

Geïntegreerde communicatie

Geïntegreerde communicatie

Concern-, interne en
marketingcommunicatie

Marita Vos
Henny Schoemaker

Tiende druk

Boom

Inhoud

Inleiding	7
1 Communicatie voor een organisatie	11
1.1 Een visie op communicatie	11
1.2 Communicatie	14
1.3 Geïntegreerde communicatie	23
1.4 De relatie met het organisatiebeleid	26
1.5 Activiteiten vanuit de managementfunctie	37
2 Concerncommunicatie	43
2.1 Maatschappelijke randvoorwaarden	43
2.2 Het corporate image	44
2.3 Imagebeleid	48
2.4 Issues management	58
2.5 Public affairs	62
2.6 Crisiscommunicatie	64
2.7 Mediacontacten	67
2.8 Sponsoring	70
2.9 Arbeidsmarktcommunicatie	73
2.10 Financiële communicatie	75
3 Interne communicatie	81
3.1 Toenemend belang van interne communicatie	81
3.2 Communicatie ter ondersteuning van het primaire proces	85
3.3 Het bevorderen van betrokkenheid	99
3.4 Het begeleiden van veranderingen	104
4 Marketingcommunicatie	123
4.1 Ondersteunende communicatie	123
4.2 Doelstellingen ten aanzien van het merk	129
4.3 Communicatiestrategieën	141
4.4 Conceptontwikkeling	148
4.5 Communicatiemiddelen	151
5 Informatieverwerking bij de ontvanger	157
5.1 Motivatie en leren	157
5.2 Netwerken	163
5.3 Beeldvorming	174
5.4 Gedragsverandering	181

6	Communicatieonderzoek	191
6.1	Wat is onderzoek?	191
6.2	Onderzoek in de beleidscyclus	196
6.3	Kwantitatief en kwalitatief onderzoek	198
6.4	Monitoring	203
6.5	Imageonderzoek	206
6.6	Onderzoek naar interne communicatie	213
6.7	Pretests en leesbaarheidsonderzoek	215
7	Organisatie van de communicatie	219
7.1	Strategische visie en 'agile planning'	219
7.2	Niveaus van belevingsvorming	223
7.3	Beleidscyclus	230
7.4	Accountability: verantwoording en kwaliteit	238
7.5	Communicatietaken	241
7.6	Deskundigheden en beroepsniveauprofielen	247
7.7	Ethische aspecten	252
8	Communicatie in internationaal perspectief	257
8.1	Interculturele aspecten	257
8.2	Communicatiebeleid	265
8.3	Communicatieactiviteiten	269
	Noten	277
	Voorbeeld communicatieplan	291
	Literatuur	305
	Register	317
	Nawoord	325
	Over de auteurs	327

Inleiding

De maatschappelijke omgeving van organisaties is tegenwoordig zeer turbulent. De vele veranderingen vragen om communicatie. Bovendien is samenwerking aan de orde van de dag en dit vereist onderlinge relaties en contact voor afstemming. Ook dat is communicatie. Dit alles verklaart dat de interesse voor communicatie en communicatiekennis sterk is toegenomen.

Daarnaast zijn er grote veranderingen in het vakgebied communicatie opgetreden. Aanvankelijk werd communicatie in organisaties vooral geassocieerd met uitvoerende activiteiten zoals het schrijven van persberichten en het ontwikkelen van campagnes. Tegenwoordig is er vooral aandacht voor de strategische functie die communicatie kan vervullen voor organisaties. De focus is daarmee drastisch veranderd: er wordt vaker met een organisatiekundig perspectief naar communicatie gekeken en de effecten van communicatie krijgen meer aandacht.

Ook de ontwikkelingen in de sociale media hebben het belang van communicatie als een organisatieperspectief, een functioneel gebied, duidelijk gemaakt. Organisaties beseffen dat zij geen controle hebben en dat veel inzet nodig is om ontwikkelingen 'realtime' bij te houden. Informatie verspreidt zich immers snel in sociale media. Het karakter van het vakgebied evolueert daardoor snel.

We zullen eerst de in deze methode gekozen benadering van communicatie toelichten en het begrip geïntegreerde communicatie verklaren. Daarna geven we een korte vooruitblik op de inhoud van het boek.

Een organisatiekundige benadering

Managers zijn naar communicatie gaan kijken als een van hun beleidsinstrumenten in de relatie tussen de organisatie en de maatschappelijke omgeving. De complexiteit in de samenleving is toegenomen en daarmee de afhankelijkheid van andere partijen. Deze invalshoek zullen we in dit boek behandelen als het domein 'concerncommunicatie'.

Het bewustzijn is gegroeid dat organisaties eigenlijk continu aandacht moeten hebben voor innovatie en flexibiliteit. Organisatieverandering is geen uitzondering meer, het is in de meeste organisaties aan de orde van de dag. Samenwerking in organisaties en veranderingen vergen communicatieve begeleiding. Dit bespreken we als het domein 'interne communicatie'.

Ook de output van de organisatie is een belangrijk aandachtsgebied. Vraag en aanbod behoeven een gedetailleerde afstemming. Bij merken is er steeds vaker sprake van coproductie met consumenten. De communicatie over producten en diensten van de organisatie bevordert engagement en speelt in op

wat bij de consument leeft. Dit komt aan de orde als het domein ‘marketing-communicatie’.

