kanaliseren is te laat. In actuele organisatie-theorieën wordt steeds vaker expliciet aandacht besteed aan het feit dat communicatie een belangrijk element is voor het voortbestaan van een organisatie en dat daarover beleid moet worden geformuleerd. Dat zou betekenen dat aandacht voor communicatie niet alleen in tijden van veranderen belangrijk is. Communicatie kan niet aan het toeval worden overgelaten maar er moet beleid over worden geformuleerd en het moet worden 'gemanaged'.

De vraag die in dit artikel aan de orde wordt gesteld is of deze aandacht voor de in- en externe communicatie als te sturen fenomeen in een organisatie ook betekent dat communicatie een apart beleidsterrein is in de vorm van een gespecialiseerde functie op beleidsmatig niveau.

Onderzoek 1: een eerste empirische beschrijving van het vakgebied

Het Trendonderzoek Public Relations 1995 (Van Ruler & De Lange, 1995) was het eerste grootschalige onderzoek naar de vraag wie zich met taken van communicatiemanagement bezighouden, wat zij doen, met hoevelen zij zijn, wat hun achtergrond is, hoeveel geld erin omgaat en welke positie zij hebben. Het doel van het onderzoek was om afdelingen/ units/ personen onder de loep te nemen die zijn belast met algemeen communicatiemanagement of de in- en externe organisatiecommunicatie, public relations en voorlichting. Vanwege de diversiteit in benamingen voor dit soort functie (zie Van Ruler et al., 1994) en omdat er geen bestanden op naam te koop zijn, werd de vragenlijst geadresseerd aan 'de verantwoordelijken voor public relations / concerncommunicatie / voorlichting'. De marketingcommunicatie werd in dit onderzoek voor zover mogelijk uitgesloten. Uit een adressenbestand van bureau Vierhand van 12.863 organisaties met meer dan vijftig medewerkers werd een steekproef getrokken van 2047 adressen. Hiervan reageerde na twee mailings 30,9% (N=643). Voor een zo grootschalig en niet op naam gesteld survey aan een zo diffuse onderzoeksgroep is deze respons alleszins redelijk te noemen. De animo om aan zulk onderzoek mee te doen zal ongetwijfeld samenhangen met de vraag of zulke taken op een of andere wijze structureel in de organisatie zijn ondergebracht of in elk geval de aandacht hebben. Generalisatie van de gegevens is daarom in dit stadium van onderzoek nog een kwestie van ruwe schattingen maken en een slag om de arm houden. Bovendien was de steekproef licht vertekend ten opzichte van de populatie in zoverre dat grotere organisaties in de steekproef iets vaker voorkwamen dan in de populatie.

De omvang van de beroepsgroep

De gangbare schattingen over de omvang van de beroepsgroep lopen meestal uiteen van een paar duizend tot twaalf- à vijftienduizend beroepsbeoefenaren (Hagen, Manders & Van Ruler, 1994). Het hangt er maar vanaf wie de betreffende schatter zelf tot deze categorie wil rekenen. In dit onderzoek is de omschrijving gehanteerd dat iemand tot deze categorie wordt gerekend als hij/ zij hier bedoelde werkzaamheden in zijn of haar taakomschrijving heeft staan en door de verantwoordelijke voor communicatie als zodanig wordt aange-merkt. Dan blijken de cijfers anders te liggen. Een vanwege de vermoedelijke aard van de respons met een derde naar beneden toe bijgestelde extrapolatie levert een beroepsgroep op van ongeveer 20.000 personen. Daarnaast zijn er nog eens ongeveer tweeduizend bureaus actief in deze branche. Inclusief deze functionarissen heeft de arbeidsmarkt van communicatiemanagement en -advies dus waarschijnlijk een omvang van minstens 25.000 personen die door de verantwoordelijken ervoor worden aangemerkt als communicatieadviseur of -medewerker en die voor een deel van hun tijd of fulltime

communicatietaken vervullen. Van de organisaties die meededen aan het onderzoek gaf bijna 6% aan geen speciale functionarissen te hebben voor communicatietaken. Bij de overige meewerkende organisaties waren gemiddeld 3 personen voor een deel van hun tijd of geheel met dit soort taken belast.

Het ligt voor de hand dat in de organisaties die niet meededen aan het onderzoek eerder minder vaak dan vaker dit soort functionarissen zullen zijn. Aangenomen mag echter wel worden dat het specificeren van communicatietaken een normaal onderdeel van de arbeidsspecialisatie begint te worden. In dat kader kan, althans in technische zin, worden gesproken over een beroep (De Jager & Mok, 1978).

Budgetten

Voor reclame, dagbladen en bijvoorbeeld de omroepen wordt jaarlijks geïnventariseerd wat de economische betekenis van de activiteiten is. Zo niet voor communicatiemanagement. Door de bureaus wordt af en toe een poging gedaan, maar door het geringe aantal bureaus dat gegevens inbrengt valt weinig te zeggen over de werkelijke omvang van budgetten. In het Trendonderzoek 1995 hebben we gevraagd naar de structurele budgetten per jaar voor de hiervoor omschreven terreinen. Ruim 20% van de respondenten gaf geen antwoord of deelde expliciet mee dat dit geheim is. Er is echter geen indicatie dat hun budgetten anders zullen zijn dan van respondenten die wel opening van zaken gaven. Zo deelde 11% mee dat het budget onbekend of wisselend is, 8% dat zij geen eigen budget hebben. De overigen gaven wel inzage. Het kleinste structurele budget was 500 gulden, het grootste in dit onderzoek was 33 miljoen. Het meest voorkomend is een jaarlijks structureel budget tussen 100.000 en 500.000 gulden. Via een terughoudende extrapolatie kon worden uitgerekend dat de structurele budgetten per jaar voor communicatiemanagement tegen de 3 miljard gulden lopen. Daarnaast belopen de personeelskosten nog eens ongeveer een miljard. Sommige respondenten meldden dat er in bijzondere omstandigheden en voor projecten nog weer extra budgetten worden toegekend. Ook andere bronnen laten dat zien. KPN had bijvoorbeeld zo'n 100 miljoen beschikbaar voor de communicatie over de omnummering (Schoonman, 1993). De gemeente Almere trok in 1998 2.6 miljoen uit voor de promotiecampagne voor de stad, aldus Nieuwstribune (15.1.98). Naarmate er meer projectmatig wordt gewerkt en communicatiemanagement daar vaker bij wordt betrokken, zullen er steeds vaker bijzondere budgetten worden toegekend. Jubilea, fusies en reorganisaties zijn andere situaties waarvoor extra budgetten worden uitgetrokken en die een communicatietaken in zich herbergen. Communicatiemanagement als economische factor overschrijdt derhalve waarschijnlijk ruimschoots de vier miljard gulden per jaar. Maar hoe dient dit nu te worden beoordeeld? Een groot probleem is welk deel van een budget kan worden en ook daadwerkelijk wordt toegerekend aan communicatiemanagement. Leeuw (1993) pro-

beerde dit te berekenen voor de rijksoverheid, maar moest veel slagen om de arm houden. De meest voorkomende budgetten zijn gezien de aard van de werkzaamheden bepaald niet hoog. Tegenover de miljarden die worden omgezet in de sectoren waarop dit onderzoek betrekking heeft (profit-, non-profit, (semi-)overheid), is het budget voor de hier bedoelde taken van communicatiemanagement bovendien een nauwelijks te berekenen fractie. En ten slotte moet worden vastgesteld dat bijna één op de vijf communicatieverantwoordelijken helemaal geen vast budget heeft en dus voor iedere activiteit geld moet vragen. Geconstateerd moet derhalve worden dat communicatiemanagement economisch gezien binnen organisaties een betrekkelijk marginale plaats inneemt.

Takenpakket

Volgende vraag is waaraan het budget, voorzover men dat heeft, wordt besteed. 62% van de respondenten vulden deze vraag in. Het meeste geld bij hen gaat naar de productie en verspreiding van eigen media (41%) en het plaatsen van advertenties (21%). Daarnaast kosten sponsoring, relatiebeheer en tentoonstellingen een flink deel van het geld, samen nog eens een kleine 20%. Dit kan worden gevat onder de noemer (re)presentatie en relatiebeheer. Deze gegevens vertalen zich ook in de tijdsbesteding van de units die belast zijn met communicatietaken. Hierin gaven 530 respondenten (82%) opening van zaken (zie tabel 1).

TABEL 1 **Tijdsbesteding in percentages van de totale tijdsbesteding in gemiddelden over de gehele onderzoeksgroep en standaarddeviaties (N=530)**

Activiteiten	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Redactiewerk	20.10	17.86
(Re)presentatie	15.93	16.32
Interne advisering	9.63	9.13
Marketingcommunicatie	9.20	14.78
Informatie vergaren	8.89	8.45
Perscontacten	8.31	9.33
Communicatieplannen maken	7.81	8.38
Anders	.51	1.82

Redactiewerk, presentatie en representatie vormen in de gerapporteerde tijdsbesteding verreweg de grootste categorieën, samen goed voor meer dan een derde van de voor communicatiemanagement totaál beschikbare tijd. Aan dat wat in de openbaarheid relatief veel aandacht krijgt en waarmee communicatiemanagement soms wordt vereenzelvigd – persvoorlichting – wordt ruim 8% van de tijd van de totale beroepsgroep besteed, minder dan aan interne advisering (bijna 10%) en informatievergaring (bijna 9%). Omdat de activiteiten ten aanzien van organisatiecommunicatie en marketingcommu-

nicatie niet altijd gescheiden zijn, werd ook gevraagd naar tijdsbesteding aan marketingcommunicatie. Hieraan besteden de communicatiemedewerkers in dit onderzoek gemiddeld relatief weinig tijd, maar er is wel sprake van een hoge standaarddeviatie. Vermoed mag worden dat er soms sprake is van een combinatie van taken voor organisatiecommunicatie en marketingcommunicatie. Dat adverteren een zo grote kostenpost is, is in dit licht wat lastig te interpreteren. De advertenties die men plaatst hebben wellicht niet altijd betrekking op de producten- en dienstenreclame die veel organisaties maken, maar ook op allerlei andere vormen van betaalde publiciteit, zoals informatieverstarring, voorlichting en corporate advertising. Het maken van communicatieplannen tenslotte, staat als laagste in de ranglijst van tijdsbesteding. De vraag is hoe dit moet worden geïnterpreteerd. Uit ander onderzoek (Van Ruler, 1996) is bekend dat de communicatiemanagementafdelingen van grote bedrijven relatief zeer weinig tijd besteden aan op onderzoek gebaseerde en door onderzoek begeleide communicatieplanning. De meeste tijd ging ook bij de respondenten in dat onderzoek naar de productie van media en activiteiten ten behoeve van de (re)presentatie en het relatiebeheer. Als communicatieplanning niet gebaseerd is op en begeleid wordt door onderzoek is het begrijpelijk dat dit niet een heel tijdrowende zaak is. Dan lijkt zelfs 7.8% van de gemiddelde tijd veel. De steeds vaker gehoorde stelling dat het vakgebied draait om advisering en planning is in elk geval niet houdbaar, want daaraan wordt relatief weinig geld en tijd besteed.

Profiel van de verantwoordelijken

Volgens Dozier (1992) is één van de karakteristieken van een managementmatige invulling van public relations het zich verworven hebben van een 'body of knowledge' die een intellectuele en systematische benadering van het vakgebied mogelijk maakt. Dit impliceert een opleiding op hoger niveau of een vergelijkbare bagage door ervaring en cursussen.

