Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit
Over professionalisering van het management van organisationele communicatie

door
Prof.dr. A.A. van Ruler

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit Over professionalisering van het management van organisationele communicatie

Rede uitgesproken bij het
aanvaarden van het ambt
van bijzonder hoogleraar

Strategisch Management van Organisationele Communicatie, in het bijzonder aspecten van professionalisering

aan de faculteit Gedragswetenschappen
van de Universiteit Twente
op donderdag 20 maart 2003
door

Prof.dr. A.A. van Ruler

Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit[1]

Mijnheer de Rector Magnificus, geachte toehoorders,

Het management van organisationele communicatie, meestal afgekort tot communicatiemanagement, is een werkterrein dat snel is opgekomen en inmiddels een normaal onderdeel is van de arbeidsverdeling binnen en ten behoeve van organisaties. Zowel in profit, non-profit, als in overheidsorganisaties zijn steeds vaker functionarissen te vinden op het gebied van de interne en externe communicatie, samen te vatten onder de noemer communicatiemanagement. Hieronder versta ik in deze oratie de *specialistische functie* in of ten behoeve van een publieke of private organisatie, die is gericht op de sturing van communicatie- en informatieprocessen in de context van organisatie, binnen een bepaald organisationeel beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van de organisatie.[2] Bijna alle organisaties met meer dan 50 werknemers hebben één of meer 'communicatiefunctionarissen', personen aan wie in hun taakomschrijving activiteiten ten aanzien van communicatiemanagement zijn toevertrouwd. Daarnaast zijn er volgens opgave van de Kamer van Koophandel in 1999 ongeveer 11.500 geregistreerde bureaus die diensten op dit gebied aanbieden (Van Ruler, 2003; Van Ruler & De Lange, 1999). Alles bij elkaar zijn er minstens 30.000 communicatiefunctionarissen binnen organisaties en 25.000 bij adviesbureaus.[3]

We mogen stellen dat communicatiemanagement een normaal onderdeel is geworden van de arbeidsverdeling. In kwantitatieve zin kan dus in ieder geval worden gesproken van een volwassen sector. Dat ligt anders op het gebied van de kwaliteit. Er is geen duidelijk profiel van wat tot dit vakgebied behoort en wat niet, en normen om een kwaliteitsoordeel te vellen ontbreken. Eerder kan worden gezegd dat er zoveel visies zijn als er functionarissen zijn (Lebbing, 2003: 12; Van der Meiden & Fauconnier, 1994: 23). Er zijn voor de beroepspraktijk bovendien relatief weinig theoretisch en methodisch gefundeerde kaders beschikbaar. In elk geval heeft de communicatiewetenschap zich vooralsnog niet toegelegd op de ontwikkeling van zulke kaders voor praktisch denken en handelen (Van Ruler & Meijer, in press). Dit is geen typisch Nederlands verschijnsel.

Cornelissen (2002 et al. 419) concluderen op basis van literatuuronderzoek naar de stand van zaken in de Engelstalige theorievorming dat “a close connection between theory and practice has not been established yet, primarily as theory has not progressed enough into an established and useful body of knowledge for practitioners”. Mede omdat niet duidelijk is wat tot het vakgebied behoort en wat niet, is ook niet erg duidelijk uit welke kaders geput zou kunnen worden. Evenmin is het duidelijk hoe daaruit geput zou moeten worden om te komen tot een goede aansluiting tussen theorie en praktijk (Cornelissen, 2000). De vele net afgestudeerden komen dan allemaal wel gemakkelijk aan het werk, maar het eerste wat hen geleerd wordt is ‘onmiddellijk te vergeten wat ze op de opleiding hebben geleerd’, omdat ‘het er in de praktijk erg anders aan toegaat dan ze op de opleiding hebben meegekregen’.
Een speciale opleiding is bovendien helemaal geen voorwaarde om in dit vakgebied aan het werk te komen (Van Ruler & De Lange, 2000: 110). Sterker nog: de meeste communicatiemanagers ontbreekt het aan ervaring of opleiding op dit gebied (Van Ruler & De Lange, 1999).

In een interview in Dialoog (Lebbing, 2003: 12) wees Warner erop dat er “een verschuiving van de functie van communicatie als dienstverlenende en producerende professie is naar een strategische professie, waarin communicatie op hetzelfde niveau kan worden ingezet als de al eerder in de historie erkende kritische organisatiemiddelen, zoals financiën, mensen, management en (im)materiële infrastructuur”. Onderzoek heeft inderdaad laten zien dat de verantwoordelijkheid voor communicatiemanagement vaak op managementteamniveau ligt (Van Ruler & De Lange, 1999). Opvallend daarbij is echter ten eerste dat nog niet in de helft van de gevallen voor communicatieactiviteiten ook aparte budgetten zijn gealloceerd, en ten tweede dat degene die de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de communicatieactiviteiten draagt nog niet in de helft van de gevallen een functiebenaming heeft die ook maar iets met communicatie te maken heeft. De verantwoordelijkheid ligt dan wel hoog in de organisatie, maar het is in het organogram niet zichtbaar dat het om communicatie gaat. Er is dus vaak sprake van ‘encroachment’, dat wil zeggen dat niet op communicatie gerichte managers verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van communicatieactiviteiten (Van Ruler & De Lange, 2003).
Behalve dat de ‘strategische professie’ wordt gezien als een management-functie is het getuige de vele voordrachten op congressen en artikelen in vakbladen binnen de beroepsgroep ook gangbaar om te stellen dat het

