

---

# De Communicatie professional

---

Een inleiding tot theorie en  
praktijk van het beroepenveld

---

Piet Hein Coebergh

---

Duurzaamheid Innovatie

Strategie Positionering

Diversiteit Cultuur Klanten



Noordhoff Uitgevers

Benchmarking

Leiderschap

PA PR Betrokkenheid IR

Crisis HRM Dialoog Beeldtaal

Events Media Journalistiek

Paid Owned Earned Social



# De communicatie- professional

Een inleiding tot theorie en praktijk van  
het beroepenveld

**Piet Hein Coebergh**

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket industries

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-87464-3  
ISBN 978-90-01-84169-0  
NUR 810

# Woord vooraf

## **De communicatieprofessional van nu**

Communicatieprofessionals hebben een boeiend en kleurrijk vak. Het gaat om mensen raken en bewegen. Om de verbinding tussen organisatie en omgeving. Om dialoog en draagvlak. Om relaties en reputaties. Om merken en media. Om voorkeur en vertrouwen.

Het werk van communicatieprofessionals raakt alle grote, maatschappelijke opgaven van deze tijd. Ook speelt interne en externe communicatie een centrale rol bij alle strategische vraagstukken in organisaties. Communicatieprofessionals zijn dan ook meer dan ooit gewenst in de bestuurskamer. Bedrijven, overheden en andere organisaties voelen in toenemende mate de druk om de dialoog met hun omgeving aan te gaan. En zien daar in toenemende mate ook kansen. Organisaties moeten steeds communicatiever worden, want deze tijd vraagt meer dan ooit om sensitiviteit en wederkerigheid. En om reactiesnelheid bovendien: wat vroeger als crisiscommunicatie zou worden gekwalificeerd, is vandaag de dag de norm.

## **Communicatief leiderschap**

Leidinggevendens hebben dan ook behoefte aan communicatieprofessionals die weten hoe je die dialoog vormgeeft. Niet alleen online met klanten of inwoners, maar ook via persoonlijke gesprekken over gevoelige issues met kritische stakeholders. Voor bestuurders is ook de communicatie over hun visie en strategie van vitaal belang. De mate waarin zij – intern en extern – vertrouwen, betrokkenheid en steun weten te mobiliseren, bepaalt hun succes en dat van de organisatie. Bovendien hebben bestuurders stevast advies nodig bij alle lastige situaties in dit tijdperk van transparantie en mediocratie. De publieke opinie lijkt plaats te maken voor de onderbuik, voor het maatschappelijk sentiment. Pers, politiek en publiek beoordelen organisaties en hun leidinggevendens daarbij steeds meer op hun vermogen om te communiceren. Wie dat onhandig doet, ligt direct in de vuurlinie. Bedrijven en instellingen moeten dan ook allereerst een feilloos gevoel ontwikkelen voor het krachtenveld waarin zij opereren en voor de emoties in de maatschappelijke onderstroom. Professionele communicatie begint met luisteren en begrijpen, om pas dan door anderen begrepen te kunnen worden. Van bestuurders wordt verwacht dat zij te allen tijde in staat zijn om soepel en effectief te communiceren met bijvoorbeeld medewerkers, de media en maatschappelijke belanghebbenden. Kunnen ze dat niet, dan komt hun positie onherroepelijk in gevaar. Voor organisaties geldt hetzelfde: alleen bedrijven die hun meerwaarde voor markt, mens én maatschappij duidelijk weten te maken, maken kans op een winnende reputatie. Autoriteit en gezag zijn niet langer vanzelfsprekend, maar moeten steeds opnieuw worden verdiend.

## Reputatie, Regie en Realisatie

Voor communicatieprofessionals die oplossingen weten te bieden voor de uitdagingen van deze tijd biedt het communicatievak een wereld aan kansen. Bestuurders verwachten van communicatieprofessionals dan wel dat zij een volwaardig gesprekspartner zijn. Dat vereist allereerst dat zij aansluiting vinden bij de agenda en de taal van de bestuurskamer. Bovendien moeten zij, en onderschat dat niet, de materie inhoudelijk echt beheersen. Voor 'betaald hobbyisme' is geen plaats: aan de bestuurstafel moeten professionals ter plekke hun deskundigheid en relevantie aantonen. Met advies op maat.

De leiding van de organisatie verwacht van communicatieprofessionals dat deze op drie niveaus excelleren:

- Op strategisch niveau gaat het om het bouwen en beschermen van *Reputatie*. Om het verbinden van binnen- en buitenwereld en het bouwen van relaties, zodat de organisatie *in tune* is met de omgeving. Communicatieprofessionals dragen bij aan legitimatie en vertrouwen, aan maatschappelijk krediet, steun en speelruimte voor de organisatie.
- Analyses en communicatiestrategie moeten vervolgens professioneel in praktijk worden gebracht. Dan gaat het om de juiste toon en timing: om *Regie*. Om het communicatiever maken van de hele organisatie. Ook dan heb je een heldere boodschapstrategie nodig, met goed gekozen thema's. Want zonder verhaal heb je niks te vertellen.
- Vervolgens kom je op het derde niveau, waar het gaat om de *Realisatie* van programma's en activiteiten. Inclusief de ambachtelijke en creatieve kant van het vak. Dan komt het aan op feilloze executie. Met sterke concepten, die verwoorden, verbeelden en het verschil maken.

Het schakelen tussen deze drie niveaus is in de wereld van vandaag, waarin informatie en geruchten zich sneller verspreiden dan het licht, een ingewikkelde opgave. De kritische samenleving, de directe feedback van de omgeving en de realtime verspreiding van nieuws vragen van organisaties handigheid en een bijzonder wakkere opstelling. Strategische communicatie is als bouwen op bewegende grond: het vereist consistentie vanuit een langetermijnvisie én om voortdurend soepel en beweeglijk anticiperen op een veranderende context.