De verantwoordelijken voor communicatiemanagement zijn hoog opgeleid: 70% van de respondenten heeft een hbo- of wo-opleiding. Maar slechts 11% van hen is specifiek opgeleid voor dit vakgebied. Op zichzelf is de lage score van specifiek opgeleiden niet zo vreemd, want de meeste specifieke opleidingen dateren van de laatste vijf of tien jaar. Overigens hebben wij 'specifiek' ruim opgevat, namelijk met inbegrip van alle opleidingen waarin via hoofdvak of bijvakken communicatie, voorlichting, sociale psychologie, letteren of soortgelijk werd vermeld. Toch was ook onder de verantwoordelijken onder de dertig jaar het percentage specifiek opgeleiden nog geen 30%. Dit betekent dat ook voor hen het gevolgd hebben van een specifieke opleiding niet de norm is. Van de respondenten met een andere opleiding heeft ongeveer driekwart ook geen enkele cursus op dit gebied gevolgd. Gesteld kan worden dat een lange ervaring evenveel waard kan zijn, al is dat voor de dertig-minners natuurlijk geen vervanging. Maar van veel ervaring is ook zelden sprake. De responden-

ten vervullen hun huidige functie gemiddeld nog geen 3 jaar. En voor bijna 90% van hen bleek deze functie hun eerste kennismaking met het vakgebied te zijn. Het overgrote deel had hiervoor iets totaal anders gedaan, binnen of buiten de eigen organisatie. De uitspraak van Weisglas (1955) dat 'de pr-functionaris als vanzelfsprekend wordt gerekruteerd uit de journalistiek' gaat overigens niet meer op. Slechts 6% is daaruit afkomstig. Wat wel geldt is: 'als vanzelfsprekend uit welke sector dan ook'. Men heeft een zo uiteenlopende achtergrond dat er nauwelijks categorieën in te vinden zijn: van kunstgeschiedenis tot scheikunde, van vliegtuigbouw tot stewardess, van topsporter tot dominee, van administrateur tot verkoper. Geconcludeerd moest worden dat het overgrote deel van de huidige generatie van verantwoordelijken voor communicatiemanagement er niet voor is opgeleid en ook niet kan terugvallen op ervaring in het vakgebied. Bovendien hebben zij zelden grote afdelingen waardoor zij zich zouden kunnen beperken tot generalistische, meer op management en coördinatie georiënteerde taken. Het eerder omschreven takenpakket wordt derhalve uitgevoerd door personen die daarvoor niet zijn gekwalificeerd. Het ligt niet voor de hand te veronderstellen dat dit in de niet aan het onderzoek meewerkende organisaties anders is.

Positie in de organisatie

Als de hier bedoelde communicatietaken worden opgevat als onderdeel van de marketingmix (zie bijv. Verhage, 1994), dan wordt de communicatie (pr-)afdeling een uitvoerende positie binnen de marketing of de marketingcommunicatie toebedacht. Auteurs die specifiek over het hier aan de orde gestelde vakgebied schrijven, leggen echter allen nadruk op het feit dat voor communicatie een aparte afdeling in het leven moet worden geroepen op hoog niveau. Van der Meiden & Fauconnier (1994) opteren daarbij voor een staffunctie met een adviestaak ten behoeve van alle managers en bestuurders in een organisatie. Van der Meiden (1993) vindt dat de communicatiefunctionaris moet optreden als het geweten van de organisatie; daartoe heeft hij vrije toegang nodig tot iedereen, zonder eigen verantwoordelijkheid in de lijn. Middel (1993) stelt dat alles wat met toelichting en maatschappelijke legitimering te maken heeft in de staf dient te worden ondergebracht en alles wat met realisatie van beleid te maken heeft in de lijn. Knoers (1994) is minder stellig in deze scheiding, maar vindt met name belangrijk dat de verantwoordelijkheid op het niveau van het topmanagement ligt, die vervolgens een staf tot zijn beschikking heeft voor de voorbereiding en uitvoering van het communicatiebeleid, centraal of decentraal. Hazekamp (1996) legt nog weer andere nadruk. Hij is van mening dat er altijd directe toegang moet zijn tot de top van de organisatie, en dat deze toegang bedoeld moet zijn om zo invloed te kunnen uitoefenen op de strategische planning. Hij spreekt zich niet uit over de vraag of dat is als adviseur (dus zonder commitment aan de implementatie) of als manager (en derhalve met commitment aan de implementa-

tie). Hij beperkt zich tot de eis van invloed op de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt, dus op de strategische planning. Uit het *Trendonderzoek 1995* blijkt dat lang niet alle communicatiemedewerkers die directe toegang ook daadwerkelijk hebben. In twee derde van de organisaties was er helemaal geen aparte afdeling voor dit soort taken, maar vielen de medewerkers onder directiezaken (33%), marketing of marketingcommunicatie (24%), of algemene zaken/ directiesecretariaat (15%). Zij hebben derhalve deze toegang zeker niet, althans niet formeel. In ruim 10% van de responderende organisaties was niet vast te stellen onder welke afdeling de werkzaamheden vielen of hoe de afdeling viel te categoriseren, omdat er termen werden gebruikt die door de onderzoekers niet waren thuis te brengen, maar er leek geen sprake te zijn van directie, Raad van Bestuur, managementteam of soortgelijk. Maar ook als er wel een aparte afdeling voor in het leven is geroepen, is toegang tot de strategische planning niet verzekerd. Bijna 15% van deze aparte afdelingen heeft een plek die in geen geval directe toegang tot de top biedt, omdat deze laag in de organisatie op middelmanagement of uitvoerend niveau is geplaatst. Slechts 15% is geplaatst binnen de directie of het managementteam. Van deze afdelingen kan worden uitgegaan dat men directe toegang heeft. De overige afdelingen zijn stafafdelingen. In hoeverre deze toegang tot de top hebben, is niet uit dit onderzoek af te leiden. Een stafafdeling kan immers zowel een hulpdienstfunctie hebben als een adviserende en beïnvloedende functie (vgl. Mintzberg, 1993). Uit het onderzoek Communicatiemanagement in Nederland (Van Ruler, 1996) bleek dat verantwoordelijken voor communicatiemanagement met een positie waardoor zij wel toegang hebben tot de top, die toegang zelf lang niet altijd vertalen in 'invloed op', zoals Hazekamp voorstaat. De meerderheid in dat onderzoek zag toegang als noodzakelijk omdat men moet weten wat er gaande is, of om te kunnen waarschuwen als het image in het geding is. Invloed op de strategische planning vond slechts een kleine minderheid bij hun functie behoren. Vervolgonderzoek zou hierover meer duidelijkheid moeten verschaffen, maar vooralsnog moet worden vastgesteld dat de positie in de organisatie van de meeste communicatieverantwoordelijken niet zodanig is dat toegang tot de top mogelijk is, en dat bovendien invloed op de strategische planning slechts zeer zelden aan de orde lijkt te zijn in communicatiemanagement. Het kan dan wel een cruciale strategische variabele worden genoemd door topmanagers (zie bijv. Kleijn, 1995), maar het zijn kennelijk niet de communicatiemanagement afdelingen of units tot wiens taak het behoort deze variabele ook gestalte te geven.

De verdeling mannen-vrouwen

In dit vakgebied werken vrijwel evenveel mannen als vrouwen. Als we echter bedenken dat op opleidingen en cursussen het aandeel vrouwen al een aantal jaren meestal 70-80% is en dat steeds meer vrouwen blijven werken, ook als zij kinderen krijgen, dan ligt het voor de

hand dat het aantal vrouwen in het vakgebied als totaal zal toenemen en dus dat het vakgebied zal vervrouwelijken. Dat is een tendens die niet specifiek voor communicatiemanagement geldt, maar ook in andere delen van de arbeidsmarkt aan de orde is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 1998).

De vraag is natuurlijk of vervrouwelijking van een vakgebied zorgelijk is. Op het eerste gezicht niet, want er is op dit moment geen enkele aanwijzing dat vrouwen dit vak anders zouden aanpakken dan mannen. Er zijn wel verschillende stijlen, maar onderzoek laat voortsnog niet zien dat deze seksspecifiek zouden zijn (zie bijv. Van Ruler & De Lange, 1993; Van Ruler, 1996). Er zijn wellicht wel bepaalde eigenschappen voor dit vakgebied nodig – al is daar voor zover mij bekend nooit onderzoek naar gedaan – maar het is niet gezegd dat die bij de mannelijke beroepsbeoefenaren minder vaak voorkomen dan bij de vrouwelijke. De Wet van Sullerot (1979) zegt evenwel dat als vrouwen in meerdere mate een bepaald beroep uitoefenen, het aanzien van dat beroep lager is en het lager wordt gehonoreerd dan wanneer het beroep in meerderheid door mannen wordt uitgeoefend. Of deze stelregel ook in deze tijd nog geldig is, is niet op voorhand te zeggen. Wel is bekend dat vrouwen in dit vakgebied significant minder verdienen, tot fl. 10.000 per jaar aan toe (Van Ruler & De Lange, 1993) en dat zij in het bedrijfsleven niet in dezelfde salarisschalen vallen als hun mannelijke collega's (Van Ruler, 1996). Maar ook gegevens over de positie in de organisatie laten zien dat de Wet van Sullerot van toepassing lijkt te zijn op dit vakgebied.

Positie van vrouwelijke verantwoordelijken

Hoewel de verdeling van mannen en vrouwen in het totale vakgebied vrijwel gelijk is, geldt dat niet voor de verantwoordelijken voor communicatiemanagement. Van hen is bijna 70% man. De vraag is of dit wordt veroorzaakt door het zogenaamde 'glazen plafond' (zie bijv. Dozier, 1988; Grunig, 1992) of dat dit slechts een kwestie is van tijd, omdat hier wel geldt: 'hoe jonger hoe vaker vrouw'. Het zou dus heel goed kunnen zijn dat de verdeling op leidinggevend niveau zal veranderen ten gunste van vrouwen. Dit zou betekenen dat het glazen plafond binnen het communicatievakgebied niet bestaat. Maar er ligt wel een ander probleem op het gebied van 'encroachment' (zie o.a. Dozier, 1988). Hiermee wordt bedoeld dat als er een vrouw aan het hoofd staat de beslissingen over het beleid van de afdeling worden genomen door anderen (mannen) buiten de afdeling en dat derhalve de functie daalt in de hiërarchie van de organisatie.

Uit het Trendonderzoek 1995 blijkt dat er niet veel afdelingen zijn op een managementniveau, maar die afdelingen die dat niveau hebben, hebben zelden een vrouw als hoofd. Van de afdelingen die een middelmanagement of uitvoerende positie hebben, is de leidinggevende vrijwel nooit een man. De verantwoordelijken voor communicatiemanagement die geen eigen afdeling hebben, zijn vaker van het vrouwelijke geslacht dan de verantwoordelijken die wel een eigen af-

deling hebben. Het zou dus wel eens zo kunnen zijn dat vrouwen wel verantwoordelijke posities krijgen in communicatiemanagement maar dat, als een vrouw die positie krijgt, de plaats van communicatiemanagement als geheel daalt in de hiërarchie. Dit zegt niets over het functioneren van vrouwen als leidinggevend en verantwoordelijk, want duidelijk is dat er veel verschillende managementstijlen zijn (De Jong & Van Doorne-Huiskes, 1992) en diverse manieren van werken (Van Ruler, 1996), maar dat die niet seksespecifiek lijken te zijn. Het lijkt ook niet waarschijnlijk dat vrouwen zich anders gedragen in hun werk, en zeker niet dat zij dit op een kwalitatief lager niveau zouden uitvoeren. Als er iets te zeggen valt over de relatie tussen vrouwen als verantwoordelijke voor communicatiemanagement en positie in de organisatie, dan moet dit welhaast betrekking hebben op de visie van de besluitvormers in een organisatie op vrouwen en/of op communicatie, of op de combinatie van die twee zaken (Van Ruler, 1993).

Deze ontwikkeling is zorgelijk op het moment dat gevonden wordt dat communicatiemanagement een positie dient te hebben met directe toegang tot en invloed op de top, zoals veel auteurs voorstaan en ook de Beroepsvereniging voor Communicatie propageert in haar beleidsstukken. Die positie hebben al zeer weinigen in dit vakgebied, maar het zijn zeker niet de vrouwen, een enkele uitzondering daargelaten.

Taken en verantwoordelijkheden

Uit het *Trendonderzoek 1995* moest worden geconcludeerd dat communicatiemanagement in de meeste responderende organisaties slecht is ontwikkeld. Het is de vraag of hier inderdaad 'encroachment' plaatsvindt en dat beroepsbeoefenaren uit andere disciplines de meer strategische kanten van dit vakgebied behartigen. Het zou ook kunnen dat aan het denken over communicatie als strategische variabele door topmanagement slechts lippendienst wordt bewezen. In elk geval ontstond uit het *Trendonderzoek 1995* een beeld van een vakgebied dat slechts in de marge aanwezig is binnen organisaties. Het survey was echter door het grootschalige en verkennende karakter een zeer globale studie. In het volgende deel van dit artikel wil ik daarom aandacht schenken aan vervolgonderzoek waarin is gezocht naar nadere specificatie van taken en verantwoordelijkheden en daarmee naar arbeidsdifferentiatie binnen het communicatievakgebied. Aan de orde komen allereerst de bureaustudie naar niveaus in het beroep en vervolgens de empirische toetsing ervan.

