

Inhoud

Inleiding 8

MANAGEN VAN INTERNE EN EXTERNE OMGEVING 13

- I **Organisatie in spagaat 14**
 - I.1 Het interne krachtenveld 16
 - I.1.1 Coördinatie en samenwerking 19
 - I.1.2 Plaats en functie in werkomgeving 20
 - I.1.3 Motivatie en demotivatie 23
 - I.1.4 Macht en leidinggeven 26
 - I.1.5 Cultuur als waardestelsel 29
 - I.1.6 Veranderingprocessen 29
 - I.1.7 Interne communicatie 32
 - I.2 Het externe krachtenveld 36
 - I.2.1 Veelkoppig publiek 37
 - I.2.2 Issuemanagement en publieke opinie 40
 - I.2.3 Communicatie bij issueontwikkeling 45
 - I.2.4 Journalistieke methoden 50
 - I.2.5 Maatschappelijke acceptatie 54
 - Oprachten 57
 - Noten 59
 - Literatuur 59

MANAGEN VAN BEELDVORMING 61

- 2 **Communicatie en gedrag 62**
 - 2.1 Communicatie: balanceren zonder net 63
 - 2.2 Sturing door waarden 67
 - 2.2.1 Kernideologie als richtsnoer en bindmiddel 67
 - 2.2.2 Organisatiewaarden 68
 - 2.3 Organisatiecultuur als fundament 71
 - 2.3.1 Cultuurverandering 75
 - 2.3.2 Twee modellen voor cultuurverandering 77
 - 2.4 Corporate identity 78
 - 2.4.1 Symboliek in de CI-mix 83
 - 2.4.2 Communicatie in de CI-mix 88
 - 2.4.3 Gedrag in de CI-mix 94
 - 2.5 Corporate imago 104
 - 2.6 Balans tussen identiteit en imago 107
 - 2.7 Corporate reputatie door prestatie 109
 - Oprachten III
 - Noten III
 - Literatuur III

	MANAGEN VAN ONDERZOEK	113
3	Communicatie en onderzoek	114
	3.1	Onderzoek als basis van beleid 115
	3.1.1	Onderzoeksbehoefte 117
	3.1.2	Onderzoek in beleidsfasen 119
	3.2	Vormen van communicatieonderzoek 122
	3.2.1	Verkennde fase 122
	3.2.2	Instrumentele fase 125
	3.2.3	Evaluatiefase 126
	3.3	Onderzoeksproces 129
	3.3.1	Methoden van onderzoek 131
	3.3.2	Steekproef 132
	3.3.3	Vragenlijst 134
	3.4	Opdrachtverstrekking 136
	3.4.1	Briefing 137
	3.4.2	Onderzoeksvoorstel 138
	3.4.3	Overeenkomst 141
		Opdrachten 142
		Noten 143
		Literatuur 143
	MANAGEN VAN INTEGRATIE	145
4	Communicatie in beleidsproces	146
	4.1	Ontwikkelproces 149
	4.1.1	Strategisch organisatieniveau 151
	4.1.2	Strategisch communicatieniveau 151
	4.1.3	Tactisch/operationeel communicatieniveau 152
	4.2	Integratie van managementgebieden 153
	4.2.1	Marketing 155
	4.2.2	Financiën 156
	4.2.3	Productie 157
	4.2.4	Personeel en organisatie 159
	4.3	Communicatiemanagement 161
	4.3.1	Afstemming en integratie 162
	4.3.2	Fase 1 Specialisatie 164
	4.3.3	Fase 2 Afstemming 165
	4.3.4	Fase 3 Integratie 166
	4.4	Corporate communication 166
	4.4.1	Organisatiecommunicatie 167
	4.4.2	Marketingcommunicatie 180
		Opdrachten 184
		Noten 184
		Literatuur 184

	MANAGEN VAN COMMUNICATIEBELEID	185
5	Communicatie als beleidsinstrument	186
	5.1 Strategisch organisatiebeleid	187
	5.1.1 Situatie- en probleemanalyse	188
	5.1.2 Strategie	191
	5.1.3 Implementatie	197
	5.1.4 Evaluatie	198
	5.2 Strategisch communicatiebeleid	198
	5.2.1 Situatie- en probleemanalyse	200
	5.2.2 Strategie	205
	5.2.3 Implementatie	218
	5.2.4 Evaluatie	218
	5.3 Tactisch en operationeel communicatiebeleid	218
	5.3.1 Situatie- en probleemanalyse	219
	5.3.2 Strategie	220
	5.3.3 Implementatie	224
	5.3.4 Evaluatie	225
	Opdrachten	226
	Noten	227
	Literatuur	227
	Trefwoordenregister	228
	Over de auteur	232



I

Organisatie in spagaat

Een organisatie leeft in de huidige samenleving in een voortdurende spagaat. Het interne en externe krachtenveld houdt de organisatie scherp, maar vaak ook onder spanning. Nog nooit stonden organisaties zo in de schijnwerpers en reageerden hun woordvoerders zo gevoelig en defensief op incidenten. Sommige topmanagers, directies en woordvoerders houden zich onwennig staande in dit transparantietijdperk, waarin de media alles wat nieuwswaardig is in de openbaarheid brengen. Onderwerpen als kinderarbeid, milieuschandalen, fraude, smeergeld, natuurverontreiniging en politiek niet-correcte en twijfelachtige vestigingslocaties van multinationals in bijvoorbeeld Birma en Nigeria, worden door de media breed uitgemeten en ter discussie gesteld. Het gevolg hiervan is een ongrijpbare publieke opinie die min of meer dwingend invloed uitoefent op de besluitvorming van menig management. Kortom, als organisaties zelf niet open zijn en verantwoording afleggen aan de samenleving, zorgen anderen wel voor openheid van zaken. Als een organisatie haar toekomstvisie wil waarmaken, dan is bouwen aan een vertrouwensrelatie haar eerste zorg. Dit verklaart de groeiende belangstelling voor het *corporate reputatiemanagement*. De reputatie van een organisatie als geheel bepaalt immers haar succes op de profit en non-profit markt, de arbeidsmarkt en de financiële markt. Zij is ook bepalend voor de steun die een organisatie vanuit de samenleving krijgt. Grote organisaties kiezen ervoor hun identiteit, visie, waarden en ondernemingsstrategie steeds duidelijker en transparanter naar buiten te brengen. Corporate reputatiemanagement verschuift dan naar *identiteitsmanagement*, met als centrale uitgangspunten het cultiveren van de persoonlijkheid van de organisatie, een verantwoorde maatschappijvisie en het organiseren van een blijvende dialoog tussen de interne en externe omgeving. Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Organisaties slagen er echter maar ten dele in om een bevredigende vertrouwensrelatie op te bouwen. Dat blijkt wel uit de dagelijkse berichtgeving in de media, die niet alleen externe onderwerpen van alle kanten belichten maar ook interne zaken aan de kaak stellen. Het topmanagement voelt de druk van twee kanten: intern en extern.

Aan de ene kant staat het management onder druk door de veranderende behoeften en eisen van de medewerkers, die respect, vertrouwen, zekerheid en betrokkenheid voor hun positie vragen. Maatregelen die leiden tot verslechtering van de secundaire arbeidsvoorwaarden, de bevroering van het salaris en het terugdraaien van toezeggingen, fusies en ontslag werken demotiverend en weerhouden mede-

werkers ervan zich met de organisatie te identificeren, terwijl dat juist een bron van inspiratie en werkmotivatie kan zijn. Men berust hierin, maar juist deze berusting kan negatieve gevolgen hebben als het management een permanente dialoog met haar medewerkers uit de weg gaat. Een betrokken management, dat een voorbeeldfunctie uitdraagt, onderscheidt zich door een intensieve communicatie met alle geledingen in de organisatie.

Medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn, waar de organisatie voor staat, wat de resultaten zijn van hun inspanningen en hoe het individuele en collectieve toekomstperspectief eruit ziet. Medewerkers die zich identificeren met hun organisatie willen verantwoordelijkheid dragen voor hun werk en willen zich ontplooiën in een werkomgeving die hun talenten koestert. Om hun streven te kunnen verwezenlijken, verwachten ze terecht dat ze op tijd de juiste informatie aangereikt krijgen. Ze willen trots kunnen zijn op hun organisatie. Dat kan alleen als het management ook intern transparant en betrouwbaar is en moeite doet om het vertrouwen van de medewerkers te winnen en te houden.

Ook het andere krachtenveld, de externe omgeving waarmee de organisatie een permanente uitwisseling heeft, oefent voortdurend druk uit. De uitdagingen uit de samenleving confronteren organisaties met voortdurend nieuwe vragen en problemen waarvoor het management oplossingen moet aandragen. Er zijn genoeg moderne managers die het liefst hun glazen huis zouden inruilen voor een ivoren toren. Wie echter denkt dat hij weinig met de samenleving van doen heeft, komt bedrogen uit. De pers is agressiever geworden, spoort corruptie en schandalen op en confronteert het management er genadeloos mee. Conflicten, malversaties, fraude en mismanagement vernietigen in een klap zorgvuldig opgebouwde imago's.

Ontwikkelingen op de markt zijn al achterhaald voordat het management deze in de ivoren toren heeft opgemerkt. Het zijn gemiste kansen die verregaande consequenties kunnen hebben, zoals beursverliezen, gedwongen overnames, ontslagen en faillissementen. Ook interne onrust kost een organisatie geld. Het management moet daarom met beide benen in de eigen organisatie én in de samenleving staan en beseffen dat een evenwicht tussen de interne en externe omgeving de basis is voor succes.

**Bedrijven
erkennen
bouwfraude**

**ABP gaat topinkomens
ter discussie stellen**

**KLM'ers woedend
over bonussen top**

**Bank faalt
bij betaling
hypotheek**

**'In Hoorn 20 jaar
sfeer van corruptie'**

Een negatieve pers is voor organisaties een bron van onrust

De interne en externe omgevingen vragen van het management een effectieve communicatie en geen houding van negeren en stilzwijgen. Bij effectieve communicatie is een aantal intenties belangrijk: denken en handelen vanuit het streven naar harmonie, het oplossen van conflicten door onderhandelen, het openhouden van communicatiekanalen en het blijven werken aan onderling vertrouwen. Een emotioneel intelligente manager met een extraverte houding en met oog voor het belang van derden moet ervan overtuigd zijn, dat transparante communicatie beter is dan ruis en dat een verantwoorde mate van openheid een katalysator kan zijn voor effectieve communicatie.

In complexe situaties waar veel tegengestelde belangen spelen, lijkt het afleggen van verantwoording op koorddanses zonder net. Als manager dreig je elk moment neer te storten als je niet in redelijke openheid kunt spreken en vanuit een verborgen agenda teveel informatie achter de kiezen moet houden. Kunnen de politici in Den Haag en de president-directeur van Schiphol nog werkelijk verantwoording afleggen over de aanvaardbare geluidsnormen van het toenemende vliegverkeer? Beloofde de directie van de NS in 2001 niet een verbeterde dienstverlening en meer veiligheid? Die belofte is ingelost met opgeheven spoorlijnen en ontslagen conducteurs. Het zijn slechts twee voorbeelden van bekende organisaties waarin de besluitvorming en daarmee het gedrag van het management haaks staan op de verwachtingen die intern en ook extern gewekt zijn. Ook minder bekende organisaties zijn meesters in het niet nakomen van beloftes. Consumentenorganisaties en consumentenprogramma's op radio en TV varen er wel bij. Zij winnen aan populariteit omdat ze de missers van de organisaties in het openbaar onder het vergrootglas leggen.

1.1 Het interne krachtenveld

Onze economische samenleving kent een breed scala van organisaties die zich onderscheiden door de meest uiteenlopende kernactiviteiten. Daaraan wordt intern gewerkt door samenwerkingsverbanden die vooraf vastgestelde doelen moeten behalen. Het maken van winst is voor een profit organisatie natuurlijk het ultieme doel, maar het is ook een maatstaf voor een gezonde bedrijfsvoering en een middel voor innovatie, groei en continuïteit. Tal van organisaties hebben sociale doelen waarbij niet de materiele winst doorslaggevend is, maar de immateriële, zoals die door de aard van de organisatie wordt bepaald. Zo stelt Artsen Zonder Grenzen zich ten doel gezondheidsprojecten op te zetten en over te dragen aan de verantwoordelijke instanties. De FNV wil onderhandelingsdoelen halen voor een betere inkomenspositie van haar leden en de gemeente wil met een proces van interactieve besluitvorming een duurzame dialoog met haar burgers opbouwen. In deze voorbeelden zijn niet omzet en winst de sleutelwoorden, maar het gewenste gedrag bij de doelgroepen.

Hoe veelzijdig de doelen van organisaties en hun producten en diensten op de commerciële en niet-commerciële markt kunnen zijn, blijkt wel uit de voorbeelden in kader 1.1.

Veelzijdigheid in organisatiedoelen

- 1 Branchevereniging
Doel:
 - belangen van de branche behartigen
 - sterk staan bij CAO-besprekingen

- 2 Charitatieve instellingen (goede doelen)
Doel:
 - nood lenigen en hulp bieden
 - middelen bijeenbrengen, vooral geld

- 3 Overheidsorganisatie
Doel:
 - gezag uitoefenen
 - zorgdragen voor de handhaving van gelijkheidsbeginselen

- 4 Politieke partijen
Doel:
 - politieke idealen verwezenlijken
 - aanhang verwerven

- 5 Mensenrechtenorganisatie
Doel:
 - onrecht aan de kaak stellen
 - de bewustwording van autoriteiten stimuleren
 - belangen behartigen
 - aanhang verwerven

- 6 Consumentenorganisatie
Doel:
 - belangen van consument behartigen
 - bewustwording bij consument stimuleren, via voorlichting
 - 'luis in de pels' zijn

Kader 1.1

Natuurlijk vragen de charitatieve instellingen om financiële bijdragen, om vervolgens met dit geld hun ontwikkelingsprojecten te kunnen financieren. Daarentegen vraagt de organisatie voor verkeersveiligheid, 3VO, in eerste instantie niet om geld; haar doel is een verantwoord verkeersgedrag van alle verkeersdeelnemers. De gemeente wil verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming bereiken door burgers te laten meepraten over de inrichting van hun woonomgeving. De politie adviseert burgers deugdelijk hang- en sluitwerk in huis aan te brengen om inbraken te voorkomen en zo de kleine criminaliteit terug te dringen.

Wat organisaties precies willen bereiken, kunnen we lezen in de vele bronnen die inzicht geven in hun activiteiten. Een waterschap dat met een uitgebreide personeelsadvertentie aangeeft dat het nieuwe medewerkers zoekt voor de gefuseerde organisatie. Een samenvatting uit een jaarverslag of een corporate advertising die toelichting geeft op de waarden, missie en kernactiviteiten van de organisatie.



Waterschap Aa en Maas

Per 1 januari 2004 ontstaat door een fusie tussen de waterschappen De Aa en De Maaskant één grote waterautoriteit in Oost-Brabant: Waterschap Aa en Maas. Het hoofdkantoor van de nieuwe organisatie komt in 's-Hertogenbosch. Zo'n 400 medewerkers staan klaar voor 700.000 bewoners en een groot aantal industriële bedrijven. Het aantal vervuilingseenheden bedraagt 1,2 miljoen. Waterschap Aa en Maas zorgt voor voldoende en schoon oppervlaktewater in een beheersgebied van 160.000 hectare en onderhoudt 110 km Maasdijk.

Het nieuwe waterschap bestaat uit de sectoren Strategie & Beleid, Zuiveren, Watersystemen & Waterkering en Middelen. Daarnaast heeft de organisatie 3 stafafdelingen: Bestuurszaken, Concern Control en Personeel & Organisatie.

Sector Strategie & Beleid

De sector Strategie en Beleid is verantwoordelijk voor de integrale beleidsontwikkeling van het waterschap. Daarnaast houdt deze sector zich ook bezig met het verlenen en handhaven van vergunningen. Intensief contact met bestuurders en het daarbij horende samenspel zijn hierbij een vanzelfsprekendheid.

De sector bestaat uit de afdelingen Informatie Centrum Water, Integraal Beleid, Emissiebeheersing/ Vergunningen en Handhaving.

Sector Zuiveren

De sector Zuiveren is verantwoordelijk voor het zuiveren van het afvalwater en bouwt en beheert de zuiveringstechnische werken van het waterschap. Innovatie, relatie- en kennismanagement spelen daarbij een belangrijke rol. De sector bestaat uit de afdeling Werken en de afdeling Advies en Ondersteuning. Vanuit de zuiveringsregio's worden de rioolwaterzuiveringen aangestuurd.

Sector Watersystemen & Waterkering

De sector Watersystemen & Waterkering is verantwoordelijk voor het operationele waterbeheer en het beheer van de waterlopen waarbij de veiligheid voorop staat. De sector bestaat uit 4 districten en een afdeling Beheer & Advies.

Sector Middelen

De sector Middelen is verantwoordelijk voor de financiën, facilitaire voorzieningen en informatietechnologie. Deze middelen verwerft het waterschap via de belastingen. De sector bestaat uit vier afdelingen: Fiscale Zaken, Informatie- en Communicatie-technologie, Financiën en Facilitair bedrijf.

Het waterschap Aa en Maas maakt de verantwoordelijkheid van haar sectoren kenbaar in een personeelsadvertentie

1.1.1 Coördinatie en samenwerking

Elke organisatie kent haar eigen doelstellingen en doeleinden, haar belangen- en doelgroepen en haar eigen organisatie- en communicatievraagstukken. De formele verantwoordelijkheid voor deze vraagstukken ligt bij een aantal mensen. Van hen wordt verwacht dat ze in een sociale en hiërarchische structuur en op basis van coördinatie van alle activiteiten de gestelde doelen bereiken. Elke organisatie heeft daarom een structuur die bepalend is voor de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken.