vakgebied zich ontwikkelt van een ambachtelijk, uitvoerend gebied richting een adviesfunctie over aspecten van strategieontwikkeling in de organisatie, ook wel 'strategisch advies' genoemd. 'Strategisch' staat daarbij voor 'de langere termijn beslissingen van de organisatie' en wordt afgezet tegen 'operationeel advies' dat gaat over dagelijkse beslissingen (zie Groenendijk, 1997; Van Ruler, 1996). Het is echter een ongevuld begrip.
Het is kenmerkend dat er geen enkel boek te koop is over welke aspecten van communicatieadvies dan ook. De communicatiemedewerker die zich wil bekwamen in het geven van advies moet het doen met boeken voor de organisatieadviseur. De term communicatieadvies komt daar niet of nauwelijks in voor. De vragen of en hoe communicatieadvies verschilt van andere vormen van advies en welke vormen van communicatieadvies kunnen worden onderscheiden, worden dientengevolge ook niet gesteld.
Er is dan misschien wel een ontwikkeling richting strategisch communicatieadvies, maar dat heeft zich (nog) niet vertaald in openbaar toegankelijke adviesmethodiek.
De opleidingen in het hoger onderwijs zijn er vooral op gericht studenten te leren om onderbouwde communicatieplannen te schrijven; het is echter de vraag of men zich in de praktijk wel baseert op wetenschappelijk gestaafde veronderstellingen, te meer daar er nauwelijks boeken voorhanden zijn hierover. Tevens moeten de plannen ondersteund worden door grondig evaluatieonderzoek. Het (schaarse) onderzoek naar hoe communicatieprofessionals handelen, laat echter zien dat zij weinig tot geen gebruik maken van onderzoek, in elk geval niet van de vormen van onderzoek die belangrijk worden gevonden binnen de diverse opleidingen (zie Pracht, 1991; KS PR, 1993; Van Ruler 1996). Hierbij valt eveneens op dat er vrijwel geen boeken zijn die specifiek zijn geschreven met het oog op onderzoek naar de oplossing van problemen op het gebied van communicatie in de context van organisatie, zoals die er wel zijn op het gebied van beleids- en organisatieproblemen[4]. Een methodologie van het vakgebied is er dus nauwelijks.

Het onderzoek naar wat opdrachtgevers verwachten van communicatieprofessionals is nog schaarser en laat zien dat opdrachtgevers vooral willen dat er creatieve communicatiemiddelen worden geproduceerd waarmee de organisatie, haar diensten en producten, haar beleid en haar overwegingen, helder voor het voetlicht worden gebracht. Bij voorkeur zodanig dat er over hun organisatie positief wordt gesproken en geschreven met als doel een positieve uitgangspositie voor de uitvoering van de strategische beslissingen (zie bijv. Koot & Sabelis, 2000; Van Riel, 2001; Zweekhorst, 2001).

Een inventarisatie van trends in het vak onder de leden van de Beroepsvereniging voor Communicatie (BvC) laat ook zien dat dit een belangrijk onderdeel is van het vakgebied maar ook dat professionals steeds beter moeten kunnen aantonen wat dit oplevert (Lebbing, 2002). Het – even schaarse – onderzoek naar tijdbesteding in de communicatieberoepspraktijk bevestigt dat de meeste tijd inderdaad gaat naar de presentatie en representatie van de organisatie in de vorm van productie van voor in- en externe doelgroepen bedoelde communicatiemiddelen en de organisatie van evenementen. Wat deze diensten opleveren voor de organisatie wordt echter zelden onderzocht (Van Ruler & De Lange, 1995).

Tegelijkertijd laat de eerder genoemde inventarisatie van trends in het vak zien dat beroepsbeoefenaren ook steeds vaker worden ingeschakeld om ondersteuning te geven op het gebied van de communicatie in organisatieveranderingsprocessen (Lebbing, 2002). Dat is een ander aspect van communicatiemanagement dan de affichering van de organisatie in de buitenwereld en/of het overhalen van anderen om positief over de organisatie te gaan denken. Opleidingen besteden hier evenwel nog weinig aandacht aan; lesmateriaal is er nauwelijks. Het onderzoek naar de rol van communicatie in organisatieverandering is in Nederland pas recent van start gegaan (Elving, 2003). De communicatieprofessional moet het (wederom) hebben van de organisatiekundige literatuur op dit gebied.

Kortom: we weten niet veel van wat de dagelijkse praktijk van communicatiemanagement precies inhoudt, maar wat we weten laat allerlei discrepanties zien en toont op z'n minst aan

- dat niet duidelijk is wat er wel en niet binnen het takenpakket van communicatiemanagement valt
- dat daar ook geen openbare discussie over wordt gevoerd
- dat er in de praktijk anders wordt aangekeken tegen het vak dan op opleidingen wordt voorgesteld
- dat we weinig weten over de wensen en verwachtingen van opdrachtgevers
- dat er nauwelijks methodologie en methodiek is die typisch voor het vakgebied is ontwikkeld.