In *Geïntegreerde communicatie* staan de communicatiebehoeften van profit- en non-profitorganisaties centraal. Vanuit dit vertrekpunt worden de drie genoemde domeinen beschreven. Elk domein kent een verzameling aandachtspunten en een theoretische onderbouwing. Vervolgens worden op een integrale wijze benaderd: informatieverwerking bij de ontvanger, communicatieonderzoek, organisatie van de communicatie en communicatie in internationaal perspectief.

Naar onze overtuiging zal krachtige communicatie altijd geïntegreerde communicatie zijn. Organisaties kunnen het zich niet langer permitteren communicatieactiviteiten op een gefragmenteerde wijze toe te passen zonder een integrale visie op de rol die communicatie voor de organisatie vervult. Dit is noch efficiënt, noch effectief in een samenleving die zich in toenemende mate laat kenschetsen als een informatiesamenleving. Het aantal communicatieboodschappen van diverse actoren is zo groot, dat versplinterde, zichzelf tegensprekende communicatie-uitingen slechts blindgangers kunnen zijn. Om in de kakofonie van boodschappen die op mensen afkomen, opgemerkt én begrepen te worden, is een sterke organisatie van de communicatie nodig.

In deze methode schetsen we een visie op communicatie, uitgaande van de communicatiebehoeften van de organisatie en haar sociale omgeving. De aandacht ligt niet steeds op de organisatie zelf en haar producten of diensten. Het bevorderen van interactie vereist vooral aandacht voor het perspectief van consumenten, aandeelhouders, medewerkers en andere publieksgroepen waarvan de organisatie voor haar functioneren afhankelijk is.

De taken die daarbij aan de orde komen, worden in de praktijk niet steeds op elk onderdeel door communicatiedeskundigen verricht. Wel constateren we een trend naar verdergaande specialisatie waarbij steeds vaker hooggeschoolde communicatiedeskundigen worden ingezet.

Geïntegreerde communicatie is primair gericht op communicatiedeskundigen in opleiding in het hoger onderwijs. Het moet hun een denkkader bieden op basis waarvan zij vervolgens met gespecialiseerdere literatuur verder kunnen werken. De inhoud sluit aan op de beroepsniveauprofilen die in de praktijk zijn ontwikkeld. Een van de auteurs van dit boek was tevens coauteur van de eerste versie van de beroepsniveauprofilen voor het vakgebied communicatie. Door de gekozen benadering kan de methode ook nuttig zijn voor andere disciplines. Het is belangrijk dat ook andere beroepsbeoefenaren en met name managers voldoende op de hoogte zijn van communicatiemogelijkheden. Zonder dergelijke kennis is een goede inbedding van communicatie in het organisatiebeleid immers niet mogelijk. Bovendien is de uitstraling van de organisatie

in het externe krachtenveld van meer disciplines afhankelijk dan alleen de communicatiediscipline.

Website

Op de bijbehorende website www.geintegreerdecommunicatie10edruk.nl vind je veel oefenmateriaal met feedback om te testen of je de stof goed begrepen hebt. Ook vind je er per hoofdstuk interessante links en literatuurtips. Voor docenten zijn, naast een docentenhandleiding, voor alle hoofdstukken powerpointpresentaties beschikbaar. Ook hebben we casussen opgesteld, die docenten klassikaal met studenten kunnen bespreken. Het materiaal kunnen zij aanvragen via docentenservice@bua.nl.



Vooruitblik

In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op de veranderende visie op communicatie en behandelen we de begrippen 'communicatie voor een organisatie' en 'geïntegreerde communicatie'. Voorts geven we aan welke activiteiten op het overkoepelende niveau van communicatie, ook wel 'corporate communication' genoemd, aandacht behoeven.

In hoofdstuk 2 richten we ons op het domein concerncommunicatie. Daarbij krijgt het corporate image aandacht en deelgebieden zoals issues management, nieuwsmedia en sociale media.

In hoofdstuk 3 bespreken we het domein interne communicatie. Onderwerpen zijn onder andere informatiestromen in de organisatie, organisatiecultuur en veranderingsprocessen.

In hoofdstuk 4 komt het domein marketingcommunicatie aan de orde. We bespreken onder meer de rol van communicatie binnen de marketingmix, de waarde van het merk, online marketingcommunicatie en conceptontwikkeling. Nadat de drie domeinen zijn toegelicht, gaan we dieper in op informatieverwerking bij de ontvanger. In hoofdstuk 5 behandelen wij achtereenvolgens: motivatie en leertheorieën, netwerken en onderhandelen, beeldvorming en selectieve perceptie, evenals gedragsverandering, waaronder ook nudging.

Hoofdstuk 6 gaat in op communicatieonderzoek. Aandacht krijgen het onderzoeksproces en onderzoeksmethoden voor de diverse fasen in de beleidscyclus, big data en mediamonitoring.

In hoofdstuk 7 staat de organisatie van de communicatie centraal. Strategische planning en doelgericht werken in de communicatie worden besproken. Vervolgens is er aandacht voor uitbesteding aan externe bureaus, communicatiedeskundigheden en beroepsniveauprofielen.

Hoofdstuk 8, ten slotte, gaat in op communicatie in internationaal perspectief, interculturele verschillen en de communicatie van multinationale organisaties. Helemaal achter in het boek tref je een voorbeeld van een communicatieplan.

Communicatie voor een organisatie

1

In dit hoofdstuk schetsen we een veranderende visie op communicatie. We gaan in op de relatie tussen organisatie en samenleving en verduidelijken daarbij de functie die communicatie voor een organisatie heeft. We behandelen de begrippen communicatie en 'communicatie voor een organisatie'. Vervolgens komt de relatie met het organisatiebeleid aan de orde en bespreken we de activiteiten op het overkoepelend niveau van communicatie voor een organisatie.

