

Inhoud

Algemene inleiding 11

Deel I Grondbegrippen 15

Inleiding 16

1 Perspectieven op communicatiemanagement 18

Betteke van Ruler

2 Perspectieven op organisatie 33

Jaap Boonstra

3 Organisaties, samenleving en media 53

Otto Scholten

4 De organisatie van de communicatie 72

Joep Cornelissen en Tibor van Bekkum

Deel II Het individu als medewerker 83

Inleiding 84

5 Doelen van interne communicatie 86

Jan de Ridder

Spotlight on scholarship: Wired attraction, *Marianne Simons* 97

6 Communicatie en organisatieverandering 102

Wim Elving

Spotlight on scholarship: Een wereld van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderingsprocessen creëren en hanteren, *Renate Werkman* 107

7 Kennismanagement 120

Bart van den Hooff

Spotlight on scholarship: Precious knowledge: Virtualness and willingness to share knowledge in organizational teams, *Pernill van der Rijt* 130

- 8 Interpersoonlijke communicatie in organisaties 137**
Reinout de Vries
 Spotlight on scholarship: Het ontstaan, de vormen en de gevolgen van gedeeld begrip, *Roderick Swaab* 154

Deel III Het individu als consument 159

Inleiding 160

- 9 Strategisch merk- en communicatiebeleid 161**
Kim Cramer, Constanze Hess & Joke Oppenhuisen
 Spotlight on scholarship: Merkportfoliomanagement, *Kim Cramer* 180
- 10 Marketingcommunicatie 182**
Edith Smit & Anna Giling
 Spotlight on scholarship: Brand integration, *Eva van Reijmersdal* 195
- 11 Mediastrategie en mediaplanning 201**
Peter Neijens, Edith Smit & Marjolein Moorman
 Spotlight on scholarship: Multimedia-effecten, *Suzanne Bruin* 218
- 12 Strategieën voor effectieve persuasieve communicatie 220**
Bas van den Putte
 Spotlight on scholarship: Effectieve campagnestrategieën voor massamediale alcoholvoorlichting, *Suzanne Brunsting* 229

Deel IV Het individu als burger en antagonist 237

Inleiding 238

- 13 Communicatiemanagement in de publieke sfeer 239**
Piet Verhoeven
 Spotlight on scholarship: Effecten van reclame en nieuws op bedrijfsreputaties, *May May Meier* 248
- 14 Het publieke debat 253**
Peter Neijens en Jeroen Sprengers

- 15** **Issues management, risico's en crises** 269
 Jaap van Ginneken
 Spotlight on scholarship: Onderzoek naar mediahypes,
 Peter Vasterman 273
- 16** **Maatschappelijk verantwoord ondernemen** 281
 Rob van Es
- Literatuur** 295
- Over de auteurs** 327

1 Perspectieven op communicatiemanagement

Betteke van Ruler

- 1.1 De opkomst van communicatiemanagement
 - 1.1.1 Hoe het allemaal begon: aandacht voor de burger als burger
 - 1.1.2 De opkomst van de reclame: de verleiding van de consument
 - 1.1.3 Public relations: elke antagonist is er één te veel
 - 1.1.4 Interne communicatie: de werknemer komt er nog steeds bekaaid af
 - 1.1.5 De kritische jaren zestig
 - 1.1.6 Nieuwe tijden, nieuwe wetten
- 1.2 Benaderingen van communicatiemanagement
 - 1.2.1 Informatieve benadering
 - 1.2.2 Persuasieve benadering
 - 1.2.3 Relationale benadering
 - 1.2.4 Interpretatieve benadering
 - 1.2.5 Kritische benadering
 - 1.2.6 Het nut van verschillende benaderingen

We beginnen dit hoofdstuk met een beschrijving van de opkomst van het communicatiemanagement; wat eraan voorafging en wat de stand van zaken op dit moment is.

In paragraaf 1.2 komen de verschillende perspectieven op communicatiemanagement aan de orde.

CASE – Het kan verkeren... Hoe de inzet van het publiek een organisatie onder druk kan zetten

In het voorjaar van 2003 stonden de kranten dagenlang bol van verhalen over fraude bij Ahold. Ahold deed er aanvankelijk het zwijgen toe; andere betrokkenen lieten des te meer van zich horen en gaven (vermeende) feiten en opinies over de fraudezaak. Pas toen Ahold actief naar buiten trad en liet weten dat de Raad van Bestuur aftrad, werd het rustiger in de pers. In het najaar van 2003 was het opnieuw raak. De nieuwe

topman van Ahold, Anders Moberg, net overgestapt van Ikea naar Ahold, bleek een contract te hebben gesloten met de Raad van Commissarissen waarin een nogal uitzonderlijke vertrek- en bonusregeling was opgenomen. Hij zou een gegarandeerde bonus krijgen, ongeacht zijn resultaten en er was bij voorbaat vastgelegd wat hij kreeg als hij (gedwongen of niet) zou vertrekken. Dreigingen met kopersstakingen waren niet

Vervolg kader 1.1

van de lucht, en Moberg liet na twee weken van publiek protest weten dat hij afstand deed van de garantie in zijn bonus- en vertrekregeling. Consumenten hebben deze koerswijziging uiteindelijk afgedwongen, daarbij geholpen door de journalistiek die de kolommen en tijd in de media beschikbaar stelde voor hun protest. Het publiek was boos en dwong de commissarissen een andere regeling met Moberg te treffen.

Iedere organisatie, maar zeker één die op een consumentenmarkt opereert, moet op haar tellen passen en rekening houden met de publieke opinie. Op een gegeven moment is voor consumenten de maat vol, ze krijgen hulp van sociale bewegingen, actiegroepen en vaak ook van een deel van de politiek, en weten de media meestal aan hun zijde. Eerder had Shell op dezelfde blaren gezeten toen men de olieopslagtank Brent Spar wilden laten afzinken in de oceaan. Grondige studie had uitgewezen dat dit de minste schade voor het milieu zou opleveren en de veiligste oplossing was voor de mensen die het werk moesten doen. Greenpeace dacht daar echter anders over en echode: 'De zee is geen vuilnisvat'. Aanvankelijk werd de discussie alleen in de media uitgevochten, totdat de toenmalige Duitse premier Kohl zich ermee bemoeide en het protest van Greenpeace overnam. Duitse automobilisten begonnen daarop de pompstations van Shell te mijden. Shell deed via paginagrote advertenties verwoede pogingen informatie te verschaffen over de achtergrond van hun besluit. Zij wilden ons laten weten dat wetenschappers hadden berekend dat afzinken het beste was. Zo'n informationele strategie werkte echter allang niet meer. De gemoederen waren te zeer verhit, en de emoties liepen hoog op. Na acht weken werd het Shell te

bar. Men besloot de Brent Spar naar Noorwegen te brengen in plaats van in de zee te laten afzinken. Daar werd de olieopslagtank uiteindelijk verwerkt in een kade.