## Communicatie is van iedereen

Dankzij de razendsnelle opmars van sociale media is bovendien het besef toegenomen dat in een organisatie tegenwoordig iedereen communiceert. Menigeen vraagt zich dan ook af wat dat betekent voor de rol van de communicatieprofessional. Natuurlijk is er aanleiding voor herbezinning, maar wat mij betreft is er geen reden voor ongerustheid. Ik maak graag onderscheid tussen communicatie als competentie en communicatie als professie. Mijn stelling is: 'Communicatie als vaardigheid is voor iedereen. Communicatie als vak is voor professionals.'

Het claimen van communicatie als een exclusief domein van de afdeling Communicatie was altijd al krampachtig. Onder invloed van sociale media is het nu echt definitief verleden tijd. De beroepsgroep staat voor de uitdaging om communicatie als professie nog meer in een strategische advies- en regierol te brengen. Gericht op kerntaken als: de verbinding met en steun van stakeholders (relaties), het bouwen aan vertrouwen en maatschappelijke legitimatie (reputatie), het faciliteren van de interne en externe dialoog (interactie), het beschermen van de beeldvorming (crisis en issues), de rol

van change agent (bij verandering) én het leren en faciliteren van anderen in de organisatie om beter te communiceren. Communicatieadviseurs zijn er niet om beleid begrijpelijk te maken, maar om te helpen begrijpelijk beleid te maken.

### **Een wereld aan kansen**

Communicatie van nu is als vak even divers als de kleurenwaaier van de schilder. Voor professionals die blijven investeren in hun eigen ontwikkeling biedt het een caleidoscoop aan mogelijkheden. Daarbij is de meerwaarde van onze beroepsgroep voor organisaties wat mij betreft glashelder. In 140 tekens: 'Communicatieprofessionals ondersteunen verandering, verbetering en vernieuwing. En zorgen voor verbinding, voorkeur en vertrouwen.' Dé uitdaging in de praktijk is recent mooi in kaart gebracht in de European Communication Monitor van de Europese Associatie van Communicatie Directeuren (EACD). Na raadpleging van 2.777 communicatieprofessionals uit heel Europa is de conclusie: 'The most pressing issue is the challenge of linking communication and business strategies.' De communicatieprofessional van nu ziet dat niet als een probleem: hij of zij is onderdeel van de oplossing.

Dit boek biedt studenten en professionals de brede basis aan kennis die nodig is om deze uitdagingen op te pakken. Auteur Piet Hein Coebergh, partner in een vooraanstaand PR-bureau én lector aan een hogeschool, weet als geen ander de ingrediënten samen te brengen. Dit boek combineert inzicht in de agenda van bestuurders met de theorie en praktijk van het communicatievak.

*Ron van der Jagt is voorzitter van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals.*

**LOGEION** | de nederlandse beroepsorganisatie  
voor communicatieprofessionals





# Inhoudsopgave

**Woord vooraf – De communicatieprofessional van nu, door Ron van der Jagt, voorzitter Logeion 3**

Inleiding 14

## DEEL 1 Theorie en praktijk in communicatie 17



1

- 1.1
- 1.2

**Theoretische scholen 19**

Communicatie in de sociale wetenschappen 20

Communicatiemanagement: het werk van de communicatieprofessional 22



2

- 2.1
- 2.2
- 2.3
- 2.4

**Praktische dilemma's 29**

Verzoenen in plaats van kiezen 30

Open versus gesloten 33

Monoloog versus dialoog 37

Feit versus boodschap 40

Vragen en opdrachten 45

## DEEL 2 Uitdagingen voor de organisatie 49



3

**Thema's in de bestuurskamer 51**



4

## Duurzaamheid 59

4.1

People, Planet, Profit 60

4.2

Betekenis voor de communicatieprofessional: communicatie over 3BL 62



5

## Innovatie en ondernemerschap 73

5.1

Hoe disruptie werkt 74

5.2

Betekenis voor de communicatieprofessional: creatief denken en open innovatie 77



6

## Strategie en positionering 85

6.1

Plan, Patroon, Positie, Perspectief en Plooi 86

6.2

Betekenis voor de communicatieprofessional: het formuleren en communiceren van strategie 89



7

## Diversiteit en cultuur 97

7.1

Individuele diversiteit 98

7.2

Groepsdiversiteit en organisatiecultuur 99

7.3

Culturele diversiteit 102

7.4

Betekenis voor de communicatieprofessional: diversiteit in beeldvorming, dialoog en positionering 105



8

## Klanten 113

8.1

De betekenis van waarden 114

8.2

Het verklaren van consumentengedrag 119

8.3

Betekenis voor de communicatieprofessional in ruil, relatie en reputatie 124



9

## Human Resource Management 131

- 9.1 Motivatie en productiviteit 132
- 9.2 Betekenis voor de communicatieprofessional: aandacht voor drijfveren 135



10

## Benchmarking en sturen op resultaat 141

- 10.1 Definities van succes door de organisatie 142
- 10.2 Betekenis voor de communicatieprofessional: effectmeting in *paid*, *owned* en *earned* media 145



11

## Leiderschap en communicatie 155

- 11.1 Stijlen van leiderschap 156
- 11.2 Betekenis voor de communicatieprofessional: situationele communicatie 158

Vragen en opdrachten 164

## DEEL 3

### Het beroepenveld van communicatieprofessionals 167



12

## Professionals in communicatie 169

- 12.1 Wat doet een communicatieprofessional? 170
- 12.2 Hoeveel communicatieprofessionals zijn er? 175
- 12.3 Onderzoeksvaardigheden 177
- 12.4 Een tiental disciplines 180

13

## Beleid en advies 187

- 13.1 Regie en realisatie van communicatiemanagement 188
- 13.2 De interne communicatieprofessional 191
- 13.3 De externe communicatieprofessional 192