We moeten dus constateren dat er wel in kwantitatieve zin een vakgebied is maar dat we over de kwaliteit ervan weinig uitspraken kunnen doen. Er is dus alle reden voor de oprichting van een bijzondere leerstoel die is gericht op de vraag wat communicatiemanagement als specialisme binnen of voor

organisaties nu precies is, en hoe dat specialisme zich binnen en ten behoeve van organisaties zou kunnen en moeten professionaliseren. Voor de verdere ontwikkeling van enerzijds de praktijk en anderzijds het onderzoek naar communicatiemanagement in het algemeen en dat van Toegepaste Communicatiewetenschap in het bijzonder, is het belangrijk dat dat werkveld als praktijkveld en als wetenschappelijke discipline in samenhang wordt bestudeerd.
Het is een bijzondere verdienste van de toenmalige decaan van de faculteit, prof.dr. Erwin Seydel, de Beroepsvereniging voor Communicatie (BvC), de Vereniging van Overheidscommunicatie (VVO) en Van der Hilst Communicatie, dat zij dit zo belangrijk vonden dat zij zich hebben ingezet voor de vestiging van deze leerstoel aan deze faculteit. Ik zie het als een grote eer om vandaag de aftrap te mogen doen.

Professionalisering heeft te maken met ontwikkeling[5]. Vrij naar Van der Arend (1992) kunnen we stellen dat zonder ontwikkeling een beroep deprofessionaliseert. De vraag die ik vandaag aan de orde wil stellen is **wat er** nodig is om te professionaliseren **waarin**. Dat wil zeggen dat ik twee deelvragen zal beantwoorden in deze oratie:

a) Waar gaat communicatiemanagement over?
b) Wat is er nodig om dat verder tot ontwikkeling te brengen?

Ik zal beginnen met een overzicht van de ontwikkeling van communicatiemanagement als praktijkdiscipline en laten zien dat het vak zich steeds verder verbreedt en steeds meer verschillende competenties vraagt. Daarna zal ik de theorievorming over professionalisering aan de orde stellen en laten zien hoe verschillend er wordt gedacht over wat bijdraagt aan professionalisering. Ik hoop hiermee inzicht te verschaffen in de (vaak sluimerende) meningsverschillen over 'hoe het nu verder moet met het beroep van de communicatiemanager en –adviseur'. Ik zal voorts mijn visie geven op 'hoe nu verder', en ik zal mijn verhaal afsluiten met een aantal activiteiten die gestalte zullen krijgen in deze leerstoel en die bedoeld zijn om bij te dragen aan de professionalisering van de communicatieprofessional.

Communicatiemanagement

Er is weliswaar geen algemeen erkende en bediscussieerde afbakening van het vakgebied, maar er is wel een duidelijke ontwikkeling te zien in het denken over het takenpakket van de professional in het communicatie-management. Deze ontwikkeling wordt niet gekenmerkt door verschuiving of verdieping maar door verbreding van het takenpakket. Er is steeds meer bij gekomen en er gaat niets af. Ik deel de ontwikkeling van het vakgebied in vier modellen[6] in, met elk een eigen takenpakket waarin de vorige takenpakketten zijn begrepen.

- **Informatiemodel:** communicatiemanagement wordt gezien als de organisatie van de verspreiding van informatie over de plannen en besluiten van de organisatie naar daartoe uitgezochte categorieën personen waardoor die hun kennen vermeerderen.
- **Overredingsmodel:** communicatiemanagement wordt gezien als de orkestratie van alle formele uitingen van de organisatie om zo een positieve uitgangspositie te creëren voor de plannen en besluiten van de organisatie bij daartoe uitgezochte categorieën personen.
- **Intermediair model:** communicatiemanagement wordt gezien als de brugfunctie waardoor van elkaar afhankelijke partijen met elkaar in gesprek gaan en zo consensus bereiken over de strategie van de organisatie.
- **Reflectief model:** communicatiemanagement wordt gezien als de functie die zorg draagt voor de reflectie op de legitimatie van de organisatie in de samenleving en de organisatie ondersteunt in de strategische antwoorden op veranderingen in de samenleving.

De vier modellen uitgewerkt

Het informatiemodel

In het informatiemodel wordt communicatiemanagement gezien als de organisatie van de verspreiding van informatie over de plannen en besluiten van de organisatie. Het doel van deze verspreiding is de medewerkers en/of de buitenwereld te laten weten wat de organisatie van plan is dan wel heeft besloten, waardoor bij hen onzekerheden worden opgelost. In het huidige denken over communicatiemanagement wordt dit gezien als een te beperkt