In het geval van Ahold en de regeling van Moberg zette voorzitter van de Vereniging van effectenbezitters (VEB) Peter Paul de Vries de zaak van de beloning van Moberg op scherp. Hij deed dat op een aandeelhoudersvergadering en dat werd breed uitgemeten in de pers: hoe kon de nationale trots, Ahold, zo'n regeling bedenken? En hoe kon Moberg zich verlagen een bedrijf dat in de moeilijkheden zat, zo uit te knijpen, waren de algemene gevoelens? De Raad van Commissarissen van Ahold gaf geen krimp, althans niet in het openbaar. Vervolgens kwam een aantal grote beleggers met een open brief. Ook dat hielp niet. De president-commissaris deed het af met de beslissing dat 'de raad van commissarissen van oordeel blijft terzake de juiste afweging te hebben gemaakt', en gaf als reden mee dat 'als je een echte topman wilt hebben, dat nu eenmaal wat moet kosten'. Toen kwamen de klanten van Albert Heijn in opstand. De maat was vol en binnen een week was de omzet in de winkels met vijf procent teruggelopen. Wat de grote aandeelhouders niet voor elkaar kregen, lukte de klanten wel. President-commissaris De Ruiter stapte op en het contract van Moberg werd uitgekleed.

Wie heeft nu de meeste invloed? De klanten? Nee, dat zou te simpel zijn. De klanten zijn in beide gevallen wakker geworden door de aandacht in de media voor deze zaak. Zijn het dan de media? Nou nee, zo simpel is het nu ook weer niet. De media zijn gevoed in hun berichtgeving en hun 'framing' van de zaak door bepaalde belang-

Vervolg kader 1.1

hebbende partijen die het niet eens waren met het beleid, zoals VEB-voorzitter De Vries, die met zijn vereniging de beleggers vertegenwoordigt. Antagonisten dus. Soms zijn dat individuen maar meestal zijn het georganiseerde verbanden die de media voeden met hun optiek op een issue. De media lopen echter niet slaafs achter die antagonisten aan. Of de media over een zaak berichten en hoe ze daarover berichten, hangt af van journalistieke selectiecriteria. Maar ze worden vaak een handje geholpen door hun bronnen. Al die publiciteit heeft zijn weerslag op de medewerkers. De manier waarop de samenleving tegen het issue Ahold aankeek was het gesprek van de dag onder de medewerkers. Dat heeft invloed op het interne opinieklimaat, en daardoor ook weer op de interne besluitvorming en op de manier waarop die besluiten naar buiten worden gebracht. We kunnen dus op z'n minst spreken van een interdependent systeem.

Uit het voorgaande blijkt wel dat klanten vaak de doorslag geven. Het is dan ook niet zo gek dat organisaties het meeste geld uitgeven aan de commerciële communicatie, om klanten/leden/aanhangers ervan te overtuigen dat ze bij hen moeten zijn, hun producten moeten kopen, hun diensten moeten afnemen, hun ideeën moeten overnemen, donateur moeten worden, medewerking moeten verlenen, et cetera. Dat neemt niet weg dat de reclame en propaganda nooit in isolement hun werking hebben. Daarom is het belangrijk om het management van communicatie in de context van een organisatie te bekijken als één geheel. Wat de persvoorlichter doet, heeft invloed op wat de reclameafdeling doet, en op zijn beurt heeft dat weer invloed op wat de webredacteur op het intranet zet. En dat alles wordt beïnvloed door de reacties en acties van klanten, aandeelhouders, medewerkers, en van boze of juist enthousiaste burgers. Het voorbeeld van Ahold laat dat duidelijk zien.

1.1 De opkomst van communicatiemanagement

Zodra een of meer mensen besluiten met elkaar te gaan samenwerken, is er sprake van organisatie en communicatie. 'Organiseren is communiceren' zegt men wel en organisationele communicatie is dus van alle tijden. Gecommuniceerd wordt er toch wel; daar gaat het niet om. De vraag die vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief ontstaat, is of er ook over wordt nagedacht hoe die communicatie verloopt, wat de intenties, strategieën, middelen en effecten zijn, en wat eraan kan worden verbeterd. Over het management van die communicatie dus. De laatste jaren bestaat hieraan steeds meer behoefte. Algemeen managers willen de communicatie namelijk niet meer aan het toeval overlaten, ze willen erover nadenken hoe zij hun communicatie kunnen (laten) managen, daarvoor beleid ontwikkelen en strategieën kiezen. Zij willen weten wat ze moeten doen om de communicatie goed te managen.

De vraag die daar echter meteen uit volgt, is wat wordt bedoeld met 'het managen van de communicatie'. In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw was het nog voldoende af en toe een advertentie te laten opstellen als gerichte interventie op het gebied van communicatie. Communicatiemanagement viel dus vaak samen met reclamemanagement. Nu valt zelfs het interne roddelcircuit bij veel organisa-

ties onder de communicatieproblemen die men wil bijsturen en waarvoor men dus beleid moet ontwikkelen.

Alexander de Grote (vierde eeuw voor Christus) wordt wel gezien als het grote voorbeeld van een vorst die zichzelf op een in onze ogen moderne manier wist te profileren. Daarmee wist hij de publieke opinie in zijn voordeel te beïnvloeden, en goede relaties te onderhouden met zijn onderdanen en andere stakeholders. Hij moet de eerste zijn geweest die één munt introduceerde met daarop zijn eigen beeltenis. Zo werd iedereen er voortdurend aan herinnerd wie de baas was. We kunnen dat zien als een moderne vorm van communicatiemanagement.