**14**

## Public Affairs (PA) 197

14.1

Lobbyen over issues 198

14.2

Specialisten in machtsverhoudingen 199



**15**

## Investor Relations (IR) 207

15.1

Communicatie en de waarde van de onderneming 208

15.2

Transparantie in kwantitatieve en kwalitatieve berichtgeving 212

15.3

Terughoudendheid in de praktijk 213



**16**

## Eventmanagement 219

16.1

Inspelen op de beleveniseconomie 220

16.2

Het definiëren en laden van raakmomenten 224



**17**

## Mediaproducties 229

17.1

Structurele dialoog via owned media 230

17.2

Van offline naar online en van tekst naar beeld 233



**18**

## Public Relations (PR) 241

18.1

Perceptiemanagement door promotie en publiciteit 242

18.2

Gevaarlijk spel? 246



**19**

## Journalistiek 255

19.1

Waakhond, venster en spiegel 256

19.2

Omgaan met digitale fragmentatie 258



## 20

### Sociale media 267

- 20.1 Digitaal als nieuwe taal 268
- 20.2 Impact door sociale media 271



## 21

### Reclame 279

- 21.1 Het verleiden van de massa 280
- 21.2 Nieuwe creatieve wegen 285



## 22

### Vormgeving 293

- 22.1 De universele kracht van beeldtaal 294
- 22.2 Gestalt: vorm als poort naar inhoud 295
- 22.3 Semiotiek: de betekenis van tekens 297
- 22.4 Visuele retorica: beeld als overtuigingsmiddel 299

Vragen en opdrachten 303

## DEEL 4

### Betrokkenheid door dialoog 305



## 23

### Doelgroepgerichte communicatie 307

- 23.1 Medewerkers, consumenten, burgers 308
- 23.2 Betrokkenheid en dialoog 311
- 23.3 Storytelling – een kort verhaal 314
- 23.4 Communiceer je strategie! 317

## 24

### Dialoog met medewerkers – via interne communicatie 327

- 24.1 Het belang van medewerkersbetrokkenheid 328
- 24.2 Interne communicatie als instrument voor medewerkersbetrokkenheid 330
  - 24.2.1 Doelgericht communiceren 332
  - 24.2.2 Competentiegericht communiceren 333
  - 24.2.3 Resultaatgericht communiceren 334
- 24.3 Verandermanagement 335
- 24.4 Middelen en betrokkenheid 338



**25**



- 25.1 Keuzes met behulp van 3 R-en, 4 P's en 3 C's 344
- 25.2 Keuzes in merkpositionering 345
- 25.3 Begeleiding van productlevensfasen 353
- 25.4 Begeleiding van de klantreis 355
- 25.5 Dosering van informatie versus emotie 357
- 25.6 Communicatiemiddelen en media 360

**26**



- 26.1 Voornaam actoren: overheid, politiek, NGO's en bedrijfsleven 370
- 26.2 Uitdagingen in de communicatie met burgers 373
- 26.3 Agendasetting - leren van politieke communicatie 374
- 26.4 Van voorlichting naar dialoog 376
- 26.5 Instrumenten in publiekscommunicatie 377
- 26.5.1 Zorgvuldige communicatie door krachtenveldanalyse 378
- 26.5.2 Betrokkenheid via participatieladders 380
- 26.5.3 Communicatie over beleid via de Raak-methode 382

**27**



- 27.1 Herkenning en erkenning van een crisis 388
- 27.2 Crisiscommunicatiestrategie 389
- 27.3 Reputatieschade en reparatie 391
- 27.4 Kwaliteiten in crisiscommunicatie 393
- 27.5 Structuur door analyse, agenda en acties 395

**Vragen en opdrachten 399**

**Bijlagen**

- Bijlage 1 Lijst van afbeeldingen 401
- Bijlage 2 Lijst van tabellen 403
- Bijlage 3 Lijst van kaders 405
- Bijlage 4 Geraadpleegde deskundigen 406
- Bijlage 5 Beroepsorganisaties 407
- Bijlage 6 Begrippenlijst 408

**Literatuur 415**

**Register 429**

**Over de auteur 437**

**Illustratieverantwoording 438**



# Inleiding

Een communicatieprofessional helpt zichzelf en zijn organisatie door te weten hoe communicatie helpt om succesvol met deze thema's om te gaan. Een bestuurder is daarbij minder geïnteresseerd in de details van een communicatieplan, de definitie van storytelling of de vraag in hoeverre communicatie voor non-profit verschilt van profit. Helaas gaan veel opleidingen en lesboeken in de communicatie nog vooral in op technieken en vragen die alleen voor insiders relevant zijn. Een bestuurder wil daarentegen antwoord op de vraag hoe een organisatie met een crisis omgaat, welke interviews de baas moet geven, welke verhalen op sociale media de ronde doen, wat de kosten en opbrengsten zijn van een campagne over duurzaamheid. Daar kan je alleen antwoord op geven als je blikveld breder is dan het gemiddelde handboek communicatie.

Dit boek is opgezet als lesboek voor studenten en docenten in het hoger (beroeps)onderwijs om relevante theorie en praktijk van het beroepenveld voor communicatieprofessionals in Nederland in samenhang te begrijpen. Daarnaast is het boek geschikt voor leidinggevend en communicatieprofessionals, junior en senior, opdat zij elkaar nog beter weten te vinden in de taal van de bestuurskamer. En in de taal van de werkvloer. Leidinggevend merken met de dag dat hun omgeving een dialoog verwacht over waar zij met hun organisatie naartoe willen. Communicatieprofessionals weten hoe verschillende vormen van communicatiemanagement daarin van dienst zijn. Daarbij is een brede blik wenselijk, want grenzen tussen disciplines vervagen snel. Het idee dat *interne communicatie* te scheiden valt van *externe communicatie* is nagenoeg verdwenen. De marketingdirecteur die niet verder kijkt dan de Gross Rating Points van tv-commercials verliest van marketeers die weten dat earned publicity doorgaans goedkoper en geloofwaardiger is dan paid publicity. Overheid en bedrijfsleven kunnen meer leren van elkaars communicatieve vaardigheden: politici en overheidsinstellingen hebben meer ervaring in een dialoog met kritische publieksgroepen en journalisten. Omgekeerd weten bedrijven vaak beter hoe je consumenten verleidt.