(Van Woerkum, 1997) of een naïef (Ledingham & Bruning, 2000) concept. Grunig en Hunt (1984: 20-21) veronderstelden in het begin van de jaren tachtig echter dat 50% van alle organisaties in de USA uitgingen van het informatiemodel. Ledingham en Bruning (2000: xi) veronderstelden in 2000 dat nog steeds veel organisaties dit model zien als 'het' model van communicatiemanagement, omdat "they seem to perceive that the production and dissemination of communication messages is the answer to every public relations problem". Het is door verschillende auteurs ook wel badinerend "middelenmanagement" genoemd (zie bijv. Seydel, 2000: 63). Theoretisch gezien wordt in dit model gerefereerd aan vroege theorieën over hoe de massamedia werken. Veel geciteerd op dit gebied is het model van Shannon (Shannon & Weaver, 1948), soms benoemd als het "klassieke model van communicatie" (zie bijv. Keikes, 1992: 31) of ZBMO-model (zie bijv. Middel, 1997: 121), een benaming die overigens verwijst naar het model van de ingrediënten van communicatie van Berlo maar waarvan meestal een stroommodel is gemaakt à la Shannon (Van Ruler, 1996). Kernthema is de transmissie, kernprobleem is de ruis in het medium, die de transmissie onmogelijk kan maken en die kan ontstaan door bijvoorbeeld slecht drukwerk, een slordige videoproductie of een slecht uitgesproken speech. Succesvol communicatiemanagement in dit model is het bieden van aansprekende informatie over de organisatie aan de juiste personen op het juiste moment. Indicator hiervoor is 'recall'. Omdat het lastig is de juiste groepen te definiëren, worden massamedia veelal gezien als handige intermediaire kaders (cf. Van Riel, 1986, zie ook Heath, 2001a: 185) hiervoor. Dan is de indicator de hoeveelheid aandacht in de media.

Het overredingsmodel

In de loop van de jaren tachtig werd steeds meer de nadruk gelegd op de noodzaak te formuleren wat communicatiemanagement bijdraagt aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Het bieden van informatie alleen werd daarbij gezien als onvoldoende. Het antwoord in de vakliteratuur was dat communicatiemanagement een middel is om afzet te creëren voor de plannen en besluiten van de organisatie bij voor de organisatie belangrijke categorieën. Door goede orkestratie van de uitingen van de organisatie kan een positieve uitgangspositie voor de organisatie ontstaan (cf. Van Riel, 1992, 1996). Communicatiemanagement is in dit model gericht op de verandering van mentaliteit en gedrag van doelgroepen in een binnen een breder beleidskader geformuleerde richting (Van Woerkum, 1982: 39). Het doel van deze verandering bij de doelgroepen is de

organisatie in staat te stellen voort te gaan op de ingeslagen weg. Het model refereert aan klassieke retorische theorieën, die kunnen worden teruggevoerd op de Griekse filosoof Aristoteles (Perloff, 1993; Petty & Cacioppo, 1981) en die grote invloed hebben uitgeoefend op de moderne persuasieve communicatietheorie. Grunig (1989) noemt dit een asymmetrisch model omdat alleen het publiek zijn mening moet herzien, de organisatie niet. Kernthema is het zoeken van 'control' (cf. Miller, 1989), kernprobleem in dit model zijn de barrières bij het publiek die moeten worden overwonnen (Krone et al. 1989).
Succesvol communicatiemanagement is niet het hebben van een geïnformeerd publiek zoals in het informatiemodel, maar het hebben van een publiek dat overtuigd is dat de door de organisatie aangedragen interpretatie van een situatie of fenomeen de juiste is. De indicator hiervoor is de positieve houding tegenover de organisatie, veelal vertaald als imago. In de dagelijkse praktijk wordt dit model ook wel imagomanagement genoemd. Omdat het moeilijk is om een publiek te overtuigen, is het belangrijk door middel van onderzoek erachter te komen wat het publiek zal tolereren en liefst accepteren (Grunig & Hunt, 1984: 24). Er moet dus onderzoek gedaan worden om realistische doelen te kunnen stellen en het resultaat te evalueren (Van Riel, 1996, 2001).

Het intermediaire model

In de jaren negentig werd steeds duidelijker dat het overredingsmodel te eenzijdig was. De communicatiemanager kon immers geen invloed uitoefenen op de besluitvorming en 'slecht beleid laat zich niet verkopen' (cf. Grunig, 1989; Heath, 2001b; Van Ruler, 1998; Van Woerkum, 1997).
Er ontwikkelde zich daarom een nieuwe visie op het vakgebied, waarbij het kernpunt is dat de organisatie zodanig handelt dat bij voorbaat een goede uitgangspositie ontstaat. Het accent werd daarmee verlegd van 'communicatie over beleid' en 'communicatie van beleid' naar 'communicatie in beleid' (Van der Jagt, 1996; zie ook Gomis, 1999), dat wil zeggen naar de problematisering van communicatie in de beleidsvormende fase, dus voordat strategische keuzes zijn gemaakt. Voor sommige auteurs ligt de nadruk op de ontwikkeling van een dialoog met afhankelijkheidsrelaties waardoor men elkaars beweegredenen leert kennen (bijv. Heath, 2001b; Van Woerkum, 1997), voor andere gaat de taak verder en is communicatiemanagement gericht op het ontwikkelen en onderhouden van langdurige en voor beide partijen voordelige relaties tussen een organisatie en diens publieken (Ledingham & Bruning, 2000; zie ook Cutlip et al., 2000;