Aan vrijwel alle hoven waren in vervlogen tijden hofdichters, toneelspelers en muzikanten verbonden, die bewust en bedoeld propagandistische verhalen rondvertelden over hun vorst, als het ware reclame voor hem maakten. Het omgekeerde gebeurde overigens ook. Sommige machthebbers hadden goed ontwikkelde procedures en netwerken tot in de uithoeken van hun rijk om te vernemen wat er onder de mensen leefde. Een voorbeeld zijn de kerkelijke visitaties die in de Middeleeuwen bij bisschoppelijk decreet werden ingesteld. Daarbij moest een geselecteerd gezelschap gelovigen volgens een tevoren opgesteld scenario ten overstaan van de bisschop vertellen over de stand van zaken in de parochie. Hoe kritisch ze daarbij mochten zijn vermeldt de historie niet.

Het is duidelijk dat systematisch binnenhalen van informatie vanuit de omgeving al heel lang gebeurt. We noemen dat nu managementinformatie als het om marktgegevens gaat en issues monitoring als het om de publieke opinie gaat. Ook het binnenhalen van deskundigheid op communicatiegebied is niet nieuw, al is het niet langer het voorrecht van uitsluitend vorsten en kerkelijk machthebbers om adviseurs op dat gebied te hebben. Tegenwoordig huurt iedere zichzelf respecterende organisatie af en toe een communicatiespecialist in om campagnes te verzorgen, een evenement te organiseren, de contacten met de pers in goede banen te leiden, het imago te verbeteren, producten en diensten onder de aandacht te brengen, de interne communicatie tussen managers en medewerkers te verbeteren, over het interne mediamanagement te adviseren, te lobbyen bij de overheid, te helpen publiekelijk verantwoording af te leggen over gevoerd beleid, of een organisatieverandering communicatief te begeleiden, om maar een paar van de taken van een communicatieprofessional te noemen.

1.1.1 *Hoe het allemaal begon: aandacht voor de burger als burger*

Wat we nu communicatiemanagement noemen, begon in de negentiende eeuw met de voorzichtige introductie van voorlichters die in dienst waren van overheidsorganisaties of particuliere instanties en als doel hadden kennis te verbreiden. Het paste in de tijdgeest. Het was de periode van de Verlichting. Die bracht het inzicht mee dat kennis niet langer moest worden gezien als iets voor een kleine groep ingewijden, maar als iets wat moest (en ook kon) worden verbreid. Het middel daartoe was voorlichting, met als doel dat de ander zich een mening kan vormen over zaken die tot dan toe uitsluitend aan een hoger wezen of de natuur konden worden toege-

kend (Smith, 1998: 37). In 1869 werd de eerste professionele voorlichter aangesteld (Van Gent, 1980: 11-12). Deze ging bij de boeren langs om hen voor te lichten over hygiëne, bedrijfsvoering, verbetering van de productie, of over voorbehoedsmiddelen. Tegenwoordig noemen we dit informatieve voorlichting of 'de strategie van informering'. Het is een vorm van voorlichting die nog steeds veel wordt gebruikt, bijvoorbeeld in de beroepskeuzevoorlichting en de voedingsvoorlichting, en ook in de publieksvoorlichting vanwege de overheid, die sinds 1980 bij wet is geregeld (Wet openbaarheid van bestuur). De ruimte voor deze informatieve voorlichting moest wel bevochten worden. Van begin af aan bestond er scepsis over de vraag of je mensen wel 'alles moet vertellen'. Voorlichting werd dan ook net zo gemakkelijk gebruikt om onder het mom van kennisverbreiding sociale controle over mensen uit te oefenen. Zo ontstond een vorm van voorlichting die was gericht op de verbreiding van sociaal geaccepteerd gedrag. Dat noemen we tegenwoordig persuasieve voorlichting of 'de strategie van overreding'. Postbus-51 spotjes vormen een goede illustratie van deze soort voorlichting. Deze zijn bedoeld om ons te overreden ons op een bepaalde manier in de samenleving te gedragen: zodat we gezonder eten, netjes met elkaar omgaan, kiezen voor Europa of voor wiskunde, om maar een paar thema's te noemen. De geschiedenis van de voorlichting aan burgers wijst daarom niet alleen op overdracht van feiten en vermeerdering van kennis ter bevordering van de vrije meningsvorming maar ook op overreding ten behoeve van de 'volksopvoeding'. Alles is echter gericht op de burger die als burger in een democratie moet kunnen meepraten en meebeslissen en zich bovendien als een goed burger dient te gedragen, volgens de normen die heersen en de regels die democratisch zijn vastgesteld.

Tegenwoordig is het dilemma niet meer of je mensen wel informatie mag geven. De vraag is nu veel meer of zij zich wel willen laten informeren en zo ja, onder welke condities en op welke manier zij zich willen laten informeren. De eerste vraag is een ethische vraag, de tweede een communicatiewetenschappelijke.

1.1.2 *De opkomst van de reclame: de verleiding van de consument*

Ongeveer in diezelfde tijd ontstond een andere tak van communicatiemanagement: het maken van reclame in de vorm van betaald in het openbaar aanprijzen van goederen en diensten (zie Schreurs, 2001). Tot die tijd waren bedrijven zeer lokaal gericht geweest en produceerden ze alleen op bestelling. Aanbeveling of mond-tot-mondreclame was de gangbare vorm van verkoopbevordering. Met de komst van de industrialisatie veranderde dit. Bedrijven gingen over op massaproductie en zochten afzetmarkten. Hiervoor kun je handelsreizigers in dienst nemen, maar dat is nogal arbeidsintensief. Door de afschaffing van het dagbladzegel in 1869 – een belasting op de krant – werd de weg vrijgemaakt voor popularisering van de pers. Een bericht in de krant bereikt op één dag natuurlijk veel meer mensen dan een handelsreiziger. Zo ontstond de 'advertentie', en deze had maar één doel: de aandacht trekken van het lezerspubliek. Dat deed men vooral met afwijkende lettertypen en opvallende slogans. Als de aandacht was getrokken, had de advertentie haar werk gedaan.

Het maken van kranten kost geld. Uitgevers plaatsen dan ook maar wat graag advertenties. Zo ontstonden de bijlagen met reportages over thema's waarin adverteerders zijn geïnteresseerd. Die bijlagen zijn er nog steeds. Kranten noemen dat nu 'doelgroepgerichte katernen'. Voorstanders van deze doelgroepbenadering zien dit als een verbetering van de klantgerichtheid van de krant. Cynici noemen deze katernen vulling van de achterkant van de advertentiepagina. Journalisten doen graag alsof zij niets met de commerciële exploitatie van de krant te maken hebben. Vanuit het redactiestatuut bezien klopt dat, maar helemaal waar is het niet. De krant is een commercieel product en moet dus geld opleveren. Abonnementsgelden en vrije verkoop leveren niet genoeg op. Kranten (en dat geldt net zo goed voor radio en televisie) hebben advertenties dus hard nodig om te overleven.