De indeling van het boek is als volgt:

- 1 Deel 1** beschrijft welke theorie de communicatieprofessional van dienst is om communicatiemanagement voor organisaties vorm te geven en welke praktische dilemma's daarbij actueel zijn.
- 2 Deel 2** beschrijft de grote uitdagingen waar organisaties voor staan: duurzaamheid, innovatie & ondernemerschap, strategie & positionering, diversiteit & cultuur, klanten, HRM, resultaten & benchmarking, leiderschap & communicatie. Elk hoofdstuk geeft bedrijfskundige oplossingsrichtingen en beschrijft hoe communicatieprofessionals hierin kunnen bijstaan.



- 3 **Deel 3** beschrijft het beroepenveld van communicatieprofessionals aan de hand van tien communicatiedisciplines die vanuit uiteenlopende kennis en kunde invulling geven aan het hoe, waar en wanneer van communicatie door organisaties.
- 4 **Deel 4** beschrijft hoe communicatieprofessionals organisaties bijstaan om betrokkenheid te creëren door dialoog met medewerkers (via interne communicatie), consumenten (via marketingcommunicatie) respectievelijk de burgerij (via overheidscommunicatie en andere vormen van publiekscommunicatie). Het laatste hoofdstuk geeft handvatten voor crisiscommunicatie, als alles tegelijk moet.

Verspreid door het boek staat tekst in kaders. Deze tekstblokken zijn bedoeld als verdieping van de voorafgaande tekst. Zonder de tekstkaders is de verhaallijn evengoed compleet. De tekstkaders zijn afgeronde verhalen: ze zijn zo geschreven dat ze ook zonder de tekst ervoor of erna te begrijpen zijn.

Het boek bevat een ruim aantal URL's (weblinks). Deze zijn zorgvuldig geselecteerd om de geïnteresseerde lezer te voorzien van relevante, verdiepende en actuele informatie over de grotere en meer complexe onderwerpen in dit boek. Het merendeel bevat links naar Wikipedia, door wetenschappelijke bladen als Nature erkend als hoogwaardig alternatief voor de klassieke (uiterst kostbare) encyclopedieën (zie ook: [en.wikipedia.org/wiki/reliability\\_of\\_Wikipedia](http://en.wikipedia.org/wiki/reliability_of_Wikipedia)). In de bijlagen staan alle gehanteerde figuren, tabellen, beroepsorganisaties, begrippen en literatuur gerubriceerd, evenals een lijst met geraadpleegde deskundigen en aanbevolen vakbladen. Via [ho.noordhoff.nl/boek/de-communicatieprofessional](http://ho.noordhoff.nl/boek/de-communicatieprofessional) is actueel aanvullend materiaal beschikbaar, waaronder oefenvragen en cases.



# DEEL 1

# Theorie en praktijk in communicatie

- 1 Theoretische scholen 19
- 2 Praktische dilemma's 29
- Vragen en opdrachten 45

Deel 1 beschrijft welke theorie de communicatieprofessional van dienst is om communicatiemanagement voor organisaties vorm te geven en welke praktische dilemma's daarbij actueel zijn.

Hoofdstuk 1 beschrijft de bronnen van theorie waar dit boek uit put. Ook staat beschreven hoe dit boek zich begrenst tot het werk dat de communicatieprofessional doet in het regisseren en realiseren van communicatie voor organisaties.

Hoofdstuk 2 gaat door waar de theorie ophoudt met het benoemen van enkele praktische dilemma's waar de communicatieprofessional vaak voor staat: openheid versus geslotenheid, monoloog versus dialoog en het communiceren van feit versus boodschap. In plaats van kiezen tussen deze uitersten is het raadzaam om deze dilemma's te verzoenen.



# 1

## Theoretische scholen

- 1.1 Communicatie in de sociale wetenschappen**
- 1.2 Communicatiemanagement: het werk van de communicatie-professional**

Paragraaf 1.1 plaatst theorie over communicatie in de context van de sociale wetenschappen. De eerste bouwstenen van theorie over wat communicatie is en kan dateren al van de klassieke oudheid. Als wetenschap raakte communicatie, net als de meeste sociale wetenschappen, in een stroomversnelling tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Communicatiewetenschap deelt wetenschappelijke inzichten met onder meer economie, sociologie, bedrijfskunde en psychologie. Dit boek beperkt zich tot de theorie waarmee de communicatieprofessional de communicatie voor organisaties kan managen.

Paragraaf 2.2 spitst theorie over communicatie toe op het werk van de communicatieprofessional in de regie en realisatie van communicatie voor organisaties. Organisaties benutten communicatiemanagement voor verschillende doelen: informeren, overtuigen, meningsvorming en consensusvorming. Het resultaat van communicatiemanagement beoordelen organisaties vaak aan de hand van de verandering van kennis, houding en gedrag van de doelgroep. Met behulp van door theorie en praktijk onderbouwde conceptuele modellen geeft de communicatieprofessional invulling aan deze verandering.