Grunig, 1989, 1992). Het doel van de dialoog dan wel de relatieontwikkeling is het creëren van consensus over het te voeren beleid, waardoor conflicten worden vermeden en samenwerking wordt verzekerd (Ehling, 1992: 633).
Het gaat daarbij specifiek om communicatie 'tussen' partijen, dus om tweerichtingsverkeer, waarin beide partijen de kans krijgen om initiatief te nemen in de communicatie en de ander te beïnvloeden. Theoretisch gezien is deze opvatting dan ook terug te voeren op interactietheorieën van communicatie.
Succesvol communicatiemanagement is in dit model het begrip van partijen óver het standpunt van de ander en liefst ook vóór dat standpunt. Omdat de meningen soms ver uit elkaar liggen, is het aan de organisatie om zich aan te passen (Grunig, 1992). Dit model vereist niet alleen onderzoek om de eigen communicatie af te stemmen op wat doelgroepen acceptabel vinden en zullen willen overnemen, maar ook onderzoek naar standpunten van betrokken partijen over relevante issues, een vorm van monitoring dus, waarmee in de beleidsontwikkeling en de strategische keuzes rekening wordt gehouden. Het gaat daarom meer om relatiemanagement dan om imagomanagement. De indicator hiervoor is vertrouwen van stakeholders in 'the company behind the brand'.

Het reflectieve model

Allengs ontwikkelt zich opnieuw een uitbreiding van het denken over communicatiemanagement, samen te vatten onder de noemer 'reflectief model'. Daarbij wordt aan communicatiemanagement een rol toegedacht ten aanzien van de legitimatie van de organisatie in de samenleving, door betekenissen die mensen toekennen aan de hen omringende werkelijkheid te analyseren en de top van de organisatie ermee te confronteren (Van der Bosch & Zweekhorst, 2002; Van der Jagt, 2001; Holmström, 2000; Kückelhaus, 1998; Scholten, 1999; Raupp, 2000; Jensen, 1997, 2000; Van Ruler & Vercic, 2002b, 2003; Zweekhorst, 2001). Publieke legitimatie is hierbij geen normatief maar een empirisch concept, want afhankelijk van de vraag wat de samenleving legitiem acht (Munck Nielsen, 2001:19).
Deze ontwikkeling heeft te maken met de opkomende eis aan organisaties tot maatschappelijk verantwoord handelen en transparantie over dit handelen. Zijderveld (2000) maakt onderscheid tussen de economische en de institutionele dimensie van organisaties. In de economische staan de doel/middel relaties centraal, in de institutionele de normen en waarden. Hij stelt dat de publieke legitimatie van organisaties niet voortkomt uit de economische maar uit de institutionele dimensie. Wie zich druk maakt om

zijn publieke legitimatie, moet zich dus druk maken om de interne normen en waarden (= keuzes voor bepaalde frames van de werkelijkheid), de uitleg van eigen frames en de afstemming ervan met wat de samenleving legitiem acht. Dit wordt bovendien gezien als een dynamisch proces omdat de standpunten in de samenleving (publieke opinies) veranderen.
De organisatie zal zich dus moeten ontwikkelen als een lerende organisatie waarin voortdurend wordt gereflecteerd op (normen en waarden achter) eigen handelen in relatie tot de samenleving (Boonstra, 2000: 26).
De communicatiemanager adviseert de organisatie in haar 'license to operate' door onderzoek te doen naar de manier waarop mensen betekenis geven aan voor hen belangrijke zaken en deze in een betekeniscontext plaatsen door een frame hiervoor te kiezen (d'Angelo, 2002; Entman, 1993; Hallahan, 1999; Weick, 1987, 1995).
Opnieuw is de aandacht sterk gericht op de beleidsvormende fase, maar dan vooral op de reflectie op strategische keuzes. De input hiervoor komt bovendien niet van bepaalde stakeholders (klanten, omwonenden, arbeidsmarkt, etc.) zoals in het intermediaire model, maar van de verschuivende normen en waarden in de samenleving als zodanig, zich tonend in publieke opinies. Theoretisch gezien steunt dit model op het sociaal constructionisme en een cultuurbenadering van communicatie, waarin communicatie wordt gezien als een symbolisch en dynamisch sociaal proces waardoor werkelijkheid wordt geproduceerd, onderhouden, hersteld en getransformeerd en daarmee invloed heeft op het handelen (Carey, 1975, zie ook Van Putte, 1998; Zweekhorst, 2001). Het sociaal constructionisme gaat ervan uit dat er geen onderscheid te maken is tussen organisatie en omgeving maar dat mensen in interactie in een 'sense making' proces terecht komen waardoor zij issues op een bepaalde manier waarderen en een frame tot het hunne kiezen. Dit frame bepaalt hun toekomstig handelen. Een dialoog is dan niet meer een samenspraak maar het proces van 'openbaar raken' (d'Angelo, 2002; Stappers, 1986: 211).
Een dialogische organisatie is dan niet een organisatie die symmetrische relaties onderhoudt met stakeholders maar een organisatie die zich opstelt als een lerende organisatie (Barge & Little, 2002) en in het sociale systeem van de samenleving zoekt naar 'comparable zones of meaning' (Heath, 2001b) waardoor de organisatie aansluit op veranderende normen en waarden in de samenleving.
In dit denken gaat het bij communicatie niet alleen om het proces van boodschappen maken, verspreiden en ontvangen en niet om het effect van dat proces op bepaalde ontvangers of participanten, maar om een veel