1.1 Een visie op communicatie

Waarom is de visie op communicatie veranderd en welke ontwikkelingen zijn daarin te zien? En wat wordt bedoeld met het bredere gezichtsveld dat communicatie-deskundigen tegenwoordig nodig hebben?

In de afgelopen decennia is communicatie voor organisaties een belangrijker aandachtsveld geworden. Een aantal ontwikkelingen heeft dit bevorderd:

- de afhankelijkheid van de omgeving is toegenomen en daarmee de complexiteit;
- de samenleving kenmerkt zich door globalisering en schaalvergroting;
- het tempo waarin veranderingen zich voltrekken is hoog en daarmee zijn de onzekerheden toegenomen.

Organisaties zijn meer dan voorheen een glazen huis: zichtbaar voor de externe omgeving en daarmee op diverse wijzen verbonden. Organisaties werken bijvoorbeeld intensief samen met aanbieders en distributeurs in de waardeketen. Er zijn tal van eisen waaraan organisaties moeten voldoen, bijvoorbeeld om vergunningen te krijgen, en er zijn veel vormen van verslaggeving, onder meer over milieu en arbeidsvoorwaarden, waarin moet worden voorzien. De *afhankelijkheid* van de omgeving is daarmee toegenomen en daarmee de *complexiteit* van de samenleving.

Klanten, overheden, financiers, werknemers en andere publieksgroepen volgen het functioneren van de organisatie kritisch.¹ Met het oog daarop trachten veel organisaties duidelijker naar buiten te treden en *proactief* te zijn, dat wil zeggen initiatief te nemen in de communicatie met deze publieksgroepen. Daarbij moeten de organisaties concurreren met anderen die in de overdaad

van informatie ook aandacht vragen van het publiek. Door de technische ontwikkelingen is het niet meer zozeer de productie die aandacht vraagt van het management, alswel de noodzaak tot profilering.²

Door de *schaalvergroting* in de samenleving neemt de fysieke afstand tussen producent en consument toe. Het directe contact neemt af³: producten worden veelal niet rechtstreeks maar via tussenschakels afgenomen. Veel producenten werken over de landsgrenzen heen en moeten rekening houden met verschillende culturen. De producent moet daardoor meer moeite doen om de consument te bereiken. Ook is het informatieaanbod, bijvoorbeeld op internet, zo hoog dat aandacht krijgen al een vak apart is. Ontwikkelingen in de media-technologie hebben gemaakt dat informatie langs veel verschillende wegen en ook sneller beschikbaar is. Dit betekent bijvoorbeeld dat organisaties online- en offline-discussies actief moeten volgen en toegerust moeten zijn om snel te reageren op berichten in de sociale media.

In branches waar vroeger weinig bedrijven op de beurs stonden genoteerd, bijvoorbeeld de detailhandel, is dat nu door schaalvergroting wel het geval. Dit vergt ook in deze branches aandacht voor financiële communicatie.

Binnen en buiten organisaties voltrekken zich veel *veranderingen*. Organisaties moeten inspelen op externe ontwikkelingen, bijvoorbeeld consumententrends en issues die bij het publiek spelen. Veranderingen binnen organisaties moeten met communicatieactiviteiten worden begeleid en vergen een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers. Crises en rampen vragen om voorbereiding en flexibiliteit om de continuïteit van organisatieprocessen te waarborgen.

Ontwikkelingen in de communicatie voor organisaties

Communicatie heeft zich in veel organisaties ontwikkeld tot een discipline die betrokken is bij het proces van strategische planning.⁴ Communicatiedeskundigheid wordt niet alleen ingezet bij deelactiviteiten, zoals mediacontacten, maar heeft een steviger positie verkregen door nauwe aansluiting bij het algemene beleid van de organisatie.

Het ontwikkelingsstadium van dit deskundigheidsgebied verschilt van organisatie tot organisatie. Indicaties daarvoor zijn: de intensiteit van het contact van communicatiedeskundigen met de belangrijkste beleidsmakers in de organisatie, de aard van hun betrokkenheid bij beslissingsprocessen en de mate van steun van het topmanagement.

In het algemeen kunnen de volgende stadia worden geschetst in de ontwikkeling van communicatie voor een organisatie.⁵

a *Gerichtheid op de ontvanger en het communicatieproces*

Aanvankelijk ligt de klemtoon op eenzijdige informatieverstrekking, maar geleidelijk aan beseft men dat tweezijdige communicatie effectiever is.

- b *De erkenning dat communicatie voor ieder in de organisatie van belang is*
In deze fase ziet men in dat structurele communicatie met de diverse publieksgroepen afhankelijk is van velen in de organisatie en dat de communicatiefunctie een goede inbedding in de organisatie behoeft.
- c *Aandacht voor de maatschappelijke omgeving van de organisatie*
Men erkent dat de organisatie afhankelijk is van de omgeving. Aanvankelijk neemt men alleen het belang van de eigen organisatie als vertrekpunt, maar later krijgt men meer oog voor andere belangen waarmee rekening moet worden gehouden en neemt de symmetrie in de benadering toe.⁶
- d *De strategische benadering met toekomstgerichtheid*
In deze fase realiseert men aansluiting bij het algemene beleid van de organisatie en betrokkenheid van communicatiedeskundigen bij veranderingsprocessen in de organisatie. Bij de maatschappelijke gerichtheid houdt men nu ook rekening met ontwikkelingen die in de toekomst van belang kunnen zijn. Anticiperen is het devies, niet achteraf reageren maar vooraf flexibiliteit inbouwen.