Onderzoek 2: bureaustudie naar beroepsniveauprofielen

Het onderzoek 1 was er mede aanleiding voor dat de Beroepsvereniging voor Communicatie (toen nog NGPR) de professionalisering van het vakgebied sterker ter hand wilde nemen. Eén van de acties was een onderzoek naar profielen in het vak in samenwerking met de Vereniging voor Overheidscommunicatie en de toen nog be-

staande Associatie voor Communicatie in Nederland. De werkgroep die daarvoor werd ingesteld en waarvan ik lid was, had geen geld voor empirisch onderzoek en moest zich dus beperken tot desk research en dialoog. Na een aantal pogingen om inductief een aantal profielen te ontwikkelen, besloot de werkgroep dat het vooralsnog onmogelijk was om heldere en algemeen gangbare beroepsprofielen te beschrijven, omdat het vakgebied zich te snel ontwikkelde en van een te grote diversiteit van taken sprake leek te zijn. Wij beperkten ons daarom allereerst tot een zoektocht naar verschillende niveaus in de beroepsuitoefening. Na grondige bestudering van een reeks functieomschrijvingen ontstond een beeld van een beroep als vakkom met vier niveaus (Beroepsvereniging voor Communicatie, 1996). De niveaus zijn uitgewerkt in tabel 2.

TABEL 2 **De vier niveaus in het communicatiemanagement**

Niveau D: manager strategisch communicatiebeleid

Communicatiespecialist die zorgt voor ontwikkeling van communicatiebeleid en coördinatie van de uitvoering ervan, voor specialistische staftaken met groot afbreukrisico, geeft strategische adviezen en procesadviezen

Niveau C: senior-communicatiemedewerker

Communicatiespecialist die vooral beleidsstrategisch werkt: zorgt voor communicatieprogrammering, projectleiding en specialistische staftaken, geeft expertadviezen

Niveau B: communicatiemedewerker

Communicatiespecialist op uitvoerend en ambachtelijk niveau: zorgt voor uitvoering en productiebegeleiding, geeft uitvoeringsadviezen

Niveau A: assistent-communicatiemedewerker

Communicatiemedewerker op algemeen ondersteunend niveau: zorgt voor assistentie en 'traffic control'

De werkgroep veronderstelde dat de vier niveaus niet in alle organisaties ook altijd worden teruggevonden. Waar slechts een of twee functionarissen werkzaam zijn, ligt het voor de hand dat niet alle vier de niveaus door hen worden gedekt. Waar een afdeling op uitvoerend niveau is gesitueerd of helemaal geen sprake is van een aparte afdeling, zullen waarschijnlijk alleen de onderste niveaus voorkomen. Aan de andere kant is het ook heel goed mogelijk dat iemand die functioneel op het niveau van een medewerker zit in wezen senior taken verricht, of andersom. De beroepsniveauprofielenstudie moet dan ook vooral worden gezien als denkmodel en als handleiding voor afdelingen die worden opgezet of gereorganiseerd. De meerwaarde van deze studie was vooral dat voor het eerst duidelijk leek te worden dat er niet kan worden gesproken over 'de communi-

catieprofessional', maar dat er sprake lijkt te zijn van een vakkolom met beroepsbeoefenaren op vier niveaus met op elk van de onderscheiden niveaus aparte taakvelden met eigen verantwoordelijkheden.

Intermezzo: drie vormen van taakdifferentiatie

In de studie naar de niveaus in het beroep werden per niveau allerlei voorbeeldfuncties beschreven (Beroepsvereniging voor Communicatie, 1996). Hieruit kan worden opgemaakt dat er in de praktijk verschillende soorten functies zouden zijn met verschillend soort taken en verantwoordelijkheden. En in het bijzonder werd onderscheid gemaakt tussen managers, adviseurs en (senior-)medewerkers. Dit wijst erop dat er sprake zou kunnen zijn van verticale beroepsdifferentiatie in de betekenis van taakdifferentiatie per niveau (Mintzberg, 1993). Dozier (1992) maakt verschil tussen 'managers and technicians'. Hij doet dat echter niet om een verschil in takenpakket duidelijk te maken, maar om aan te tonen dat lang niet iedereen communicatiemanagement ook werkelijk zo planmatig en doelgericht uitvoert als de meeste theoretici voor noodzakelijk houden, en dat functionarissen op managementniveau lang niet altijd 'managerieel' opereren in de betekenis dat zij zich baseren op door onderzoek verkregen gegevens en doelgericht plannen. Het hier bedoelde verschil is terug te voeren op een verschil tussen managers en medewerkers, die elk een eigen taak vervullen in communicatiemanagement.

Uit ander onderzoek (Van Ruler et al., 1994) bleek dat communicatiemanagers de legitimatie van hun functie binnen hun organisatie zien als de belangrijkste uitdaging voor de toekomst. Een belangrijke voorwaarde voor legitimatie is professionalisering (Van der Krogt, 1981). Volgens Van der Krogt is voor professionalisering van een vakgebied onder andere verdeskundiging nodig. Dat betekent derhalve verdieping en daarmee vanzelfsprekend specialisering. Het is immers doorgaans niet mogelijk dat iemand van alles heel veel weet en kan. In het algemeen kan worden gesteld dat in de pioniersfase van een vakgebied iedereen doet wat zijn hand vindt om te doen, maar dat in de professionaliseringsfase een beroep zich alleen verder kan ontwikkelen als er sprake is van differentiatie. Een onderscheid tussen managers, adviseurs en medewerkers past in de professionaliseringsfase. De vraag die daarbij aan de orde is wat managers en adviseurs onderscheidt van medewerkers.

Keuning en Eppink (1987) zeggen dat een manager iemand is die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt. Elders noemt Keuning (1983) de essentie van het managen het steeds opnieuw nemen van allerlei beslissingen op grond van aanwijzingen die uit de organisatie zelf of van buiten de organisatie op de leiding afkomen. Een manager is derhalve een generalist, in tegenstelling tot iemand die op één klein gebied opereert, zoals een specialist. Hij is ook een beslisser, in tegenstelling tot de advi-

seur, die uitsluitend anderen adviseert over te nemen beslissingen. Keuning onderkent (1985) bovendien twee verschillende soorten managementtaken: beleidsintensieve en uitvoeringsintensieve. De beleidsintensieve zijn: vooruitzien, plannen, organiseren. De uitvoeringsintensieve zijn: opdrachten geven, motiveren, controleren en bijsturen. Hoe hoger de plaats van de manager in de organisatie, hoe meer beleidsintensieve en hoe minder uitvoeringsintensieve taken. Als we willen weten wat een communicatiemanager doet dan kunnen we op basis hiervan vermoeden dat hij een generalist is die voortdurend bezig is met informatie verzamelen en het analyseren en integreren ervan in de vorm van kennis (zie ook Weggeman, 1997), het op basis daarvan nemen van beslissingen, en vervolgens het controleren en bijsturen ervan. Dit onderscheidt hem van medewerkers die belast zijn met uitvoering van taken die door managers worden aangestuurd.

Groenendijk et al. (1996) spreken bij communicatiemanagement (zij noemen dat public relations) expliciet over een sturende factor op strategisch niveau. Hoewel dat niet direct wordt uitgelegd wordt uit het vervolg (p. 14-18) duidelijk dat met strategisch wordt bedoeld: dat wat de organisatie als geheel ten goede komt en betrekking heeft op lange-termijn-beslissingen. De term strategisch refereert daarmee aan de beleidsintensieve kant van de managementtaak, tegenover operationeel die past bij de uitvoeringsintensieve. Voor Groenendijk et al. is de taak van de communicatiemanager derhalve kennelijk vooral een beleidsintensieve taak en minder een uitvoeringsintensieve. Zo gezien lijken niet veel verantwoordelijken voor communicatie uit het onderzoek in paragraaf 2 te voldoen aan dit criterium.

De eerste Nederlandstalige auteurs over wat hier communicatiemanagement genoemd wordt, stelden al dat de pr-functionaris de top van de organisatie van advies moet dienen. Deze visie is nog steeds te vinden. Volgens Van der Meiden (1990) is 'communicatiestrategisch advies de hoofdkern van public relations'. Volgens Brackel (1992) is het adviseren tegenwoordig de belangrijkste vaardigheid binnen de overheidscommunicatie. Een adviseur kan worden omschreven als iemand die tijdelijk wordt ingeschakeld om onafhankelijk en professioneel advies te geven met betrekking tot het vaststellen en oplossen van problemen, en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde oplossingen (Twijnstra & Keuning, 1988). Een adviseur kan diverse rollen hebben. In de literatuur wordt wel onderscheid gemaakt tussen de expertrol, waarin de adviseur zijn expertise inzet voor problemen die een snelle en deskundige oplossing vragen, de educatieve rol, waarin adviseurs anderen helpen om bepaalde taken beter uit te voeren, en de procesrol, waarin de adviseur optreedt als sparringpartner van zijn cliënt (zie bijv. Steele, 1990). In deze laatste rol is de adviseur meedenker en medewerker in plaats van oplossingenkenner of opvoeder. De keuze voor een bepaalde adviesrol hangt af van de aard en de context van het

probleem, het stadium waarin het verkeert, en van de cliënt zelf. Een adviseurstaak is overduidelijk een heel andere dan de taak van de manager of de medewerker. Volgens Twijnstra en Keuning (p. 23) is combinatie van deze taken gevaarlijk. De adviseur die ook uitvoerder is, is onderdeel van het systeem en kan daardoor niet meer voldoen aan de kenmerken van het adviseurschap.

Onderzoek 3: empirische studie naar beroepenstructuur

Het *Trendonderzoek 1995* en de bureaustudie naar beroepsniveau profielen waren de basis voor vervolgonderzoek naar de taken en verantwoordelijkheden binnen de door de Beroepsvereniging voor Communicatie geformuleerde niveaus. Het onderzoek werd in opdracht van de Hogeschool van Utrecht en de Hogeschool Windesheim uitgevoerd door het CIBB, een bureau dat onderzoek uitvoert naar beroepsprofielen, en inhoudelijk begeleid door Brigit Hemming en Betteke van Ruler (CIBB, 1996). Het assistentenniveau is in dit onderzoek niet meegenomen omdat voor dit niveau geen specifieke beroepsvaardigheden nodig werden geacht. De bedoeling van dit onderzoek was om te achterhalen of er in de praktijk werkelijk sprake is van de geformuleerde niveaus en of er ook sprake is van verticale en horizontale differentiatie in de vorm van specifieke beroepsprofielen, zowel binnen organisaties als bij adviesbureaus. Voor dit onderzoek werd uit de literatuur een lijst met 98 taken samengesteld en werden vooronderstellingen geformuleerd over verantwoordelijkheden op de onderscheiden niveaus. Vervolgens werden deze taken in vier werkconferenties bediscussieerd met beroepsbeoefenaren uit de communicatiepraktijk. Ondertussen werden aan de hand van een groslijst beroepsbeoefenaren telefonisch benaderd met de vraag of zij wilden meedoen aan dit onderzoek. Op de groslijst stonden personen uit het *Trendonderzoek 1995* die medewerking aan vervolgonderzoek hadden toegezegd, aangevuld met als voorlichters en pr-functionarissen aangemerkte personen uit het Handboek voor de Nederlandse Pers en Publiciteit, en personen uit lijsten van adviesbureaus. Eis was dat zij voor de helft of meer van hun tijd communicatietaken verrichtten op één van de onderscheiden niveaus. De respondenten werden na toezegging gestratificeerd ingedeeld naar sector (profit, non-profit, overheid, bureaus) en toegewezen verantwoordelijkheidsniveau. Het verantwoordelijkheidsniveau was geoperationaliseerd in vier dimensies, te weten: de leidinggevende verantwoordelijkheid, de positie in de organisatie, de financiële verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor het communicatiebeleid. De laatste twee dimensies telden twee maal zo zwaar mee als de eerste twee. Het aldus verkregen verantwoordelijkheidsniveau kwam niet altijd overeen met het door de respondenten zelf aangegeven niveau. De stratificatie vond zodanig plaats dat er evenredige groepen ontstonden per niveau en voor de diverse sectoren. Met name het vullen van de cel van het hoogste niveau kostte veel moeite, want weinig van de aangezochte beroepsbeoefenaren

konden in het hoogste verantwoordelijkheidsniveau worden ingedeeld. Aan het onderzoek deden uiteindelijk 522 respondenten mee, ingedeeld in drie verantwoordelijkheidsniveaus: de medewerker, de senior-medewerker en de manager/strateg. Daarnaast was een deel van de respondenten werkzaam binnen organisaties (471) en een ander deel binnen communicatieadviesbureaus (51). Deze laatste respondenten laten wij hier buiten beschouwing.