Een organisatie is samengesteld uit mensen die samenwerken voor een bepaald doel. Deze samenwerking, die van tijdelijke of duurzame aard kan zijn, komt tot stand door een verdeling van alle soorten taken die gecoördineerd moeten worden om handelingen en beslissingen weer op elkaar af te stemmen. Deze vorm van doelbewust handelen wordt ook wel organiseren genoemd, een activiteit die doelmatige verhoudingen moet scheppen tussen de beschikbare mensen, beschikbare middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

De middelen hebben betrekking op de beschikbare menskracht en de technologie, die als productiefactoren in onderlinge samenhang nodig zijn om producten of diensten tot stand te brengen. De organisatiestructuur laat zien hoe in de organisatie wordt samengewerkt, hoe de onderlinge relaties liggen, hoe de hiërarchische verhoudingen onder de leden van de organisatie gerangschikt zijn, hoe de besluitvorming plaatsvindt en hoe de leden in de organisatie functioneel met elkaar communiceren.

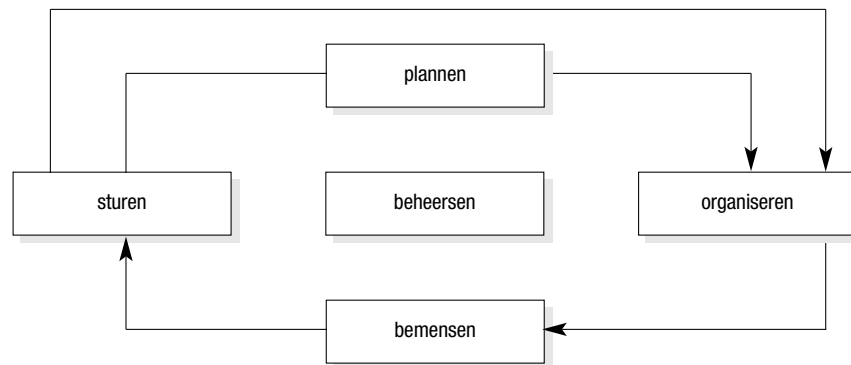
Op basis hiervan kunnen we de kenmerken van de organisatiestructuur vaststellen (zie kader 1.2).

De kenmerken van de organisatiestructuur

- De indeling van de te verrichten werkzaamheden in functies en taken van medewerkers, werkgroepen en afdelingen.
- De vastgestelde bevoegdheden en de betrekkingen waarin medewerkers, werkgroepen en afdelingen tot elkaar staan bij de uitvoering van hun taken.
- De interne communicatie die het medewerkers, werkgroepen en afdelingen mogelijk maakt met elkaar in verbinding te staan en informatie uit te wisselen voor de afstemming en integratie van taken en werkzaamheden.

Kader 1.2

Een organisatie kan niet functioneren zonder de aansturing door managers. Zij hebben de taak richting te geven aan de activiteiten van anderen en zijn verantwoordelijk voor het managementproces. In dat proces kun je een aantal activiteiten onderscheiden, te weten: plannen, organiseren, bemensen, sturen en beheersen. Figuur 1.1 geeft dit schematisch weer.



Figuur 1.1 Modern management¹

Het plannen is het startpunt van het managementproces. Bij het plannen leg je vast welke doelen je wilt bereiken en hoe je dit wilt doen. Bij het organiseren neem je beslissingen over het benutten van medewerkers en bronnen, over het toewijzen van taken aan mensen en over de coördinatie van de werkzaamheden. Het bemensen betreft het verwerven, opleiden en het trainen van medewerkers, zodat deze het werk op een verantwoorde wijze kunnen uitvoeren. Bij het sturen richt je je op de doelmatigheid en doelgerichtheid van het werk. Het beheersen, ten slotte, is de managementfunctie waarmee je vaststelt of de bereikte doelen overeenkomen met de gedefinieerde doelen.

1.1.2 Plaats en functie in werkomgeving

Niet iedereen kan beweren dat hij in een motiverende en stimulerende omgeving werkt. De organisatie is immers samengesteld uit uiteenlopende individuen met eigen interesses, voorkeuren en weerstanden. Verschillen tussen medewerkers hebben ook te maken met hun plaats en functie in de organisatie. Daarbij spelen volgende factoren een rol:

- *De aard van het werk.* De aard van de werkzaamheden hangt samen met de soort organisatie en de scholing en ambitie van de medewerkers.
- *Het hiërarchische niveau.* Medewerkers in leidinggevende posities dragen meer verantwoordelijkheden en hebben door hun beslissingbevoegdheden ook meer macht. Het topmanagement, het middenkader en het lagere kader hebben elk hun eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- *De plaats in de organisatie.* Via allerlei organisatieprincipes zijn de medewerkers opgedeeld in functionele samenwerkingsverbanden, zoals lijnafdelingen, stafafdelingen en projectgroepen. Grote bedrijven kennen bovendien nog divisies, business units of bedrijfsgroepen in centrale en decentrale vestigingen.
- *Persoonlijke drijfveren.* Naast functionele verschillen spelen persoonlijke verschillen tussen medewerkers in de samenwerking een rol. Deze persoonlijke verschillen manifesteren zich bijvoorbeeld in de uiteenlopende drijfveren die mensen tot gedrag bewegen. Zo zijn sommige medewerkers slechts te motiveren met een geldelijke beloning, terwijl andere veel meer prijs stellen op vrijheid in het werk of status.

Informele machtsposities

In de lijn kun je een aantal informele functies van macht onderscheiden, te weten:

- *de portier*. Dit is de secretaresse of een andere sluiswachter, die informatie selecteert en zelf bepaalt wat wel of niet wordt doorgegeven.
- *de statuszoeker*. Deze medewerker houdt bruikbare gegevens die hij verzameld heeft, achter. Hij geeft deze in-

formatie pas door op het moment dat hij er goede sier mee kan maken.

- *de promotiemaker*. Deze medewerker houdt informatie voor collega's achter om te voorkomen dat deze een wit voetje halen en hij niet.

Deze informele machtsposities kunnen de werkomgeving negatief beïnvloeden.

Kader 1.3

Persoonlijke drijfveren

Ook persoonlijke drijfveren kunnen we onderverdelen. Zo onderscheiden we:

- *de materialist*. De materiële beloning is voor hem heel belangrijk.
- *de leider*. Hij wil vooral leiden, richting geven en gevolgd worden.
- *de individualist*. Hij heeft behoefte aan veel vrijheid in zijn dagelijks werk.

- *de actieve aanpasser*. Hij probeert zich te ontplooiën binnen de bestaande cultuur.
- *de streber*. Hij is gevoelig voor status.
- *de passieve aanpasser*. Hij vindt het belangrijk tot een groep te (blijven) behoren.
- *de zelfhandhaver*. Hij streeft vooral naar het veilig stellen van zijn positie.

Kader 1.4

Bevlogen mensen zijn de kracht van een organisatie. Als organisaties zich met hun ambities op de markt willen onderscheiden, moeten ze investeren in bevlogen mensen. Deze zijn gedreven in hun werk, bruisen altijd van nieuwe ideeën en gaan soms helemaal op in hun taken en werkzaamheden. Onderzoek heeft aangetoond dat vooral plezier in het werk bepaalt of hard werken uitmondt in een psychische en fysieke fitheid. Het verschil zit in het karakter en in de levensinstelling, de energiebronnen waaruit de persoon kan putten. Een stimulerende chef of collega, goede coaching, vrijheid om het werk zelf in te delen, steun van het thuisfront en een positieve feedback op de geleverde prestaties verschaffen sommige mensen genoeg energie om elke dag fluitend naar het werk te gaan, maar ook fluitend weer huiswaarts te keren.² Bevlogen mensen, zo is verder uit onderzoek gebleken, scoren hoog als het gaat om vitaliteit (energiek gevoel en zin in werken), om toewijding (trots en verantwoordelijkheidsgevoel) en om absorptie (het kunnen opgaan in het werk). Bevlogen werknemers blijken ook de bedrijfsresultaten op te stuwen.

Altijd keihard werken, maar nooit moe

Bevlogen mensen hebben bijna onuitputtelijke energiebron

Je hebt van die collega's die nooit moe lijken te worden, die voortdurend druk in de weer zijn en toch altijd fit en vrolijk blijven. Waar halen die mensen toch hun energie vandaan? Nieuwe psychologische inzichten onthullen het geheim van de bevlogen werknemer.

door Jan Ruesink

ENSCHEDÉ - Fysiotherapeut Ronald (50) maakt al jaren werkdagen van tien tot twaalf uur, rent dan 's avonds nog een uur, traint atleten en werkt in het weekend duurlopen van dertig kilometer af.

Sommige mensen worden al moe als ze er aan denken, maar Ronald lijkt er juist energie uit te putten. 'Als ik zie dat mensen beter worden van mijn behandeling, dat lopers beter presteren, dan put ik daar echt energie uit. Maar het komt niet vanzelf. Ik moet er wel lol in hebben. Ik heb ook al eens in een negatieve omgeving gezeten en dan ga ik zelf ook slechter presteren.' Ronald is wat psycholoog dr. Arnold Bakker van de Universiteit van Utrecht zou noemen een bevlogen type. Dat zijn mensen die gedreven zijn in hun

werk, altijd bruisen van nieuwe ideeën en soms helemaal opgaan in hun job. 'Nee, geen workaholics', corrigeert de universitaire hoofddocent/onderzoeker. 'Want dat zijn mensen die niet echt van hun werk genieten. Die branden ook eerder op'. Bakker, in 1964 geboren in (Gennemuiden, doet al jaren studie naar bevlogen mensen en zoekt het antwoord op vragen als: Waar halen gedreven mensen hun energie vandaan, hoe kan een organisatie ze het beste inzetten en kun je bevlogenheid ook aanleren of stimuleren? 'Positieve psychologie', heeft dat. Uit onderzoek concludeert Bakker dat vooral de lol in het werk bepaalt of hard werken uitmondt in geestelijke en lichamelijke fitheid dan wel in psychische en fysieke uitputting. Dat verschil zit volgens Bakker vooral in wat hij noemt de energiebronnen, waaruit een persoon kan putten. Een stimulerende chef of collega's, goede coaching, vrijheid om het werk zelf in te delen, steun van het thuisfront en positieve feedback (van bijvoorbeeld klanten) verschaffen sommige mensen genoeg energie om elke dag fluitend naar het werk (en weer naar huis) te gaan. Toch zal niet ieder-

een onder diezelfde omstandigheden bruisen van de energie. En dat ligt volgens Bakker vooral aan het karakter of de levensinstelling, de interne energiebron dus.

BEVLOGEN

Uit tests die Bakker c.s. onder werkenden hebben gehouden, blijkt dat 12 procent van de beroepsbevolking als 'bevlogen' mag worden gekenschetst. Dat zijn de mensen die hoog scoren als het gaat om vitaliteit (energiek gevoel, zin in werken), toewijding (trots, verantwoordelijkheidsgevoel) en absorptie (kunnen opgaan in je werk). De grote meerderheid scoort op het totaal van die punten vrij gemiddeld, terwijl 4 procent slecht scoort en min of meer lijdt aan burnout (vaak moe, tegenzin, slaapproblemen). 'Die verhouding komt vrij goed overeen met wat uit allerlei onderzoeken blijkt, namelijk dat drie keer zoveel mensen gelukkig zijn als ongelukkig.' Voor het kweken van enthousiasme bestaat geen algemene toverformule.

Wel zijn er volgens Bakker richtlijnen voor hoe je op de werkvloer met bevlogen types moet omgaan. 'We hebben uitge-

zocht dat bevlogenheid aanstekelijk kan werken op anderen. Al is het niet zo besmettelijk als cynisme of een negatieve houding. Een rotte appel kan op een afdeling veel meer schade aanrichten dan één positieveling enthousiasme schept.'

Goed nieuws voor werkgevers is dat het creëren van bevlogen werknemers de bedrijfsprestaties opstuwt. 'We hebben bij een aantal uitzendbureaus het aandeel bevlogen werknemers vergeleken met de omzetresultaten'. Het blijkt dat daar een duidelijk positief verband tussen bestaat.

Bakker is er ook van overtuigd dat een gezonde geest en een gezond lichaam elkaar kunnen versterken. Zoals een hardloper moe wordt van een flinke training, maar daar wel fitter van wordt. 'Het is vaak een combinatie van willen en kunnen. Bevlogen werknemers hebben niet per se meer capaciteiten dan een ander, maar ze leggen de lat hoger.'

Bron: Zwolse Courant,
25 februari 2004

Bevlogen mensen zijn de kracht van een organisatie

Doe de test...

De onderzoekers dr. Arnold Bakker en prof. dr. Wilmar Schauffel van de Universiteit Utrecht ontwikkelden voor Psychologie Magazine een bevlogenheidstest, die op internet in te vullen is. De uitgebreide test kost ongeveer een kwartier tijd, maar een verkorte versie daarvan kan al een aardige indicatie opleveren. Vul bij onderstaande vragen het cijfer in dat voor u het meeste geldt. 0 = nooit, 1 = sporadisch, 2 = af en toe, 3 = regelmatig, 4 = dikwijls, 5 = zeer dikwijls, 6 = altijd.

1. Op mijn werk bruis ik van energie. 2. Ik ben enthousiast over mijn baan. 3. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. 4. Als ik werk voel ik me fit en sterk. 5. Mijn werk inspireert me. 6. Ik ga helemaal op in mijn werk. 7. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan. 8. Ik ben trots op het werk dat ik doe. 9. Mijn werk brengt mij in vervoering.

Bevlogen werknemers scoren hoog op vitaliteit (vragen 1, 4 en 7), toewijding (2, 5 en 8) én absorptie (3, 6 en 9). Deel voor elk van die drie criteria de totaalscore door drie. U bent een bevlogen werknemer als u minstens vijf scoort voor alle drie criteria. Wie minder scoort, kan altijd nog hopen dat het ooit beter wordt. Ook dat kan helpen. De volledige test staat op: www.psychologiemagazine.nl.

De 'beste baas van 2003', directeur van een beveiligingsbedrijf, heeft een pluim gekregen voor zijn heldere toekomstvisie en vooral voor zijn bijzondere overredingskracht en engelengeduld. Daarmee weet hij zijn mensen zover te krijgen dat ze zelf aan de slag gaan en niet door hem *gestuurd* worden. Hij wordt geprezen als 'people manager' die zijn mensen zelf laat nadenken om zo met hen de beste resultaten te behalen binnen de door hem gestelde grenzen. Hij geeft complimenten als het goed gaat en opbouwende kritiek als het fout gaat.

De beste baas van 2003 laat zijn medewerkers zelf nadenken

Gert Krijgsman, directeur van Kop Beveiliging, is deze week uitgeroepen tot Beste Baas. Zijn stijl volgens de jury? 'Niet lullen, maar poetsen.'

De vakjury roemt Krijgsman als iemand die 'met een heldere toekomstvisie, persoonlijke overredingskracht en met engelengeduld zijn mensen zover weet te krijgen dat ze zelf aan de slag gaan en niet door hem gestuurd hoeven worden'. Hij is, in goed Nederlands, een *people manager*. Medewerkers zelf laten denken, dat is volgens Krijgsman zijn bedrijfsge-

heim. 'Ik vind dat zelf ook niet zo vreselijk bijzonder, maar kenmerkend is het dat wel. Iedereen heeft zijn eigen denkvermogen. Als je mensen daarop aanspreekt, halen ze de beste resultaten.'

Al heeft die zelfredzaamheid ook een keerzijde. 'Laatst vertelde een collega dat ik niet altijd heel helder de grens aangeef. Daar maken mensen wel eens misbruik van. Ik moet natuurlijk oppassen dat anderen in hun voortvarendheid niet achter mijn bureau gaan zitten. Te veel initiatief wil ik ook weer niet.'

Krijgsman verlangt van zijn personeel een bescheiden opstelling naar klanten. 'Maar ze moeten natuurlijk wél van de hoed en de

rand weten. Onze bedrijfscultuur is belangrijk. De laatste vijf, zes nieuwe personeelsleden kwamen niet eens uit de beveiligingsbranche. We hebben ze vooral op karakter geselecteerd. Dat betekent trouwens niet dat iedereen hetzelfde moet zijn.'

Groter wil Krijgsman het bedrijf niet laten groeien – dan zou hij net als in zijn vorige baan het directe contact met de werkvloer verliezen. 'We weten van elkaar waarmee we bezig zijn. Elke dag begint om kwart voor acht met een gezamenlijke kop koffie. Dan wordt meteen even bijgepraat.'

Natuurlijk is een goede baas niet enkel aardig en gezellig. Maar als er iets mis gaat, valt dat op ver-

schillende manieren aan te pakken. 'Ik spreek medewerkers er gelijk op aan. Niet op een negatieve manier, dan haal je de snit eruit. Ik probeer het positief te houden en opbouwende kritiek te geven. Dat werkt het beste.'

De goede werksfeer vertaalt zich volgens Krijgsman in een laag ziekteverzuim, 1 tot 1,5 procent. Als iemand zich ziek meldt, is hij ook écht ziek. 'Baaldagen kennen we hier niet. Iedereen realiseert zich dat anderen harder moeten werken als jij je drukt.'

Voorlopig kan Krijgsman niet meer stuk bij zijn mensen. Bij de titel Beste Baas hoort namelijk een weekendje Barcelona voor het hele bedrijf.