groter maatschappelijk proces waarin publieke waarden en normen worden ontwikkeld en verzekerd (Zweekhorst, 2001). Hierop aansluitend concluderen Van den Bosch en Zweekhorst (2002: 15) dat communicatiemanagement de zorg is voor het gecommuniceer in de organisationele openbaarheid, waarbij het verschil tussen intern en extern moeilijk te maken is. Succesvol communicatiemanagement gaat in dit model niet om het beheersen maar om het beheren van communicatieprocessen intern en extern[7]. Kückelhaus (1998) noemt dit 'een sociaal model van public relations' waarin niet de organisatie zelf of de interorganisationele relatie maar de plaats van de organisatie in de sociale communicatiestructuur van de samenleving het oriëntatiepunt is. In dit model heeft communicatie management een soortgelijke functie als de journalistiek, omdat zij beide een rol spelen in de ontwikkeling van de openbaarheid, zowel in omvang (hoeveel mensen praten waarover) als in kwaliteit (binnen welke frames beweegt zich het debat) (zie Van Ruler & Vercic, 2003). Het gaat derhalve niet over informatievoorziening maar om het openbaar maken en openbaar raken van de thema's en de frames die daarin door partijen worden gekozen.
Hoe de taak van de communicatiemanager zal worden in dit model is nog niet uitgekristalliseerd. Dit model vereist net als het intermediaire model monitoring, maar van een andere aard. "Monitoring is geen instrument maar een mentaliteit" zeggen Van den Bosch en Zweekhorst hierover (2002: 17). Monitoring is een permanente activiteit in het creatief vooruit denken, opdat men rekening houdt met de eigenheid van de organisatie en de grenzen die zij stelt, maar tegelijkertijd pro-actief opereert door de werkelijkheidsconstructies t.a.v. issues in de samenleving te analyseren en de interne reflectie hierop te stimuleren. Het gaat om een permanent proces van pro-actief en gezamenlijk nadenken over eigen uitgangspunten, zichtbaar in een zich permanent ontwikkelende identiteit. De indicator hiervoor is publieke legitimatie. Het kan niet anders dan dat dit niet een projectmatige maar een procesmatige benadering van het vak vraagt.
Het kan niet anders dan dat hierdoor ook de vormen van onderzoek veranderen en de regulatieve onderzoekscyclus vaker zal worden ingezet dan de empirische. Bovendien valt op dat in dit model organisatieadvies en communicatieadvies niet meer van elkaar te onderscheiden zijn.

De vier modellen worden in Tabel 1. vergeleken op focus van communicatiemanagement, de passende interventiestrategie, de indicator voor succes, en de kerntaak van de communicatiespecialist.

Tabel 1. De vier communicatiemanagementmodellen vergeleken op focus, interventiestrategie, indicator en kenmerkende tactiek

Variabele / *Model*	**Informatie-model**	**Overredings-model**	**Intermediair model**	**Reflectief model**
On focus	Adequate verspreiding van informatie	Adequate profilering van de plannen/besluiten	Adequate ondersteuning van de besluitvorming	Interne reflectie op frames in de organisationele openbaarheid
On interventie strategie	Bekendmaken van beslissingen	Overreden van doelgroepen	Interactie tussen stakeholders en management	Monitoring en analyse van vigerende frames
Kenmerkende tactiek van de specialist	Middelen produceren	Regie over alle uitingen	Regie van de dialoog in de strategische besluitvorming	Strategisch advies voor adequate respons op gevonden frames
Indicator van succes	Herinnering / media aandacht	Imago van doelgroepen	Vertrouwen van stakeholders	Publieke legitimatie

Wat opvalt is dat in het informatie- en het overredingsmodel communicatie volgt op organisatie: er is eerst organisatiebeleid en dan volgt communicatiebeleid. Communicatiemanagement is in deze modellen bedoeld als ondersteuning van de realisatie van organisatiebeleid. Het zijn derhalve beide beleidsuitvoerende modellen. In het intermediaire en het reflectieve model beïnvloedt communicatie organisatie. Communicatiemanagement is in deze modellen derhalve vooral beïnvloeding van het organisatiemanagement. Dit zijn dus beide beleidsbeïnvloedende modellen.

Wellicht ten overvloede zij erop gewezen dat met de komst van nieuwere modellen de oudere niet verdwijnen. Er is enige tijd discussie geweest, met name in de overheidscommunicatie, of als gevolg van het nieuwere denken over het vakgebied de middelenproductie niet aan anderen moest worden overgelaten, maar dat is niet gebeurd. Terecht, want de productie van goede communicatiemiddelen is een vak apart, niet iets om over te laten aan een willekeurig persoon. Het is wel zo dat middelen produceren, campagne voeren, ondersteuning van de dialoog, of reflectie op veranderende normen en waarden in de samenleving om volstrekt verschillende competenties vragen. Een handvat voor de discussie hierover kunnen de vier hier ontwikkelde modellen zijn.