De respondenten werden op basis van de takenlijst gevraagd naar kerntaken, taken van ondergeschikt belang en taken die zij niet uitvoeren. Uitgaande van de overeenstemming tussen respondenten in termen van de taken die zij zeiden uit te voeren werd een hiërarchische clusteranalyse uitgevoerd. Op basis van statistische samenhang en inhoudelijke beoordeling door de begeleiders werd verdere clustering voorbij twaalf clusters niet zinvol geacht. Deze twaalf, die in tabel 3 worden opgesomd, geven een beeld van clusters van taken die in elk geval binnen de beroepsgroep in samenhang voorkomen. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet het belang van de betreffende taken sec maar het belang van de betreffende taken voor het onderscheiden van groepen beroepsbeoefenaren aan de orde is. Opmerkelijk is dat issuesmanagement bijvoorbeeld wel als een taakcluster naar voren komt, maar interne communicatie niet (zie tabel 3).

TABEL 3 **De twaalf taakvelden van communicatiemanagement**

Cluster I. Uitvoering, organisatie en beheer

Onder dit cluster vallen dertien taken op uitvoerend niveau.

Cluster II. Publiekscontacten

Onder dit cluster vallen drie taken die te maken hebben met voorlichting aan en contacten met het publiek.

Cluster III. Redactievoering

Onder dit cluster vallen vier taken waarin een beroep wordt gedaan op de redactionele vaardigheden met betrekking tot het schrijven van teksten en het ontwikkelen/onderhouden van redactieformules.

Cluster IV. Perscontacten

Onder dit cluster vallen zeven taken betreffende mondelinge en schriftelijke contacten met de pers. Naast het schrijven van persberichten valt ook het optreden als woordvoerder onder dit cluster. Ook het coördineren van perscontacten hoort hier thuis.

Cluster V. Kwaliteitsbewaking

Onder dit cluster vallen vijf taken waarbij het opstellen van criteria en het toetsen van communicatiemiddelen aan criteria centraal staat.

Cluster VI. Onderzoek (initiëren en gebruik resultaten)

Onder dit cluster vallen zeven taken die te maken hebben met het aansturen van onderzoek en het gebruik van de resultaten ten behoeve van het communicatiebeleid.

Cluster VII. Onderzoek (zelf verrichten)

Dit cluster omvat het zelf verrichten van diverse vormen van communicatieonderzoek.

Cluster VIII. Nieuwe media

Onder dit cluster vallen drie taken op het terrein van de nieuwe elektronische media: adviseren, beheren en gebruiken.

Cluster IX. Inkoop van externe diensten

Onder dit cluster vallen acht taken ten aanzien van het inschakelen van derden, zowel voor de advisering over en uitvoering van het communicatiebeleid, als voor de inschakeling van ondersteunende werkzaamheden (drukkers e.d.).

Cluster X. Accountmanagement

Onder dit cluster vallen zeven taken gericht op het informeren van (potentiële) opdrachtgevers en op het acquireren van opdrachten.

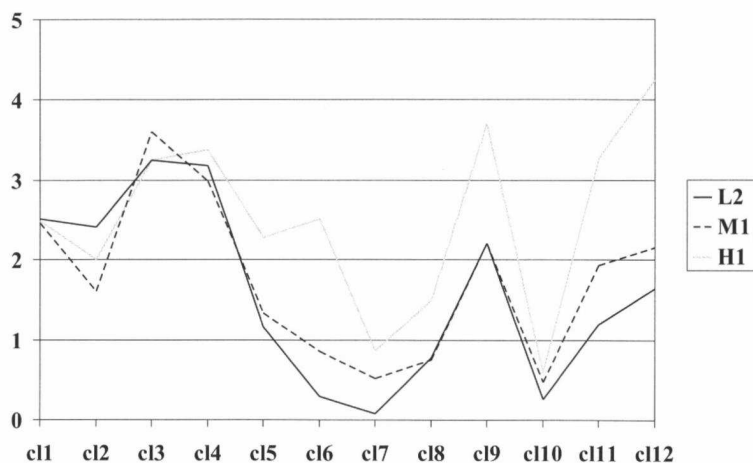
Cluster XI. Issuesmanagement

Onder dit cluster vallen zeven taken op het gebied van het omgaan met de ontwikkelingen in de omgeving. Participeren in diverse overlegvormen, zowel intern als extern maakt hier ook deel van uit.

Cluster XII. Beleid en financiën

Onder dit cluster vallen zeventien taken gericht op het gestalte geven aan het communicatiebeleid. Het adviseren over en het opstellen van beleidsplannen alsmede de financiële onderbouwing behoren tot dit takencluster.

Voor elke respondent kan vervolgens een eigen profiel worden opgesteld in termen van de twaalf gebieden waarop wel of juist geen taken worden verricht. De verwachting was dat er verschil zou zijn tussen medewerkers op de diverse verantwoordelijkheidsniveaus. Dit was echter niet het geval. In figuur 1 wordt per verantwoordelijkheidsniveau weergegeven in hoeverre men gemiddeld bezig is met taken uit de twaalf taakclusters. Het verantwoordelijkheidsniveau blijkt nauwelijks verschil te maken als het aankomt op de inhoudelijke taakverdeling. Op alle niveaus ligt de nadruk gemiddeld op ambachtelijke taken als redactievoering en persvoorlichting (zie figuur 1). Dit komt overeen met de uitkomsten van onderzoek 1.



Bron: CIBB, 1996 (4).

FIGUUR 1 Kerntaken van de communicatiemedewerker op laag, midden en hoog verantwoordelijkheidsniveau (L2+M1+H1), weergegeven per takencluster op een schaal van 0 tot 5

De in onderzoek 2 onderscheiden niveaus bleken inderdaad niet alleen achter de studeertafel te bestaan. Communicatiemanagement was in elk geval op de drie in onderzoek 3 betrokken verantwoordelijkheidsniveaus terug te vinden in de beroepspraktijk.

Geconcludeerd kan worden dat er inderdaad sprake is van een vakkolom wat betreft hiërarchie binnen de organisatie. Maar daarmee is nog geen sprake van verticale differentiatie in de betekenis dat de aard van de taken verschilt per niveau (zie Mintzberg, 1993). De profielen op de diverse niveaus liggen zelfs volledig in elkaars verlengde. Dit wil zeggen dat men op een lager verantwoordelijkheidsniveau vrijwel dezelfde soort taken verricht als op een hoger niveau, zij het dat er op het hogere niveau ook enige tijd en aandacht gaat naar beleids-, advies- en beheerstaken en men tijd reserveert voor overleg met anderen.

Er zijn verschillende interpretaties mogelijk van deze uitkomst. Een eerste interpretatie is dat binnen elk van de twaalf clusters kennelijk deeltaken op een hoog en deeltaken op een laag verantwoordelijkheidsniveau bestaan. Zowel op een laag als op een hoog verantwoordelijkheidsniveau heeft men veelvuldig perscontacten, maar op het lage niveau zou het dan kunnen gaan om een routinematig persbericht en op het hoge niveau om een lunch met de vakpers. Een tweede interpretatie is dat de communicatiemanagers niet kunnen of willen delegeren en dus toch allerlei uitvoerende taken blijven doen. De eerste uitkomst is minder plausibel dan de tweede, omdat uit de clusteranalyse blijkt dat binnen de twaalf clusters de taken samen opgaan. Hoe de tweede moet worden uitgelegd is niet op voorhand te

zeggen en vraagt om verder onderzoek. In elk geval is duidelijk dat van typische managers die uitsluitend adviserings-, ontwikkelings- en coördinerende taken hebben geen sprake is. Scheiding van hoofdarbeid en meer ambachtelijke taken is geen usance. Er is bij organisaties op het gebied van communicatiefuncties kennelijk uitsluitend sprake van medewerkers en 'meewerkende chefs'. De nadruk ligt derhalve op de uitvoeringsintensieve taak van de manager.

Conclusies

Het onderzoek naar de praktijk van communicatiemanagement tot dusverre leidt tot de volgende conclusies. Uit het *Trendonderzoek 1995* bleek dat in de meeste organisaties communicatiemanagement een vrij marginale activiteit is waarvoor noch naar opleiding noch naar ervaring deskundigen worden aangetrokken. Een sturende functie op strategisch niveau, zoals in de literatuur belangrijk wordt gevonden, kon vrijwel niet worden teruggevonden. Het daarop volgende beroepsstructuur onderzoek werd uitgevoerd in organisaties waar beroepsbeoefenaren waren te vinden op de onderscheiden verantwoordelijkheidsniveaus die voor minstens de helft van hun tijd communicatietaken uitvoerden. Het ging hier immers niet om een representatief beeld maar om inzicht in voorkomende profielen op verschillende niveaus. Hieruit bleek dat er inderdaad kan worden gesproken van een duidelijk afgebakend geheel aan taken waarvoor functionarissen op diverse niveaus worden aangesteld. Er is derhalve sprake van een beroep in technische zin en het beroep is inderdaad te zien als een vakkolom op verschillende verantwoordelijkheidsniveaus. Maar daarna moet worden geconstateerd dat het communicatieberoep als taakgebied binnen organisaties een ongedifferentieerd beroep is met op alle niveaus redactiewerk en persvoorlichting als kerntaken. Terzijde moet ook worden genoteerd dat opnieuw moest worden geconstateerd dat een specifieke opleiding geen norm is. De fase van professionalisering is derhalve noch wat opleiding noch wat verticale arbeidsdifferentiatie betreft bereikt.

Wat wel opviel, was dat slechts enkele respondenten zeiden zich bij hun activiteiten te laten leiden door gebruikmaking van via onderzoek verkregen gegevens, maar dat de meesten dat zeggen dat niet te doen. Dit heeft niets te maken met het niveau van beroepsuitoefening, maar verwijst naar het eerder genoemde onderscheid dat Dozier (1992) maakt tussen de werkwijze van 'managers and technicians'. Managers gaan analytisch en doelgericht te werk, baseren zich daarbij op systematisch verkregen gegevens en controleren of zij hun doelen hebben bereikt, terwijl 'technicians' onmiddellijk aan de slag gaan en ook niet gaandeweg of achteraf controleren wat zij hebben gedaan. Het onderzoek naar de beroepsstructuur was gebaseerd op een selecte, gestratificeerde steekproef, met de bedoeling onderscheid te maken tussen verschillende verantwoordelijkheidsniveaus en zoveel mogelijk onderscheiden takenpakketten te

vinden. Over representativiteit voor de hele beroepsgroep is door de vorm van selectie niets met zekerheid te zeggen. In de terminologie van Dozier zaten er echter opvallend weinig 'managers' in deze steekproef. De meesten leken te opereren als 'technicians', ook die professionals die opereren op managementmatig niveau.

Uit de diverse onderzoeken moet worden geconcludeerd dat de ruimere aandacht voor communicatie als een strategische variabele in de organisatie-theorie en de organisatiepraktijk zich (nog) niet heeft vertaald in de positie van de communicatiedeskundigen en hun takenpakket. Er zijn slechts weinig organisaties waar de communicatiedeskundigen op een beleidsmatig niveau opereren. Op alle verantwoordelijkheidsniveaus is sprake van een gelijksoortig takenpakket dat bovendien voornamelijk ambachtelijk van aard is en slechts zelden managementmatig wordt uitgevoerd. Voor de voor communicatie verantwoordelijke functies worden bovendien zelden door ervaring of opleiding deskundige functionarissen aangetrokken. De voorliggende vraag is uiteraard hoe, als er zo weinig aandacht voor communicatie als beleidsterrein is, de communicatie verloopt bij veranderingen. Is het risico niet erg groot dat er over deze veranderingen weinig, slecht of zelfs helemaal niet wordt gerapporteerd of dat dit uitsluitend ad hoc plaatsvindt? Als dat risico reëel is – en afstudeerprojecten laten dat inderdaad zien – kunnen de gevolgen van dit gebrek aan aandacht voor communicatie als beleidsterrein pijnlijk zijn.