De beste baas van 2003

Bron: de Volkskrant, 28 maart 2004 (samenvatting)

1.1.3 Motivatie en demotivatie

Er zijn veel theorieën ontwikkeld over de vraag wat mensen motiveert om prestaties voor de organisatie te leveren. Bij motivatie gaat het om innerlijke besluitvormingsprocessen, waarbij medewerkers zich de vraag stellen waarom ze hun energie in hun werk steken en hun talenten beschikbaar stellen. Het management vraagt zich tegelijkertijd af hoe zij de motivatie als menselijke factor ten volle kan benutten. Gemotiveerde mensen, zo vinden leidinggevendenden, zijn medewerkers die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun werkgedrag, zich niet verschuilen achter regels van anderen, hart voor de zaak hebben en zich loyaal opstellen. Het zijn bekwame medewerkers, die de passie hebben het werk steeds beter te doen, die leiderschapsgedrag vertonen en bij zwaar weer het initiatief nemen. Ze werken met elan, enthousiasme en vanuit ondernemerschap. Motivatie heeft economische waarde, dat wordt al lang niet meer door het management betwist. 'Hoe gemotiveerder, hoe beter de bedrijfsresultaten' zo is gebleken uit onderzoek.³

Het antwoord op de vraag wat mensen motiveert, hangt voor een groot deel af van de functie die een medewerker in de organisatie inneemt. Daarbij moet je rekening houden met het feit dat de ene persoon voor de organisatie exclusiever is dan

de andere, door bijvoorbeeld specifieke ervaring, opleiding, intelligentie of andere persoonlijke eigenschappen. Heel algemeen kun je stellen, dat bij motivatie twee variabelen in het spel zijn: de persoon en de situatie. Persoonsgebonden factoren verwijzen naar kenmerken van de persoon zelf: zijn mentaliteit, karakter, leeftijdsfase en de wijze waarop hij met problemen omgaat. Situatiegebonden factoren verwijzen naar kenmerken van de situatie waarin de medewerker verkeert: de inhoud van het werk, de stijl van leidinggeven van de directe chef, de kwaliteit van het personeelsmanagement en de positie in de structuur van de organisatie.

Medewerkers kenmerken zich echter niet alleen door verschillen, maar ook door overeenkomsten in de basisbehoeften, zoals die in de motivatietheorieën worden gedefinieerd. De basisbehoeften bij motivatie zijn:

- behoefte deel uit te maken van een groep;
- behoefte zich te onderscheiden;
- behoefte invloed uit te oefenen op de eigen werksituatie.



Figuur 1.2 De basis van het motivatieproces⁴

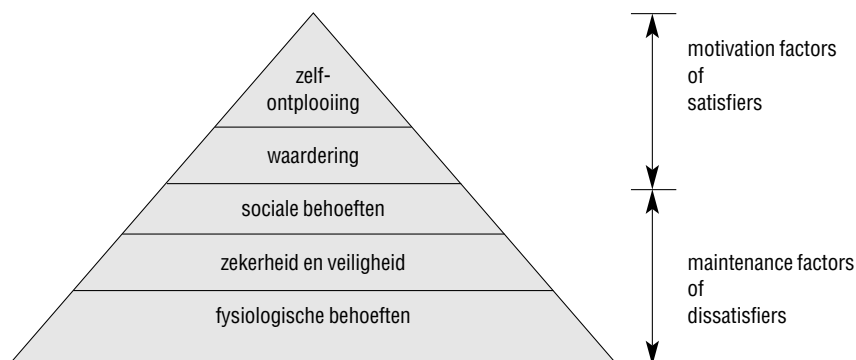
Motivatie uit zich in zichtbaar gedrag waaruit blijkt, dat de medewerker iets wil doen. Deze wil wordt beïnvloed door de mate waarin bepaald gedrag de behoefte van de medewerker bevredigt. Een onbevredigde behoefte leidt tot spanning die op haar beurt aanzet tot het zoeken naar doelen die, als ze bereikt worden, de behoefte bevredigen en de spanning verminderen. Volgens Robbins zijn gemotiveerde medewerkers gespannen. Om de spanning te verminderen gaan ze activiteiten verrichten. Hoe groter de spanning, zo beweert hij, des te meer activiteiten zijn nodig om deze te verminderen. Als een medewerker hard werkt kun je concluderen, dat hij gedreven wordt door de wens een voor hem waardevol doel te bereiken.

Demotivatie echter leidt tot verzuim, conflicten en zelfs tot vertrek van mensen. Dit kost de organisatie handen vol geld, waardoor de financiële situatie onder druk kan komen te staan. Het geld wordt dan gestoken in een inhaalslag en niet in vooruitgang. Hieruit blijkt een relatie tussen motivatievraagstukken en de effectiviteit van een organisatie.

Met betrekking tot demotivatie wordt wel beweerd, dat mensen net zoveel hart voor de zaak hebben als de zaak voor hen heeft. Vaak blijkt demotivatie samen te hangen met onduidelijkheid over de werkgelegenheid. Men wil vooral bij reorganisaties liever weten wanneer een baan eindigt, dan langdurig in onzekerheid verkeren over een ongewisse toekomst. Andere oorzaken voor demotivatie zijn ergernissen over taken die tussen wal en schip vallen, dubblures in werkzaamheden, regelmatige haastklussen die achteraf overbodig bleken te zijn en omslachtige en inefficiënte procedures die het halen van strategische doelen belemmeren. Ook een eenzijdige stijl van leidinggeven, langdurige conflicten, overtrokken maatregelen

len bij incidenten, onduidelijkheid over het beleid en het ontbreken van goed overleg veroorzaken irritaties en op den duur demotivatie. Dit komt tot uitdrukking in verzuim, medewerkers die de kantjes eraf lopen, weerstanden tegen veranderingen of zelfs openlijke tegenwerking. Demotivatie is een verborgen kostenpost.

Als motivatie een economische waarde vertegenwoordigt die gekwantificeerd kan worden in tonnen euro's per jaar, dan zou het management moeten overwegen een dergelijk bedrag te investeren in de 'sociale technologie' met de satisfiers en de dissatisfiers van Herzberg. Volgens diens theorie zijn *satisfiers* factoren die bij aanwezigheid tevredenheid en bij afwezigheid nauwelijks ontevredenheid veroorzaken. *Dissatisfiers* zijn factoren die bij afwezigheid ontevredenheid veroorzaken, maar bij aanwezigheid geen tevredenheid teweegbrengen. Satisfiers hebben vooral betrekking op het werk zelf, bijvoorbeeld de inhoud van het werk, de mate van verantwoordelijkheid, het werkresultaat en de mate van erkenning van de omgeving voor de geleverde resultaten. Dissatisfiers zijn bijvoorbeeld de relaties met de leidinggevenden en de collega's, de arbeidsvoorwaarden, zekerheid van de arbeidsplaats, de kwaliteit van het leidinggeven en het salaris. De dissatisfiers zijn van belang omdat ze ontevredenheid vermijden, terwijl de satisfiers nodig zijn om de tevredenheid en motivatie op te wekken. Werken aan motivatie en arbeidssatisfactie vraagt om een investering in de satisfiers, zodat medewerkers de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing kunnen bevredigen.



Figuur 1.3 Motivatie/demotivatie

Zoals je in figuur 1.3 kunt zien, zijn de theorieën van Herzberg en Maslow met elkaar te verbinden. De onderste drie niveaus van de behoeftepiramide moeten bevredigd worden om tot de basismotivatie voor een werkhouding te komen. Dit kan tot stand worden gebracht met de dissatisfiers, zoals inkomen, arbeidsvoorwaarden en sociale contacten. Nadat de basisbehoefte is bevredigd, kan de organisatie zich met satisfiers richten op de bevrediging van de hogere niveaus. De versterking van de motivatie houdt dan verband met verantwoordelijkheid, met creatief veeleisend werk en met waardering voor geleverde prestaties.

1.1.4 Macht en leidinggeven

Als interne communicatie de smeerolie van een organisatie genoemd wordt, dan is de leidinggevende de monteur die de olie weldoordacht en op tijd bij het radarwerk moet gieten. Daarmee vervult hij een centrale functie omdat van hem verwacht wordt dat hij een sfeer creëert waarin het leveren van prestaties vanzelfsprekend is. Over het algemeen maakt de leidinggevende deel uit van het middenmanagement dat alle impulsen moet bundelen tot werkzaamheden die gericht zijn op het effectueren van de organisatiedoelstellingen. Daartoe ontplooit het middenmanagement een aantal activiteiten dat medewerkers moet opwekken tot gedrag dat het belang van de organisatie dient. De methoden van beïnvloeding van medewerkers zijn gebaseerd op drie processen:

- opvoeding en opleiding
- overreding en overtuiging
- macht

Al tijdens de schoolopleiding wordt iedereen opgevoed en opgeleid met leiding en discipline, waardoor enerzijds de gewenning aan leiding en discipline al in gang wordt gezet en anderzijds instrumenten worden aangereikt om zelf leiding te geven.

Het beïnvloeden van mensen door middel van overreding en overtuiging kan op cognitieve en op affectieve manier plaatsvinden. Dit betekent dat men medewerkers met verstandelijke argumenten kan proberen te overtuigen bepaalde werkzaamheden en taken te verrichten, maar dat men ook op hun gevoelens kan inspelen om bepaalde dingen gedaan te krijgen.

Je kunt medewerkers ook beïnvloeden door macht uit te oefenen. Macht is te beschouwen als een mogelijkheid om de gedragsalternatieven van medewerkers of een groep medewerkers te beperken. Als er macht wordt uitgeoefend, heeft dit tot gevolg dat men in een organisatie in overeenstemming met vastgelegde procedures en regels sommige dingen wel en andere dingen niet mag doen. Denk bijvoorbeeld aan bedrijfsreglementen en arbeidsovereenkomsten. Bij overtreding van die regels kunnen allerlei negatieve sancties worden toegepast, zoals berisping, degradatie en ontslag. Positieve sancties zijn echter ook mogelijk: salarisverhogingen, beter en mooier werk en andere beloningen.

Bij het toepassen van een negatieve sanctiemacht is er sprake van een beperkte stabiliteit in een organisatie. Medewerkers zullen trachten onder de beïnvloeding van macht uit te komen, lijdzaam obstructie plegen en zelfs de organisatie verlaten.

De rol van de manager van vandaag is niet zozeer gericht op de productie zelf, maar eerder op het begeleiden van zijn medewerkers, zodat deze in staat zijn hun werk goed te doen. Hoe meer de manager afhankelijk is van medewerkers die vanuit de aard van hun functie beslissingen nemen en verantwoordelijkheid tonen, des te meer moet hij een klimaat creëren waarin zijn medewerkers dat ook kunnen.

'Er was een totaal gebrek aan leiderschap'

Achtergrond | Nieuwe directeur V&D treft bedrijf in ontreddeering aan en ontslaat 2300 werknemers

Grootwinkelbedrijf Vendex KBB (van onder meer Hema, Bijenkorf en V&D) ontslaat 2300 mensen. De oorzaken zijn talloos. Aan bestuursvoorzitter Hamming heeft het, volgens hemzelf, niet gelegen.

Dirk Goeminne, sinds 3 juli de baas bij V&D, ziet geen andere uitweg. De Belg, die eerder de Hema uit het slop haalde, trof 'een verstikkende cultuur' aan bij de warenhuisketen. 'Ondernemerschap en eigen initiatief zijn weg-

geëbd. Er was een totaal gebrek aan leiderschap en visie.'

V&D kampt al jaren met een oubollig imago waardoor de klanten wegblijven. Het bestuur heeft meerdere pogingen gedaan het imago op te vijzelen, maar drastische maatregelen bleven keer op keer uit, ondanks aandringen van aandeelhouders en analisten. Had bestuursvoorzitter Hamming niet eerder moeten ingrijpen?

Hijzelf vindt van niet. Dat de consument het laat afweten, had hij 'echt niet' kunnen voorzien. Omdat het CBS dit voorjaar een rekenfout maakte, kon hij 'de markt niet volgen'. En dan waren er natuurlijk nog de euro en het

millenniumprobleem, die alle aandacht van het bestuur vergden.

Bovendien heeft hij vorig jaar wel degelijk geprobeerd het tij te keren. Jan des Bouvrie werd ingehuurd om de winkels opnieuw in te richten, de collectie werd drastisch verjongd en er werd zelfs geëxperimenteerd met een eigen tv-programma.

Maar dat had niemand kunnen voorzien, vindt Hamming. Kortom: het tot dusver gevoerde beleid is 'heel verdedigbaar' en hij ziet dan ook geen enkele reden zijn positie ter discussie te stellen. 'Wat ik mezelf wel aanreken, is dat ik de kwaliteit van de organisatie heb overschat.' V&D bleek

volgens de topman niet in staat zichzelf te vernieuwen.

Ook Goeminne constateert een grote 'veranderingsmoehheid' bij het personeel, maar hij vindt het flauw om de schuld alleen bij de medewerkers te leggen. 'Als ze niet onder bezielende leiding staan, kun je ook geen optimale inzet verwachten.' Had hij dan wel eerder ingegrepen? 'U begrijpt dat ik die vraag niet kan beantwoorden.' Hij heeft hoop dat het goed komt. 'Toen ik in 1997 aantrad bij Hema, was de sfeer ongeveer hetzelfde als bij V&D nu.' Hema is nu een succesnummer.

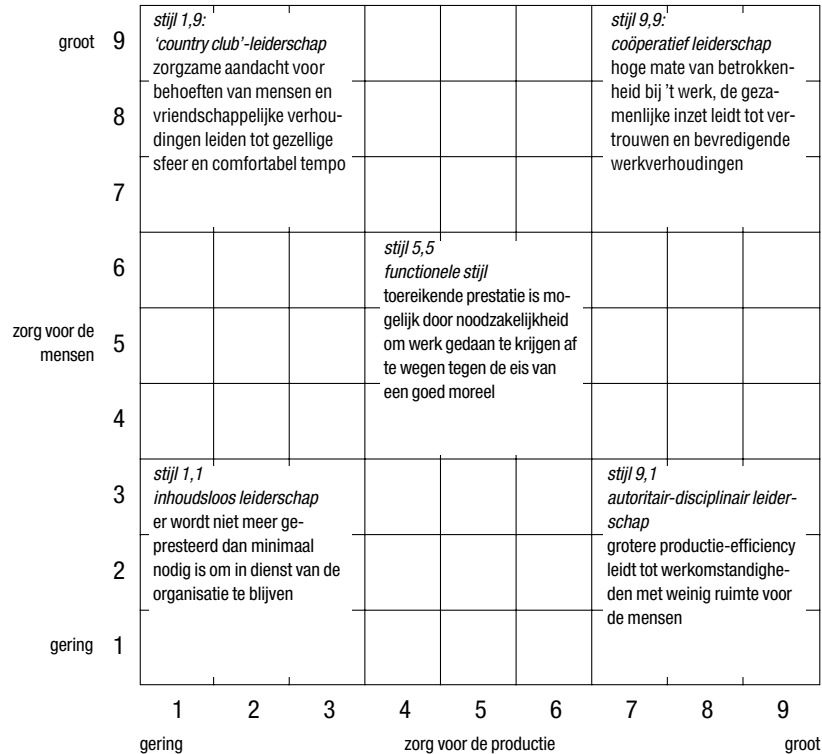
Gebrek aan leiderschap doet V&D de das om

Bron: de Volkskrant, 10 september 2004

Veel leidinggevendenden hebben tegenwoordig de opdracht om de competenties van hun medewerkers te ontwikkelen. Het leiderschapsmodel van Blake en Mouton is daarbij goed bruikbaar. Zij onderscheiden vijf leiderschapsstijlen (zie figuur 1.4):

- 1 *inhoudsloos leiderschap*. Er wordt niet meer gepresteerd dan minimaal nodig is om in dienst van de organisatie te blijven. Er is geen sprake van leidinggeven en de taak- en beheerscommunicatie is minimaal, zodat de medewerker veel zelf moet uitzoeken.
- 2 *autoritair disciplinair leiderschap*. Dit leiderschap leidt door een grotere productie-efficiency tot werkomstandigheden met weinig ruimte voor mensen. Als de medewerker een fout maakt, neemt de leidinggevende disciplinaire maatregelen. Er is geen aandacht voor menselijke aspecten en de communicatie staat ten dienste van het werk.
- 3 *country club leiderschap*. Er is veel aandacht voor de behoeften van mensen en voor vriendschappelijke verhoudingen. Deze leiden tot een gezellige sfeer en tot een comfortabel tempo. De communicatie tussen de leidinggevende en de medewerker vindt plaats in de vorm van talrijke gesprekken waarin ruimte is voor meningen en standpunten. De leidinggevende probeert conflicten te vermijden en biedt waar nodig een helpende hand.
- 4 *coöperatief leiderschap*. Er is sprake van een hoge mate van betrokkenheid bij het werk. Deze gezamenlijke inzet leidt tot vertrouwen en tot bevredigende werkverhoudingen. De onderlinge communicatie kent een tweerichtingsverkeer bij het uitwisselen van informatie.
- 5 *functionele stijl*. Hier wordt een evenwicht gevonden tussen de productie-eisen en de sociale aspecten, waarbij men uitgaat van het principe dat moreel gedrag voorwaarde is voor een goede productie. De communicatie vindt zowel formeel als informeel plaats.

Zoals blijkt richten de vijf stijlen zich op de werksfeer, de onderlinge relatie in de groep en uiteraard de resultaten van het werk dat uitgevoerd moet worden. Wie leiding geeft, kan in principe overal in het schema terecht komen, afhankelijk van de hoeveelheid aandacht die hij heeft voor de medewerkers en/of de productie.