## 1.1 Communicatie in de sociale wetenschappen

Communicatie wordt al bestudeerd sinds de klassieke oudheid (Littlejohn & Foss, 2010). Het boek van Aristoteles over retorica (spreekkunst, de kunst van het overtuigen) uit 350 voor Christus, is een van de eerste voorbeelden. Als wetenschap is communicatie in de Westerse wereld pas sinds een paar decennia serieus te nemen. *Communicatiewetenschap* maakt deel uit van de sociale wetenschappen, die (de samenhang van) gedrag, mens en maatschappij bestuderen. Er zijn raakvlakken en overlappingsen met onder meer sociologie, psychologie, bedrijfskunde, antropologie, sociale geografie, politicologie en economie. Communicatiewetenschap krijgt kritiek omdat het aandachtsgebied te breed en de wetenschappelijke basis te smal zou zijn. Maar de belangstelling van universiteiten, hogescholen, studenten en organisaties voor het vak blijft toenemen. Een actueel overzicht van opleidingen Communicatie in het hoger onderwijs in Nederland is te vinden op [logeion.nl](http://logeion.nl), de website van de beroepsvereniging voor communicatieprofessionals. Een overzicht van opleidingen journalistiek is te vinden op [vnoj.fhj.nl](http://vnoj.fhj.nl), de website van de Vlaams Nederlandse Opleidingen Journalistiek. Daarnaast is er nog een keur aan commerciële aanbieders van onderwijs en training in diverse communicatievakken op verschillende niveaus. Deze aanbieders dragen namen als SRM, ISBW, NCOI, ICM, NTI, LOI, NHA, Van Hilst, Scheiddegger en Beeckestijn. Sommige hogescholen en universiteiten bieden naast hun reguliere opleidingen ook commerciële opleidingen aan.

Net als de meeste andere sociale wetenschappen raakte de communicatiewetenschap in een stroomversnelling tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Net als in andere levendige sociale wetenschappen is er in de communicatie geen alomvattende theorie; verschillende benaderingen van het vak bieden uiteenlopende, soms botsende inzichten. Dit is vergelijkbaar met fundamentele twijfel die ook in andere sociale wetenschappen is te vinden die van invloed zijn op communicatie als wetenschap, zoals in de:

- **Economie:** tot op heden (Wapshott, 2011) verschillen de aanhangers van de econoom John Maynard Keynes (overheidsgeld moet rollen, investeren om te groeien) radicaal van mening met de aanhangers van het gedachtegoed van econoom Friedrich Hayek (tering naar de nering zetten, schulden niet naar toekomstige generaties schuiven). Cambridge-econoom Ha Joon-Chang (2014) betitelt economie dan ook niet als wetenschap maar als politieke theorie. Economie beïnvloedt de communicatiewetenschap met theorie over de verdeling van informatie zoals in *signalling-theory* (over het afgeven van signalen tussen concurrenten) en *principal-agent-theory* (over informatie tussen management en aandeelhouders).
- **Sociologie:** de hoogleraren sociologie Joseph Lopreato en Timothy Alan Crippen beschrijven in hun klassieker *Crisis in Sociology: The Need for Darwin* (2001) dat de sociologie nog geen enkele wetenschappelijke wetmatigheid heeft kunnen ontdekken of ontwikkelen. Sociologie heeft de communicatiewetenschap beïnvloed met theorie over hoe machthebbers communicatie inzetten om de massa te manipuleren.
- **Bedrijfskunde:** in deze multidisciplinaire studie is strategievorming een belangrijk onderdeel. Wat dit betreft onderscheidt professor Henry Mintzberg (2009) liefst tien wezenlijk verschillende manieren om tot een bedrijfsstrategie te komen. Bedrijfskunde raakt communicatiewetenschap

- in de vraag hoe corporate communicatiemanagement en reputatiemanagement een organisatie van dienst kunnen zijn.
- **Psychologie:** naar aanleiding van het frauduleuze werk van psychologen als Diederik Stapel, Dirk Smeesters en Lawrence Sanna luidde Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, psycholoog aan de universiteit van Princeton, in 2012 via een open brief (onder andere te vinden op nature.com) de noodklok over fundamenteel gebrekkige bewijsvoering in de psychologie. De psychologische wetenschap is sterk verweven met de communicatiewetenschap, onder meer in de bestudering van (consumenten)gedrag en de rol van communicatie.

Nu is verschil van mening in de wetenschap eerder een teken van kracht dan van zwakte. Het is essentieel dat wetenschappers voortdurend kritiek hebben op veronderstelde zekerheden en op zoek zijn naar versterking en uitbreiding van het vakgebied. Dit geldt voor de exacte wetenschappen evenzeer als voor de sociale wetenschappen. Toch geeft bovenstaande opsomming aan dat studenten en professionals alle redenen hebben om wetenschappelijke theorie met gezonde scepsis te benaderen.

## Kader 1.1 De zeven scholen van Littlejohn en Foss

Van alle handboeken over communicatietheorie staat *Theories of Human Communication* van communicatiewetenschappers Stephen Littlejohn en Karen Foss (10<sup>e</sup> editie in 2010) bekend als een van de meest degelijke overzichten. Littlejohn en Foss onderscheiden zeven scholen van denken in de communicatie:

- 1 **Retorica** (sinds de klassieke oudheid): de kunst van de welsprekendheid en het overtuigen is wellicht de oudste traditie in het denken over communicatie, toegeschreven aan Plato's leerling Aristoteles en later ook aan de Romeinse redenaar Cicero. Meer over retorica is te vinden in paragraaf 22.4 en hoofdstuk 25 (en zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Retorica](http://nl.wikipedia.org/wiki/Retorica)).
- 2 **Semiotiek** (sinds de klassieke oudheid): deze taal filosofische benadering analyseert welke betekenis individuen geven aan woorden en beelden. Dit kan zowel denotatief (de betekenis die het woordenboek geeft aan een woord) als connotatief (het gevoel dat iemand bij een woord heeft). Zo is het woord *hond* te vertalen als *dier* (denotatief) of als *lief* of *eng* (connotatief). Deze interpretaties verklaren en bepalen het gedrag en communicatie van mensen. Actuele toepassing is te vinden in het gebruik van beeldtaal (zie paragraaf 22.3 en [nl.wikipedia.org/wiki/Semiotiek](http://nl.wikipedia.org/wiki/Semiotiek)).
- 3 **De kritische school** (sinds de 19<sup>e</sup> eeuw): deze benadering is ontstaan vanuit de analyses en maatschappelijke kritiek van denkers als Hegel, Marx, Nietzsche, Weber, Freud en de Frankfurter Schule. De kritische theorie wil de werkelijkheid niet alleen verklaren maar ook veranderen. Deze benadering legt drijfveren en machtsverhoudingen bloot en verklaart de communicatie van individuen en organisaties vaak vanuit drijfveren als machtswellust, frustratie of angst. Actuele voorbeelden zijn te vinden op [universiteitvannederland.nl](http://universiteitvannederland.nl) in de colleges van filmwetenschapper Dan Hassler-Forest (Universiteit van Amsterdam), bijvoorbeeld het college dat de Disney-film *Lion King* uitlegt als fascistisch. Zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Kritische\\_theorie](http://nl.wikipedia.org/wiki/Kritische_theorie).