Noten

- 1 Dit artikel is gebaseerd op drie onderzoeken waarvan de gegevens zijn terug te vinden in drie rapporten, te weten: het *Trendonderzoek Public Relations 1995* van Van Ruler & De Lange; *Beroepsniveauprofilen* van de Beroepsvereniging voor Communicatie, 1996; en *Communicatieberoepen in de praktijk* van het CIBB, 1996. Het eerste en het laatste rapport zijn niet in de handel, maar wel bij de auteur verkrijgbaar, het tweede rapport is te bestellen bij de Beroepsvereniging voor Communicatie, tel. +70 3467049.
- 2 In volgend onderzoek zal ook de marketingcommunicatie worden meegenomen.
- 3 Gebaseerd op gegevens van de Kamer van Koophandel per 1 januari 1998 van bureaus die zijn ingeschreven onder de noemer public relations. De noemer communicatie wordt niet gehanteerd, wel de noemers reclame en marktonderzoek/ publieke opinie. Naar alle waarschijnlijkheid zijn ook daaronder bureaus die de hier bedoelde werkzaamheden verrichten.
- 4 In het onderzoek van het CIBB werden geen aparte profielen onderscheiden per niveau, behalve op het medewerkersniveau, waar een apart profiel werd onderscheiden van de bedrijfsjournalist die zich vrijwel uitsluitend bezighoudt met redactievoering, naast de medewerker die zich met allerlei taken bezig houdt. Dit werd het profiel L1 genoemd. Deze categorie doet echter niet iets totaal anders dan de anderen, maar heeft een beperktere taak. Op de overige niveaus konden geen aparte profielen worden gevonden. Vandaar dat in dit overzicht met algemene medewerkersprofiel (L2) is vergeleken met het algemene senior-medewerkersprofiel (M1) en het algemene managersprofiel (H1).

Literatuur

- Beroepsvereniging voor Communicatie** (1996). *Beroepsniveauprofilen*. Den Haag: BvC.
- Brackel, M.** (1992). Leer adviseren, *Comma*, 4 (3), 6-7.
- Centraal Bureau voor de Statistiek** (1998). *Statistisch jaarboek 1998*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CIBB** (1996). *Communicatieberoepen in de praktijk, een onderzoek naar de beroepstructuur in de PR en Voorlichting*. 's-Hertogenbosch/Zwolle.
- De Jager, H., & Mok, A.L.** (1978). *Grondbeginselen der sociologie, gezichtspunten en begrippen*. Leiden: Stenfert Kroese.
- De Jong, A.M., & Van Doorne-Huiskes, J.** (1992). Leiderschapsstijl: verschillen tussen mannen en vrouwen? In M.I. Demenint & C.E. Disselen (red.), *Vrouwen, leiderschap en management* (pp. 23-26). Utrecht: Lemma
- Dozier, D.M.** (1988). Breaking Public Relations' glass ceiling, *Public Relations Review*, 14 (3), 6-14.
- Dozier, D.M.** (1992). The organizational roles of communications and Public Relations practitioners. In J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and communication management* (pp. 327-356). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Galjaard, Ch.** (1997). *Overheidscommunicatie, de binnenkant van het vak*. Utrecht: Lemma.
- Groenendijk, J.N.A., Hazekamp, G.A.Th. & Mastenbroek, J.** (red.) (1996). *Public relations, beleid, organisatie en uitvoering*. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.
- Grunig, L.A.** (1992). Power in the Public Relations department. In J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and communication management* (pp. 483-502). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Hagen, P., Manders, H., & Van Ruler, A.A.** (1994). *Nieuw perspectief voor de opleidingen communicatie en journalistiek*. Culemborg: Phaedon.
- Hazekamp, G.A.Th.** (1996). Organisatie, planning en budgettering van public relations. In J.N.A. Groenendijk, G.A.Th. Hazekamp & J. Mastenbroek (red.), *Public relations, beleid, organisatie en uitvoering*. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.
- Heath, R.L.** (1994). *Management of corporate communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Keuning, D.** (1983). *Interne organisatie en het besturen van een bedrijf*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Keuning, D.** (1985). *Organiseren en leiding geven*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Keuning, D., & Eppink, D.J.** (1987). *Management en organisatie: theorie en toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Kleijn, F.W.** (1995). Interne communicatie wordt de trend. *Communicatie*, 1 (2).
- Knoers, P.G.A.M.** (1994). De organisatie van de communicatie. In C.B.M. van Riel (red.), *Corporate communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs* (pp. 449-474). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Leeuw, F.L.** (1993). Uitgaven en effecten van overheidsvoorlichting. In A.D. de Roon & R. Middel (red.), *De wereld van postbus 51, voorlichtingscampagnes van de overheid* (pp. 253-258). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Middel, R.** (1993). Tot besluit: op zoek naar de voorlichtingszuwe. In A.D. de Roon & R. Middel (red.), *De wereld van postbus 51. Voorlichtingscampagnes van de overheid*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 311.
- Mintzberg, H.** (1993). *Structuren in Fides. Deining effectieve organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Olsthoorn, A.C.L.M., & Van der Velden, J.H.** (1996). *Elementaire communicatie*. Zutphen: Thieme.
- Schoonman, E.** (1993). Beursgang KPN. Sigaar uit eigen doos. In *Public relations en voorlichting, cases*. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.
- Steele, F.** (1990). *The role of the internal consultant. Effectieve role-shaping for staff positions*. Malabar Florida: Robert E. Krieger.
- Sullerot, E.** (1979). *Geschiedenis en sociologie van de vrouwenarbeid*, Nijmegen: SUN.
- Twijnstra, A., & Keuning, D.** (1988). *Organisatieadvieswerk*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Van der Krogt, Th.** (1981). *Professionalisering en collectieve macht - een conceptueel kader*, 's-Gravenhage: VUGA-uitgeverij.
- Van der Meiden, A.** (1990). Op zoek naar de kernen, de identiteit van het pr-imago. In C.B.M. van Riel & W.H. Nijhof (red.), *Handboek corporate communication* (p. 25.1.1-9).

Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Van der Meiden, A. (1993). *Public relations, een kennismaking*. Muiderberg: Coutinho.

Van der Meiden, A., & Fauconnier, G. (1994). *Public relations, profiel en professie: inleiding in de theorievorming*. Groningen: Martinus Nijhoff.

Van Ruler, B. (1993). Wordt communicatiemanagement een vrouwenberoep? In J. Katus & A. Van der Meiden (red.), *Jaarboek public relations en voorlichting 1993* (pp. 135-141). Bussum: Coutinho.

Van Ruler, B. (1996). *Communicatiemanagement in Nederland*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Van Ruler, B., & De Lange, R. (1993). Onderzoek naar bedrijfsjournalistiek in Nederland laat veel bedrijf en weinig journalistiek zien. *Massacommunicatie*, 21, 214-231.

Van Ruler, B., & De Lange, R. (1995). *Trendonderzoek Public Relations 1995*. Utrecht: Werkgroep Massacommunicatie en Public Relations, Universiteit Utrecht/ Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.

Van Ruler, B., Stappers, J., Nillesen, B., & Evers, W. (1994). Communicatoren op de pijnbank. Een onderzoek naar de werkwijze en werkwijze van voorlichtings- en pr-functionarissen. *Massacommunicatie*, 22, 252-273.

Verhage, B.J. (1994). *Grondslagen van de marketing*. Houten: Educatieve Partners Nederland.

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement*. Schiedam: Scriptum Books.

Weisglas, M. (1955). *Public relations, een terreinverkenning*. Amsterdam: Elsevier.

Interne communicatie: de schaamlap voorbij

Organisatie

Organisaties en zeker de wetenschappelijke bestudering van organisaties, zijn historisch gezien verschijnselen van zeer recente datum. (Bijna) elke inleiding over organisatietheorie begint met een uiteenzetting van het 'scientific management model' van Taylor en van Fayols' algemene managementprincipes. In beide gevallen gaat het om studies die in het begin van deze eeuw gepubliceerd zijn, om precies te zijn in 1911 respectievelijk 1916. In de daaropvolgende decennia is een stortvloed aan publicaties op het gebied van organisatietheorie verschenen. Taylors' basisstructuur van een organisatie kenmerkte zich door eenvoud en overzichtelijkheid, in één oogopslag was (is) duidelijk hoe de verhoudingen lagen (liggen), op de achtergrond schemerde 'het leger' als ideaaltype. Natuurlijk was die eenvoud, eenduidigheid en overzichtelijkheid deels bedrog, zelfs een leger gedroeg zich zelden of nooit zoals Taylor en Fayol 'voorschreven': ondergeschikten namen in de praktijk duizend en één beslissingen die afweken van en soms ronduit strijdig waren met orders van bovenaf. Veldheren dankten hun successen, naam en faam soms meer aan het afwijken dan aan het opvolgen van door hen gegeven orders. Men leze Tolstoï's *Oorlog en Vrede*.

Bijna een eeuw na Taylor en Fayol, zijn 'eenvoud', 'eenduidigheid' en 'overzichtelijkheid' ver te zoeken. De organisatietheorie kenmerkt zich heden ten dage door een groot aantal verschillende benaderingen, invalshoeken en modellen, 'complexiteit', 'wederzijdse afhankelijkheid/ interdependentieketens' en 'onvoorspelbaarheid' zijn nu sleutelwoorden. Twee belangrijke lijnen in de ontwikkeling van organisaties en organisatietheorie zijn heel kort samengevat 1 de verschuiving van structuur- naar mensgericht en 2 de verschuiving van intern- naar extern-georiënteerd.

Van structuurgericht naar mensgericht

Auteurs als Taylor, Fayol en later ook de Duitse socioloog Weber – die met zijn rationele bureaucratie-model het fundament gelegd heeft waarop de organisatietheorie in de daaropvolgende decennia gebouwd is – zijn er op uit de werkprocessen en gezagsrelaties binnen een organisatie zo in te richten dat de organisatie optimaal efficiënt, voorspelbaar en controleerbaar wordt. De mens als factor van niet te onderschatten belang voor het functioneren van organisaties komt pas in theorieën van latere datum nadrukkelijk naar voren. De 'human relations'-en 'human resources'-benadering maar ook de vele theorieën over organisatie *cultuur* getuigen daarvan. Bij alle verschil-

Dr. Otto Scholten is universitair hoofddocent bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam.

Correspondentie: afdeling Communicatiewetenschap, Universiteit van Amsterdam, Oude Hoogstraat 24, 1012 CE Amsterdam, tel. +20 525 3996, fax +20 525 3681, email scholten@pscw.uva.nl

len hebben ze één ding gemeen: de 'human factor' wordt als een belangrijke zo niet de belangrijkste succesfactor van de organisatie gezien. Mensen worden niet langer beschouwd als 'radertjes in een machine', maar als zelfstandige entiteiten, ieder met eigen kwaliteiten. Het is in het belang van organisatie en individu wederzijdse verwachtingen en doelstellingen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

Van intern naar extern georiënteerd

De contingentiebenadering markeert een breuklijn in de verschuiving van interne naar externe oriëntatie. De contingentiebenadering is niet op zoek naar één organisatievorm met een optimum aan efficiency, voorspelbaarheid en controleerbaarheid, maar stelt dat het eerst en vooral gaat om een passende 'fit' tussen organisatie en omgeving. Werken in een omgeving met een hoge mate van voorspelbaarheid vraagt in die benadering om een andere organisatievorm dan werken in een omgeving waar vrijwel niets te voorspellen valt. Het vermogen van een organisatie om zich in te stellen op en aan te passen aan haar omgeving is van cruciaal belang voor succes en falen van organisaties, stelt deze benadering.