Figuur 1.4 Leiderschapsmodel van Blake en Mouton

Als je de voorkeur geeft aan de functionele stijl, dan verschuift de 'oude' rol van de manager die de zaak van bovenaf wilde beheersen, naar de rol van de moderne manager. Deze stimuleert, leidt op, coacht en moedigt zijn medewerkers aan zelfstandig activiteiten uit te voeren, waardoor ze hun talenten kunnen laten zien. De beste manier om de vitaliteit en de potentie van medewerkers te benutten, is door ze als betrouwbare en waardevolle partners te behandelen en hun een reëel aandeel te geven in het succes van de organisatie. Managers beseffen steeds meer dat ze moeten investeren in de capaciteiten van hun mensen. Zij vormen immers het menselijke kapitaal als productief goed van een organisatie.

1.1.5 Cultuur als waardestelsel

De medewerkers creëren met elkaar de waarden waarin de identiteit en de organisatiecultuur hun weerslag vinden. Cultuur heeft hier alles te maken met de ongeschreven regels die de medewerkers met elkaar delen. Zo is de bedrijfscultuur mede bepalend voor de inzet waarmee wordt gewerkt, maar ook voor de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Heerst er een teamgeest? Is men hard voor elkaar, onverschillig of juist vriendelijk? Er zijn culturen die hard werken aanmoedigen en honoreren, terwijl in andere culturen juist de sociale vaardigheden een rol spelen. Veel medewerkers die falen in een organisatie, hebben hun werk misschien wel goed gedaan, maar missen de aansluiting aan de heersende organisatiecultuur in hun directe werkomgeving.

Respect en waardering zijn waarden die een rol spelen bij de motivatie van medewerkers. Een vaak gestelde vraag in de sociale wetenschap is 'wat beweegt een mens om te doen wat hij doet?' Het feit dat iemand gemotiveerd is om iets te bereiken, geeft aan welke doelen hij aantrekkelijk of onaantrekkelijk vindt. De taakvervulling moet bijvoorbeeld aantrekkelijk zijn. Een onaantrekkelijke taak heeft een negatieve invloed op de prestaties van medewerkers. Deze negatieve invloed kan ook stress tot gevolg hebben, een ziekteverschijnsel dat versterkt wordt door een organisatiecultuur waarin medewerkers zich niet thuis voelen. Een gevoel van ontevredenheid op de werkplek kan ziekteverzuim tot gevolg hebben.

Voorbeeldgedrag en betrokkenheid van het management, de zorg voor opleiding en training en de stijl van leidinggeven zijn van invloed op de intentie waarmee medewerkers een bijdrage willen leveren aan het behalen van de organisatiedoelen. De kracht die binnen een organisatie kan ontstaan, kan als een katalysator werken.

1.1.6 Veranderingprocessen

De economische recessie, overheidsbezuinigingen, het streven naar duurzaamheid: deze en nog meer ontwikkelingen in de samenleving leiden ertoe dat organisaties hun beleid en hun interne bedrijfsprocessen moeten aanpassen. Zo sleutelt het kabinet al enkele jaren aan de inrichting van het openbare bestuur en het ontwerp van een verbeterd kiesstelsel, omdat overheden door de lage opkomst bij verkiezingen hun democratische machtsbasis en hun legitimiteit als democratische organen dreigen te verliezen. Het dualisme, dat uitgangspunt moet worden van het democratische handelen bij overheidsbeleid, heeft al voor veel verwarring en onzekerheden in overheidsorganisaties gezorgd. Ook bedrijven moeten zich in een dynamische omgeving staande houden. Moordende concurrentie, de veranderde marktvaart, de technologische ontwikkelingen en ook intern de drang van het topmanagement als organisatie snel te groeien en winst te maken, zijn meestal oorzaken voor interne veranderingen.

Het management heeft de taak de ontwikkelingen in de externe omgeving nauwlettend te volgen en zich af te vragen of deze invloed kunnen hebben op de koers van de organisatie. Wil de organisatie haar doelen werkelijk halen, dan zal zij gelijk-

ke tred moeten houden met veranderingen in de externe omgeving. Veel organisaties proberen zelfs pro-actief erop te reageren door tijdig de organisatie aan te passen.

De beslissingen voor veranderingen neemt het topmanagement, omdat deze top ook de verantwoordelijkheid moet dragen voor de continuïteit van de organisatie. Kiest het voor een nieuwe koers, dan moeten bij de herziene of de nieuwe strategie de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving centraal staan. Bekende voorbeelden zijn de invloed van ICT op de bedrijfsvoering, de behoefte van een grillige en wispelturige markt en de concurrerende producten en diensten, die weinig onderscheidend zijn. Ook de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals veranderde waarden en normen ten aanzien van bijvoorbeeld 'eerlijke handel' met ontwikkelingslanden en de roep om 'duurzaamheid' kunnen als voorbeeld gelden. Mondiale economische ontwikkelingen en overheidsmaatregelen op Rijks- en Europees niveau kunnen eveneens bepalend zijn voor de toekomstige koers van een organisatie.

De door het management gekozen strategie geeft uiteindelijk aan welke veranderingen noodzakelijk of gewenst zijn om de doelstellingen te bereiken. Dat kunnen veranderingen op diverse terreinen zijn: uitbreiding of beperking van activiteiten, verandering van werkprocessen, verhoging van efficiency door kostenbesparing en automatisering, het afstoten van verliesgevendende activiteiten en het betreden van nieuwe markten.

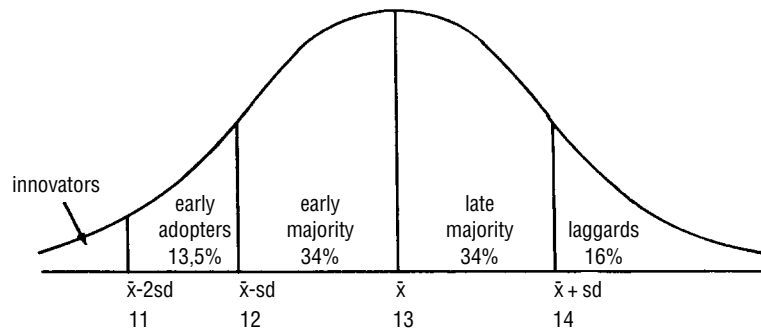
In tijden van sterke interne veranderingen bestaat er binnen de organisatie voortdurend behoefte aan informatie-uitwisseling. Uit oogpunt van bestuurbaarheid is het daarom essentieel dat het management de medewerkers duidelijk maakt welke veranderingen zij beoogt en waarom er steeds hogere eisen aan de flexibiliteit van de organisatie worden gesteld. Uit een onderzoek van Price en Waterhouse is gebleken, dat managers het succes van veranderingsprocessen voor honderd procent toeschrijven aan de planmatig opgezette interne communicatie. Een andere succesfactor is een slagvaardig en betrokken middenmanagement dat bevoegd is om beslissingen te nemen. Ook heldere beschrijvingen van de doelen en mijlpalen geven medewerkers inzicht in het nut van veranderingen.

Veranderingen sneuvelen vaak omdat er geen implementatieplan is dat aangeeft wie er waarvoor verantwoordelijk is en waarvoor. Veranderingsdoelen blijven zo papieren doelen die wel voor onrust zorgen, maar geen zichtbare resultaten opleveren.

Als een veranderingsproces op een verantwoorde manier in gang wordt gezet, dan moet interne communicatie er mede voor zorgdragen dat de verandering intern geaccepteerd wordt. Communicatie krijgt dan een procesgericht karakter.

Acceptatie is nauwelijks een probleem bij de verantwoordelijken en de trekkers van het veranderingsproces, maar wel bij de volgers en achterblijvers. De laatste groep toont nauwelijks interesse, verzet zich vanuit onkunde vaak tegen veranderingen en gaat uiteindelijk schoorvoetend met de ontwikkelingen mee omdat ze geen andere keuze meer heeft. Maar ook deze groep moet er actief bij betrokken worden om ervoor te zorgen dat ze toekomstige ontwikkelingen niet frustreren.

Interne communicatie moet het informatie- en acceptatiegat dichten tussen de trekkers en de volgers.



Figuur 1.5 Proces van adoptie en vernieuwing⁵

Ook de invoering van de verandering moet in alle lagen van de organisatie met succes verlopen. Menig manager die eerst het proces in gang moet zetten en het vervolgens moet trekken, heeft na voltooiing van de plannen op papier de neiging tevreden achterover te leunen. Men gaat ervan uit dat het op papier bedachte beleid als vanzelfsprekend door de medewerkers wordt geaccepteerd en uitgevoerd. Het management houdt er soms naïeve opvattingen op na over de vraag hoe medewerkers op het herziene beleid en de daaruit voortvloeiende veranderingen reageren. Dikwijls wordt verondersteld dat met wat voorlichting en een toelichting op de toekomstige plannen iedereen enthousiast aan het werk gaat. Dit blijkt echter een illusie te zijn. In werkelijkheid is men vaak onverschillig en afkerig, de weerstand is groot.

Bij elk veranderingsproces speelt nog een lastige vraag een rol: wat is het juiste moment om de organisatie in te lichten over de geplande verandering? Op welk moment moet het management met haar nieuwe strategie naar buiten komen? De paradoxale situatie kan zich voordoen, dat je als communicatiemanager daadkracht moet adviseren, terwijl het management de neiging heeft juist wat langer te wachten met het verstrekken van informatie, zeker naarmate de veranderingen ingrijpender zijn. Hoe belangrijker de veranderingen voor de medewerkers, des te groter hun behoefte aan informatie, maar hoe minder ze te horen krijgen. In de wandelgangen en in het roddelcircuit ontstaan geruchten door het gebrek aan officiële informatie. Daarmee wordt de kiem gelegd voor weerstand en verzet. Natuurlijk is het in een aantal gevallen begrijpelijk dat het management zich terughoudend opstelt. Het gaat dan om ingrijpende beslissingen die men nog niet openbaar wil maken. Het management voert dan als argument aan dat het geen onrust onder de medewerkers wil. Maar bij de meeste veranderingsprocessen kan juist het langdurig uitstellen van informatieverstrekking als een boemerang werken. Als niet procesmatig wordt gecommuniceerd, ervaren de medewerkers de veranderingen als een overval, wat een aanleiding kan zijn om zich met hand en tand ertegen te verzetten. Daarmee wordt het moeilijk veranderingsprocessen efficiënt en effectief te sturen.

Als je bij organisatieveranderingen als communicatiemanagers moet adviseren, moet je weten welke rol van je verwacht wordt. Je zult in elk geval inzicht moeten hebben in het karakter en de structuur van de verschillende soorten organisatieveranderingen (zie kader 1.5). Tijdens het veranderingsproces vervul je een drievoudige rol: je bent klankbord voor de veranderaars, architect van de interne communicatie en bewaker van het sociaal-psychologische klimaat.

Analyse organisatieverandering

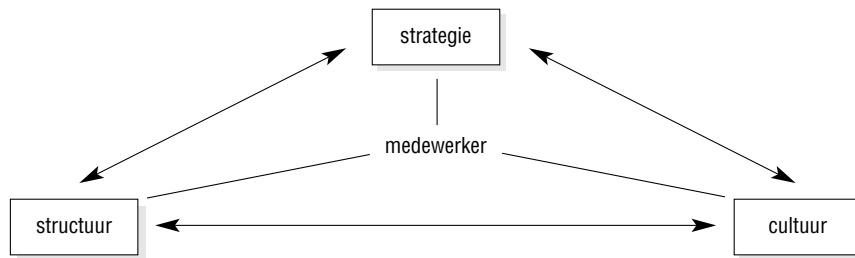
<p>Voor het opstellen van een effectieve communicatiestrategie moet je een analyse maken die antwoord geeft op een aantal vragen.</p> <p>1 Waarom veranderen?</p> <p>2 Wat is het veranderingsdoel?</p> <ul style="list-style-type: none"> - de strategie - de structuur - de cultuur <p>3 Wie zijn de betrokken doelgroepen?</p> <p>Willen ze meewerken?</p>	<p>4 Is er sprake van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - onzekerheid - weerstand - onvoldoende communicatie - gebrek aan urgentie - gebrek aan vertrouwen - angst voor verlies - andere inschatting van gevolgen <p>5 Hoe wordt er veranderd?</p> <ul style="list-style-type: none"> - top down - mensgericht - projectmatig - kanalen, middelen en gewoonten
---	---

Kader 1.5

Veranderingsprocessen halen in een organisatie meer overhoop dan menig management vooraf beseft. Het moge dan ook duidelijk zijn, dat een opeenvolging van veranderingen zonder zichtbare resultaten twijfels oproept. Een veranderingsproces zal daarom soepeler en succesvoller verlopen, naarmate bij betrokkenen het besef leeft dat de verandering noodzakelijk is. Het topmanagement doet er dan ook goed aan vast te houden aan de noodzaak tot veranderen, maar moet tegelijkertijd aandacht besteden aan de oorzaken van weerstanden. Het zal tegendruk moeten wegnemen en tegelijkertijd druk moeten uitoefenen. De noodzaak moet dan wel uit de doelstellingen blijken, die uitdagend, specifiek en realistisch geformuleerd moeten zijn.

1.1.7 Interne communicatie

De belangrijkste voorwaarde voor succes is voor elke organisatie de mentaliteit van de medewerkers en niet, zoals lang is verondersteld, de harde werkelijkheid van strakke procedures, regels, hulpmiddelen en automatisering. Je hoort steeds vaker de opvatting dat de ware kracht van de organisatie in de medewerkers zelf zit. Zij immers stellen hun kennis en ervaring, hun vaardigheden en motivatie in dienst van de organisatie. Het management kan deze kracht mobiliseren door de medewerker centraal in de organisatie te plaatsen, en wel in het centrum van de drieenheid strategie, structuur en cultuur die onderling afhankelijk van elkaar zijn (zie figuur 1.6).



Figuur 1.6 De medewerker staat centraal

De strategie in figuur 1.6 is op te vatten als de weg waarlangs het management zijn doelstellingen wil realiseren. Een strategie geeft inzicht in de inhoud en het karakter van de activiteiten en bestaat daarom uit een beschrijving van de wijze van aanpak, de in te zetten middelen en de daarbij behorende planning.

De structuur schept de condities voor de uitvoering van de gekozen strategie. Deze is daarom afgeleid van de ambities die de organisatie zichzelf stelt. Het gaat dan vaak om keuzes tussen kwaliteit en kwantiteit. Een keuze die tot dilemma's kan leiden, omdat een organisatie die altijd aan de vraag van de markt wil voldoen haar beloftes niet kan nakomen omdat de interne organisatie niet op de vraag is afgestemd. Kwantiteit en kwaliteit moeten elkaar in evenwicht houden.

De cultuur geeft prikkels af die tot individuele inzet en prestaties kunnen leiden. Daarmee is ze een wezenlijk deel van het sociale systeem.

In de drie-eenheid in figuur 1.6 zijn tevens drie samenhangende vormen van interne communicatie te herkennen:

- *strategie: motiverende of beleidscommunicatie.* Medewerkers willen vaak meer van de organisatie weten dan het management beseft. Men is over het algemeen geïnteresseerd in de beleidsdoelen en in de resultaten. Het zichtbaar maken van successen maakt medewerkers trots en kan tot meer identificatie leiden. Ook kennis over mogelijke veranderingen op korte of op lange termijn is voor hen van belang, vooral als de eigen positie daarbij in het geding is. De interesse komt voort uit de behoefte mee te denken en, voorzover mogelijk, deel te nemen aan de interne dialoog. Door interactieve beleidsvorming mogelijk te maken, laat het management zien ook belang te hechten aan de mening van medewerkers. Als communicatiemanager kun je gebruikmaken van vier basisstrategieën van communicatiemanagement.⁶ Afhankelijk van het communicatievraagstuk kun je in een eenrichtingsverkeer informeren of overreden. Je kunt echter ook een dialoog in gang zetten die leidt naar gezamenlijk gedragen uitgangspunten die meegenomen kunnen worden in de afweging bij de besluitvorming.
- *structuur: taak- en beheersinformatie.* Centraal in elke organisatie staat het werkproces waarin de producten en diensten wordt vormgegeven. Medewerkers hebben werkinstructies nodig zodat zij weten hoe zij hun taken moeten uitvoeren. Bij een ingewikkeld productieproces spreekt men van procesinformatie.

Een medewerker die contacten met klanten verzorgt, moet veel weten over het product, de prijs, de marketingactiviteiten en de behoeften van de klant en de markt. Hij moet veel informatie putten uit de commerciële communicatie. Bij deze vorm van interne communicatie ligt de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende en het human resources management. Als communicatiemanager waak je over het imago en de corporate reputatie door luis in de pels te zijn bij kwaliteitsvraagstukken.

- *cultuur: cultuurcommunicatie*. Cultuur schept een kader van waarden en normen dat gedeeld wordt door de medewerkers, doordat zij de intentie hebben op een bepaalde manier met elkaar te communiceren. De cultuur bepaalt voor een belangrijk deel de formele en informele communicatiestructuur en de intensiteit van de communicatie via de verschillende beschikbare middelen. De communicatiemanager zorgt voor een effectief communicatiebeleid dat rekening houdt met de (sub)culturen in een organisatie door communicatiemiddelen in te zetten met boodschappen die op een verantwoorde ‘cultuurmaat’ toegesneden zijn.

De strategie geeft de richting aan voor het interne communicatiebeleid, met een samenhang tussen de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. De drie daaruit voortvloeiende vormen van interne communicatie moeten ertoe bijdragen, dat een gemotiveerde medewerker in staat wordt gesteld zijn toegevoegde waarde te tonen.