Een organisatie die zich in *fase a* bevindt, benut communicatiedeskundigen om uitvoerende activiteiten te verzorgen, maar beseft onvoldoende dat eigenlijk het gedrag van alle medewerkers de uitstraling naar buiten bepaalt. In *fase b* is die erkenning er wel en richten communicatiedeskundigen zich op bewustwording en toerusting van de medewerkers. In *fase c* wordt de afhankelijkheid van externe relaties ingezien en bevorderen communicatiedeskundigen een open blik bij de communicatie met relevante publieksgroepen. In *fase d* is het communicatiebeleid in het algemene beleid geïntegreerd en zijn communicatiedeskundigen op strategisch niveau betrokken bij beleidsvorming. In elke volgende fase wordt het gedachtegoed uit voorgaande fasen meegenomen.

Een breder gezichtsveld

De directere relatie met het algemene beleid van de organisatie verbreedt het gezichtsveld en biedt mogelijkheden de *adviserende rol* ten opzichte van het topmanagement meer inhoud te geven. Dit vergt *deskundigheidsontwikkeling* en een andere houding van de communicatieprofessionals die op dit gebied werkzaam zijn. De vraag naar communicatieve ondersteuning vanuit de eigen organisatie groeit. Communicatiedeskundigen moeten oppassen voor de valkuil aan al deze verzoeken te willen voldoen. Er moet immers tijd genomen worden om op hoofdlijnen aan beleid te werken en niet reactief maar proactief te communiceren.

Het is ook noodzakelijk de bijdrage van communicatie aan het organisatiebeleid breder te bezien. Activiteiten die voorheen tamelijk geïsoleerd werden uitgevoerd, vereisen nu meer onderlinge *samenhang*: in een complexe samenleving met een enorm toegenomen boodschappenverkeer is slecht afgestemde communicatie geldverspilling. Wanneer de uitingen van een organisatie elkaar

tegenspreken, kan geen heldere beeldvorming ontstaan. Het is belangrijk oog voor beeldvorming bij consumenten en andere publieksgroepen te hebben.

Communicatiedeskundigen moeten op meer gebieden *inzetbaar* zijn; zo kan een persvoorlichter worden betrokken bij publiekscampagnes om samenhang in de benadering van publieksgroepen te realiseren.

Over diverse deelterreinen is literatuur verschenen, maar hier clusteren we de informatie tot drie grote domeinen die een eigen benadering behoeven: *concerncommunicatie* (vanuit de organisatie als geheel gericht op diverse externe publieksgroepen), *interne communicatie* (gericht op interne publieksgroepen, zoals medewerkers) en *marketingcommunicatie* (vanuit het functionele gebied marketing vooral gericht op consumenten). Deze domeinen worden vaak apart beschreven, maar ze zijn hier bewust in één boek over geïntegreerde communicatie samengebracht⁷ en vanuit eenzelfde benadering beschreven.

1.2 Communicatie

Wat verstaan we precies onder communicatie en onder communicatie voor een organisatie? Is geïntegreerde communicatie net zoiets als corporate communicatie? Waarom kijken we bij communicatie naar het krachtenveld waarin de organisatie opereert? Welke benaderingen van communicatie zijn van belang?

Van het begrip communicatie bestaan veel definities. Onder een communicatieproces verstaan we hier:

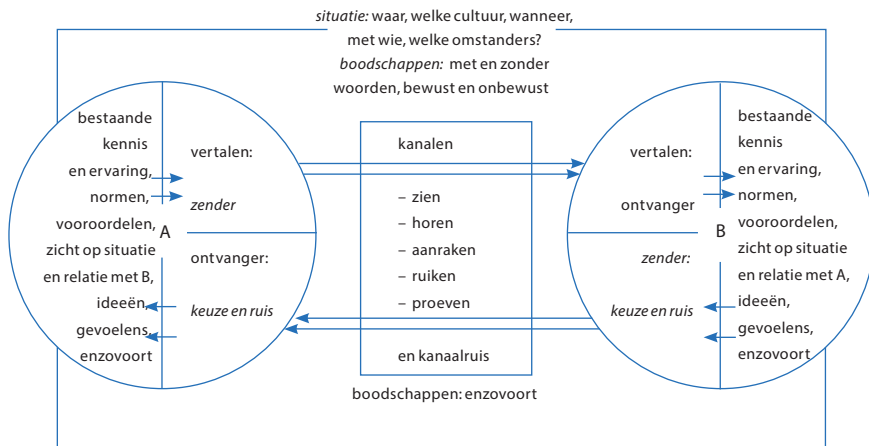
de uitwisseling van boodschappen die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde (mogelijke) aanwezigheid bewust zijn. Deze symbolische informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.⁸

Met boodschappen of symbolische informatie bedoelen we de signalen die iemand overdraagt, die een ander kan opvangen met behulp van zintuigen (bijvoorbeeld geluiden of beelden) en die voor de persoon betekenis hebben. In een situatie waarin men zich van elkaars aanwezigheid bewust is, is niet alleen wát we zeggen, maar ook hóé we dat doen (bijvoorbeeld op een verlegen manier) communicatie. Naast verbale communicatie, communicatie met woorden (in print of mondeling), bestaat er non-verbale communicatie: lichaamstaal, houding, stemklank en gezichtsuitdrukking.