De vier modellen en hun kerncompetenties

Een competentie is te omschrijven als iets dat iemand goed kan, een bekwaamheid (Hoekstra & Van Sluijs, 2000: 33). In de literatuur wordt wel veelvuldig gesproken over noodzakelijke competenties in communicatie-management, maar de meeste overzichten zijn ongestructureerd en niet theoretisch of empirisch verantwoord. White en Mazur (1995: 99) bijvoorbeeld suggereren dat een succesvolle communicatiemanager de volgende kwaliteiten moet hebben: "analytical skills, excellent and well developed communications skills, an appreciation of culture/cultural differences, business management and political skills, diplomacy and the ability to get on with people", maar zij verwijzen daarbij niet naar onderzoek en maken ook geen onderscheid in taakvelden. Newsom et al. (1996: 10) concluderen dat een succesvolle communicatiemanager vooral de bagage nodig heeft om problemen te kunnen opsporen en op te lossen: "They have to be creative in solving problems and well-adjusted enough to withstand the considerable stress involved in working between the institution and its various (and numerous) publics". White en Dozier (1992: 93) stellen dat de kern ligt in de 'boundary spanning' capaciteit van de communicatiemanager, waardoor zij kunnen optreden als 'change agents', met name gericht op de besluitvormers. Wanaby en Moss (1997: 11) stellen echter dat de management literatuur de communicatiemanager helemaal niet zo ziet. In die literatuur krijgt de communicatiemanager vooral een rol die is gericht op het ontwikkelen van een positief image en niet op involvement in strategische beslissingen door het inbrengen van problemen van stakeholders zoals White en Dozier voorstaan. Volgens Moss et al. (2000) is het veel belangrijker dat de communicatiemanager kan laten zien dat hij "business and financial understanding" bezit, en dat de opdrachtgever vertrouwen heeft in de deskundigheid van de communicatiemanager dan dat hij een 'change agent' is.
In het CommPass van Van der Hilst (Damming, 2000) wordt wel verwezen naar verschillende competenties. Deze zijn echter gehangen aan een niveau van beroepsuitoefening (conform de Beroepsniveauprofielen van BvC en VVO), niet aan een profiel. Mintzberg (1991) maakt onderscheid tussen verticale en horizontale specialisatie. Bij verticale specialisatie wordt uitvoering losgekoppeld van management en worden niveaus in een beroep ontwikkeld. Naarmate een werkterrein meer routineus werk betreft is verticale specialisatie nuttig, naarmate het meer complex werk betreft, is meer horizontale specialisatie nodig. De verbreding van het vakgebied

brengt een grotere mate van complexiteit met zich mee. Mintzberg volgend moet dit voor de ontwikkeling van het vakgebied leiden tot horizontale specialisatie, dat wil zeggen tot ontwikkeling van profielen.

In het *informatiemodel* wordt de professional geacht zorg te dragen voor de verspreiding van plannen en besluiten van de organisatie.
De kerncompetentie ligt in de productie van communicatiemiddelen waarmee de gewenste informatie aan de juiste categorieën personen wordt verschaft. Zijn zorg is de vervolmaking van deze middelen en de tijdige verspreiding ervan via massamediale of interpersoonlijke middelen.
Hij is daarbij 'koel als de maan' zoals Schelhaas (1970) meende: hij problematiseert de inhoud ervan niet maar specialiseert zich op de productie van de tekst, het beeld of de bijeenkomst, het middelenmanagement dus.
Niet voor niets werd in de beginperiode van het vakgebied - waarin dit model dominant was - normaal gevonden dat "de pr functionaris als vanzelfsprekend wordt gerekruteerd uit de journalistiek" (Weisglas, 1955: 35). Hun competenties verschillen niet veel, zij het dat de communicatiemanager vanuit het informatiemodel werkend slechts één bron heeft terwijl de journalist wordt geacht meer bronnen te gebruiken, de journalist doorgaans één medium hanteert en de communicatiemanager meer. Vanuit het informatiemodel bezien moet de communicatieprofessional aansprekend kunnen schrijven / spreken, goed redactie kunnen voeren en goed kunnen organiseren. Die zijn typische 'kundige' competenties die vragen om ambachtelijke vakkennis en kennis over de vraag 'wat werkt op welke manier', dus empirisch-analytische kennis. De positie van de communicatiemanager is, bezien vanuit dit model, er één van dienstbaarheid aan de strategische keuzes op operationeel niveau. Hij is ervoor verantwoordelijk dat de juiste personen worden voorgelicht.

In het *overredingsmodel* wordt de professional geacht niet alleen zorg te dragen voor de formele en parallelle uitingen van de organisatie maar ook voor de realisatie van een bepaald doel daarmee. Zijn kerncompetentie is dan ook de ontwikkeling en uitvoering van een plan dat zo is opgesteld dat het doel wordt bereikt. Dat vergt doel- en doelgroepdenken, kennis van de (sociale) psychologie en de bedrijfskunde. De specifieke vaardigheden van de communicatiemanager binnen het overredingsmodel liggen op het vlak van het (laten) doen van doelgroeponderzoek, het ontwikkelen van een onderbouwd plan (planning) en het kiezen van de juiste middelen. Kennis van imago-onderzoek, doelgroepsegmentatie, actievoorbereidend en

evaluerend onderzoek en planningssystematiek zijn de belangrijkste kerncompetenties in dit model. Ook dit zijn typische 'kundige' competenties die vragen om vakkennis, zij het dat de empirisch-analytische component hierin groter is dan in het informatiemodel. De positie van de communicatiemanager is in dit model gelijk aan die van de marketingmanager en de financieel manager, in de lijn van de organisatie, op managementniveau. Hij is er verantwoordelijk voor dat een positieve uitgangspositie voor de organisatie wordt gecreëerd (cf. Van Riel, 1996: 33). "Het gaat om het dirigeren van een groot orkest, en dan natuurlijk zo dat alle uitingen klinken als een mooie symfonie", zei Van Persie hierover op een congres van Van der Hilst in 1992. Vrij naar Schultz et al. (1993) kunnen we hem ook de 'communicatie tsaar' noemen.