- 4 **Fenomenologie** (sinds begin 20<sup>e</sup> eeuw): deze leer analyseert hoe mensen *fenomenen* (verschijnselen) interpreteren en percipiëren waarbij ieder zijn eigen waarheid heeft. Deze benadering is in de communicatie verwant aan de analyse van symbolen in de semiotiek en de kritische benadering van motieven van mensen. Deze stroming leeft niet echt meer, behalve dat sommige sociale wetenschappers nog wel eens *crisisexperimenten* uitvoeren: een experiment dat bestaande gedragscodes op zijn kop zet. Een voorbeeld is Facebook dat met Cornell University in 2014 de timeline van Facebookgebruikers beïnvloedde met positieve of juist negatieve berichten, zonder de gebruikers hiervan op de hoogte te stellen. Zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Fenomenologie](http://nl.wikipedia.org/wiki/Fenomenologie).
- 5 **Sociocultureel** (sinds begin 20<sup>e</sup> eeuw): omgangsvormen en communicatie ontwikkelen volgens deze benadering niet vanuit het individu maar vanuit interacties binnen groepen. Hierbij past het symbolisch interactionisme: een sociologische analyse van hoe mensen zich onderling verhouden en communiceren met behulp van symbolen. Actuele toepassingen zijn te vinden in impression management (hoe maak je indruk door gebruik van beeldtaal) en datamining (analyse van big data) om gedrag van mensen in kaart te brengen en waar mogelijk te voorspellen. Analyse van de mens als kuddedier past in deze traditie. Zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Symbolisch\\_interactionisme](http://nl.wikipedia.org/wiki/Symbolisch_interactionisme) en [exactitudes.com](http://exactitudes.com).
- 6 **Cybernetica** (sinds de tweede helft 20<sup>e</sup> eeuw): deze wetenschap analyseert de besturing van biologische en mechanische systemen met behulp van terugkoppeling (feedback). De focus ligt op relaties en netwerken, niet op individuen. Klassiek voorbeeld is het vanuit de techniek ontwikkelde communicatiemodel van Shannon & Weaver uit 1948, dat ook wel de moeder van alle communicatiemodellen wordt genoemd en begrippen koppelde als: zender, informatiebron, bericht/boodschap, transmitter/transmissie, signaal, kanaal(keuze), ruis, ontvanger, informatiebestemming, foutkans, encoderen, decoderen, feedback, informatiegehalte en kanaalcapaciteit. In Nederland wordt het model vaak samengevat als ZBMO (zender, boodschap, medium, ontvanger). Zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Cybernetica](http://nl.wikipedia.org/wiki/Cybernetica) en paragraaf 21.1.
- 7 **Sociaalpsychologisch** (sinds tweede helft 20<sup>e</sup> eeuw): deze mix van sociologie en psychologie verklaart en voorspelt verschillen in gedrag (en communicatie) door determinanten (bepalende factoren) zoals kennis (cognitie) en aanleg (genetica), met de idee dat cognitie en genetica te beïnvloeden zijn. Begrippen als *perceptie*, *cognitie* en *attitude*, bepalend in de analyse van consumentengedrag en marketingcommunicatie, worden verklaard vanuit deze benadering. Meer over consumentengedrag is te vinden in paragraaf 8.2. Zie ook: [nl.wikipedia.org/wiki/Sociale\\_psychologie](http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_psychologie).

## 1.2 Communicatiemanagement: het werk van de communicatieprofessional

Qua theorie beperkt dit boek zich tot de theorie waarmee de communicatieprofessional organisaties van dienst kan zijn. De volgende begrippen zijn bepalend:

- 1 **Communicatie** is een proces waarbij informatie wordt overgedragen (Veenman, 2009). Dit is slechts een van de vele definities van communi-



- catie; Littlejohn & Foss (2010) wagen zich in hun standaardwerk niet eens meer aan het kiezen van een definitie. De definitie van Veenman is evengoed verantwoord, eenvoudig te begrijpen en te hanteren en daarom geschikt voor dit boek.
- 2 De **communicatieprofessional** is iemand die werk maakt van aantoonbare kennis en ervaring in communicatiemanagement en die bedreven is in het sturen van hoe, waar en wanneer organisaties communiceren. Meer hierover is te vinden in deel 3.
  - 3 **Communicatiemanagement** is de specialistische functie binnen of ten behoeve van een publieke of private organisatie, die zich bezighoudt met het initiëren, sturen en ondersteunen van communicatie- en informatieprocessen binnen een bepaald beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie (Van Ruler, 2012).