Belangrijke factor voor de kwaliteit van de interne communicatie is de visie die het management erover heeft. Een visie bepaalt in grote mate waarop je interne communicatie kunt beoordelen en beïnvloeden. Managers beweren meestal dat de interne communicatie in hun organisatie goed is. Ze toetsen de beweringen echter nauwelijks aan een meetlat die aangeeft wat goede en slechte interne communicatie is. Storingen in het communicatieproces worden daardoor nauwelijks bespreekbaar gemaakt. Dat is een van de ergste valkuilen, zegt een deel van de managers. Een ander deel heeft er geen problemen mee, omdat ruis nu eenmaal bij communicatie hoort. Beide groepen managers hebben verschillende visies op interne communicatie. Je kunt bijna zeggen dat verschillende groepen in de organisatie verschillende visies hebben. De lijnmanager vindt dat interne communicatie moet zorgen dat zijn medewerkers weten wat ze dagelijks moeten doen. De bedrijfsjournalist wil zijn personeelsblad gebruiken om alle medewerkers te informeren over de goede en minder goede beslissingen die in de organisatie zijn genomen. Het topmanagement dat via de interne communicatiekanalen nieuwe ideeën over de organisatie en haar producten of diensten in de organisatie wil pompen, demonstreert een andere visie dan medewerkers die pleiten voor meer communicatie vanaf de werkvloer naar het management. Wie communicatie nog wil inzetten als middel om medewerkers te motiveren, kijkt anders tegen interne communicatie aan dan de middenmanager die deze ziet als instrument waarmee hij draagvlak wil creëren voor de managementbeslissingen.

Wil je als communicatiemanager echter tot een eensluidend communicatiebeleid komen, dan moet je samen met het management consensus zien te bereiken over de uitgangspunten van interne communicatie. Een mogelijkheid om tot een eenduidige visie te komen, is een discussie over de wijze waarop het management tegen hun medewerkers aankijkt. Welk mensbeeld staat ze voor ogen? Bij een negatief mensbeeld gaat men ervan uit dat medewerkers een natuurlijke afkeer hebben van werken. Ze vermijden verantwoordelijkheid en zoeken zekerheid. Vanuit deze extrinsieke houding moeten medewerkers gedirigeerd, beheerst en gecontroleerd worden. Prikkelers, zoals beloning of straf kunnen deze bewegen tot het leveren van prestaties, waardoor in de visie van het management motivatie belangrijk is. Bij het positieve mensbeeld wordt ervan uitgegaan dat de mens vanaf de geboorte gericht is op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf tot het leveren van prestaties en streeft naar het bevredigen van verschillende behoeften. Het management moet voorwaarden scheppen voor deze medewerkers, die vanuit een intrinsieke houding verantwoordelijkheid willen dragen en aan hun zelfontplooiing willen werken. Onderzoekers die de theorie over het positieve en negatieve mensbeeld koppelen aan verschillende motivatietheorieën onderscheiden in de interne communicatie twee manieren van benadering:

- 1 *de intrinsieke benadering* die ervan uitgaat dat de medewerker in staat is zich zelf te motiveren en in principe bereid is om zijn capaciteiten in te zetten;
- 2 *de extrinsieke benadering* die gebaseerd is op het idee dat de medewerker gestuurd moet worden.

Visies op interne communicatie worden echter niet alleen bepaald door ideeën over motivatie en mensbeelden, maar ook door een visie op organiseren en management. Natuurlijk hangt deze visie weer samen met het gehanteerde mensbeeld. Dat is vooral het geval bij:

– *de taak- en productiegerichte visie* (scientific management)

Bij deze visie wordt interne communicatie gezien als middel om een bijdrage te leveren aan het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van de producten.

– *de relatiegerichte visie* (human relations)

In deze visie komt interne communicatie tegemoet aan de behoefte van de individuele medewerkers. Deze ontlenen via interne communicatie hun identiteit aan hun relatie met anderen. De kleinschalige en relatiegerichte interne communicatie werkt aan een verhoogde identificatie met de groep en legt de nadruk op sociale aspecten. Medewerkers willen voelen dat ze belangrijk gevonden worden. Op grond daarvan neemt de tevredenheid toe. Deze visie heeft dan ook het doel de relaties te verbeteren tussen leidinggevend en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Ook in deze benadering is het streven gericht op een hogere productiviteit.

– *visie van human resources*

Deze visie op interne communicatie heeft oog voor het belang van de organisatie en voor de taak van de medewerkers, die als onlosmakelijk deel van het geheel gezien worden. Het streven is gericht op een optimaal werkklimaat en het creëren van committent aan de organisatiedoelen en de organisatienormen. Dit kan het

beste bereikt worden door de medewerkers actief te betrekken bij de besluitvorming en het beleid. Interne communicatie heeft dan de taak de organisatiedoelstellingen en het voorgenomen en gevoerde beleid duidelijk en begrijpelijk te maken. Als communicatiemanager moet je adviseren over daadwerkelijke participatie in de besluitvorming door de medewerkers.

Het kiezen van de juiste visie hangt weer af van de situatie waarin de organisatie verkeert. Er kan daarom geen sprake zijn van 'de beste visie', maar van een visie die op dat moment bij de organisatie past. Managen van interne communicatie is daarom lastig, maar wel de moeite waard. Je doel als communicatiemanager is immers meer grip te krijgen op het complexe verschijnsel van communicatie om met de effecten een bijdrage te leveren aan het behalen van de organisatiedoelen.

Ervaring heeft geleerd dat organisaties die hun interne communicatie goed op orde hebben, ook de externe communicatie goed beheersen. Als iedere medewerker niet alleen het visitekaartje van de organisatie is, maar ook als levende reclame en als goede ambassadeur naar buiten treedt, dan levert dat voordelen op. Alles wat zich in een organisatie afspeelt, vindt dan ook zijn weg naar buiten. Als het merendeel van de medewerkers zich in de organisatie thuis voelt, heeft dit gevoel invloed op de meningsvorming in het netwerk. In Amerika is getracht het belang van deze factor te kwantificeren. Stel, een organisatie heeft vijfduizend medewerkers met ieder twintig kennissen en vrienden. Ieder van deze kennissen heeft weer twintig andere kennissen. Dit betekent een primair publiek van honderdduizend en een secundair publiek van twee miljoen personen.

1.2 Het externe krachtenveld

Het management moet beseffen dat de samenleving een niet te onderschatten rol speelt in het voortbestaan van de organisatie. Beleid dat maatschappelijk niet geaccepteerd wordt, krijgt veel aandacht in de pers, in de ogen van menig management zelfs te veel. Een organisatie die in de negatieve spiraal terechtkomt, moet de bedrijfseconomische consequenties dragen. Al was het allen maar om het simpele feit dat geld en tijd geïnvesteerd moet worden om het beschadigde vertrouwen terug te winnen. Waar de beeldvorming in het geding is, neemt de druk van binnenuit en van buitenaf toe. Van binnenuit oefenen de eigen medewerkers die druk uit, en van buitenaf zijn dat de stakeholders, die in een directe relatie met de organisatie staan.

Organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan de maatschappelijke functie die ze vervullen. Ze zijn verbonden aan een veelheid van instanties en belangenpartijen, die in hun onderlinge relaties openheid en transparantie verwachten. Een organisatie die zich terugtrekt in een ivoren toren wordt afgestraft, de zichtbaarheid in een glazen huis wordt gewaardeerd. Op grond daarvan hoort het management verantwoording af te leggen door met regelmaat de vraag te beantwoorden in hoeverre rekening is gehouden met de gerechtvaardigde wensen uit de samenleving. Een gedragscode biedt niet altijd de zekerheid voor gewenst gedrag. Wel echter de

juiste mentaliteit om op een verantwoorde manier met de stakeholders te communiceren en indien noodzakelijk met het brede publiek. Inzet voor de communicatie is een goede verstandhouding met de specifieke en algemene doelgroepen. Bedrijfsleven, organisaties in de non-profit sector en de overheid raken er steeds meer van overtuigd dat goede contacten met de buitenwereld vereist zijn om de doelstellingen te behalen. Overleven en voldoende winst maken zijn geen vanzelfsprekendheden. De goede contacten met de interne en externe doelgroepen zijn in de wederzijdse afhankelijkheidssituatie een kritische succesfactor. Het management moet daarom voortdurend de principiële bereidheid hebben om de eigen organisatie te zien door de ogen van de doelgroepen en op basis daarvan met hen communiceren. Deze houding vraagt om een permanente communicatiedialoog met de doelgroepen.

Een organisatie moet daarom door middel van effectieve communicatie goede relaties onderhouden met die groepen, die het voortbestaan van de organisatie kunnen garanderen. Heeft het management kapitaal nodig om de continuïteit te waarborgen, dan worden de particuliere en institutionele beleggers geïnformeerd over de financiële gezondheid en over de prestaties van de organisatie. Wanneer politiek-bestuurlijke instituties beleid voorbereiden met maatregelen die op enigerlei wijze de belangen van de organisatie schaden, dan zal het management er alles aan moeten doen dit beleidsproces om te buigen ten gunste van de organisatie. Als eenling heb je geen macht, als collectief kan een branche een machtige en invloedrijke lobby opbouwen, die in staat is wijzigingen in beleidsvoornemens bij overheden te bereiken. Een belangrijke relatie vormen de medewerkers: het management moet hen informeren en motiveren, omdat het voortbestaan van de organisatie nu eenmaal afhangt van hun inzet.

1.2.1 Veelkoppig publiek

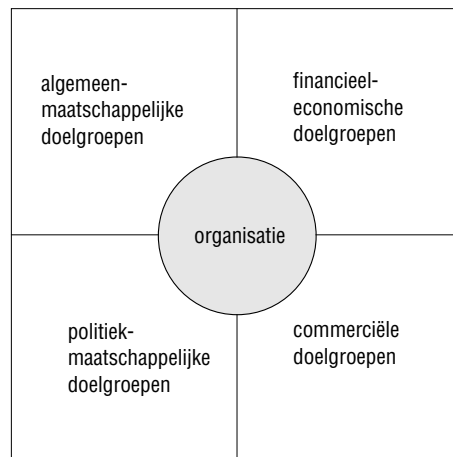
De externe omgeving van een organisatie is samengesteld uit een zeer complex publiek. Het zijn groepen mensen met verschillende belangen, doelen, achtergronden en drijfveren die vanuit de theorie van de moderne massacommunicatie worden geordend als in kader 1.6.7

Ordering van publieksgroepen

- | | |
|--|---|
| <p>Het moderne publiek bestaat uit een veelvoud van mensen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die soms bekend, soms onbekend voor de zender zijn; - die niet horen tot een vaste sociale klasse of bevolkingsgroep; - van wie de groepskenmerken hetero-geen (ongelijksoortig) zijn; | <ul style="list-style-type: none"> - die via media soms gelijktijdig, soms ongelijktijdig bereikt kunnen worden; - die in sommige situaties door dezelfde doelstellingen en belangen met elkaar verbonden kunnen zijn; - die zowel bron als gebruiker van media kunnen zijn. |
|--|---|

De uniforme massa van vroeger is een pluriform en veelkoppig publiek geworden. Het is in feite een kluwen van ontelbare publieksgroepen, die door traditionele segmentatiecriteria nauwelijks meer goed in kaart gebracht kunnen worden voor een effectieve communicatie. Daarom is het noodzakelijk methoden te ontwikkelen die de verschillende doelgroepen onderscheidend in beeld brengen. Van groot belang voor een organisatie zijn in elk geval de stakeholders die een nauwe relatie met de organisatie onderhouden.

De *stakeholders* (belanghebbenden) worden soms aangeduid als vertegenwoordigers van verschillende bedrijven, instituten en georganiseerde doel- of publieksgroepen, die met de organisatie in contact staan omdat ze van direct belang zijn: financieel, commercieel, cultureel, sociaal of technologisch. De hoeveelheid en de verscheidenheid maken ook hier duidelijk dat stakeholders, hoe homogeen het begrip ook lijkt, een reeks deelpublieksgroepen vertegenwoordigen, die wederzijdse belangen hebben. Voor een beursgenoteerde onderneming zijn het de aandeelhouders, de banken en de financiële wereld. Uiteraard ook de brancheorganisaties en concurrenten. In elke organisatie spelen de medewerkers, de klanten, de distributeurs, de donateurs en de politici een rol, en niet te vergeten de journalisten, die communicatie op maat willen hebben.



Figuur 1.7 De belangrijkste doelgroepen van een organisatie

Over het algemeen zijn in de communicatieomgeving vier soorten doelgroepen te onderscheiden:

- de algemeen-maatschappelijke doelgroepen
- de financieel-economische doelgroepen
- de politieke doelgroepen
- de commerciële doelgroepen

Algemeen-maatschappelijke doelgroepen

Een commerciële onderneming moet functionele relaties vestigen en onderhouden met een veelheid van individuen en groepen: met opdrachtgevers, leveranciers, consumenten, omwonenden, cliënten, inwoners, concurrenten, maatschappelijke instellingen en voorlichtende instanties.

Financieel-economische doelgroepen

Deze doelgroepen variëren naar de aard van de organisatie. Voor bedrijven en instellingen die aan de beurs genoteerd staan of van plan zijn een beursnotering aan te vragen, zijn de (toekomstige) aandeelhouders, zowel particulieren als pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen belangrijke groepen. Ondernemingen die willen communiceren met hun aandeelhouders staan voor het probleem dat de toekomstige kapitaalverschaffers anoniem zijn. Daarom wordt voor een indirecte wijze van communicatie gekozen, bijvoorbeeld door *financial corporate advertising* of door redactionele berichtgeving in de media. Deze vorm van communicatie valt onder het specialisme *investor relations*.

Politieke doelgroepen

Elke organisatie komt vroeg of laat in aanraking met de politiek in de meest ruime zin van het woord. In het politieke krachtenveld rondom een organisatie werken talrijke instituties die door hun mening- en besluitvorming op een of andere wijze de belangen van de organisatie raken. Een organisatie kan op vele fronten politieke en maatschappelijke groeperingen ontmoeten die haar belangen bedreigen of ondersteunen. Daarbij kun je denken aan beleid rondom milieu, verkeer, arbeidsomstandigheden, bestemmingsplannen, subsidie- en exportregelingen en belastingwetgeving.

Tot deze politiek-maatschappelijke doelgroepen behoren bijvoorbeeld bestuurders, politieke vertegenwoordigers en (hoge) ambtenaren op departementen, bij provincies en gemeenten. Onder deze categorie vallen ook politieke partijen en actie- en pressiegroepen. Een bijzondere positie nemen hier de werknemers- en werkgeversorganisaties in, die in direct verband kunnen worden gebracht met het human resources management.

Commerciële doelgroepen

Het gaat hier in beginsel om kopers van goederen, afnemers van diensten en de intermediairs tussen de organisaties en kopers en afnemers, zoals de tussenhandel, de detailhandel en de groothandel. Een commerciële onderneming moet zoveel mogelijk goederen of diensten verkopen aan haar consumenten. Deze commerciële doelgroep kan in verschillende segmenten worden onderverdeeld, bijvoorbeeld jongeren, ouderen, mensen met lage of hoge inkomsten en onder meer hoger en lager opgeleiden.

Om effectief te kunnen communiceren moet je daarom de karakteristieke kenmerken van de doelgroepen kennen (zie kader 1.7).

Kenmerken van doelgroepen

- Doelgroepen zijn onderling verschillend van aard.
- Doelgroepen zijn op verschillende ogenblikken van uiteenlopend belang voor de organisatie.
- Doelgroepen beïnvloeden op verschillende ogenblikken en op een verschillende manier de gang van zaken in een organisatie.
- Doelgroepen zijn soms aangenaam, en veroorzaken soms last en ergernis.
- Doelgroepen vereisen verschillende manieren van bewerking via verschillende middelen.
- Doelgroepen hebben verschillende interesses die zich uiten in uiteenlopend mediagebruik en mediagedrag.

Kader 1.7

Uit ervaring is inmiddels gebleken dat stakeholders eerder dan breed samengestelde doelgroepen geneigd zijn actief op te komen voor hun belangen. Ook nemen deze eerder actief deel aan publieke discussies over relevante issues, of lokken deze uit. Als communicatiemanager moet je daarom beschikken over een relatiebestand waaruit blijkt wie de stakeholders vertegenwoordigen, welke belangen er over en weer spelen en welke stakeholders in concrete situaties initiatieven nemen.

Een goed gedocumenteerd relatiebestand is de basis voor een verantwoord relatiebeheer dat de goede verhoudingen tussen de interne en externe omgeving moet waarborgen. Vanuit het respect voor de doelgroepen moet het management overwegen het beleid aan te passen als de maatschappelijke omgeving erom vraagt. Soms echter kan de organisatie de doelgroepen ook door communicatie beïnvloeden, waardoor uiteindelijk wederzijds begrip kan groeien. De invloed van de omgeving op de organisatie komt vooral tot uitdrukking in de manier waarop de organisatie met de omgeving omgaat, op de omgeving reageert, de omgeving begrijpt en in een wederzijds belang handelt.

1.2.2 Issuemanagement en publieke opinie

Een oud-bestuursvoorzitter van een groot Nederlands automatiseringsbedrijf had het tot zijn gewoonte gemaakt af en toe in het bedrijfsrestaurant met medewerkers te eten om te horen wat er intern en bij klanten speelde. Zijn drijfveer was: 'Je moet de kruitdampen kunnen ruiken'. Hij verzette zich tegen een verhuizing naar een 'deftig kantoor', waar het topmanagement 'niet meer dicht bij de werkelijkheid staat'.

Deze werkelijkheid zien, voelen en beleven is voor het management noodzakelijk, wil het inspelen op de ontwikkeling van de markt en de samenleving. Door de omgeving voortdurend te volgen en trends te ontdekken, kan het management relevante ontwikkelingen of issues in de samenleving inventariseren en vertalen in termen van mogelijke kansen en bedreigingen voor de organisatie. Het uitgangspunt van de oud-bestuursvoorzitter was: 'Je kunt faam genieten, maar je moet faam telkens verdienen en waarmaken.'