Advertenties moeten worden geworven. Zo ontstonden de eerste reclamebureaus. Hun belangrijkste taak was te bemiddelen tussen producent/winkelier en de krant. Omdat adverteerders daar zelf weinig van wisten, boden de bemiddelaars aan de teksten ook vorm te geven en te redigeren. Een van de eerste bemiddelaars was Nijgh, al snel samen met Van Ditmar, nog steeds een bekende naam in de branche. Het kostte de adverteerders niets om een reclamebureau in de arm te nemen. Deze werden betaald via de zogeheten 15%-regeling: voor iedere geplaatste advertentie betaalt het medium 15% van de opbrengst aan het reclamebureau om de kosten te dekken.

Inmiddels vormt de reclame wat omzet betreft zonder meer het grootste onderdeel van het communicatiemanagement. Er gaat per jaar zeker 4 miljard euro in om. Het wordt ook steeds gebruikelijker om het maken van reclame en de keuze van de media waarin reclame wordt gemaakt, met onderzoek te begeleiden. Er is dus een forse verwetenschappelijking van het vak aan de gang, onder het mom 'Minstens de helft van iedere euro die aan reclame wordt besteed is weggegooid geld; we weten alleen niet welke helft'.¹ Het heeft dus zin daarnaar onderzoek te doen.

1.1.3 *Public relations: elke antagonist is er één te veel*

Bedrijven als Fokker en KPN maakten al voor de Tweede Wereldoorlog bedrijfsfilms en hadden een persdienst om desgevraagd aan journalisten mededelingen te doen over de organisatie (of ze zo goed mogelijk buiten de deur te houden). Het echte public relations (pr-)werk – het zodanig onderhouden van relaties met voor de organisatie belangrijke personen en instituties (waarbij de media nog altijd een erg belangrijke categorie vormen!), dat die een positieve houding ontwikkelen ten aanzien van de organisatie – kwam na de oorlog met de Marshall-hulp ons land binnengevlogen. Nederland had tijdens de oorlog zwaar geleden en de industrie moest opnieuw worden opgebouwd. De Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken, Marshall, lanceerde in 1947 een plan voor de wederopbouw. Een belangrijk onderdeel daarvan was het leveren van goederen in natura, onder andere kennis. Nederlanders maakten studiereizen naar de Verenigde Staten en leerden daar over de ontwikkeling van nieuwe vakgebieden zoals marketing en public relations. De nieuwe ideeën over 'de zorg voor goede relaties' vielen bij veel bedrijven in goede aarde, dus richtten ze een pr-afdeling op. Elk land vult de zorg voor een goede relatie met klanten en andere belangengroepen echter naar eigen inzicht in. In Ne-

derland kwam die invulling vooral neer op het geven van voorlichting, een vorm van communicatiemanagement die wij al veel langer kenden. De eerste officiële taakomschrijving van het Nederlands Genootschap voor Public Relations en Voorlichting (NGPR) was dan ook 'bevordering van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen, voornamelijk door middel van voorlichting' (Lagerwey et al., 1997: 80). Van het 'wederzijdse' kwam weinig terecht: public relations werd vooral ingevuld als (informatieve en persuasieve) voorlichting en nauwelijks als 'het begrijpen van elkaar'. Bedrijven kwamen met allerlei feiten en argumenten over zichzelf en gaven daaraan uiting. Opnieuw stak een al vaker gevoerde discussie de kop op, namelijk of zij hun 'hele verhaal' moesten vertellen (de informatieve boodschap), of alleen datgene wat hen goed uitkwam (de persuasieve boodschap). Is public relations een kwestie van 'verantwoording afleggen' of van 'jezelf in het zonnetje zetten'? Het pleit is nooit beslecht, in de praktijk is het allebei belangrijk, al is niets menselijks het management van een organisatie vreemd en zet het zichzelf doorgaans liever in het zonnetje dan dat het verantwoording aflegt van al zijn daden. De discussie is opnieuw actueel door de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en transparantie. Schandalen bij grote bedrijven als AHOLD en Enron hebben het vertrouwen ernstig geschaad en het antagonisme van actiegroepen en sociale bewegingen nieuw leven ingeblazen. Goede public relations is belangrijker dan ooit. In toenemende mate wordt dat meer gezien als het begrijpen van de ander (issues management) in plaats van alleen jezelf laten horen door middel van voorlichting. Ook in dit deel van het communicatiemanagement neemt het onderzoek de laatste jaren snel toe.

1.1.4 *Interne communicatie: de werknemer komt er nog steeds bekaaid af*

In Nederland werd tot voor kort nauwelijks beleidsmatig aandacht besteed aan de interne communicatie. De personeelsmanager was verantwoordelijk voor de personeelsinformatie, het directiesecretariaat voor de beleidsinformatie, en de ondernemingsraad (OR) ontwikkelde zijn eigen kanalen om zijn achterban te informeren, veelal in de vorm van een katern in het personeelsblad. De pr-chef deed de interne communicatie er soms een beetje bij en vulde dat dan meestal in met de zorg voor het personeelsblad (en later de redactie van het intranet). Het eerste bedrijfsblad dateert overigens van 1882, toen de Gist- en Spiritusfabriek in Delft startte met een personeelsblad voor de interne verspreiding van nieuws en andere wetenswaardigheden. Ook geen nieuw fenomeen dus.

Pas in de jaren tachtig van de vorige eeuw verschenen de eerste specialisten in de interne communicatie. Opvallend genoeg verdien(d)en die doorgaans minder dan de specialisten in de externe communicatie. Er zijn geen precieze cijfers bekend over de verdeling van budgetten binnen organisaties, maar wel duidelijk is dat aan reclame een veelvoud wordt uitgegeven van het bedrag besteed aan strategische communicatie en interne communicatie (Van Ruler & De Lange, 1999). Zoveel aandacht als er is voor het onderzoek naar de externe communicatie, zo weinig is er nog steeds – althans in ons land – voor het onderzoek naar de interne communi-

catie. Steeds weer blijkt dat de interne communicatie een typische 'hygiënefactor' is (als deze niet goed verloopt, frustreert dat mensen in hoge mate) en er wel degelijk aanwijzingen zijn dat goede interne communicatie bijdraagt aan het welzijn van medewerkers en misschien zelfs wel aan de productiviteit van de organisatie. Toch zijn er maar weinig universiteiten in Nederland die in het bijzonder hieraan aandacht besteden en theorieën ontwikkelen over de rol van communicatie bij organisatieverandering, over kennismanagement, hoe managers communiceren met hun medewerkers, of over de veranderingen die de ICT hierin teweegbrengt.