Communicatie is het *contact* van een persoon met zijn sociale omgeving; een contact dat indirect is, omdat het verloopt via boodschappen uitgedrukt in tekens en symbolen.⁹ Tekens zijn gebaseerd op afspraken, bijvoorbeeld het gebruik van letters en cijfers. Symbolen verwijzen naar betekenissen, bijvoorbeeld beeldmerken van organisaties die immers tal van associaties oproepen.

Bij *interpersoonlijke communicatie* zijn mensen in elkaars nabijheid. Verloopt de communicatie via een tussenweg, zoals een brief of de telefoon, dan is het gemedieerde interpersoonlijke communicatie.¹⁰ *Massacommunicatie* is openbare communicatie.¹¹ Deze communicatie is voor iedereen toegankelijk, bijvoorbeeld in een krant, via een website, op de televisie of bij een tentoonstelling.

Communicatie is een proces, het is een zich doorgaans herhalende kringloop van actie en reactie.¹² Wie als zender of als ontvanger optreedt, wisselt gedurende het communicatieproces. Dit wordt zichtbaar in het communicatiemodel in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Procesmodel van communicatie (uit: Oomkes, 2013: 32)

Om een boodschap over te dragen moet de zender deze *encoderen*: vertalen oftewel in woorden en gebaren uitdrukken. De ontvanger moet de boodschap vervolgens *decoderen*: vertalen naar zijn ervaringsniveau en betekenis geven. Problemen bij het coderen en decoderen kunnen erin resulteren dat de boodschap niet overkomt zoals deze is bedoeld. Men spreekt bijvoorbeeld een andere taal of de woorden krijgen een andere betekenis omdat men uit verschillende culturen afkomstig is. De zender moet de boodschap trachten af te stemmen op de ontvanger.

De zender kan de boodschap bijsturen door te letten op de reacties (de *feedback*) van de ontvanger. Behalve het vermogen om te spreken, is ook het luistervermogen van groot belang voor de kwaliteit van de feedback en de communicatie als geheel. De zender probeert zich in te leven in de ander. Dit wordt wel 'role-taking'¹³ genoemd of empathie. *Empathie* is het vermogen om te begrijpen hoe andere mensen de realiteit waarnemen en interpreteren.¹⁴ Bij interpersoonlijke communicatie vindt de feedback vaak direct plaats. Bij massacommunicatie is dit veelal vertraagd (bijvoorbeeld bij een ingezonden brief in de krant). Vaak is er ook initiatief van de zender nodig om feedback te realiseren. Daarbij is onderzoek een belangrijk middel om inzicht te krijgen in

de waardering voor de communicatieactiviteiten en de effecten van de communicatie.

Communicatie is niet zo eenvoudig in een model weer te geven. De benadering van communicatie heeft zich ontwikkeld. Werd communicatie vroeger nog beschouwd als eenrichtingsverkeer, een lineaire beweging van zender naar ontvanger, tegenwoordig beklemtoont men het cyclische karakter en het *wederszijds* participeren in het communicatieproces.¹⁵

Eigenlijk is er bij communicatie niet sprake van één boodschap, maar van de *offerte* van meer boodschappen van verschillende kanten. De rollen van zender en ontvanger kunnen wisselen. Het initiatief tot de communicatie kan liggen bij de zender die informatie aanbiedt, of bij de ontvanger die actief naar informatie zoekt (bijvoorbeeld via internet).

Wie als zender optreedt in een communicatieproces met een bepaalde ontvanger kan tegelijkertijd informatie ontvangen van deze ontvanger of van een derde. Zenders worden dan ontvangers en ontvangers zenders. Daarom spreken we in plaats van over zenders en ontvangers liever van *actoren*, mensen of organisaties die een rol vervullen in het communicatieproces. Daar komt nog bij dat de boodschap van een zender ook ontvangen kan worden door *anderen* dan de beoogde ontvanger, bijvoorbeeld in sociale media. Omdat over een organisatie of verwante onderwerpen boodschappen worden verzonden door allerlei actoren, die onderling op verschillende wijzen verbonden kunnen zijn, noemen we dit communicatie in *multi-actornetwerken*. Communicatiepatronen zijn dus veel minder eenvoudig dan ze in figuur 1.1 lijken te zijn.

De boodschappen kunnen overgedragen worden via een communicatiekanaal. Bij *gemedieerde communicatie* spelen de eigenschappen van het medium een grote rol.¹⁶ Zo kunnen bij een telefoongesprek veel minder zintuigen benut worden dan wanneer men in elkaars nabijheid is, hoewel tegenwoordig het gebruik van een camera bij bijvoorbeeld teleconferencing daaraan tegemoetkomt. Andere communicatiekanalen zijn bijvoorbeeld geschreven middelen, zoals kranten en tijdschriften, audiovisuele middelen zoals radio en televisie, en internet dat nog sterk tekstueel is maar dit in toenemende mate met geluid en beelden combineert.