Deze afbakening maakt dat dit boek vooral kijkt naar hoe communicatie als middel is in te zetten om organisatieproblemen op te lossen. Daarom blijven grote delen van theorie en praktijk rondom communicatie grotendeels buiten beschouwing, zoals:

- Het hoe en waarom van communicatie, ofwel de onderliggende werking van communicatie; dit is buiten de scope van de communicatieprofessional. Vergelijk de communicatieprofessional met de bestuurder van een voertuig die weet hoe de besturing werkt en het voertuig helpt om van de ene naar de andere bestemming te komen. Voor de techniek onder de motorkap is specialistische expertise nodig. Die is vooral bij onderzoekers aan de universiteit te vinden. Voor de chauffeursfunctie van de communicatieprofessional is deze technische kennis welkom – maar niet noodzakelijk.
- Interpersoonlijke communicatie: Omdat de communicatieprofessional werkt voor organisatiebelangen, en omdat communicatiemanagement gaat over communicatie door organisaties, blijft buiten beschouwing hoe communicatie tussen individuen werkt. In de regel bestaan organisaties uit een samenwerkende groep mensen – al dan niet zzp'ers – die met verschillende groepen belanghebbenden communiceren. De uitdagingen en oplossingsrichtingen die in dit boek staan zijn daarop geselecteerd.

Van Ruler (2012) onderscheidt in communicatiemanagement de volgende normatieve (richtinggevende) scholen van denken:

- **De informatiele benadering (via het informatiemodel):** gericht op informeren door overdracht van kennis en informatie naar een luisterend publiek via een heldere boodschap.
- **De persuasieve benadering (via het overredingsmodel):** gericht op het overtuigen van gewillige doelgroepen via een verkoopbare boodschap.
- **De relationele benadering (via het interactiemodel):** gericht op onderling begrip, met ruimte voor meningsvorming.
- **De interpretatieve benadering (via het relatiemodel):** gericht op gedeelde meningen (consensus) en belangen.
- **De kritische benadering (via het reflectief en overkoepelend model):** gericht op maatschappelijke legitimatie door benutting van bovenstaande vier benaderingen.

Bovenstaande benaderingen bieden ieder een strategie waarmee de organisatie een doel kan bereiken. In welke situatie welke benadering het beste past hangt af van de context; de omstandigheden en gesteldheid van een individu of groep. De communicatieprofessional kan zich daartoe afvragen:

Wat is de verhouding tussen betrokkenen? Wat zijn de intellectuele en culturele verschillen tussen betrokkenen? Wat is de tijdsdruk? Wat is het belang van het onderwerp? Antwoorden op deze vragen helpen in de keuze tussen bovengenoemde denkrichtingen.

De communicatieprofessional werkt dus aan het bereiken van organisatie-doelen die de grote uitdagingen van organisaties aanpakken, zoals behandeld in deel 2. Vaak spreken leidinggevend en communicatieprofessionals af dat communicatie een meetbare bijdrage moet leveren aan kennis en/of houding en/of gedrag van een bepaalde doelgroep.

## Kader 1.2 Kennis, houding en gedrag

De driedeling kennis, houding, gedrag stamt al uit het oude Griekenland, waar Plato (wiskundige, filosoof en leerling van Socrates) in zijn boek *De Staat* (380 voor Christus) het kennende, het strevende en het begerende zielsdeel onderscheidde. Daarbij meende Plato dat het kennen behoorde bij de heersers, het streven bij de middenklasse en het begeren bij de onderklasse. Plato's leerling Aristoteles varieerde hierop met het onderscheid tussen: de vegetatieve ziel (behorend aan planten), de affectieve ziel (behorend aan dieren; deze ziel heeft ook een vegetatief vermogen) en de rationele ziel (behorend aan mensen; de vermogens van de andere ziessoorten zijn ook in dit type). Duitse filosofen als Mendelssohn, Tetens en Kant pikten deze driedeling op tijdens de achttiende eeuw en beïnvloedden daarmee het Europese denken. In de 20<sup>e</sup> eeuw mondde dit denken uit in een hiërarchisch onderscheid tussen cognitie (kennis), affectie (houding) en conatie (intentie tot gedrag). De hiërarchie bepaalde dat kennis voorafgaat aan affectie en dat dan pas gedrag verandert. Eerst moet je nadenken voordat je iets leuk of niet leuk vindt en dan gedraag je je ernaar, zo wil(de) de theorie.

Deze hiërarchische gedachte is terug te vinden in diverse klassieke modellen voor marketingcommunicatie, zoals AIDA en ELM (zie hoofdstuk 25).

Inmiddels weten we dat deze hiërarchie te theoretisch is: ervaring (met effect op gedragsintentie, conatie) kan affectie en kennis beïnvloeden, bijvoorbeeld als je voor het eerst een Spaanse peper eet zonder voorkennis. Affectie kan spontaan ontstaan in een liefdevolle ontmoeting, waarna gedrag en kennis alle kanten op kunnen gaan. Bovendien weten we inmiddels dat mensen verschillend de wereld benaderen en informatie verwerken (zie bijvoorbeeld MBTI en Spiral Dynamics in paragraaf 7.1).

Met bovenstaande achtergrond in gedachten kan de communicatieprofessional genuanceerder doelen bepalen wat betreft:

- 1 **Kennis:** weten en eventueel begrijpen dat een bepaald product of dienst of idee of persoon bestaat en wat de bijbehorende boodschap is. Naamsbekendheid is daarbij de eerste stap – en dat is met alle concurrentie al een flinke uitdaging. De volgende stap is als de boodschap ook echt blijft hangen bij de doelgroep, ofwel een breinpositie verwerft. Dus niet alleen weten dat een bepaald automerk bestaat of een politieke partij. Maar ook weten wat die auto allemaal kan respectievelijk wat die politieke partij allemaal wil.
- 2 **Houding:** (ook wel attitude genoemd): bijvoorbeeld (on)gunstig denken over iets of iemand. Vergelijkbaar met het beïnvloeden van de houding van mensen is het proberen dat mensen een gunstig beeld (imago, reputatie) van een bepaald onderwerp hebben. Steeds vaker hebben communicatieprofessionals het in dit verband over betrokkenheid (*engagement*): een houding waarbij het iemand echt iets kan schelen wat er met een organisatie gebeurt. Het is mogelijk om een houding te hebben

ten opzichte van iets of iemand, terwijl kennis nagenoeg ontbreekt – denk aan stereotypering of andere vooroordelen.