1.1.5 *De kritische jaren zestig*

In Nederland heeft de wetenschap zich in de eerste helft van de vorige eeuw nauwelijks beziggehouden met aspecten van communicatiemanagement. Dat veranderde aan het einde van de jaren zestig, toen wetenschappers zich zeer nadrukkelijk begonnen te bemoeien met public relations en reclame, zij het vrijwel alleen in kritische zin. Zij hielden zich niet bezig met hoe het beter zou kunnen, maar met de rol ervan in de samenleving en de gevaren voor de democratie. Inspiratie werd gevonden bij kritische sociologen als Habermas. Hij vond dat public relations en reclame hadden geleid tot een namaak-openbaarheid (Habermas, 1962). Met behulp van deze communicatievormen wordt het publiek volgens hem door bedrijfsleven en overheid gemanipuleerd en gereduceerd tot 'klapvee', personen die worden ingehuurd om hard te klappen en te juichen als op het toneel iets leuks gebeurt. Van gezamenlijke meningsvorming en publiek debat was volgens hem geen sprake meer, en dat lag vooral aan public relations en reclame, die hij beschouwt als vormen van ernstige manipulatie van de vrije meningsvorming. Was de reclame nog enigszins openlijk in haar bedoelingen, public relations is pas echt een slinkse manier om de pers een rad voor ogen te draaien, te zorgen voor een positief beeld van de organisatie en koopbereidheid voor producten die niemand nodig heeft, zo vonden veel wetenschappers in die tijd. Deze Habermas-opvatting staat uiteraard haaks op het 'bevorderen van goede verhoudingen', waarvoor de public relations volgens de beoefenaren zelf in de jaren zestig en zeventig stond.

Maar ook de reclamebranche had het zwaar in die tijd. Die communicatievorm werd vooral aangepakt vanwege het associatieve in de uitingen: het oproepen van emoties en 'een gevoel van vrijheid en avontuur' (Packard, z.j.), terwijl reclame niets meer of minder beoogt dan producten en diensten te verkopen. Nu vinden we dat normaal; in die tijd vonden velen dat misleidend. Er volgden heftige discussies en de al zwakke status van reclame en public relations brokkelde flink af. (Voorlichting lag minder onder vuur en over interne communicatie sprak men in die dagen al helemaal niet.) Het vakgebied dat we nu communicatiemanagement noemen, moest zich wel druk gaan maken over het eigen ethische gedrag. Het NGPR, de beroepsvereniging van pr-functionarissen en voorlichters, richtte zijn aandacht op de ontwikkeling van een beroepscode waarin werd bepaald hoe de beroepsbeoefenaar zich dient te gedragen. Om naleving af te dwingen, stelde men een commissie van toezicht in. Ruim tien jaar later bleek deze commissie nauwelijks iets te doen gehad te hebben. Dat kwam niet omdat iedereen zich zo voorbeeldig gedroeg. De code

was er, maar niemand bekommerde zich erom. In 1998 werd de code afgeschaft. Pr heeft zich inmiddels een goede plek verworven binnen organisaties, al noemt men het zelden nog pr maar meestal corporate communicatie of gewoon 'communicatie'. De kritiek steekt nog af en toe de kop op, vooral als het gaat over de vraag of en hoe pr-functionarissen journalisten proberen te verleiden om op een hun welgevallige manier over een organisatie te berichten (of er juist niets over te berichten). De reclamebranche richtte in navolging van de Amerikaanse Advertising Council SIRE op: de Stichting Ideële Reclame. De doelstelling van SIRE is het onder de aandacht brengen van onderwerpen en/of instanties die deze aandacht verdienen, maar waarvoor geen of nauwelijks middelen beschikbaar zijn. Een van de motieven voor de oprichting was het bedrijven van pr voor reclame, in de betekenis van het bevorderen van goodwill. In een tijd waarin de maatschappijkritiek hoogtij vierde, wilde men laten zien dat reclame ook 'goed' kan worden gebruikt, dat wil zeggen zo dat het de samenleving als geheel ten goede komt. De vraag over goed of niet goed in de reclame is nauwelijks meer een issue. Dat reclame mag, staat vandaag de dag buiten kijf, op een enkele antagonist na. Of het veel uithaalt, is een andere vraag die verderop in dit boek uitvoerig aan de orde zal komen.

1.1.6 *Nieuwe tijden, nieuwe wetten*

De kritiek op reclame en public relations is vrijwel verstomd. Het zijn inmiddels erkende onderdelen van onze markteconomie geworden. De wetenschap, in de jaren zestig de grootste criticaster, is daarbij behulpzaam. Ze zorgt voor ontwikkeling van planning en systematiek, voor effectiviteitsmodellen en interventiemethodieken, allemaal gericht op het meer onderbouwd handelen in het vakgebied.

In de jaren tachtig werd de gedachte geïntroduceerd dat de verschillende vormen van communicatie die worden ingezet in de context van een organisatie op elkaar moeten worden afgestemd (zie bijv. Blauw, 1986). De Rotterdamse wetenschapper Cees van Riel (1993) gaf hiervoor de onderbouwing met zijn concept van corporate communicatie. Voor hem is dat een kader van waaruit alle vormen van organisatie-communicatie georkestreerd kunnen worden, zodat de leden van de organisatie vanuit dezelfde gemeenschappelijke vertrekpunten met elkaar en met anderen communiceren. In zijn nieuwste boek (Van Riel, 2003) spreekt hij daarbij over de ontwikkeling van een 'corporate story' als gemeenschappelijk vertrekpunt.