Op de drempel van de 21ste eeuw is voor veel organisaties de omgeving ongekend complex. Markten zijn veel dynamischer en meer onvoorspelbaar dan in de jaren van de wederopbouw. Economen zien 'marketing' vaak als een welvaartsverschijnsel: zolang in een samenleving schaarste heerst aan allerlei producten bedoeld om elementaire behoeften te bevredigen, kunnen producenten volstaan met het 'naar de markt brengen' van hun waren. Naarmate mensen meer tijd en geld overhouden om andere dan elementaire behoeften te bevredigen, wordt 'marketing' steeds belangrijker en wordt het (veel) meer dan simpelweg 'naar de markt brengen'. En dus buigen in de jaren negentig economen, gedrags- en maatschappijwetenschappers zich over de vraag welke producten op welk tijdstip op welke wijze naar welke markt gebracht zouden kunnen worden om een bepaalde (veronderstelde) behoefte te bevredigen. Teruggebracht tot de kern draait bij marketing alles om 'het tot stand brengen van transacties'. Deze manier van denken – 'marketing als concept' – vindt ook buiten de puur commerciële sector steeds meer ingang. Ook in domeinen als welzijn, zorg, cultuur en politiek is 'marketing-als-concept' doorgedrongen. Dat gaat overigens wel gepaard met vaak heftige discussie: waar 'marketing-als-concept' door de één gezien wordt als een hoogst noodzakelijke bijdrage aan het rationaliseren en moderniseren van stoffige, bureaucratische en (overheids)-geld verslindende instituties, beschouwt een ander het als 'vloeken in de kerk'. Het is daarbij een even interessante als academische vraag wat wat op gang brengt: stimuleert het steeds grilliger gedrag van consumenten/burgers het marketing-denken of lokt het steeds meer in termen van marketing denken en handelen, dat grilliger wordende gedrag van consumenten/burgers juist uit? Zowel het ene als het andere antwoord bevat een kern van waarheid.

Maar niet alleen het grillige gedrag van de consument maakt de omgeving complexer dan vroeger. De snelheid van technologische ontwikkelingen, globalisering en onzekere politieke omstandigheden dragen het hunne bij. Naast de 'traditionele', direct marktgebonden actoren als leveranciers, concurrenten en klanten, dienen bijgevolg ook de opvattingen en bewegingen van tal van andere actoren zoals overheden, politieke partijen en maatschappelijke groepen, nauwlettend in het oog gehouden te worden. Want ook die kunnen van levensbelang zijn of worden voor de overlevingskansen van (plannen van) een organisatie. Bij projecten als de uitbreiding van de luchthaven Schiphol of de aanleg van de Noord Zuidlijn in Amsterdam, zijn tientallen actoren betrokken. En alsof de aldus opgebouwde omgevingscomplexiteit nog niet voldoende is, dient zich steeds nadrukkelijker een even onvoorspelbare als relevante omgevings(f)actor aan: 'publiciteit', respectievelijk 'media'. Een ruzie, affaire of schandaal(tje) in de top van een organisatie en/of het vroegtijdig (voor wie?) uitlekken van bepaalde plannen leiden al snel en vaak onverwacht tot een golf van publiciteit met soms ingrijpende gevolgen voor functioneren en naam en faam van de organisatie. Menig organisatie en gezagsdrager kan er over meepraten, de Monica Lewinsky-affaire heeft wat dat betreft de Amerikaanse president Clinton tot aanvoerder van een lange stoet gemaakt.

Communicatie

Nog jonger dan de vele disciplines en kundes die hun wetenschappelijke aandacht in de loop der tijd gericht hebben op 'organisatie en management', zijn de (wetenschappelijke) opleidingen die 'communicatie' als object gekozen hebben. Natuurlijk communiceren mensen al vanaf de oertijd, maar pas de snelle opkomst en verbreiding van verschillende typen massamedia in deze eeuw (dagbladen, film, radio, televisie), leidden in Nederland vooral na de Tweede Wereldoorlog tot serieuze wetenschappelijke aandacht voor 'communicatie'. De eerste ideeën over 'communicatie' vertonen een opvallende overeenkomst met de eerste ideeën over 'organisaties'. En wel in die zin dat beide gestuurd werden door een mechanisch mens- en wereldbeeld. Taylor beschouwde mensen als 'radertjes in een machine', in de eerste ideeën over (massa)communicatie staat de 'injectienaaldtheorie' centraal. De metaforen verschillen, maar in beide gevallen worden mensen gezien als willoos en weerloos, door management en zender te sturen in de gewenste richting. In de wetenschap is het simplistische, lineaire denken over 'communicatie' al lang en breed achterhaald. In de literatuur zijn zonder veel moeite rond de duizend definities en meer dan honderd modellen van 'communicatie' te vinden. De 'injectienaaldtheorie' en het puur lineaire denken over 'communicatie' zijn onderdeel geworden van de ontwikkelingsgang van het vak. In de praktijk, zo is onder andere uit de dissertatie van Van Ruler gebleken, houdt dit denken langer stand.

Binnen de communicatiewetenschap is, zeggen sommigen, momenteel sprake van een paradigmawisseling. In steekwoorden: van zender-gecentreerde naar ontvanger-gecentreerde denkmodellen, van beïnvloeding naar betekenisgeving, van kwantitatieve naar kwalitatieve methoden, van een positivistisch naar een constructionistisch perspectief, van informatietransport naar interactie. Het is een discussie die – opnieuw – veel overeenkomst vertoont met discussies binnen de kundes en disciplines rond ‘organisatie en management’: hier gaat om top down en bottom up, om beheersen en monitoren, om centraal aansturen en decentraal interactief visie ontwikkelen, om organisatiecultuur als te verwerven kenmerk dan wel als onlosmakelijk onderdeel van de identiteit.

Communicatie en organisatie

‘Communicatie en organisatie’ in onderlinge samenhang bestuderen, is zeker in Nederland van zeer recente datum. In de loop van de jaren tachtig verschijnen de eerste vakpublicaties, pas vanaf begin jaren negentig is sprake van ‘interne communicatie’ als herkenbaar aandachtsgebied. Maar dan gaat het ook snel. De redactie van het *Handboek interne communicatie* oordeelde het nuttig in één van de eerste afleveringen (maart 1993) een betoog op te nemen met de veelzeggende titel: ‘Interne communicatie: tussen mode en noodzaak’. Vijf jaar later liggen er zeven boeken op mijn bureau over communicatie en organisatie die in wisselende bewoordingen maar zonder uitzondering ‘interne communicatie’ zien als belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van organisaties. Argumenten aandragen ter onderbouwing van de stelling dat interne communicatie noodzaak en geen mode is, is kennelijk een gepasseerd station, wat dat betreft zijn we de schaamlap voorbij. Maar waar staan we nu?

Is zeven volmaakt?

Die vraag is makkelijker gesteld dan beantwoord. Het stapeltje van zeven Nederlandstalige boeken overziende, vallen een paar dingen op. In de joods-christelijke traditie staat het getal ‘zeven’ voor ‘volmaakt, gaaf, afgerond’. Die kwalificatie zou ik noch op het stapeltje in zijn geheel noch op één van de afzonderlijke boeken willen plakken. Zo bezien is de ‘oogst’ mager, een typering van de redactie van dit tijdschrift, ontleend aan het briefje dat de zeven boeken begeleidde. De schrijvers van al deze werken zijn de eersten om dit zelf te onderkennen. Interne communicatie staat nog in de kinderschoenen, schrijven twee auteurs (De Moor en Stoter) letterlijk. Het is daarom misschien nog wat vroeg de oogst als mager te typeren, de vraag lijkt me meer of de graankorrels in voldoende mate ontkiemen en enigszins voorspoedig groeien. Kijkend vanuit een dergelijk ‘groei-perspectief’ plaats ik de volgende kanttekeningen.

‘Het communicatieveld is uitermate complex en vrijwel niet te orga-

niseren tot een coherent en overzichtelijk geheel'. Met deze woorden begint De Moor zijn inleiding. Een betere ondersteuning van De Moors' stelling dan de zeven boeken op een rij is nauwelijks denkbaar. In vijf (onder)titels komt de term 'interne communicatie' voor, maar in een onbewaakt ogenblik van cynische somberheid zou de lezer licht kunnen denken dat dat ook de enige overeenkomst is. Sommige boeken – en dat is veel meer een constatering dan een verwijt – zijn sterk praktijkgeoriënteerd en stoelen vooral op 'common sense' en 'working theories' (Koeleman, Reijnders, Stoter). Ze bieden een rijk geheel aan stappenplannen, checklisten en instrumenten. Maar voor zowel een (beginnend) student als een manager die 'interne communicatie' in zijn portefeuille heeft, is het lastig een beredeneerd antwoord te formuleren op de vraag voor welk probleem welk stappenplan, checklist of instrument in welke situatie het meest geëigend is. 'Interne communicatie is maatwerk en dus sterk context bepaald' wordt als uitgangspunt impliciet of expliciet wel gedeeld, maar de concrete uitwerking blijft (grotten)deels achterwege. Bladerend in Koeleman, Reijnders of Stoter vinden student en manager een schat aan informatie, een tekort aan kennis en inzicht.

De drie meer theoretisch georiënteerde boeken (De Moor, Van Putte en Van Ruler) geven aanleiding tot andersoortige opmerkingen. Alle drie de auteurs benaderen 'interne communicatie' vanuit een communicatiewetenschappelijke invalshoek. Alle drie kiezen ook, zij het soms wat impliciet, positie in het debat rond 'zender-ontvanger-gecentreerd'.

De Moor gaat meer dan Van Putte in op de organisatorische context waarbinnen 'interne communicatie' zich afspeelt. In zijn onderscheid 'communicare' versus 'communicatio' klinken de echo's van het debat rond de vermeende paradigmawisseling vaag door. Maar ook hier stuit zowel de beginnende student als de manager op een probleem: hij krijgt veel ideeën en theorieën aangereikt, maar moet zelf (grotendeels) uitvinden hoe al die ideeën en theorieën zich tot elkaar verhouden en binnen welk paradigma ze geplaatst kunnen worden. Fundamentele concepten als symbolisch interactionisme, positivisme en constructionisme worden vaak in slechts enkele zinnen en bijna terloops uitgelegd en toegelicht. Van de Putte beschouwt het transmissiemodel van communicatie (zender-gecentreerd) als onjuist en betreurt het dat met name in literatuur over interne communicatie vaak van dit model wordt uitgegaan. Zij geeft een zeer leesbaar overzicht van de discussie over verschillende conceptualisering van het begrip 'communicatie': van 'informatie-overdracht' tot 'interactie'. Zelf kiest ze overduidelijk voor 'communicatie als interactie'. Bij interne communicatie, zo stelt zij, gaat het om 'organisationele openbaarheid, die deelopenbaarheid die door de communicatieactiviteiten van organisationeel betrokkenen op gang wordt gebracht. Deze openbaarheid is te zien als resultaat van al het op de organisatie betrokken zenden en/ of ontvangen van informatie' (Van de Putte, p. 80). Een groot voordeel in haar betoog is

de heldere positiekeuze: de lezer weet vrij snel waar hij aan toe is. Een wellicht nog groter nadeel is de beperktheid van de blikrichting. Mijns inziens is het niet erg dienstig een denkmodel (in casu het transmissie-model van communicatie) als onjuist te bestempelen en bijgevolg af te zweren. Interessanter dan de vraag 'juist/onjuist' is de vraag of een denkmodel bij kan dragen aan het vergroten van ons inzicht in een uiterst complexe sociale werkelijkheid, in dit geval die van communicatie en organisatie. In de wetenschap heeft een denkmodel geen andere functie dan een kaart heeft voor een reiziger: wie in Friesland wil wandelen neemt een wandelkaart mee, wie zich per boot wenst te verplaatsen schaft een vaarwegenkaart aan. De juiste kaart bestaat niet, de meest geschikte wel. Bij communicatieprocessen binnen organisaties gaat het deels om niets meer of minder dan 'informatieoverdracht' of – in De Moors termen – 'communicare' (denk aan wat Koeleman taakinformatie en p&o informatie noemt), deels veel meer om 'communicatio'. De vraag welk denkmodel van communicatie het meest geëigend is, hangt vooral af van het doel dat met interne communicatie beoogd wordt. Wandelen of varen, dat is de vraag.