Organisaties die professioneel bezig zijn met het managen van hun imago en hun reputatie, doen dat door middel van beleidsmatig en communicatief handelen. Het instrument dat organisaties in toenemende mate voor dit doel inzetten is *issuemanagement*. Een term die gedefinieerd wordt als in kader 1.8.

Definitie van 'issuemanagement'

Kader 1.8

Issuemanagement is het verwerven van inzicht in mogelijke gevaren en risico's, evenals het signaleren, analyseren en rapporteren van mogelijke controversiële onderwerpen en kritische meningen en standpunten over de organisatie.

Het bijzondere van een issue is, dat het die punten betreft waarover mensen het eens zijn dat ze het erover oneens zijn. Dat sluit de punten uit waarover ze het al bij voorbaat wel eens zijn; die punten worden niet geïdentificeerd en slechts als achtergrond waargenomen. Het sluit ook de punten uit waarover mensen het samen grondig oneens zijn, zodat iedere verdere gedachtewisseling zinloos is. Punten waarover men het oneens is, worden evenmin geïdentificeerd en kunnen daardoor geen zinvolle issue vormen. Een issue gaat juist over de controversen, die door de journalistiek worden aangewakkerd om daarmee het maatschappelijke debat impulsen te geven.

Een issue kan soms uit een onverwachte hoek komen. Het raakt dan een onderwerp dat voor een organisatie en haar stakeholders kan uitgroeien tot een 'hevig opblazende kwestie, die opgebouwd is uit geschilpunten, die aan discussies onderhevig zijn en wachten op beslechting'.⁸ Wil je als communicatiemanager pro-actief reageren op een naar jouw mening latent issue, dan moet je je vooraf de vraag stellen of er werkelijk sprake is van een issue. Deze vraag is trouwens nooit afdoende te beantwoorden, omdat vele factoren een rol spelen bij het ontstaan ervan. Om greep op de term te krijgen, zodat het managen van communicatie ervan mogelijk wordt, worden in kader 1.9 tien basiskenmerken van een issue gegeven.⁹

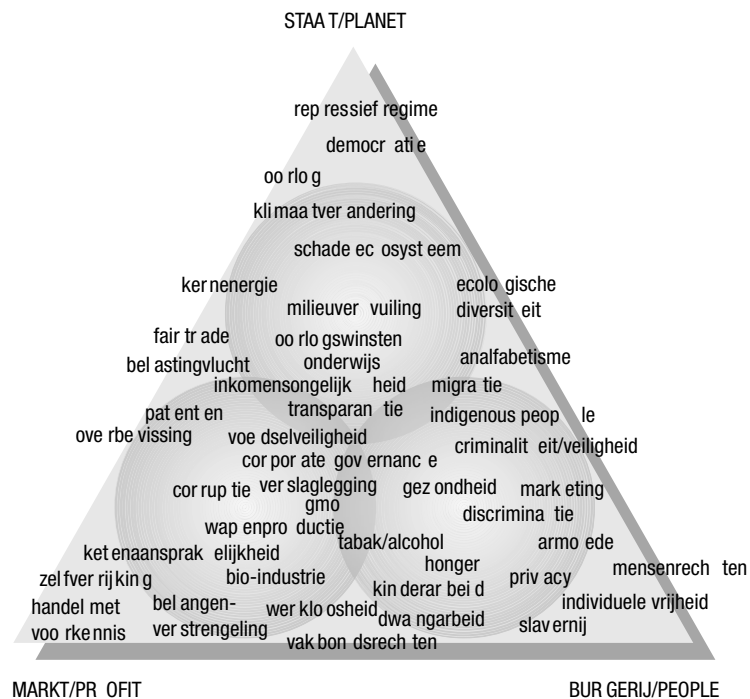
Basiskenmerken van een issue

Kader 1.9

Een issue:

- concretiseert en symboliseert een maatschappelijk probleem;
- haakt in op belangrijke normen en waarden, die vaak verpersoonlijkt worden door bepaalde mensen;
- heeft een hoge attentiewaarde en vormt een onderwerp op de agenda van de publieksgroepen en stakeholders;
- heeft nieuwswaarde en zorgt voor veel media-aandacht;
- heeft vergeleken met een trend een korte levensduur en doorloopt doorgaans een vaste fasering;
- is affectief geladen en roept hevige emoties op;
- bevat conflictstof en roept tegengestelde meningen op;
- leidt tot opinievorming onder grote publieksgroepen;
- maakt deel uit van een meer omvattende trend en is daaruit af te leiden;
- kan de reputatie van een organisatie versterken of beschadigen.

Bij het politieke en bedrijfseconomische nieuws is er in de laatste jaren een verandering opgetreden in de berichtgeving. Het accent ligt steeds meer op conflicten en op het succes of falen van de partijen die bij een issue betrokken zijn. Neutrale berichtgeving over feitelijke situaties raakt steeds meer op de achtergrond. Ook is bedrijfsnieuws steeds meer voorpaginanieuws geworden. Het onderwerp dat in de nieuwsmidia verschijnt, wordt door bepaalde organisaties, hun stakeholders en publieksgroepen belangrijk gevonden. De partijen zijn het met elkaar niet eens over de kwestie en brengen hun meningsverschillen erover naar buiten. Vaak gaat het om zaken waarover deze groepen met elkaar moeten onderhandelen om eruit te komen. Voorbeelden zijn de vraagstukken over radicale moslims, de hoge bonussen voor de topmanagers, de slachting van zeehonden in Canada, euthanasie, het opwekken van kernenergie, de voedselveiligheid, biotechnologie, plastische chirurgie voor het schoonheidsideaal en genetische manipulatie. Figuur 1.8 laat zien hoe issues bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn gepositioneerd.¹⁰



Figuur 1.8 Positionering MVO-issues

Issues die de geschilpunten tussen een organisatie en haar stakeholders uitdragen, zijn koren op de molen voor journalisten. Ze brengen de conflicten in de openbaarheid en zetten deze op de publieke agenda. Sommige issues worden breed uitgemeten en hebben vaak een olievlekwerking, waardoor niet alleen de organisatie in het geding is, maar een hele branche in diskrediet dreigt te worden ge-

Hartstichting ontdoet zich van medisch directeur na salaristwist

Van onze verslaggevers
Pieter Klok
Xander van Uffelen
 DEN HAAG

Het bestuur van de Hartstichting heeft medisch directeur Volkert Manger Cats op staande voet ontslagen. De directeur weigerde zijn salaris van 175 duizend euro te verlagen naar 130 duizend euro, ondanks een dringend beroep van het stichtingsbestuur.

De Hartstichting kwam in het nauw, nadat in *de Volkskrant* de salarissen van directeuren van goede doelen waren geopenbaard. Hieruit bleek dat Manger Cats duidelijk meer verdiende dan zijn collega's. Duizenden vrijwilligers weigerden vervolgens te collecteren tijdens de landelijke Hartweek.

Het stichtingsbestuur vroeg Manger Cats begin deze maand

zijn salaris te verlagen tot het niveau van andere gezondheidsfondsen, zoals het Astmafonds en de Nierstichting.

'We zijn teleurgesteld dat de heer Manger Cats geen salaris wil inleveren', zegt voorzitter Hans Eric Jansen. 'Hij weigerde om zijn eigen privécontract ondergeschikt te maken aan het grotere belang van de Hartstichting.'

Cardiologen boos op Hartstichting

Organisatie zou te weinig geld vrijmaken voor onderzoek

Van onze verslaggever
AMSTERDAM – Nederlandse cardiologen maken zich grote zorgen over de financiering van onderzoek naar hart- en vaatziekten. Volgens de specialisten wijst de Hartstichting elke vorm van samenwerking af.

De Hartstichting financiert ruwweg tachtig procent van het wetenschappelijk onderzoek naar hart- en vaatziekten in Nederland. De organisatie kwam onlangs in opspraak vanwege het hoge salaris dat de medisch directeur kreeg. Deze ex-cardioloog werd uiteindelijk ontslagen.

In het EO-programma 'De Och-

tenden' uitte directeur C. Visser van het Icin, een samenwerkingsverband van de acht academische afdelingen cardiologie, gisteren scherpe kritiek. Volgens hem heeft de Hartstichting in de afgelopen jaren pogingen tot samenwerking telkens afgehouden.

De wetenschappelijke adviesraad van de Hartstichting, herkent de kritiek van Visser. „In het verleden heeft de Hartstichting de boot erg afgehouden. Maar juist nu zijn we voor het Icin een opening aan het maken en dat weet Visser ook. We hebben een afspraak om op 2 juni te praten over gezamenlijke plannen.”

Niettemin hoeft Icin niet te rekenen op een exclusief contract met de Hartstichting, zegt Westerhof. „Icin is één van de aanvragers. We zullen nooit een deal gaan maken met één partij.” Ook Westerhof maakt zich zorgen over het dalende budget voor onderzoek. „Het is van groot belang dat er voldoende geld beschikbaar blijft. Nederland behoort in de wereld tot de absolute top op het gebied van wetenschappelijk onderzoek naar hart- en vaatziekten. We willen er graag aan bijdragen die positie te behouden.”

Een issue bij de Hartstichting

bracht. De meningsvorming krijgt gestalte via de mediaboodschappen en door de aanhoudende publiciteit wordt de kwestie in het openbaar een onderwerp van de publieke opinie. Issues worden zo tot een mening of waardeoordeel waarover mensen verdeeld zijn.

De 'publieke opinie' is een algemeen aanvaard begrip waarvan veel definities voorhanden zijn. Soms wordt ze beschouwd als een eenvoudige optelsom van betrekkelijk stabiele meningen, soms als een statistische opstelsom van enkelvoudige antwoorden op de geselecteerde gesloten vragen in een opinieonderzoek. De publieke opinie is echter vele malen dynamischer, door het steeds veranderende geheel van gemeenschappelijk gedeelde meningen en stemmingen van steeds wisselende publieksgroepen. Alle partijen die bij een issue betrokken zijn, proberen de publieke opinie via de massamedia te beïnvloeden om een zo gunstig mogelijke positie in de kwestie in te nemen. Issuemanagement is dan 'zo goed mogelijk kunnen omgaan met de publieke opinie', waarbij je deze kunt opvatten als een product van de openbare meningsvorming.

De aanhoudende publiciteit over een issue kan tot imagobeschadiging leiden. Issuemanagement vertoont dan kenmerken van crisiscommunicatie, vanwege de heftigheid waarmee de geschilpunten in het openbaar worden uitgevochten. Die situatie vraagt om een communicatiestrategie die door een verantwoorde openbaarheid van informatie en communicatie vertrouwen moet wekken. Daarbij moet je als communicatiemanager een afweging maken tussen de belangen van de organisatie en die van de samenleving. Het gaat er niet om uitsluitend de eigen belangen te dienen maar om de relaties tussen beide partijen te onderhouden en waar nodig te verbeteren. Geen grootschalige aanpak met paginagrote advertenties en een boodschap vol complimenten aan het eigen adres, maar een kleinschalige benadering om de weg te effenen voor een succesvolle communicatie en een blijvende goede relatie met de publieksgroepen en stakeholders. Shell is aan het begin van de Brent Spar affaire voor zijn arrogante houding door Duitsland afgestraft met een economische boycot. Het bedrijf heeft toen zijn hand overspeeld door in paginagrote advertenties te beweren internationaal geweldige inspanningen te hebben gepleegd ten bate van het milieu.

Uit dit voorbeeld kan de lering worden getrokken dat issuemanagement faalt als de kwestie uitgroeit tot een crisis. Het management heeft dan van tevoren een verkeerde inschatting gemaakt van de eigen crisisvatbaarheid. Als een dergelijke kwestie vervolgens bij de belangrijkste stakeholders omslaat in een negatieve mening over de organisatie, ontstaat er nog meer schade aan de reputatie. Investeren in issuemanagement kunnen worden terugverdiend, als het management *just in time* de kloof tussen de organisatie en de maatschappij ontdekt en overbrugt. Een feitenkloof kan overbrugd worden met objectieve feiten. Een ideële kloof, en daarom gaat het meestal bij issues, kan slechts opgelost worden met dialoog, debat en discussie. Het is dan jouw taak als communicatiemanager om extern een dialoog met de stakeholders te organiseren en intern met de medewerkers.

Er wordt beweerd dat het hanteren van een issuestrategie over het algemeen een positieve invloed heeft op de prestaties van de organisatie en daarmee ook op de reputatie.¹¹ Issuemanagement kan dan een vorm van zelfbescherming krijgen, mits deze discipline in staat is op structurele en proactieve wijze het maatschappelijke onbehagen te voorspellen en te voorkomen, zodat reactieve en vaak defensieve communicatie niet of nauwelijks nodig is.

Als aanpassing van het organisatiebeleid aan de maatschappelijke behoefte de norm is, dan moet het management een visie ontwikkelen over de wijze waarop het met issues wil omgaan. Investeren in issuemanagement is enerzijds investeren in onzekerheden, maar anderzijds ook anticiperen op mogelijke onaangename verrassingen. Een issue is immers een nog niet geregelde kwestie. Issues of kwesties zijn daarmee risicovolle onderwerpen die een grote invloed kunnen hebben op de reputatie van een organisatie. Het is jouw taak als communicatie- of issuemanager om door middel van een bepaalde systematiek stelselmatig mogelijke issues op te sporen en te volgen, zodat je het management tijdig kunt adviseren om op een proactieve wijze beleidsmatig en communicatief te handelen. Dit kan enerzijds door het aanpassen van het gedrag en het beleid van de organisatie aan de normatieve verwachtingen van de maatschappij en haar stakeholders, of anderzijds door de verwachtingen van de stakeholders en de maatschappij te beïnvloeden en via communicatie te proberen hun begrip te krijgen. Verantwoord handelen in deze vaak netelige kwesties vraagt om inzicht in het ontwikkelingsproces van issues.

1.2.3 Communicatie bij issue-ontwikkeling

Het volgen van issues is een permanente bezigheid die in elke fase van de ontwikkeling van een issue een andere aanpak vereist. Issues ontstaan, breiden zich uit, worden onder het vergrootglas gelegd of verliezen aan kracht. Het conflict wordt bijgelegd of geregeld en ten slotte verdwijnt het issue uit de aandacht van de pers, het publiek, de doelgroepen en de stakeholders. Bij de issuevorming kunnen vijf stadia in een latente en in een manifeste fase worden onderscheiden, met elk een eigen karakteristiek, waarin de betrokken partijen vanuit hun positie als opponent en proponent proberen de publieke opinie te beïnvloeden (zie kader 1.10). De vijf stadia worden globaal beschreven.

Ontwikkeling van een issue

De vijf stadia van een issue kunnen globaal in twee fasen worden onderverdeeld.

Latente fase

- 1 Eerste signalen
- 2 Ontstaan van het issue

Manifeste fase

- 3 Verscherping van het issue door de media
- 4 Verbreding van het issue door de politiek
- 5 Consolidatie van het issue door de overheid

Latente fase

1 *Eerste signalen*

Issuemanagement begint met het systematisch verzamelen en verwerken van informatie over de omgeving van de organisatie en de in de omgeving optredende issues. De methoden bestaan uit het scannen en monitoren van de maatschappelijke omgeving. Welke trends zijn van belang? Welke activiteiten vallen op bij stakeholders of publieksgroepen. Wat houdt politici in Den Haag en Brussel bezig? Welke ontwikkelingen zijn er in de samenleving die de organisatie kunnen raken? Het gaat om een inventarisatie van gegevens die je moet wikken en wegen en telkens moet toetsen aan de vraag of ze een voordelige of nadelige invloed op de reputatie, het imago of op het voortbestaan van de organisatie kunnen hebben.

Voor jou als communicatiemanager is dit een belangrijke stadium. Je moet hier al een afweging maken tussen voorlichting geven, propaganda maken, oproepen tot actie of niets doen. Deze fase biedt in elk geval de mogelijkheid op een proactieve wijze het beleid en de strategie van de organisatie onder de aandacht te brengen. Voorwaarde is wel dat het management op alle fronten openheid van zaken kan en wil geven.

Neem als voorbeeld de nota 'Vrije ruimte' waarin het ministerie van VROM het strakke bouwregime in het kader van de ruimtelijke ordening vrijlaat. In het Groene Hart en ook in gemeenten mag meer dan voorheen gebouwd worden. Kunnen de organisaties die de groene belangen van Nederland behartigen, nog pochen op een invloedrijke positie in het bestuurlijke en politieke netwerk? Dreigt hun legitimiteit onder druk komen te staan? Hebben ze nog bestaansrecht als ze geen invloed of macht kunnen uitoefenen? Worden de projectontwikkelaars, altijd blij met een ruim bouwregime, niet maatschappelijk uitgespuwd omdat ze ten koste van een leefbare omgeving hun zakken vullen? Vraag is of deze onderwerpen voldoende geschilpunten opleveren voor een openbare discussie met voor- en tegenstanders. Vraag is tevens of de 'groene' organisaties een afwachtende houding innemen of al in dit stadium proberen er een issue van te maken door het thema in de openbaarheid aan de orde te stellen. Zo heeft Milieudefensie in de media al met een advertentie de lezers opgeroepen: 'Laat uw hart spreken. Bescherm het Hollandse landschap'.