Deze ontwikkeling is gepaard gegaan met de introductie van een overkoepelende benaming, waarin communicatie centraal kwam te staan. In bedrijfskundig georiënteerde kringen gebruikt men vaak de term 'corporate communicatie' als overkoepelend begrip, in de communicatiewetenschap is het gebruikelijker om het begrip 'communicatiemanagement' hiervoor te gebruiken. Deze term vindt ook internationaal steeds meer ingang. Hij past namelijk goed bij het managementmatige karakter van de uitvoering van het vak, en geeft uiting aan de behoefte tot afstemming van de diverse vormen van communicatie. Bovendien wordt 'corporate communicatie' in de praktijk meestal gebruikt als vervanging van public relations, en niet als overkoepelende term. Public relations en reclame zijn termen die steeds minder vaak worden gebruikt in de praktijk ten gunste van een benaming waarin

de term ‘communicatie’ voorkomt. Dat wordt vooral gedaan om de oude termen public relations en reclame te vermijden. Want met communicatie is het net als met voorlichting: de term heeft een positieve connotatie en past in het dagelijks spraakgebruik. Het nadeel ervan is dat niemand nog de behoefte voelt uit te leggen wat hij bedoelt, terwijl het de vraag is of men wel hetzelfde bedoelt en zelfs of men wel helder voor ogen heeft wat men bedoelt (Stappers, 1993). In dit boek zullen wij het begrip communicatie in de context van communicatiemanagement ontrafelen en laten zien wat er zoal mee kan worden bedoeld, vanuit welke perspectieven ernaar wordt gekeken en welke theorieën en interventiestrategieën dat oplevert. Met het oog daarop behandelen we in dit hoofdstuk de belangrijkste benaderingen op het gebied van communicatiemanagement.

1.2 Benaderingen van communicatiemanagement

Dat communicatie almachtig is, gelooft sinds Klapper (1949) niemand meer. Daarvoor in de plaats is het model van de beperkte effecten gekomen (De Boer & Brennecke, 2003: 39). Dat model wordt echter heel verschillend ingevuld, ook in het communicatiemanagement. De belangrijkste benaderingen hierin zijn de informatieve, de persuasieve, de relationele, de interpretatieve en de kritische. De eerste vier benaderingen zijn erop gericht bij te dragen aan een beter management van

	Informatie- benadering	Persuasieve be- nadering	Relationele benadering	Interpretatieve benadering	Kritische be- nadering
Kernbegrip	Informatie	Cognities	Relaties	Betekenenissen	Macht
Nadruk op functie van communicatie	Overdrachts-functie	Beïnvloedende functie	Relationele functie	Betekenisconstruerende functie	Culturele functie
Belangrijkste analyseniveau	Overdrachts-proces	Doelgroepen	Subsystemen	Sociale actoren	Samenleving
Communicatie-model	Stroommodellen (bijv. mathematisch communicatiemodel Shannon & Weaver)	Effectmodellen, bijv. Petty & Cacioppo, of Fishbein & Ajzen	Balansmodellen, bijv. coöriëntatie, McLeod & Chaffee	Betekenismodel-len, bijv. sensemaking, Dervin/Weick	Machtsmodellen, bijv. , E/D-model, Stuart Hall
Dominantie	Voorlichting	Reclame	Public relations	Interne communicatie	Onderstroom in alle vormen
Kernvraag	Hoe bereik ik mijn doelgroep?	Onder welke condities bereik ik beoogd effect bij mijn doelgroep?	Hoe ontwikkel ik een communicatiesysteem om langdurige relaties te onderhouden met stakeholder-groepen?	Hoe construeren personen in en om organisaties met elkaar betekenis over de hen omringende werkelijkheid?	Wat zijn de gevolgen voor de samenleving van communicatiemanagement?

Figuur 1.1 Overzicht van verschillende benaderingen van communicatiemanagement

de communicatie; de vijfde benadering heeft een iets ander karakter: die is erop gericht te analyseren wat er gebeurt in een samenleving als de communicatie wordt gemanaged. De benaderingen worden hier kort weergegeven (zie figuur 1). In de diverse hoofdstukken zullen ze nader worden uitgewerkt, al naar gelang ze een rol spelen in de thema's die daarin aan de orde komen. Deze benaderingen lijken enigszins op de benaderingen die McQuail (2000: 52-59) gebruikt bij de bespreking van massacommunicatietheorieën. Zijn modellen zijn echter uitsluitend bedoeld om aan te geven hoe in de wetenschap aangekeken wordt tegen de functie en de werking van de massamedia. In het communicatiemanagement wordt communicatie vanuit een breder perspectief bekeken, omdat daarin in toenemende mate ook interpersoonlijke communicatietheorieën worden meegenomen. Bovendien wordt er 'geleend' uit de organisatiewetenschap, waarin tweerichtingsverkeertheorieën belangrijker worden gevonden en ook iets anders ingevuld dan in de theorievorming over de massamedia.

1.2.1 *Informatieve benadering*

Met name in de informatieve voorlichting is veel aandacht voor de vraag hoe communicatieboodschappen zo overgedragen kunnen worden op een bepaald van tevoren uitgezocht publiek (een doelgroep), dat dat te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek. Overheidsvoorlichting bijvoorbeeld, is lange tijd vrijwel uitsluitend gedefinieerd als 'een vorm van overheidscommunicatie, waarbij stelselmatig wordt gestreefd naar overdracht van informatie teneinde de burger in staat te stellen tot zelfstandige en bewuste menings- of besluitvorming met betrekking tot een concrete probleemsituatie (Katus, 1984: 261). Dat deze benadering vooral te vinden is in de overheidscommunicatie is niet zo vreemd, want in de Wet openbaarheid van bestuur (wob) is vastgelegd dat de burger recht heeft op tijdige, begrijpelijke en volledige informatie van de overheid over haar handelen. Maar ook bijvoorbeeld gezondheidsvoorlichting is lange tijd vooral benaderd vanuit een informationele visie en werd gezien als 'informatieoverdracht' en niet als gezondheidsopvoeding, waarbij een bepaald – tevoren vastgelegd – doel moest worden bereikt (Rouwenhorst, 1977). Alle aandacht gaat in deze benadering naar het proces van overdracht zelf en de vraag hoe je de doelgroep bereikt, niet naar een tevoren omschreven te behalen effect. De informatieve benadering gaat uit van de gedachte dat het proces van communicatie kan worden opgedeeld in een aantal elkaar opvolgende elementen van een zender (1) die een boodschap (2) via een kanaal (3) overdraagt naar een ontvanger (4). Deze gedachte is het eerst verwoord door Shannon in zijn mathematische communicatietheorie en door Weaver voorgesteld als een theorie voor menselijke communicatie (Shannon & Weaver, 1949). Hij kan ook worden teruggevonden in de manier waarop de formules van Lasswell (1948) veel is gebruikt, namelijk als een stroommodel om het proces van overdracht van informatie weer te geven. Vandaar dat McQuail (2000: 52) dit soort denken het transmissiemodel-denken noemt. De nadruk ligt op de overdracht van zender naar ontvanger en stopt bij het bereik van die ontvanger. In het communicatiemanagement vindt men dit terecht nogal eens een te primitieve manier van

denken over communicatie. Meestal zijn er namelijk andere doelstellingen dan alleen het bereik van de doelgroep, maar tegelijkertijd is het ook erg jammer om deze benadering helemaal geen aandacht meer te geven. Het proces van overdracht zit namelijk vol met valkuilen en als een boodschap de ontvanger niet bereikt, kan er helemaal geen effect ontstaan. Het informationele is dus minstens voorwaardelijk voor de andere benaderingen. Een moderner uitgangspunt binnen deze benadering is het 'uses & gratifications' model, dat uitgaat van de gedachte dat mensen informatie zoeken omdat ze die goed kunnen gebruiken. Bereik hangt dan dus af van de vraag of een ontvanger informatiebehoefte is.