Van Ruler – auteur van het derde, meer theoretisch georiënteerde boek – maakt in haar betoog geen onderscheid tussen interne en externe communicatie. In haar opvatting draait het bij communicatiemanagement om 'het met bepaalde bedoelingen onderhouden van bepaald soort contacten tussen personen binnen een organisatie en van een organisatie en diens omgeving' (Van Ruler, p. 24). Ook bij haar passeren het lineaire en interactiedenken de revue, maar zij laat zich niet verleiden tot een keuze. Integendeel zelfs. Zij pleit voor een situationeel model, het communicatiekruispunt gedoopt. Zo'n punt ontstaat waar twee wegen elkaar kruisen. In dit model zijn dat de wegen 1 van gecontroleerd eenrichtingsverkeer naar tweerichtingsverkeer en 2 van bekendmaking naar beïnvloeding. Dat levert vier basisstrategieën van communicatiemanagement op: gecontroleerd eenrichtingsverkeer plus bekendmaking respectievelijk beïnvloeding resulteert in *informering* respectievelijk *overreding*; tweerichtingsverkeer plus bekendmaking respectievelijk beïnvloeding mondt uit in *dialogisering* respectievelijk *forming* (Van Ruler, p. 78). Ligt bij dialogisering het accent op samenspraak en het op voet van gelijkwaardigheid interactief ontwikkelen van beleid, bij forming gaat het om de vraag hoe een organisatie met tegengestelde belangen kan omgaan.

Wat te zeggen over het zevende boek, dat van Vos en Schoemaker? Dat zweeft een beetje tussen alles in en door. Het is vooral bedoeld voor het HBO-onderwijs en raakt alle tot nu toe besproken thema's: de auteurs kiezen naar eigen zeggen voor een organisatiekundige benadering van communicatie, stippen de ingrijpende veranderingen die organisaties ondergaan hooguit even aan en gaan meteen over tot een schets van concern-, interne en marketingcommunica-

tie. Een leidende gedachte is niet of nauwelijks te ontdekken, of het moest zijn dat communicatie heden ten dage voor organisaties erg belangrijk is. Door het gebrek aan theoretische verdieping, domineren de rijtjes en opsommingen. Dat is jammer, want op zich bevatten die rijtjes regelmatig belangwekkende en heel aardige wetenswaardigheden, bijvoorbeeld over de balans tussen exploreren, argumenteren, intimideren en irriteren bij onderhandelen (p. 148). Het hoofdstuk over 'interne communicatie' bevat niets wat in één van de andere boeken praktisch en/ of theoretisch niet in meer uitgewerkte vorm aan de orde gesteld is. Voor de hoofdstukken over concern- en marketingcommunicatie alsmede de afsluitende hoofdstukken over informatieverwerking bij de ontvanger, communicatieonderzoek, organisatie van de communicatie en communicatie in internationaal perspectief geldt mutatis mutandis hetzelfde. Het boek heet *Geïntegreerde communicatie*, een vlag die de lading bij lange na niet dekt.

Keren we tot slot terug naar het begin. Zowel de studie van 'organisatie en management' als van 'communicatie' is relatief jong, beide zijn pas in de loop van deze eeuw tot ontwikkeling gekomen. Beide richten zich op een zo complex object van studie – mensen en hun (on)vermogen tot samenwerken – dat van een coherent en overzichtelijk geheel wel nooit sprake zal zijn. Maar vooruitgang is zeker te boeken. Organisatie- en communicatiewetenschappers zouden om te beginnen meer over elkaars schuttingen moeten kijken. In het stapeltje van zeven komen organisatie-theorieën wel eens aan de orde, maar van een systematische poging de ontwikkelingen op beide gebieden meer in onderlinge samenhang te beschrijven en te analyseren, is nog nauwelijks sprake. Wat dat betreft is er nog een wereld te winnen. Of om met een eerder beeld af te sluiten: de velden zijn rijp om te oogsten.

Literatuur

- De Moor, W.** (1997). *Grondslagen van de interne communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Koелеman, H.** (1997³). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, achtergronden, middelen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Reijnders, E.** (1997). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Stoter, A.** (1997). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Lemma.
- Van Putte, M.** (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Van Ruler, B.** (1998). *Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Vos, M., & Schoemaker, H.** (1998²). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie*. Utrecht: Lemma.



Vereniging voor Studie en Onderzoek van Massacommunicatie Dutch Society for Communication and Mediastudies

Bestuur

Prof. dr. J. Groebel (vz.), drs. H. van Bockxmeer, drs. R. Brand, drs. B. Fennis, dr. C. Hagemann

Profiel

Het werkveld van de communicatiewetenschap is sterk in ontwikkeling. Door de enorme betekenis van communicatie en informatie voor de samenleving en de dynamiek die hiervan het gevolg is, groeit de behoefte aan wetenschappelijk onderzoek over de implicaties hiervan. De VSOM vormt een platform voor uitwisseling van kennis en ervaring tussen mensen die zich bezighouden met communicatie- en mediaonderzoek of werkzaam zijn op gerelateerde terreinen.

De vereniging organiseert daartoe gemiddeld vier keer per jaar een bijeenkomst. De onderwerpen waarover dan, bijvoorbeeld via forumdiscussies, informatie wordt uitgewisseld zijn zeer divers, en kunnen het gehele terrein van communicatie- en mediaonderzoek beslaan. Tijdens deze middagen wordt vakgenoten de gelegenheid geboden elkaar op informele wijze te ontmoeten. De studiemiddagen zijn ook voor niet-leden toegankelijk. Daarnaast tracht de VSOM door het (mede-) organiseren van grotere congressen de wetenschappelijke kennis in het vakgebied te vergroten.

Binnen de VSOM zijn werkgroepen actief die zich bezighouden met belangrijke actuele onderwerpen, zoals 'onderwijs' en 'onderzoeksmethoden'.

Lidmaatschap

Iedereen die zich bezighoudt met communicatie- en mediaonderzoek of werkzaam is op een aangrenzend vakgebied is welkom als lid. Onze leden zijn werkzaam zowel bij universiteiten en hogescholen als bij de overheid en het bedrijfsleven. Om de drempel tot het lidmaatschap voor studenten zo klein mogelijk te maken, geldt voor hen een gereduceerd tarief.

De jaarlijkse contributie bedraagt fl. 195,00. Voor studenten, AIO's en OIO's is de contributie fl. 95,00. De contributie is inclusief een jaarabonnement op *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*.

Meer informatie

Voor meer informatie over de vereniging en op stapel staande activiteiten kunt u contact opnemen met:

Marie-José Martens, Postbus 15051, 1001 MB Amsterdam, tel. +20 627 8949, fax +20 627 0322

De v s o m en haar werkgroepen

In dit nummer van *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* wil de v s o m aandacht besteden aan de werkgroepen van de v s o m. Gedurende het ruim 15-jarig bestaan van de v s o m zijn leden in diverse werkgroepen actief geweest. De bedoeling van de werkgroepen is dat ze zich gedurende een bepaalde tijd met een specifiek onderdeel van het onderzoeksgebied van de v s o m bezighouden. Zo kwamen en gingen de werkgroepen, al naar gelang de aandacht voor bepaalde thema's en onderwerpen in de communicatiewetenschap.

De v s o m formuleert in haar beleidsplan (1997) de rol van de werkgroepen als volgt: Het hart van de organisatiestructuur van de v s o m bestaat uit de diverse functionele en inhoudelijke commissies en werkgroepen. Uitgangspunt is dat commissies en werkgroepen voortkomen uit, en worden aangedragen door, de leden.

Vanuit deze gedachte wil het bestuur van de v s o m leden wijzen op de mogelijkheid actief te worden in een werkgroep. Dat kan door lid te worden van een bestaande werkgroep. Ook is het mogelijk er zelf een op te richten. Hierover kunnen leden contact opnemen met Hermineke van Bockxmeer (bestuurslid v s o m, coördinator werkgroepen en commissies, email Hermineke.vanBockxmeer@kro.nl). Op dit moment zijn er twee werkgroepen actief:

Werkgroep Onderwijs

De werkgroep is ruim twee jaar opgericht met het doel informatie over onderwijs uit te wisselen en te praten over knelpunten in het onderwijs. Inmiddels telt de werkgroep zo'n 12 leden. Elk kwartaal vindt een bijeenkomst plaats, telkens bij een andere opleiding. Zo maken de leden ook kennis met elkaars werkveld en -plek. v s o m-leden in het communicatie-onderwijs die bij willen dragen aan een inhoudelijke en strategi-

sche discussie over onderwijs, kunnen zich voor deze werkgroep aanmelden via het secretariaat van de v s o m of direct bij de contactpersonen. Contactpersonen: Jeroen Jansen, voorzitter (Fontys Hogescholen, Eindhoven) en Betteke van Ruler, secretaris (v u, Amsterdam, e-mail aa.v_ruler@scw.vu.nl).

Werkgroep Methoden van Communicatieonderzoek

Deze werkgroep is vorig jaar opgericht door Frank Huysmans en Rob van Nes. Drie maal per jaar worden bijeenkomsten georganiseerd waarin communicatieonderzoekers uit wetenschap en praktijk, vanuit gemeenschappelijke belangstelling voor methodologische vraagstukken, met elkaar informatie en ideeën uitwisselen. Daarbij gaat het vooral om de methodologische reflectie op communicatiewetenschappelijke vraagstellingen. De werkgroep zoekt leden onder onderzoekers uit de 'praktijk' met belangstelling voor methodologische vraagstukken, communicatiewetenschappers en wetenschappers uit andere disciplines met affiniteit op het terrein van communicatieonderzoek en methodologie. Contactpersoon: Frank Huysmans (k u n, Communicatiewetenschap, Nijmegen, email F.Huysmans@maw.kun.nl).

Er zijn plannen voor de oprichting van de volgende werkgroepen:

Werkgroep Media- en Telecommunicatiebeleid

Contactpersoon: Hermineke van Bockxmeer (k r o, email Hermineke.vanBockxmeer@kro.nl)

Werkgroep Regionale en Lokale Media

Contactpersoon: Carlo Hagemann (k u n, Communicatiewetenschap, Nijmegen, email C.Hagemann@maw.kun.nl)

Horizons 1999 Communications - Cultures - Centuries

International Conference on Communications
Utrecht University, 12-14 May 1999

This is an announcement for an international conference on communications which is going to be held in Utrecht (the Netherlands).

Content

The core of the Horizons 1999 Conference will be the Congress of Communication Scientists, called 'Crossing the Borders'. The meeting will have three pillars; *a* technological convergence; convergence in the media and communication sector and implications for individuals and society, *b* time related convergence; the move into the next millennium and *c* geographical convergence; media crossing national borders.

Horizons 1999 would like to offer a platform for:

- I* A congress for Communication Scientists represented in the organizations: DGPUK (German Group for Publicists and Communication Science), VSOM (Dutch Society for Communication and Media Studies) and ECA (European Communication Association, with members from: England, Finland, Northern Ireland, Switzerland, Austria, Germany and the Netherlands);
- II* A bilateral (media and film business) co-operation between the NRW (North Rhine-Westphalian) and the Dutch film foundation;
- III* A co-operation with more communication organizations to broaden our Horizons 1999. This program will be organized by the organizations themselves. The specialists program could offer a possibility for those parties who wish

to play a role within the framework of the Conference but with a specific interest. For example a role for *Prix Jeunesse International* will add an element of children's media Crossing the Borders; *IV* Utrecht Media City. The organizing committee will in co-operation with the City of Utrecht also explore the possibility of a media festival concept: Utrecht Media City. Time Warner and Endemol already showed their interest. This festival could offer the public a possibility to experience the world of Communication and Media in different ways.

Horizons 1999 Organizing Committee

The organizing committee will be seated in Utrecht at the Utrecht University. The President of the Committee will be Prof. dr. Jo Groebel (department of Media and Communication, Utrecht University) and the congress manager will be Mr. Jowon van der Peet (department of Media and Communication). The Committee is still looking for sponsors; the more secure financially balanced our Conference will be, the better organization we can achieve.

The Organizing Committee is looking forward to welcome all interested parties at the Horizons 1999 Conference! For further information, please contact Mr. Jowon van der Peet +31 30 253 4676 (telephone) / +31 30 253 4674 (fax)

Yours sincerely,

Organizing Committee President,
Prof. dr. Jo Groebel

Igno Pröpfer & Hans Kessens

Interactive policymaking and modernisation of the communication-function in public administration

Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,
1998, 26, 254-271

This article focuses on the consequences of interactive policymaking on the profile and the organisational embedding of the communication-function in public administration. Interactive policymaking can be seen as a set of administrative styles in which the government, in a stage as early as possible, involves citizens, societal organisations and other governments, to co-operate in an open manner on the design, decision-making, implementation, and evaluation of a policy.

Interactive policymaking requires a modernisation of the communication-function, since communication becomes more multi-lateral and forms an integral part of the policy-process, including political and administrative strategic management.

Consequently, the profile of the communication-function is to be altered to enable and support interactive policymaking.