- 3 **Gedrag:** zodat mensen bijvoorbeeld een bepaalde aankoop doen, of juist ongewenst gedrag nalaten. Soms vertonen we – vaak onbewust – gedrag ten opzichte van iets of iemand zonder dat we er al kennis van hadden of een bepaalde houding hadden aangenomen.

Net als andere sociale wetenschappen kent de communicatiewetenschap verschillende denkwijzen. Soms overlappen deze benaderingen elkaar, soms botsen ze. Sommige denkwijzen stellen het individu centraal, andere de groep. Sommige benaderingen zijn vooral theoretisch, andere juist praktisch. Dit boek richt zich vooral op theorie die zich goed leent voor toepassing in de praktijk. Dergelijke theorie verschijnt doorgaans in de vorm van een model: een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Sommige modellen zijn conceptueel, gericht op het begrip van een idee van de werkelijkheid: ze verklaren en/of voorspellen hoe bepaalde krachten op elkaar inwerken. Deze modellen zijn vaak complex omdat meerdere variabelen een rol spelen. Dit is het soort modellen waarmee studenten, docenten en onderzoekers in stages, scripties en in de beroepspraktijk problemen kunnen analyseren. Kenmerkend voor een *conceptueel model* is de mogelijkheid om er een hypothese aan te koppelen: een veronderstelling met de woorden *als* (dit of dat gebeurt, zoals het model aangeeft) *dan* (gebeurt dit of dat, zoals het model aangeeft).

Andere modellen verklaren of voorspellen niets maar zijn vooral sterk in het ordenen van informatie. Dit is van nut om overzicht te krijgen in bijvoorbeeld de probleemstelling of de implementatiefase van een veranderplan. Een klassiek voorbeeld van een implementatiemodel is de SWOT-analyse, de rubricering van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een bepaald onderwerp. Dit model verklaart of voorspelt niets, maar is buitengewoon effectief om meer zicht te krijgen op een probleem. Dit boek benut veel conceptuele modellen en modellen voor implementatie die uitvoerig behandeld zijn in het boek *100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools* (Trompenaars & Coebergh, 2014). Voor een uitvoerige bespreking van deze modellen kan de lezer daar terecht. Online is nadere informatie over deze modellen te vinden op [hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models](http://hsleiden.nl/management-en-bedrijf/management-models/100-management-models).

Zoals in elke wetenschap verschillen theorieën en modellen in bewijsvoering, relevantie en mate waarin ze in de praktijk helpen om richting te geven. Het is aan de communicatieprofessional om uit deze rijkdom van ideeën en toepassingen steeds een passende keuze te maken. Dit boek biedt een helpende hand, onder meer door stelselmatig praktische uitdagingen te koppelen aan relevante wetenschappelijke theorie.

# Samenvatting

1

- ▶ Theorie over communicatie bestaat al sinds de klassieke oudheid. Er is geen alomvattende theorie voor communicatie. De communicatiewetenschap hangt samen met andere sociale wetenschappen als sociologie, psychologie, bedrijfskunde, antropologie, sociale geografie, politologie en economie.
- ▶ Communicatiewetenschappers Stephen Littlejohn en Karen Foss onderscheiden zeven denkscholen in de communicatie: de retorica (de kunst van de welsprekendheid en het overtuigen), de semiotiek (betekenis geven aan symbolen), de kritische school (de werkelijkheid achter taal vinden), fenomenologie (verschijnselen interpreteren), de socioculturele school (communicatie verklaren als sociaal bindmiddel), de cybernetica (een technische benadering van communicatie) en de sociaalpsychologische school (communicatie als uiting van gedragskenmerken).
- ▶ Communicatie is een proces waarbij informatie wordt overgedragen. De communicatieprofessional is iemand die werk maakt van aantoonbare kennis en ervaring in communicatiemanagement en die bedreven is in het sturen van hoe, waar en wanneer organisaties communiceren. Communicatiemanagement is de specialistische functie binnen of ten behoeve van een publieke of private organisatie, die zich bezighoudt met het initiëren, sturen en ondersteunen van communicatie- en informatieprocessen binnen een bepaald beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie. Volgens communicatiewetenschapper Van Ruler kan communicatiemanagement gericht zijn op informatieoverdracht, op overreding, op consensus vinden en op reflectie.
- ▶ Communicatieprofessionals worden vaak beoordeeld op hun vermogen invloed uit te oefenen op kennis, houding en gedrag van de doelgroep. Conceptuele modellen (vereenvoudigde weergaves van de werkelijkheid met verklarende en/of voorspellende theorie) zijn hierbij van dienst.

# Meer weten?

- 
- Bruyckere, P. de, & Hulshof, C. (2013). *Jongens zijn slimmer dan meisjes*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Chang, H. J. (2014). *Economics: The user's guide*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Dainton, M., & Zelle, E. D. (2014). *Applying communication theory for professional life: A practical introduction*. London: Sage Publications.
- Hond, B. den (2012). *Wetenschap is ook maar een mening: harde feiten bij 25 politieke kwesties*. Amsterdam: Oostenwind.
- Hunt, E. F., & Colander, D. C. (2013). *Social Science: An Introduction to the Study of Society* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of human communication*. Long Grove: Waveland Press.
- Lopreato, J., & Crippen, T. A. (2001). *The crisis in sociology: The need for Darwin*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Nelissen, M. (2014). *De bril van Darwin: op zoek naar de wortels van ons gedrag*. Tiel: Terra-Lannoo.
- Ruler, B. van (2012). *Met het oog op communicatie: reflecties op het communicatievak*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Tomasello, M. (2008). *Origins of human communication*. Cambridge: MIT press.
- Veenman, R. (2009). *Grondslagen van de communicatie*. Groningen: Noordhoff.
- Wapshott, N. (2011). *Keynes Hayek: The clash that defined modern economics*. New York: WW Norton & Company.
-