Een kernvraag in de informationele benadering is: Hoe bereik ik mijn doelgroep? Hoewel deze benadering ook te vinden is in de interne communicatie speelt zij een dominante rol in de voorlichting.

1.2.2 *Persuasieve benadering*

Dat communicatie slechts beperkte effecten kan genereren, neemt niet weg dat er wel degelijk effecten mogelijk zijn, en dat daarin ook wel een en ander te sturen valt. In de persuasieve benadering ligt de nadruk op de invloed die communicatieve boodschappen hebben op (groepen) individuen en wordt gezocht naar de condities waaronder bepaalde, vooraf gedefinieerde effecten bij ontvangers optreden (cf. Miller, 1989: 48).

De theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein en Ajzen (1980) vormt een basistheorie binnen de persuasieve benadering. Hiermee wordt voorspeld welke gedragsintentie mensen hebben op basis van onderzoek van hun attitude en hun verwachtingen over de attitude van belangrijke anderen. Tegenwoordig spreken we over de beïnvloeding van 'cognities', hiermee duidend op een geheel van waarnemen, selecteren, evalueren, decoderen, verwerken, opslaan, onthouden en leren (Holzhauer, 2002: 30). Cognities verwijzen naar de connotatieve kant van *meaning*, naar de beleving van iets. Deze cognities worden in de persuasieve benadering echter – anders dan bij de interpretatieve benadering – alleen gedefinieerd aan de kant van de ontvanger. Een wellicht nog vaker gehanteerde theorie is het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo (1981), dat is gericht op de vraag hoe mensen informatie verwerken. Zij maken daarbij onderscheid tussen de centrale en de perifere route (zie hoofdstuk 12).

Een kernvraag in de persuasieve benadering is: Onder welke condities bereik ik het beoogde effect bij mijn doelgroep? Hoewel deze benadering in alle vormen van organisationele communicatietheorie wordt gehanteerd, is deze vooral dominant binnen de reclametheorie en de corporate communicatietheorie van Van Riel.

1.2.3 *Relationele benadering*

In de relationele benadering gaat het niet om de (beperkte) effecten bij ontvangers, maar om de gedragspatronen die individuen en groepen individuen aan de dag leg-

gen en de vraag hoe zij zich het beste kunnen gedragen om met elkaar te overleven. De relationele benadering is geworteld in de systeemtheorie. De kerngedachte daarvan is, toegepast op organisaties, dat een organisatie te zien is als een subsysteem in een geheel van andere subsystemen die met elkaar interacteren, met als doel te overleven (Pröpper, 1993: 193). Daarvoor moet een organisatie zorgen dat zij zich aanpast aan veranderingen in haar omgeving. Voor de communicatie betekent dit dat er een inputsysteem (monitoringsysteem) nodig is om te weten welke veranderingen zich voordoen, een communicatie(throughput)systeem om die input te vertalen in beleidsopties, en een outputsysteem om de buitenwereld te laten weten welke nieuwe wegen de organisatie inslaat (Van der Meiden & Fauconnier, 1994: 222). Een basistheorie in de relationele benadering is de theorie van co-oriëntatie van McLeod en Chaffee (1973) over de relaties tussen belangengroepen, media, publiek en issues. Deze is door Broom en Dozier (1990) aangepast voor communicatiemanagement en maakt het mogelijk verschillen in percepties rond issues tussen groepen te meten. Hierbij draait het om de volgende vragen: Wat is de opvatting van partij A over het issue; wat denkt partij A dat het standpunt is van partij B ten aanzien van het issue; wat is de opvatting van partij B over het issue; wat denkt partij B dat het standpunt is van partij A over het issue? De kernopdracht van communicatiemanagement is de (werkelijke en gepercipieerde) verschillen in mening te onderkennen en te proberen compromissen te vinden waardoor de relaties tussen partijen verbeteren (Grunig, 1992). Dit betekent dat de nadruk ligt op de gezamenlijke ontwikkeling van een nieuwe, denotatieve *meaning*, dat wil zeggen een door een hele groep gedeelde betekenis.

Een kernvraag in de relationele benadering is: Welke structurele karakteristieken van een communicatiesysteem bevorderen communicatie, onderhandeling en compromissen (Pearson, 1989: 70)? Hoewel deze benadering bij alle vormen van organisationele communicatietheorie voorkomt, is zij dominant in de public relations theorie.

1.2.4 Interpretatieve benadering

In de interpretatieve benadering ligt de effectvraag weer heel anders. Er wordt niet meer gesproken over zenders en ontvangers die iets naar elkaar of met elkaar doen, maar over actoren die met elkaar een werkelijkheid construeren. Wat wij als werkelijkheid ervaren wordt in de interpretatieve benadering niet gezien als iets wat buiten ons ligt maar als iets wat wij zelf construeren. Dat impliceert dat er niet één waarheid is, maar dat er sprake is van bepaalde beelden van wat als waarheid wordt gezien, en dat noemen we werkelijkheden. Die werkelijkheden nemen op den duur de vorm van vanzelfsprekendheden aan en leveren een individueel en sociaal handelingspatroon op. In interactie construeren mensen met elkaar een sociale werkelijkheid, 'een' interpretatie van de problemen waarmee zij worden geconfronteerd. Door communicatie krijgen begrippen betekenis voor mensen en zo ontstaat er een bepaalde constructie van de werkelijkheid (Berger & Luckmann, 1966). De nadruk komt hierdoor sterk te liggen op de connotatieve kant van *meaning*, dat wil zeggen

op de subjectieve beleving van iets. Maar anders dan in de persuasieve benadering, gaat het hier om de connotaties die alle actoren hanteren.