Tekst, in print of online, is geschikt voor de overdracht van complexe informatie; mensen kunnen het in eigen tempo lezen en fragmenten herlezen. Audiovisuele middelen zijn met name geschikt om belangstelling te wekken en om meer emotioneel geladen onderwerpen te behandelen.¹⁷ Ook bij sommige instructies biedt beeldmateriaal voordelen, zo bevat YouTube veel instructiefilms en productreviews. De digitale media combineren voordelen van tekst, beeld en geluid, maar veronderstellen enige vertrouwdheid met de betreffende computerplatformen.¹⁸

In een communicatiekanaal kan *ruis* optreden, bijvoorbeeld een storing in de beeldverbinding, geroezemoes tijdens een lezing of een beschadiging van een tijdschrift door de verzending. Sociale media bevatten veel ruis, of ‘noise’,

waarmee onbegrijpelijke tekst door bijvoorbeeld typfouten wordt bedoeld. Vergelijkbaar met ruis is er in digitale communicatie ook *spam*, ongewenste berichten die deels door software worden gefilterd. Ruis kan onderdeel zijn van de *context*, de situatie waarin wordt gecommuniceerd. De situatie (tijd en plaats) is een belangrijke factor in de manier waarop communicatie verloopt.

De herkomst van het woord communicatie kan gevonden worden in de Latijnse woorden ‘communicatio’ en ‘communis’. *Communicatio* staat voor het mededelen, de overdracht van informatie tussen mensen en het daarmee leggen van verbindingen. *Communis* betekent iets gemeenschappelijk maken, iemand laten delen in iets, oftewel verbonden worden.

De betekenis van het eerste woord refereert aan een meer technische opvatting van informatiestromen. De betekenis van het tweede woord kan geassocieerd worden met het interactief tot stand komen van gemeenschappelijke verhoudingen. Beide invalshoeken zouden in het communicatiebeleid aandacht moeten krijgen. Het benadrukken van de ene invalshoek moet niet leiden tot het wegdrukken of negeren van de andere.¹⁹

Communicatie voor een organisatie

Onder ‘communicatie voor een organisatie’ wordt hier verstaan:

de managementfunctie binnen een organisatie, die verantwoordelijk is voor communicatieprocessen die gevoerd worden vanuit een organisatie en daarmee een duurzame interactie bevordert tussen een organisatie en publieks-groepen in de interne en externe omgeving.

In het onderstaande wordt nader ingegaan op elementen uit de definitie van ‘communicatie voor een organisatie’.

[...] *De managementfunctie binnen een organisatie* [...]

Hiermee wordt bedoeld dat communicatie voor het management een functie is die de doelen van de organisatie ondersteunt en bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie.

[...] *Die verantwoordelijk is voor communicatieprocessen die gevoerd worden vanuit een organisatie* [...]

De managementfunctie draagt zorg voor het boodschappenverkeer rond de organisatie.²⁰ ‘Zorg dragen’ omvat zowel het verrichten van analyses en het geven van adviezen als het vormen en uitvoeren van communicatiebeleid. De organisatie gaat de communicatie aan op eigen initiatief of als reactie op boodschappen van anderen. Daarmee is het perspectief van waaruit de activiteiten worden aangegaan gegeven.

[...] *En daarmee een duurzame interactie bevordert [...]*

Dit betekent dat niet alleen naar kortetermijneffecten kan worden gekeken en dat de diverse vormen van communicatie worden afgestemd.²¹ Het gaat om het opbouwen van een positief klimaat als basis voor het functioneren van de organisatie en de interactie met de diverse publieksgroepen waarvan de organisatie afhankelijk is. De precieze doelstellingen van de communicatieactiviteiten zullen bij de diverse domeinen verschillend van aard zijn.

[...] *Tussen een organisatie en publieksgroepen in de interne en externe omgeving [...]*

Publieksgroepen in de interne omgeving zijn onder meer: topmanagement, middenkader en overige werknemers. In de externe omgeving gaat het onder meer om: klanten, financiële relaties, leveranciers, omwonenden, politici en de media. Het gaat niet alleen om individuen maar ook om organisaties waarmee men samenwerkt of waarmee anderszins een afhankelijkheidsrelatie bestaat.

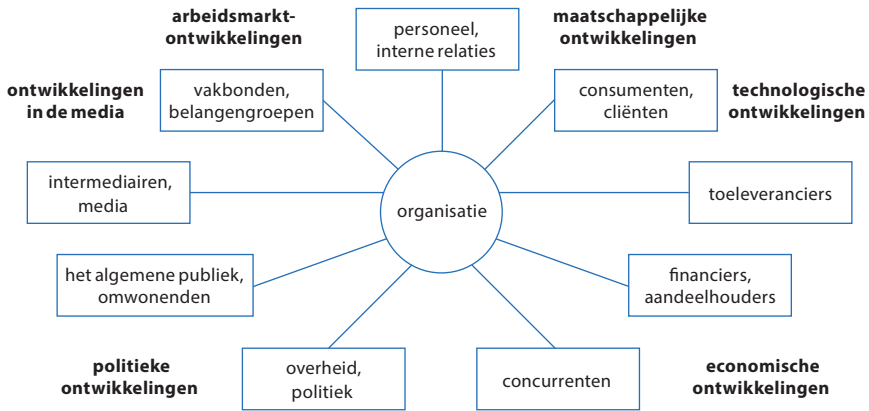
Een krachtenveld

Wie communicatie voor een organisatie bestudeert, moet niet alleen kennis hebben van communicatieprocessen maar vooral ook oog hebben voor de context van de communicatie. De sociale omgeving van een organisatie bestaat uit talrijke groepen en individuen, door Freeman 'stakeholders' genoemd, die invloed hebben op of beïnvloed worden door de organisatie, en waarmee bij de beleidsvorming rekening moet worden gehouden.²² Daarbij gaat het niet alleen om klanten en medewerkers, maar ook om bijvoorbeeld toeleveranciers, aandeelhouders, overheden, nieuwsmedia en pressiegroepen.