2 *Ontstaan van het issue*

Een issue komt in de publiciteit. Een vvd-kamerlid heeft bijvoorbeeld de besnijdenis van meisjes in moslimgemeenschappen op de publieke agenda gezet. Media berichten over het thema en mensenrechtenorganisaties, actiegroepen, vrouwen-groepen en het maatschappelijke middenveld dragen hún boodschap uit om zich meester te maken van het issue. Of het thema uitgroeit tot een echt issue is nog de vraag. Er is pas sprake van een publiek issue als via de media in de openbaarheid een discussie met voor- en tegenstanders op gang komt. In dit stadium wint issuemanagement aan belangrijkheid. Stel je bent communicatiemanager bij een organisatie voor mensenrechten. Je zet een proces in gang met het doel intensief te

Het Groene Hart heeft heilige status verloren

Natuur is geen sprookjeswereld

Nederland wordt niet volgebouwd

**SER: niet te veel
vrijheid bij bouwen**

**‘Overheid
slordig met
ruimte’**

Laat uw hart spreken!



Als het aan de koe lag zei ze: boe!
Want ons mooie landschap dreigt te worden volgebouwd.
De Tweede Kamer beslist hier binnenkort over.
Koeien kunnen niet in actie komen. Ú wel.
Dus onderteken nú onze hartenkreet op
www.milieudefensie.nl of bel 020 62 62 620.

Bescherm het Hollands landschap



communiceren met de stakeholders. Zij moeten alle informatie die voor de pers aantrekkelijk kan zijn al eerder van je hebben ontvangen. In dit stadium moet de organisatie aan de binding en het vertrouwen met de stakeholders werken om zich te wapenen tegen een mogelijk publiek offensief. Zij moet wel op haar tellen passen en zorgen dat intern alles goed op orde is.

Ben je een visionair ingestelde communicatiemanager, dan kijk je vooruit en vraag je je nu al af of je aan het begin staat van een issue dat te zijner tijd ook door de overheid zal worden opgepakt. Als eventuele overheidsbemoediging in de toekomst kan leiden tot regelgeving die negatieve gevolgen voor de organisatie kan hebben, dan moet je al in dit stadium of het liefst nog eerder een concept voor *public-affairs* beleid ontwikkelen.

Manifeste fase

3 *Verscherping van het issue door de media*

In dit stadium laten zich in de media die stakeholders horen, die zich tekortgedaan voelen. Voor de scanning van een issue moet je nu vaststellen welke stakeholders zich vijandig over de organisatie uitlaten en wat de reden ervan is. Voor organisaties is het relevant te weten in hoeverre de negatieve pers consequenties kan hebben voor de economische kernactiviteiten en voor het imago. De stakeholders kunnen immers als belanghebbenden invloed uitoefenen op de organisatie. Omgekeerd moet de organisatie vanuit haar eigen belang invloed op hen uitoefenen. Dat zal moeilijk zijn, omdat in dit stadium het wantrouwen het grootst is. Zo heeft de Hartstichting een behoorlijke veer moeten laten doordat de collectanten weigerden met de bus huis-aan-huis te collecteren zolang de topmanager van de stichting zijn topsalaris bleef behouden. De collectanten legden hun wil aan het bestuur van de stichting op, waarmee ze hun macht binnen dit issue bewezen.

Stakeholders stellen eisen. Zij kunnen daarbij op een groot draagvlak rekenen, waardoor de eisen in de publieke opinie dan legitiem bevonden worden. Macht, legitimiteit en urgentie zijn drie factoren die aangeven of de tegenpartij gevaarlijk, dominant, gezaghebbend, slapend of afhankelijk is.

Voor het issuemanagement is dit een cruciaal stadium, omdat door overtuigend en agressief optreden de verschillende partijen issue-eigenaar willen worden, waardoor ze meer aandacht krijgen en hun standpunten beter en gunstiger voor het voetlicht kunnen brengen. De organisatie zelf heeft er belang bij het issue via de media op de publieke agenda te zetten en te houden en daarbij het publiek te overtuigen van de juistheid van haar perspectief. Daarbij moet de communicatie erop gericht zijn dat het publiek de beoordeling van het issue als juist en waardevol beschouwt. Met agendasetting en labeling kan de organisatie het onderwerp naar eigen inzicht communiceren om daarmee de publieke opinie voor zich te winnen. Zo zit Shell niet meer in de olie, maar biedt het bedrijf energie. Afval is niet vies meer, maar staat als compost aan het begin van nieuw leven. Met *labeling* kan een negatieve associatie communicatief omgezet worden in een positieve, mits de associatie op feiten berust.

In dit stadium moet je als communicatiemanager je creativiteit bewijzen en tevens

aantonen dat je een goed persbeleid kunt voeren. Niet dat een goede relatie met de pers een garantie is voor positieve berichtgeving, maar dankzij het voortdurende contact met journalisten bouwen zij kennis van de organisatie op en groeit er een mate van vertrouwen.

4 Verbreding van het issue door de politiek

In dit stadium is de publiciteit minder agressief doordat het issue zich heeft verbreed. Er spelen nu allerlei zaken mee die zijdelings met de kwestie te maken hebben, maar die nu pas in de media aan de orde komen. Zo heeft de moord op enkele onschuldige Nederlanders op straat, voor de supermarkt en voor disco's geleid tot een campagne tegen zinloos geweld. Nu meerderheidsstandpunten zichtbaar worden naar aanleiding van de publieke opinie, laten ook de politici van zich horen. Zij weten hoe de samenleving over bepaalde issues denkt en spelen daar graag op in. Politici weten dat ze zich er nooit een buil aan kunnen vallen als ze waarden en normen, het beschermen van de zwakken in de samenleving en het beheersen van criminaliteit en terrorisme tot politieke kwesties maken.

Het speelveld verschuift en er worden andere vergelijkbare incidenten besproken. Door de verbreding en vergroting van de issues houdt de escalatie van de meningsverschillen soms aan en bereiken ze opnieuw hoogtepunten als de herformulering van het issue tot een nog groter issue leidt. Dat hoeft echter niet altijd te gebeuren. Als je als communicatiemanager stelselmatig aan public affairs hebt gewerkt, kun je nu de eerste vruchten plukken. Vanaf het begin van het issue heb je voorwerk verricht in het politieke netwerk, dat moet leiden tot overheidsbesluiten ten aanzien van wet- en regelgeving die gunstig voor de organisatie uitpakken. Nu pas met public affairs beginnen is eigenlijk te laat.

5 Consolidatie van het issue door de overheid

In dit stadium wordt het issue weer beheersbaar, omdat de strijdende partijen naar een vergelijk toe werken en bereid zijn de strijdbijl te begraven. In de media krijgen inmiddels andere issues de aandacht. Mocht er sprake zijn van geschonden vertrouwen bij stakeholders en publiek, dan doet de organisatie er goed aan dit vertrouwen weer te herstellen. Het publiek is in dit stadium meestal wel bereid te luisteren naar de argumenten en beweegredenen van de organisatie. Deze moeten natuurlijk wel hout snijden en ook in het belang van de omgeving zijn.

Dit is een stadium van juridisering, globalisering en consumentisme. Er vinden rechtszaken plaats, er wordt aan schadeclaims gewerkt. Als betrokken partijen regelingen treffen, betekent dit echter nog niet dat de kwestie niet meer aan de orde is. Het vuur over de issues blijft nasmeulen en kan weer gaan branden.

De overheid neemt nu besluiten over issues die verregaande maatschappelijke en economische consequenties voor bedrijfstakken of de samenleving kunnen hebben. Zo is vooral door de Europese wet- en regelgeving een aantal issues omgezet in beleid. Wat bijvoorbeeld niet voor mogelijk was gehouden is de invoering van de Tabakswet. Relevant is ook de regelgeving over veiligheid, gezondheid en milieu. Wat voor de ene bedrijfstak positief uitwerkt, kan negatieve gevolgen hebben voor een andere.

Na verloop van tijd is een issue niet langer actueel en verdwijnt het uit de media. Stakeholders, als ze nog actief zijn, krijgen nauwelijks aandacht meer van de pers, behalve als ze analyses of een interessante terugblik presenteren. Ofschoon het issue geen nieuws meer is voor de voorpagina, blijft het onderwerp wel in de media aanwezig. Als een issue nog niet goed is afgerond gaat het ondergronds tot dat nieuwe ontwikkelingen het weer oprakelen.

1.2.4 Journalistieke methoden

Een issue staat en valt met de nieuws waarde. Voor jou als communicatiemanager betekent dit dat je het mediabeleid bijzondere aandacht moet geven en de mogelijkheid van *free publicity* zo goed mogelijk moet benutten. Daarvoor moet je de belangen van de pers kennen en weten dat de journalisten ook de berichtgeving over feitelijk handelen volgens hun eigen perceptie selecteren en kleuren.

De meeste journalisten willen geen ideologie verspreiden, maar het publiek van interessante informatie voorzien. Ze zijn vooral uit op het brengen van nieuws, op iets wat afwijkt van het normale, op het controversiële dat de lust naar sensatie losmaakt, het actuele dat grote belangstelling geniet. Alleen nieuws dat interessant is, verkoopt immers. Tegenover hun critici beroepen ze zich graag op hun onafhankelijkheid en hun journalistieke vrijheid, die ze ontlenen aan de vrijheid van meningsuiting die iedere burger heeft. In Nederland ligt dit recht verankerd in de Grondwet, artikel 7:

Niemand heeft voorafgaand verlof nodig om door de drukpers gedachten of gevoelens te openbaren, behoudens ieders verantwoordelijkheid volgens de wet.

Journalisten zijn professionele ‘meningsuiters’ die niet alleen informatie doorgeven, maar ook controle uitoefenen op een in hun ogen onrechtvaardige gang van zaken in de samenleving. Ze richten hun aandacht overwegend op overheden, politici, rechtspraak, autoriteiten, bekende Nederlanders en op organisaties die een hoge publicitaire nieuws waarde kunnen leveren.

De pers beweert de functie van waakhond in onze democratische samenleving te vervullen. Deze functie legt een zware verantwoordelijkheid op de schouders van journalisten. Ze zijn gebonden aan ethische normen die hun onafhankelijkheid waarborgen en ze behoren te streven naar *‘fairness and truth’*. Deze laatste norm behelst de scheiding van nieuws en commentaar, benadrukt accuratesse, objectiviteit, evenwichtige presentatie van informatie en betrouwbaarheid in de berichtgeving. Ook de onafhankelijkheid van journalisten staat onder druk. De ooit zo linkse Johan Derksen die graag opschepte over de onafhankelijkheid van journalisten, moet in zijn huidige functie als hoofdredacteur van ‘Voetbal International’ zien dat hij de internationaal spelende voetballers te vriend houdt, opdat ze nog negen zijn met zijn journalisten te praten.

Ook journalist verdwaalt in machtsnevel

Journalisten vertellen de waarheid niet meer, luidt van minister Donner tot Wouter Bos de kritiek. Maar in ons 'politiek-bestuurlijke struikgewas' laat de waarheid zich niet zo eenduidig strikken.

Hoe onafhankelijk is de journalist?

Goed omgaan met journalisten is een specialisme dat in veel gevallen behoort tot de taken van een woordvoerder of persvoorlichter. Gaat het echter om een communicatiefunctie in de lijn, dan ligt het voor de hand dat de contacten met journalisten zich beperken tot het schrijven van persberichten met weinig controversieel nieuws en van uitnodigingen voor persconferenties of persbezoeken die vervolgens onder de verantwoordelijkheid vallen van een woordvoerder op stafniveau.

Het vak van woordvoerder of persvoorlichter is een principieel, operationeel en lastig vak. Alleen iemand met een enorm incassering- en relativeringsvermogen, met een informatief en open netwerk in de organisatie en met een strategisch inzicht in de werkwijze van journalisten kan dit vak met plezier uitoefenen. Kortom, hij doet het nooit goed. De journalisten klagen altijd dat ze te weinig informatie krijgen, of alleen maar positieve en gefilterde informatie. Het management twijfelt aan de capaciteiten van hun woordvoerder bij een negatieve pers en kent zichzelf de complimenten toe bij een positieve pers. De woordvoerder moet daarom intern duidelijk maken welke rol hij speelt, welke beperkte invloed hij heeft in de berichtgeving en wat in de persrelatie de rol van het management is. Het verdient aanbeveling alle aspecten van de relatie tussen de pers en de organisatie te verwoorden in een notitie over persbeleid, als onderdeel van het communicatiebeleid.

Het vak van woordvoerder bestaat niet uit het klakkeloos verwerken van de notulen van de Raad van Bestuur tot persberichten, maar in een belangrijke mate ook uit advisering van het management over nieuwswaardige onderwerpen en de wijze waarop journalisten op de hoogte gehouden moeten worden. Ook bij een ontslag van 500 medewerkers moeten journalisten tijdig informatie ontvangen. In zo'n geval is de woordvoerder inderdaad een doorgeefluik. Van hem wordt immers niet verwacht dat hij zijn mening over dit onderwerp laat horen, noch aan de journalisten noch aan het management. Hooguit kan hij in de functie van communicatieadviseur en woordvoerder het management erop wijzen dat het imago van het bedrijf door de berichtgeving onder druk kan komen te staan als de oorzaak van het ontslag niet ter sprake komt. Het getuigt immers van een weinig oprechte mentaliteit als de verplaatsing van het bedrijf naar lagelonenlanden verzwegen zou worden.

Het dilemma van een woordvoerder ligt altijd bij ethische vraagstukken waarin er een spanning is tussen het maatschappelijke belang en het belang van de organisatie. Een verstandige woordvoerder adviseert het management zo open mogelijk de onderwerpen van alle kanten te belichten, met de voor- en nadelen, en met de conclusie dat in het belang van de organisatie en de samenleving geen andere keuze gemaakt kon worden. De gesprekspartner voor de journalist is dan bij voorkeur de topmanager zelf. Hij is immers verantwoordelijk voor de besluitvorming. Hij vervult vooral bij controversiële onderwerpen zelf de functie van woordvoerder. Sommige ministers en topmanagers zijn er meesters in, juist door hun vermogen het onderwerp in de breedte en diepte toe te lichten, waardoor het aan scherpte verliest. Een goede dossierkennis is daarvoor wel vereist. Dat geldt trouwens voor alle woordvoerders.

Als het management van een organisatie informatie naar buiten wil brengen, neemt het over het algemeen niet of slechts met grote aarzeling contact op met de pers. Men heeft over het algemeen het gevoel dat journalisten niet de positief kritische, maar vooral de negatieve, conflictgeladen benadering kiezen. Ondanks het feit dat men afhankelijk van elkaar is. Journalisten willen nieuws en de organisatie wil publiciteit. Het nieuws in de kranten en actualiteitenrubrieken van radio en tv wordt immers voor het grootste gedeelte met bedrijfseconomische informatie gevuld. Geen organisatie kan daarom zonder een goed doordacht en zorgvuldig mediabeleid, gebaseerd op vertrouwen met inachtneming van de journalistieke eigenheid en onafhankelijkheid.

Een woordvoerder kent de spelregels van de pers, respecteert deze en adviseert hierover het management. Hij is daarom intermediair tussen de bron van het nieuws, meestal de manager van een organisatie, een topfunctionaris of een specialist, en de boodschapper van het nieuws, de journalist. De woordvoerder bewerkt het nieuws uit de organisatie zodanig dat de journalist de boodschap snel kan verwerken. Tevens voldoet de informatie aan de criteria voor de nieuwsselectie. Het nieuws moet:

- actueel, herkenbaar en interessant zijn voor grote publieksgroepen;
- afwijken van het gangbare en gewone leven van het publiek;
- maatschappelijk relevant zijn en reacties oproepen van stakeholders;
- te visualiseren en te verpersoonlijken zijn.

Naast een professioneel opgesteld persbericht is de persconferentie het geëigende middel voor het uitdiepen van een complex onderwerp dat veel interessante informatie moet opleveren. De voorkeur van de journalist gaat echter uit naar het persoonlijke interview met nieuwswaarde, bij voorkeur een primeur. Wie de spelregels van het journalistieke métier beheerst, bedient op een voortreffelijke wijze alle journalistieke partijen in gelijke mate, in de hoop een gezamenlijke basis voor vertrouwen te vinden. Wie de spelregels niet kent of aan zijn laars lapt, frustreert de samenwerking met journalisten. Dat is geen te verkiezen optie voor een woordvoerder. Een goede relatie met de pers, juist door de pluriformiteit en de toenemende assertiviteit, is meer dan ooit noodzakelijk voor een strategisch mediabeleid.

De relatie tussen de woordvoerder en de journalist is zakelijk en commercieel. Er

wordt immers onderhandeld over vraag en aanbod, over informatie en publiciteit. Van huis uit zijn het geen vrienden. Integendeel, journalisten verwijten de woordvoerders uitsluitend op te treden in het belang van hun 'bazen' door nieuws niet of te laat te melden of uitsluitend met positief nieuws te komen. Relaties tussen beide beroepsgroepen moeten daarom de tijd krijgen om tot stand en tot bloei te komen. Het opbouwen van vertrouwen kost tijd. Journalisten en woordvoerders moeten voldoende met elkaar hebben meegemaakt om te weten met wie ze te maken hebben en om vertrouwen over en weer een kans te geven.

Er zal trouwens altijd wel een zekere belangentegenstelling in de relatie zitten. De woordvoerder wil en kan niet alles kwijt en dat geldt ook voor de journalist. Ook in een relatie op basis van vertrouwen hoeft hij voor de woordvoerder geen open boek te zijn. Er moet wel een gelijkwaardige relatie zijn, waarin geven en nemen gewoon is. Het veel gehoorde verwijt van journalisten aan woordvoerders is, dat ze op de eerste rij zitten als er goed nieuws te melden is, maar schitteren door afwezigheid en niet bereikbaar zijn als er slecht nieuws is. Voor de duidelijkheid, het behoort niet tot het takenpakket van de woordvoerder om slecht nieuws zo snel mogelijk aan de openbaarheid prijs te geven, behalve als journalisten ernaar vragen. Dan is 'geen commentaar' voor de journalist een reden diep in het onderwerp te duiken. De woordvoerder geeft daarmee de regie uit handen en levert zich uit aan de journalistieke macht. Het is beter een goede afspraak met de desbetreffende journalist te maken over wanneer het negatieve nieuws naar buiten kan worden gebracht. Het maakt groot verschil of de woordvoerder hierin een passieve of actieve houding aanneemt. Vooral openheid en een actieve houding in tijden dat er niets aan de hand is werpen gunstige schaduwen vooruit. Onderdeel van het opbouwen van een relatie met de journalist is dan ook een 'opendeurpolitiek'.