Relevant communication-tasks in the profile are: the provision of a communication-infrastructure, scanning of the environment, strategic advise, communication-planning, operational support, implementation, and monitoring/control/innovation. The organisational embedding of this profile requires a culture emphasising values as openness, responsibility, flexibility, spontaneity, and 'ambitious modesty'. This profile also makes some demands on the structure of the organisation. Above all, the communication-function must be seen a task of every member of the organisation. Specific communication staff, however, is needed for their professional knowledge and experience.

The communication staff should specialise

and generalise at the same time. For instance, strategic advise needs different qualities in comparison to implementation. A strategic adviser, however, must be qualified in politics and policymaking.

Jean-Pierre van der Weerd, Wim Elving, Erwin Seydel, Oskar Kerkhoven & Loek de Vries

The adaptability of the organization and the quality of communication during organisational turn-arounds

Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,
1998, 26, 272-282

In this research the role of communication during an organisational change process is examined. To determine whether this process of change was successful we investigated the adaptability of the organisation, which is obtained by the sum of the adaptabilities of its individual members. The concept of adaptation consists of several dimensions. These dimensions relate to the quality of the communication during a profound organisational change process (turn-around). In addition, we examined the benefits of the communication that the individual members experienced. We distinguished between two different subsidiaries of the group Advanced Textiles of the Royal Ten Cate company. The two subsidiaries differed in terms of the pace of the turnaround, in one of them the turnaround was fast and unexpected, in the other the turnaround was expected.

A significant relationship was found between one of the dimensions of adaptation, namely satisfaction, and the experienced benefits of the communication. Also a significant relationship was found between the quality of the communication and the experienced threat to personal freedom. These results will be discussed.

Michel Walrave

The call center: a tool in the innovation of organisational communication

Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,
1998, 26, 283-297

The use of different forms of telemarketing by call centers is on the rise. It has become a 'booming business' not only in the United States, the cradle of telemarketing, but in several European countries as well. Moreover, the call center is integrating new telecommunication technologies and is becoming a multimedia communication platform and evolving towards a virtual call center.

The considerable turnover statistics in this business contrast with the results of several American and European surveys in which consumers communicate their irritation and distrust of specific types of telemarketing regarding their relational and informational privacy. If this attitude is generalised and would result in negative behaviour it can jeopardise the future of specific forms of call center applications.

This is the reason why both the possibilities and limitations of telemarketing as a marketing instrument are stressed here. The conclusion is that the telephone and other direct marketing media can help to create an organisation's corporate image, but can also destroy it if the telemarketing campaign lacks professionalism, ethics and respect for prospects and customers.

Lisette van Gemert & Egbert Woudstra

Communication Chain Management at a Fokker Production Department: controlled change

Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,
1998, 26, 298-319

The reciprocal relationship between a production process and the communication system (the communication chain) is the subject of this contribution. This relationship is illustrated by means of a case description, based on the Twente Organisational Communication Model. This model emphasises the interdependency of organisational aspects and communication aspects. In the case the focus is mainly on the relation between the following aspects: environment, organisational structure, communication structure and communication means. In the description of the communication system the importance of seeking a balance between tightly coupled and loosely coupled systems is made clear. However, central in this paper the notion that the communication system gives the opportunity to optimise itself and the production process, by means of interaction. As a result the referential framework is changing and therefore the organisation.

Betteke van Ruler

Practical communication management in close up

**Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,
1998, 26, 320-339**

This article is a study on the daily practice of officials in public relations and communication management. Several research projects were analysed, focusing on the tasks and the position of the departments of communication management in (Dutch) companies, including the background of their chiefs. Although Corporate Executive Officers (CEO's) and authors on communication management acknowledge

communication as a strategic variable within an organisation, the daily practice of the departments of communication management consists reportedly for most part on copy production and representation. Consequently, even executives with management positions function merely as 'technicians'. Most interviewed officers have their professional background in other areas and stem from different departments; besides they have no relevant training in communication nor have they significant knowledge of relevant theories. The position of the departments of communication management within the organization correlates with their operational activities and (lack of) professional background.

Jaarindex 1998, jaargang 26

Artikelen

- Sandra Beekhoven & Frits van Wel*
Jongeren en nieuwsmedia 30
- Els De Bens & Hedwig de Smaele*
De universiteit in de informatiemaatschappij.
Naar een nieuwe leercultuur 163
- Connie de Boer & Marisca Milikowski*
Getallen in het nieuws 40
- Kees Brants*
Beeldvorming en burgerschap. Media, migranten en de
multiculturele samenleving 220
- Larissa van Dommelen & Gerrit van der Rijt*
De effectiviteit van de inzet van paraprofessionals. Een evaluatie-
onderzoek naar groepsvoorlichting voor allochtone vrouwen 1
- Steven Eggermont*
Pornografie en verkrachting: oordeel of analyse? Drie stro-
mingen in het onderzoek naar de effecten van pornografie 204
- Wim Elving, Guido Fauconnier, Betteke van Ruler & Erwin Seydel*
Communicatiewetenschap en aandacht voor de context van
de organisatie 247
- Lisette van Gemert & Egbert Woudstra*
Communicatieketenmanagement bij de Fokker-100 eindlijn
als vorm van een beheerste verandering 298
- Carolien Martijn, Elroy Bos & Hedwig te Molder*
Seks is natuurlijk, maar nooit vanzelfsprekend. De effecten van
de meerjarige publiekscampagne 'Preventie Seksueel Geweld' 122
- Dimitri Mortelmans*
Lezer-gebonden stereotypen in de magazinereclame. Een inhouds-
analyse naar reclameprofielen in zes Vlaamse magazines 75
- Hilde Neijssel & Edith Smit*
'TV-baby's' doen twee dingen tegelijk. De radiofunctie van
muziekzenders 50
- Paul Nelissen, Daniëlle van Eden & Sylvie Maas*
Kwaliteit in de informatievoorziening aan kankerpatiënten in het
ziekenhuis. Een verkennend onderzoek 180

<i>Igno Pröpfer & Hans Kessens</i> Interactief beleid en herijking van de communicatiefunctie in het openbaar bestuur	254
<i>Betteke van Ruler</i> Communicatiemanagement doorgelicht	321
<i>Willem Saris & Irmtraud Gallhofer</i> Classificatie van survey-vragen	96
<i>Michel Walrave</i> Het call center. Een innovatie in de externe organisatie- communicatie	283
<i>Jean-Pierre van der Weerd, Wim Elving, Erwin Seydel, Oskar Kerkhoven & Loek de Vries</i> Adaptatievermogen, het profijt van communicatie en de kwaliteit van communicatie bij turnarounds	272
<i>Jaap Willems, Jeanine de Bruin & Maaïke Lürsen</i> De normen van voorlichters en wetenschapsjournalisten bij selectie van informatie over wetenschap	14

Review-essay

<i>Henk-Jan Rebel</i> Een tocht vol ontberingen. <i>Een queeste naar voorlichting</i> besproken	136
<i>Otto Scholten</i> Interne communicatie: de schaamlap voorbij	341

Recensies

<i>Leen d'Haenens</i> Derrick de Kerckhove (1997). <i>Gekoppelde intelligentie.</i> <i>De opkomst van de web-maatschappij</i>	235
<i>Eliana P.C. Franco</i> Elizabeth Fox (1997). <i>Latin American broadcasting.</i> <i>From tango to telenovela</i>	56
<i>Coen van der Linden</i> Rob Veenman & Arno van Doorn (1997). <i>Grondslagen van de professionele communicatie</i>	60

<i>Coen van der Linden</i> Joan Hemels & Renée Vegt (1993/1997). <i>Het geïllustreerde tijdschrift in Nederland. Bibliografie. Deel 1/ Deel 2a/ Deel 2b</i>	62
<i>Marisca Milikowski</i> L. d'Haenens & F. Saeys (red.) (1996). <i>Media en Multiculturalisme in Vlaanderen</i>	154
<i>Brigitte Rombaut</i> Paul Messaris (1997). <i>Visual persuasion. The role of images in advertising</i>	58
<i>Patrick Vyncke</i> Arthur Asa Berger (1996). <i>Narratives in popular culture, media and everyday life</i>	55

Gesignaleerd

Nicholas Abercrombie & Brian Longhurst (1998). <i>Audiences. A sociological theory of performance and imagination</i>	237
Els De Bens (1997). <i>De pers in België. Het verhaal van de Belgische dagbladpers. Gisteren, vandaag en morgen</i>	64
Sean Day-Lewis (1998). <i>Talk of drama. Views of the television dramatist now and then</i>	237
Eoin Devereux (1998). <i>Devils and angels. Television, ideology and the coverage of poverty</i>	157
Yvonne van Everdingen, Ruud Frambach & Bas Hillebrand (1998). <i>De marketing van nieuwe producten. Het adoptiemodel in de praktijk</i>	157
Susanne Gerritsen (1998). <i>Schrijfgids voor economen</i>	238
Chris Gregory (1997). <i>Be seeing you. Decoding the prisoner</i>	64
Barrie Gunter (1997). <i>Measuring bias on television</i>	64
Paul Hendriks Vettehen (1998). <i>Conceptualisering en operationalisering van het begrip 'motie' in Uses & Gratifications onderzoek</i>	65
Hans Hoeken (1998). <i>Het ontwerp van overtuigende teksten. Wat onderzoek leert over de opzet van effectieve reclame en voorlichting</i>	238
Ger Hofstee (1998). <i>De tien stappen marketing methode</i>	239
Arie de Jongh (1997). <i>Lokale media en lokale politiek</i>	66
Richard Keeble (1998). <i>Secret state, silent press. New militarism, the Gulf and modern image of warfare</i>	157
John Knecht & Bonny Stoelinga (1997). <i>Communicatie en mediaplanning. Keuze en inschakeling van media</i>	66
Huib Koeleman (1997). <i>Interne communicatie als management-instrument</i>	66
Colin Lacey & David Longman (1998). <i>The press as public educator. Cultures of understanding, cultures of ignorance</i>	158
Dick van der Lugt (1998). <i>Didactische verkenningen van de journalistiek</i>	239

Denis McQuail (1997). <i>Audience analysis</i>	67
Ali Mohammadi (ed.) (1997). <i>International communication and globalization</i>	67
Piet Hein Peeters & Kim Beek (eindred.) (1998). <i>Digitaal lokaal</i>	68
Mieke van Putte (1998). <i>Interne communicatie: van theorie naar praktijk</i>	240
Sue Ralph, Jo Langham Brown & Tim Lees (Eds.) (1998). <i>What price creativity?</i>	158
Jeremy Ridgman (ed.) (1998). <i>Boxed sets. Television representation of theatre</i>	240
Petra Schedler & Folke Glastra (red.) (1998). <i>Voorlichting in veld-theoretisch perspectief. Uitgangspunten en casestudies</i>	241
Jan Servaes & Rico Lie (eds.) (1997). <i>Media and politics in transition. Cultural identity in the age of globalization</i>	68
Jan Servaes & Valerie Frissen (red.) (1997). <i>De interpretatieve benadering in de communicatiewetenschap. Theorie, methodologie en case-studies</i>	68
Jeanette Steemers (Ed.) (1998). <i>Changing channels. The prospects for television in a digital world</i>	158
Alex Stoter (1997). <i>De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering</i>	69
Stijn Verrept (1997). <i>Communicatiegids voor managers</i>	69

Redactioneel

- Wim Elving, Guido Fauconnier, Betteke van Ruler & Erwin Seydel*
Communicatiewetenschap en aandacht voor de context van de organisatie 247

Artikelen

- Igno Pröpfer & Hans Kessens*
Interactief beleid en herijking van de communicatiefunctie in het openbaar bestuur 254

- Jean-Pierre van der Weerd, Wim Elving, Erwin Seydel, Oskar Kerkhoven & Loek de Vries*
Adaptatievermogen, het profijt van communicatie en de kwaliteit van communicatie bij turnarounds 272

- Michel Walrave*
Het call center. Een innovatie in de externe organisatiecommunicatie 283

- Lisette van Gemert & Egbert Woudstra*
Communicatieketenmanagement bij de Fokker-100 eindlijn als vorm van een beheerste verandering 298

- Betteke van Ruler*
Communicatiemanagement doorgelicht 321

Review essay

- Otto Scholten*
Interne communicatie: de schaamlap voorbij 341

- Mededelingen 348

- Summaries 351

- Jaarindex 1998 354