Dit geheel vormt voor organisaties een complex krachtenveld. Ze zijn voor hun functioneren afhankelijk van tal van organisaties, groepen en individuen met elk hun eigen doelen en belangen. Hun omgeving bestaat daarmee uit talrijke spelers, of *actoren*, die strijden om de aandacht van diverse publieksgroepen. Er is dus enerzijds competitie in het krachtenveld, terwijl anderzijds waar *win-winsituaties* bestaan, ook wordt samengewerkt in wisselende *coalities*. Ook binnen een organisatie kunnen coalities van belanghebbende partijen worden onderscheiden.

Belangenconflicten kunnen zich doen gelden (zie voorbeeld 1.1 en paragraaf 7.7). Ditzelfde geldt voor de interne omgeving van de organisatie. Inzicht in interne *besluitvormingsprocessen* is van belang om initiatieven te kunnen nemen en daarvoor draagvlak te creëren binnen de organisatie.

In het krachtenveld waarin een organisatie functioneert, spelen daarnaast tal van ontwikkelingen een rol (zie figuur 1.2). Deze ontwikkelingen zijn wel gerubriceerd als politiek-juridisch, economisch, sociaal en technologisch, waarbij de analyse ervan *PEST-analyse* wordt genoemd.²³



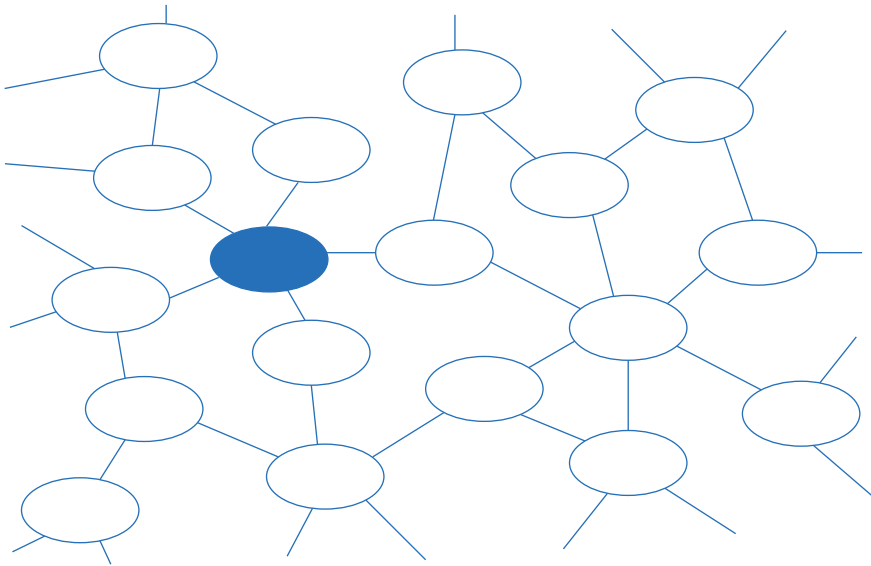
Figuur 1.2 Organisatie en krachtenveld (naar: Keuning, 1993: 1)

Het krachtenveld waarin organisaties opereren is dus zeer *dynamisch* en het bestaat uit een groot aantal partijen met ieder hun eigen doelen en belangen. Nieuwe ontwikkelingen maken hen meer of minder belangrijk in een netwerk en meer of minder interessant om mee samen te werken. De verwachtingen van publiekgroepen veranderen ook. Bij een analyse van de sociale omgeving moeten dus niet alleen de publiekgroepen worden geïdentificeerd maar ook relevante ontwikkelingen in de omgeving.

De *ontwikkelingen* kunnen bepaalde actoren belangrijker of minder belangrijk maken. Wie van een statisch plaatje uitgaat, ziet veel over het hoofd. De figuur kan door een groep mensen worden gemaakt die samen de activiteiten van een organisatie overzien en de gevolgen van belangrijke ontwikkelingen samen bediscussieren. Vaak opereert een organisatie in meer netwerken en is het verhelderend om verschillende krachtenveldplaatjes te maken per activiteitsgebied van de organisatie.

Issue-arena's

In de praktijk vormt de organisatie maar zelden het centrum van een netwerk en is ze niet steeds de meest dominante actor in de interactie. Communicatie zou zich dus niet alleen moeten richten op het versterken van bilaterale relaties tussen een organisatie en haar publieksgroepen, maar vooral uit moeten gaan van multi-actornetwerken, waarin meer actoren, bijvoorbeeld in de sociale media, vorm geven aan de communicatie. Zelfs bij een-op-eencommunicatie moet er rekening worden gehouden met het feit dat er altijd meer actoren zijn, omdat inhoud met anderen kan worden gedeeld en de interactie zichtbaar kan zijn op een openbaar platform. Zo worden boodschappen op Facebook gelezen door veel mensen die daarop kunnen reageren. Figuur 1.3 toont een netwerk met een groot aantal actoren die onderling op allerlei wijzen verbonden kunnen zijn.