Voor de meeste organisaties, misschien met uitzondering van de automobielsector en de cosmetica-industrie, zijn ingewikkelde en dure persreizen niet nodig of zelfs contraproductief. Wat journalisten wel willen, zijn bezoeken aan bedrijven, om te zien hoe alles reilt en zeilt. In wezen zouden journalisten in elk bedrijf welkom moeten zijn. Het is niet realistisch te denken dat de journalist ervan bezeten is een kwaadaardig stuk te schrijven: journalisten zijn echt niet zulke sensatiezoekers als de volksmond wil doen geloven. Zij zijn voornamelijk geïnteresseerd in hoe bijvoorbeeld het milieubeleid van een organisatie geïmplementeerd wordt en wat ISO-certificering in de praktijk voor een organisatie inhoudt. Sterker nog, waar beleid en de uitvoering ervan nog in ontwikkeling is, kan met een gerust hart onder embargo met journalisten worden gesproken over de dingen die nog niet goed gaan. Ook die informatie zal de journalist op zijn merites beoordelen. Alleen moet het hem getoond en uitgelegd worden. Argumenten als 'We zijn nog niet klaar' of 'Het onderwerp is nog niet rijp voor publiciteit' zijn over het algemeen non-argumenten. Ook met de journalist moet vanuit de opvatting van public relations 'wederzijds begrip worden bevorderd'.

Met nieuwsverslaggevers is bijna geen goede relatie op te bouwen, want het zijn telkens andere journalisten die van de redactie naar de plaats van de gebeurtenis worden gestuurd. Ze hebben haast en moeten in korte tijd bijgepraat worden. Het

maakt niet uit of het over het leerplichtverzuim gaat of over onvoldoende plukkers bij de appeloogst. Voor deze groep journalisten, met compleet andere vaardigheden en doelen dan vakjournalisten, geldt dan ook een andere aanpak. Het zijn nieuwsverslaggevers die altijd en toevallig *on the job* zijn. Ze zijn geïnteresseerd in een korte en duidelijke toelichting op het gebeurde, ze leven van kernachtige uitspraken in één zin en hoeven geen uitgebreide achtergrondinformatie. De woordvoerder moet ook met deze groep journalisten kunnen omgaan en hun werkwijze kennen. Hun vaardigheid ligt in het snel opsporen van bronnen, het snel vinden van de essentie van de informatie en het haastig schrijven van een stuk, om daarna naar het volgende incident te hollen. De woordvoerder moet ervoor zorgen dat hij ergens in dit traject de aandacht weet te krijgen met panklare informatie verpakt in een kort en krachtig persbericht.

1.2.5 Maatschappelijke acceptatie

Het brede publiek, door de media geïnformeerd over grootschalige fraude, mismanagement, misleiding in de financiële informatieverstrekking, verrijking door voorkennis bij beursgenoteerde ondernemingen en persoonlijke verrijking die haar weerga niet kent, spreekt van 'witteboordencriminaliteit' die meestal ongestraft blijft. Daarin lijkt verandering te komen. Grote groepen beleggers die de dupe zijn geworden van verwijtbare feiten door een falend management beginnen een proces om de schade van bijvoorbeeld een koersval op de organisatie te verhalen. Dat gebeurt in een groepsproces (*class action*) omdat de kleine belegger machteloos staat tegenover de grote organisatie. Kenmerk van de *class action* is dat de uitspraak van of de schikking door de rechter betrekking heeft op alle gedupeerden, dus niet alleen op de beleggers die de zaak hebben aangespannen.

Maar ook op andere manieren liggen bedrijven onder vuur, bijvoorbeeld de houtbranche. De Vereniging van Nederlandse Houtondernemingen heeft vorig jaar bekend gemaakt dat 270 van de 280 leden de gedragscode van de vereniging hebben onderschreven. Met hun handtekening verplichten zij zich om alleen nog maar legaal gekapt hout op de Nederlandse markt te verhandelen. Milieudefensie en Greenpeace vinden de gedragscode een wassen neus.

Het management van organisaties moet zich realiseren dat de organisatie in een glazen huis zit en dat de samenleving waarvan zij in haar bestaan afhankelijk is, de vraag beantwoord wil zien in hoeverre zij rekening houdt met gerechtvaardigde wensen uit deze samenleving. Niet de geformaliseerde communicatiemiddelen van organisaties zelf, maar de media voeren de maatschappelijke discussie, die daarmee weer voeding geeft aan de publieke opinie. Een organisatie die in de periferie of midden in het web van de publieke discussie gevangen zit, moet zich niet alleen nu de vraag stellen wat ze moet doen om de gevolgen op te vangen, maar ook welke mogelijkheden zij heeft om daarop te anticiperen. Geen enkel management hoeft muren op te trekken om de organisatie, als haar beleid binnen de maatschappelijk aanvaardbare grenzen te verantwoorden is.

Milieuorganisaties vinden code houtbranche lachertje

van onze redactie economie

KAMPEN - Vrijwel alle Nederlandse houtondernemingen hebben een gedragscode ondertekend tegen illegale houtkap, maar de milieubeweging is sceptisch. Zolang de bedrijven zelf toezien op de regels blijven Greenpeace en Milieudefensie kritisch. 'Zelfcontrole van houtondernemingen heeft in het verleden uitgewezen dat het niets oplevert.'

De gedragscode die volgend jaar ingaat, stelt dat de bedrijven uitsluitend legaal gekapt hout op de Nederlandse markt mogen brengen. Daarnaast zouden ze 'bij voorkeur' hout moeten verhandelen dat afkomstig is uit duurzaam beheerde bossen. Ondertekenaars van de gedragscode verlangen dat hun leveranciers een verklaring afgeven die legaliteit van hun hout garandeert.

De initiatiefnemer van de code de Vereniging Van Nederlandse Houtondernemingen (VVNH)

maakte gisteren bekend dat 270 van de 280 leden de code onderschrijven. Volgens milieuorganisaties Greenpeace en Milieudefensie is die gedragscode echter een 'wassen neus'.

Greenpeace voert in Nederland al weken actie tegen betrokkenheid van Nederlandse bedrijven bij illegale houtkap. Volgens de milieuorganisatie is ongeveer de helft van het tropisch hout op de Nederlandse markt illegaal gekapt.

CORRUPTIE

Net als Milieudefensie hecht Greenpeace weinig waarde aan de gedragscode. 'Ik juich het toe als de sector iets wil doen tegen illegale houtkap, maar dit is een lachertje', zei campagneleider I. Visseren van Greenpeace. Milieuorganisaties laken vooral het ontbreken van controle op naleving van de gedragscode. 'En de legaliteitsverklaring die de ondernemingen verlangen, heeft weinig waarde in landen waar corruptie welig tiert. Zo'n

verklaring is te koop of eenvoudig in elkaar te flansen', aldus Visseren. Volgens Milieudefensie heeft de gedragscode pas waarde als een externe partij de naleving toetst. Volgens de VVNH overdrijft Greenpeace de cijfers over illegaal hout schromelijk. 'De helft is echt overdroven', stelde De Boer.

KRITIEK

Kritiek op de gedragscode is er ook in de branche. Houthandel Van den Berg uit het Zuid-Hollandse Nieuwerdijk weigert te tekenen en riskeert een roeyement.

'Ik heb weinig vertrouwen in verbetering. De VVNH wil de regie in eigen hand houden en met een eigen certificaat het goed functionerende FSC-certificaat de wind uit de zeilen nemen. Er wordt oud beleid gevoerd in een nieuw jasje', aldus directeur Van den Berg. 'Wie echt duurzame bosbouw nastreeft, is voor onafhankelijke certificering.'

De houtbranche ligt onder vuur

Bron: Zwolse Courant, 18 december 2003

In zijn boek *Bedrijfsidentiteit, sprookje en werkelijkheid* schreef David Bernstein al in 1986 dat:

'de huidige tijd vereist dat het bedrijfsleven zich openhartiger uitspreekt. Als informatie macht is, zal gebrek aan informatie door betrokkenen als aantasting van burgerrechten en als een vergrijp tegen de samenleving worden opgevat.'

Het topmanagement van Philips verwoordde haar intentie over het communicatiebeleid als volgt:

'Het is van belang, zeker als je groot bent, je doelstellingen, plannen en ideeën naar buiten te brengen. Dat is positief ten opzichte van de maatschappelijke omgeving waarin je werkt.'

De roep om openheid en betrouwbaarheid was in de jaren zestig al duidelijk hoorbaar. Jan Mertens, de toenmalige voorzitter van de Nederlandse Katholieke Vakvereniging (de NKV, later met de NVV gefuseerd tot de FNV) noemde het in 1968 een griezelige zaak dat een beperkte groep mensen in Nederland een geweldige economische macht bezit, zonder voldoende verantwoordingsplicht. De discussie die toen losbarstte legde de basis voor hervormingen in het ondernemingsbestuur. Gevolg was een verbeterde financiële verslaglegging door bedrijven (Wet op de jaarrekening) en het beroepsrecht van werknemers en aandeelhouders tegen wanbeleid in bedrijven (Enquêterecht).

De macht van de '200 machtigen van Mertens' leek te zijn ontmanteld, maar heeft vervolgens ruimte gemaakt voor een nieuwe elite met opnieuw bedrijfseconomische macht: het 'old boys' netwerk. Hierin zitten op het ogenblik de commissarissen, de machtige beslissers bij grote ondernemingen: ze houden toezicht op de directie, ze benoemen en ontslaan de directeuren, ze moeten belangrijke beslissingen goedkeuren en ze benoemen hun eigen opvolgers. Kenners beweren dat daardoor de ons-kent-ons-mentaliteit ontstaat die mismanagement in organisaties met de mantel der liefde toedekt.

Totdat de bom barst. Twijfelachtig boekhouden is al jaren aan de orde van de dag, en lijkt bij elke affaire grotere vormen aan te nemen. Neem het faillissement van vrachtwagenfabrikant Daf, het boekhoudschandaal bij supermarktconcern Ahold – hét zakelijke debacle van 2003 –, het Italiaanse Parmalat en het Amerikaanse Enron. Maar ook de misleiding door het computerbedrijf Baan en het internetbedrijf World Online, zoals beleggers beweren, versterken de vraag naar transparant handelen en het tijdig en volledig afleggen van verantwoording. Nog een voorbeeld: 'de bouwfraude' met haar onevenwichtige verrijking, waarin bedrijven elkaar bouwopdrachten met onderliggende financiële afspraken gunden. De meeropbrengst werd onder de betrokken partijen verdeeld.

Deze en andere affaires hebben ertoe geleid dat onder leiding van Morris Tabaksblat, een voormalig Unilever-voorman, het maatschappelijke debat over het Nederlandse ondernemingsbestuur opnieuw is geopend. Het resultaat is een gedragscode die vooralsnog geen wettelijke status heeft, maar een vorm van zelfregulering krijgt. Een gedragscode of wettelijke regelingen biedt echter geen zekerheid. Het management moet de juiste mentaliteit bezitten en vanuit deze mentaliteit het publiek en haar stakeholders de informatie geven waarop ze recht hebben. Hoe broos de veronderstelling van zelfregulering en de waarde van een gedragscode is, blijkt uit de vele affaires waarover de media regelmatig berichten. Groot, middelgroot of klein: elke organisatie ervaart vroeg of laat de consequenties van maatschappelijk onverantwoord handelen. Het is echter niet altijd zichtbaar dat het behalen van de organisatiedoelen daarbij onder druk komt te staan. De blik naar buiten is daarbij even essentieel als de blik naar binnen. Als communicatiemanager moet je inzicht en vaardigheden van een ware strateeg bezitten om zowel intern als extern de antenne- en radarfunctie te vervullen door tijdig managementinformatie te verstrekken die van waarde is voor de strategische besluitvorming.

Zalm: herstel vertrouwen

Bedrijfscode Tabaksblat wordt wet

Door onze redacteurs

DEN HAAG, 10 DEC. Het kabinet zal de hele *corporate governance-code* (voor goed ondernemersbestuur) opnemen in de wet. Dat zei minister Zalm gisteren bij het in ontvangst nemen van het eindrapport van de commissie Tabaksblat.

Zalm (Financiën) zei dat het uitsluiten van delen van de code „op het eerste gezicht afbreuk doet aan de doelstellingen van de commissie Tabaksblat”. Het kabinet zal snel met een zogenoemde bewakingscommissie komen die de naleving van de code zal controleren en de code zo nodig aan zal passen aan actuele ontwikkelingen.

Zalm zei erop te vertrouwen dat de code, die volgens hem „progressief” is, het ondernemingsbestuur in Nederland naar een hoger plan zal tillen. Zalm: „Het Nederlandse bedrijfsleven moet in 2007 (aan het einde van deze kabinetsperiode, red.) tot de kopgroep in de wereld horen wat deugdelijk ondernemingsbestuur betreft”.

De voorstellen van Tabaksblat zijn volgens Zalm „een belangrijke stap, maar het is slechts een eerste stap”. Bestuurders en commissarissen van ondernemingen zullen de code samen met de aandeelhouders nu handen en voeten moeten geven. „Vooral institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen, zullen hun tanden moeten laten zien”, aldus Zalm. „We verwachten heel veel van ze”, benadrukte ook commissievoorzitter Morris Tabaksblat gisteren.

Code voor goed ondernemersbestuur

Opdracht 1: Relatie organisatie en stakeholders

Lees een week lang zoveel mogelijk verschillende dagbladen, opiniebladen en tijdschriften en let op artikelen waarin sprake is van een afhankelijkheidsrelatie tussen een organisatie en haar stakeholders. Volg tevens actualiteitenrubrieken en nieuwsuitzendingen op radio en tv.

Let daarbij op:

- de wijze waarop de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid invult;
 - de mate van acceptatie door de stakeholders voor het doen en laten van de organisatie;
 - de pogingen van de organisatie zich aan de wensen van de doelgroepen aan te passen;
 - de pogingen van de organisatie om via communicatie en maatregelen de stakeholders te beïnvloeden.
- a Beschrijf de houding en het gedrag van de organisatie.
 - b Beschrijf de kenmerken van de stakeholders.
 - c Beschrijf de communicatie tussen de organisatie en de stakeholders.

Opdracht 2: Issue-analyse

Beschrijf een (mogelijk) issue dat op dit moment speelt. Toets het issue aan de tien kenmerken (zie kader 1.9) en beargumenteer waarom het om een issue gaat.

Maak met behulp van onderstaand werkblad¹² een issueanalyse. Deze analyse is gericht op het bijhouden van maatschappelijke veranderingen die van invloed kunnen zijn op de organisatie.

Issue	Kans	Bedreiging	Actie	Bronnen	Groepen	Verantwoordelijkheid
<i>Voorbeeld</i> Milieu	Schoner produceren	Actie-groepen	Milieubeleid Uitleggen	Dagbladen, tv	Milieu-defensie	K. Jansen
1						
2						
3						
4						
5						

Opdracht 3: Leiderschap

Wat is het ideale type leider volgens Blake en Mouton en waarom?

Noten

- ¹ Schmidt en Manders, 1996
- ² Bakker, 2004
- ³ Lange, 1991
- ⁴ Robbins, *Gedrag in organisaties*, 1995
- ⁵ Rogers, 1995
- ⁶ Van Ruler, 1998
- ⁷ Van Wijk, *De Media-explosie*, 2003
- ⁸ Schoonman, *Communicatiedossier Issuemanagement*, 2003
- ⁹ Van Wijk, *De Media-explosie*, 2003
- ¹⁰ Van Tulder & Van der Zwart, *Reputatie op het spel*, 2003
- ¹¹ Heugens, 2001
- ¹² Hahn, *Voorkom imagoschade*, 1999

Literatuur

- Ginneken, J., van (2001), *De schokgolf*, Amsterdam: Boom.
- Ginneken, J., van (1999), *Brein-bevingen*, Amsterdam: Boom.
- Hahn, J.G., *Voorkom imagoschade*, Utrecht: Lemma.
- Keuning, D. en D.J. Eppink, (2004) *Management en organisatie*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Koелеman, H., (2003), *Interne Communicatie als managementinstrument*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ofman, D.D., (2004), *Bezieling en kwaliteit in organisatie*, Utrecht: Kosmos Z&K Uitgevers.
- Ruler, A.A., van (1998), *Strategisch management van communicatie*, Deventer: Samson.
- Schermerhoorn, J.R., J.G. Hunt, en R.N. Osborn, (2002) *Gedrag in organisaties*, Schoonhoven: Academic Service.
- Schmidt, R.C., en F. Manders, (1996), *Modern Management*, Utrecht: Lemma.
- Schoonman, E., (2001), *Communicatiedossier Mediarelatie*, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Schoonman, E., (2003), *Communicatiedossier Issuemanagement*, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Stammsnijder, P., (2002), *Goed nieuws in kwade tijden*, Schoonhoven: Academic Service.
- Tulder, R. van, en A. van der Zwart, (2004), *Reputatie op het spel*, Het Spectrum.
- Wijk, K. van, (2003), *De Media-explosie*, Schoonhoven: Academic Service.