De theorie van Weick (1995) over *sensemaking* in organisaties is een basistheorie in de interpretatieve benadering. Zijn theorie is dat mensen gebruikmaken van assemblageregels (procedures) waarmee ze betekenis geven aan allerlei informatie die op hen af komt. Via communicatiecycli introduceren medewerkers hun ideeën (*enactment*) en reageren ze op ideeën van anderen. Zo construeren ze een bepaalde betekenis van een probleem en die betekenis gaat werken als ‘waarheid’ die sturend is voor het gedrag.

Een kernvraag in de interpretatieve benadering is: Hoe construeren personen met elkaar betekenis aan de hen omringende werkelijkheid? Hoewel deze benadering bij alle vormen van organisationele communicatietheorie voorkomt, is zij dominant in de interne communicatietheorie.

1.2.5 Kritische benadering

De kritische theorie stelt dat een bepaalde manier van communiceren een bepaalde samenleving tot gevolg heeft (Deetz, 2001: 26). Meer in het bijzonder is het uiteindelijke oogmerk van de kritische theorie (in het geval van externe communicatie) een samenleving te creëren die vrij is van hegemonie en ongewenste dominantie en die (in het geval van interne communicatie) bijdraagt aan een prettige, humane werkomgeving. Hierbij is het concept van de openbaarheid van belang, in de zin van wie waarover praat en dat wat voor iedereen openbaar toegankelijk is om over te praten, het publieke domein dus waarin de openbare meningsvorming plaatsvindt (Stappers et al., 1990: 102). Mumby (2000) laat zien hoe medewerkers in hun eigen organisatie en met hun klanten een bepaalde publieke sfeer creëren die de uiteindelijke openbare meningsvorming in en om organisaties beïnvloedt. De media zijn actieve deelnemers aan de constructie van verschillende werkelijkheden en beïnvloeden de publieke opinie. Achter de media zit echter een industrie van professionele bronnen (politici, voorlichters, pr-functionarissen, reclamemakers), die op hun beurt de frames van journalisten proberen te beïnvloeden (Davis, 2002). Het gevolg is dat de publieke meningsvorming eenzijdig in een bepaalde richting wordt gestuurd.

Kernconcept in de kritische benadering is macht. Het onderzoek is dan ook meestal gericht op de vraag wie welke macht heeft om invloed uit te oefenen op de uiteindelijke betekenisconstructie van de werkelijkheid; welke de (verborgen) machtsstructuren zijn in en om een organisatie en hoe deze de inhoud van de boodschap en de uiteindelijke invloed ervan bepalen.

1.2.6 Het nut van verschillende benaderingen

Wetenschappers vinden het belangrijk na te denken over hun fundamentele noties – hun paradigma’s – van waaruit zij hun theorieën en ideeën over interventiestrate-

gieën ontwikkelen. Dat is belangrijk voor consistente kennisontwikkeling. Maar de benaderingen leveren ook een interessante basis om naar de dagelijkse werkelijkheid te kijken en een oplossingsrichting te vinden voor een zich daarbinnen voor-doend communicatieprobleem. Ze zijn dus ook heel praktisch toepasbaar. Laten we als voorbeeld de case aan het begin van dit hoofdstuk nemen. Wat zou een logische oplossingsrichting zijn vanuit deze vijf benaderingen?

Allereerst de informatieve benadering. Een communicatieprofessional die vanuit deze benadering aan dit vraagstuk werkt zal er vooral op zijn gericht tijdig begrijpelijke informatie te verstrekken aan alle belanghebbenden. Hij maakt dus een actieplan waarin precies staat aangegeven wie wanneer moet worden geïnformeerd over de situatie. Het gaat om het bereiken van doelgroepen zodat die zich geïnformeerd weten. Voorlichting is daarbij de tactiek.

Bij de persuasieve benadering zal een communicatieprofessional erop zijn gericht dat de cognities van belangrijke anderen over de organisatie worden verbeterd. Daartoe zal hij een aantal persuasieve boodschappen ontwikkelen, in de hoop dat zij daardoor positiever over de organisatie gaan denken. Campagne voeren vormt dus de tactiek om een bepaalde verandering bij doelgroepen te bereiken.

Een communicatieprofessional die vanuit de relationele benadering werkt, zal heel anders reageren. Deze zal proberen de diverse percepties over het issue en over elkaar in kaart te krijgen, zowel van belangrijke stakeholders als van het eigen management. Hij zal proberen deze beide partijen met elkaar in gesprek te laten komen, in de hoop dat zij daardoor hun ideeën over het issue en over elkaar zullen bijstellen, en met elkaar een compromis zullen weten te vinden over een voor alle partijen acceptabele beleidslijn voor de organisatie. Onderhandeling is daarbij dus de tactiek.

Vanuit de interpretatieve benadering zal de communicatieprofessional niet zozeer op onderhandeling uit zijn als wel op een open dialoog. Hierin kan ieder zijn eigen interpretatie van wat er is gebeurd op tafel leggen en stoom afblazen, in de hoop dat zij door elkaars beleving te horen, elkaar beter zullen begrijpen en meer zullen respecteren.

De kritische benadering is van een andere orde; de term kritisch geeft dat al aan. Die laat zich niet onmiddellijk in een handelingsmodel voor communicatieprofessionals vertalen, omdat zij niet is gericht op het vinden van condities waaronder communicatie beter verloopt, zoals de andere benaderingen. Als we het toch proberen, zou het heel goed kunnen dat een communicatieprofessional die werkt vanuit een kritische benadering laat zien dat dit zo is gelopen omdat de macht van de consument in onze samenleving nu eenmaal groot is. Het enige wat hij dan kan doen is proberen een ander opinieklimaat te creëren door de problematiek van Ahold zo te framen dat de aandacht van de affaire wordt afgeleid. Dit vraagt om issues management en beïnvloeding van het publieke discours. Daarin spelen de media een dominante rol. Zijn tactiek zal dan ook vooral liggen in een persstrategie.

Noot

¹ Deze uitspraak is naar alle waarschijnlijkheid afkomstig van de Amerikaanse zakenman John Wanamaker (1838-1922), zo zocht *Adformatie* uit in januari 2004; op 5 februari 2004 wordt er echter aan getwijfeld of het Wanamaker, William Heskett Lever of Henry Ford is.