Figuur 1.3 Netwerk met de organisatie als een van vele actoren

Publieke discussies over een bepaald onderwerp vinden plaats in een *issue-arena*, in sociale media of nieuwsmedia waar gesproken wordt over een onderwerp waar groepen en individuen een belang in hebben.²⁴ Communicatiemedewerkers volgen onderwerpen die van belang zijn voor de organisatie, of dat kunnen worden. Naast het volgen van de discussie om trends waar te nemen, kan een organisatie actief deelnemen aan het openbare debat, bijvoorbeeld op Twitter. In een arena kunnen de actoren als het ware het gebeuren vanuit de zaal volgen of het podium betreden om hun visie te delen.²⁵ De arena vormt de context waarin aandacht voor de organisatie en de producten of diensten wordt gecreëerd, issues op de publieke agenda worden geplaatst, wordt onderhandeld of problemen worden opgelost.

Naast issue-arena's kunnen marktarena's worden onderscheiden. Een organisatie kan in de ene arena een andere strategie hanteren dan in de andere arena, hoewel een te groot verschil tot een onduidelijk beeld van de organisatie zou leiden. Daarom is een *balanszone* aan te raden.²⁶ Ook hier is de benadering van geïntegreerde communicatie dus belangrijk, om afstemming in de gehanteerde strategieën te realiseren.

Benaderingen

Communicatie voor een organisatie kan benaderd worden vanuit verschillende invalshoeken. In de literatuur worden verschillende benaderingen gebruikt. De belangrijkste benaderingen van communicatie voor een organisatie zijn communicatie als:

- beleidsvisie of mentaliteit;
- managementfunctie;
- proces van interactie met publieksgroepen;
- activiteiten en werkwijzen;
- studieveld.

Communicatie als *beleidsvisie of mentaliteit* verwijst naar de eerder besproken grondhouding ten aanzien van de relatie tussen de organisatie en de omgeving (streven naar controle of adaptatie). Deze grondhouding komt tot uiting in de (beleids)visie op de rol van communicatie in de interactie tussen de organisatie en publieksgroepen in de interne en de externe omgeving.

Ook in elk van de geschetste ontwikkelingsstadia van communicatie (zie paragraaf 1.1) komt een visie tot uitdrukking over de aard van de bijdrage die communicatie kan bieden voor de continuïteit van de organisatie.²⁷ De visie geeft richting aan de invulling van communicatieactiviteiten en geeft antwoord op de vraag waartoe deze ten principale worden verricht.

De benadering van communicatie als *managementfunctie* verwijst naar de functie die communicatie voor het management vervult. Eerder stelden we dat communicatie een bijdrage levert aan het organisatiebeleid. Bij communicatie als managementfunctie gaat het om de aard van de relatie met het algemene beleid van de organisatie en om wat communicatie het management te bieden heeft.²⁸ Ook gaat het bij deze benadering om de wijze waarop vanuit de functie communicatie aansluiting kan worden gezocht bij de dominante coalitie en bij besluitvormingsprocessen in de organisatie. Communicatiemanagers zouden betrokken moeten zijn bij beslissingen op het niveau van het organisatiebeleid.²⁹ Concreet kan dit tot uitdrukking komen in de plaats die de functie communicatie binnen de organisatie heeft (zelfstandige afdeling of niet, nauw contact met het management of alleen indirect) en de verantwoordelijkheden en taken die aan communicatiedeskundigen worden gedelegeerd.



Voorbeeld 1.1

Verantwoording afleggen en informatie geven

In jaarverslagen verantwoorden bedrijven het gevoerde beleid. Shell publiceert bijvoorbeeld milieuverslagen in verschillende vormen. Informatie wordt in veel vormen aangeboden, er is bijvoorbeeld een app voor bedrijfsinformatie. (Bron: www.shell.nl)



Ook benieuwd naar hoe Shell en Nederland al meer dan honderd jaar met elkaar verbonden zijn? Wil je meer weten over de activiteiten van Shell in Nederland?

Shell in Nederland App

Benieuwd naar de innovaties waar Shell medewerkers in Nederland aan werken? Download dan nu de 'Shell in Nederland' app om hier achter te komen. De app geeft een rijk geïllustreerd beeld van de rol van Shell in de Nederlandse samenleving en energievoorziening. De app is beschikbaar voor Apple en Android gebruikers en gemakkelijk en gratis te downloaden via de App Store en Play Store.

Shell Venster App

Nast de geprinte versie en webversie hebben we ook een **Shell Venster** App ontwikkeld. Hierin hebben we een groot aantal multimediale extra's toegevoegd, zoals films, foto's en links naar websites met actuele achtergrondinformatie. Bovendien kunt u alle artikelen printen, downloaden en delen. In de Apple App Store vindt u ook de voorgaande edities.

De benadering van communicatie als *proces van interactie* verwijst naar communicatieprocessen tussen individuen, groepen en organisaties. Hoe kan effectief worden gecommuniceerd en welke variabelen zijn daarbij van belang?³⁰ Welke rol kan communicatie spelen bij het bevorderen van gedragsveranderingen? Hoe verloopt het proces van interactie tussen organisatie en publieks-groepen, bijvoorbeeld bij een crisissituatie?

De benadering van communicatie als *activiteiten en werkwijzen* verwijst naar de toepassing van communicatiemiddelen. In welke situatie zijn welke middelen effectief en hoe kunnen ze worden ingezet? Ook gaat het om werkwijzen zoals het segmenteren (in homogeneren segmenten verdelen) van doelgroepen³¹ en het houden van pretests van communicatiemiddelen (zie hoofdstuk 6). Daarnaast is de werkwijze belangrijk bij het opstellen van communicatieplannen en het doen van onderzoek naar effecten van communicatie.

Bij communicatie als *studieveld* gaat het onder meer om de historie van communicatie en de theoretische fundamenten ervan.³² De bestudering van