In het *intermediaire model* wordt de professional naast zijn uitvoerende en planningstaak ook geacht zorg te dragen voor een goede interactie tussen de medewerkers van de organisatie intern en tussen organisatie en publieksgroepen ten behoeve van de ontwikkeling van goede strategische keuzes en beleid (Groenendijk, 1997; Grunig, 1992). De kerncompetentie is het bij elkaar brengen en houden van partijen door hen met elkaar in gesprek te brengen en zo mogelijk op één lijn te brengen. Dit doet hij door de dialoog op gang te brengen en te onderhandelen met alle partijen over acceptabele beleidskeuzes. Verkennend onderzoek naar standpunten van relevante partijen ten aanzien van voor de organisatie relevante issues is daarbij van wezenlijk belang en het kunnen overtuigen van het management dat eigen standpunten ten aanzien van issues zonodig moeten worden aangepast en strategische keuzes dienovereenkomstig moeten worden bijgesteld.
Dit vraagt een afstandelijke, 'professionele' houding in plaats van een dienstbare, 'manageriële' (Mok, 1982: 65), zoals bij de vorige modellen.
Dit impliceert dat de positie van de communicatiemanager ten opzichte van de algemeen manager er niet langer één is van dienstbaarheid maar een rol als 'kritische sparringpartner' wordt vereist. Hij moet daarom 'onderdeel zijn van de dominante coalitie' (Grunig, 1992), bij voorkeur op een hoge staf-positie ten behoeve van de Raad van Bestuur. De communicatiemanager die vanuit dit model werkt, is met name gericht op de gedragingen van de Raad van Bestuur en diens managers, niet op het beeld dat doelgroepen hebben van de organisatie. Het vak verschuift hiermee van imagomanagement naar een vorm van relatiemanagement. De vaardigheden van de communicatiemanager, bezien vanuit dit model, liggen met name op het vlak van het kunnen vinden van en onderhandelen over acceptabele oplossingen voor

problemen. Hierbij voldoen ambachtelijke en empirisch-analytische vaardigheden niet meer, maar zijn ook persoonlijke vaardigheden in het geding. Hij is er verantwoordelijk voor dat alle partijen zich zo gaan gedragen dat ze elkaar leren verstaan en er consensus kan ontstaan over te nemen beslissingen (Ehling, 1992: 624). Hij is daarin de mediator.

In het *reflectieve model* wordt de professional nog steeds geacht zorg te dragen voor de productie van communicatiemiddelen en campagnes, en ook voor het in contact brengen en houden van voor de overleving van de organisatie belangrijke partijen, maar hij wordt ook geacht zorg te dragen voor het onderzoek naar veranderende standpunten ten aanzien van issues (voortkomend uit veranderende normen en waarden) in de organisationele openbaarheid en de ontwikkeling van scenario's op basis waarvan de organisatie zodanige strategische keuzes kan maken dat de organisatie haar publieke legitimatie behoudt. Dit zijn geen af te bakenen projecten van interactieve beleidsontwikkeling zoals in het intermediaire model, maar permanente en dynamische processen in de lerende organisatie. Iedereen in de organisatie speelt hierbij een rol, de communicatieprofessional is de specialist in monitoring en gevolgen van framingstrategieën en draagt daarmee bij aan de scenarioplanning in de organisatie. Het is zeer de vraag of wetenschappelijke kennis hiervoor voldoet, of dat er daarnaast ook nadruk gelegd moet worden op conceptueel gedreven creativiteit. Naarmate organisaties zich drukken gaan maken om hun publieke identiteit zal het reflectieve model aan waarde winnen.

Tabel 2. De vier communicatiemanagementmodellen vergeleken op typering van de functie, competentiekennis, relatie met de top en positie in de organisatie

Variabele / Model	*Informatiemodel*	*Overredingsmodel*	*Intermediair model*	*Reflectief model*
Typering	Middelenmanagement	Imagomanagement	Relatiemanagement	Identiteitsmanagement
Competentie-domeinen	*Communiceren *Redactieveren *Organiseren	*Actiehergeleidend onderzoek *Planning/coördinatie	*Monitoring van issues bij publieken *Coaching/regie van besluitvormingsprocessen	*Reflectie op in- en externe framing *Coaching van de strategische framing
Kennisbronde kennis	*Ambachtelijke vakkennis *Wetensch. kennis	*Wetenschappelijke kennis *Methodologie	*Wetensch. kennis *Proceskennis *Onderhandelingsvaardigheden	*Wetensch.kennis *Monitoringsvaardigheden *Conceptuele creativiteit
Relatie tot de top	Dienstbaar aan strategische keuzes	Dienstbaar aan strategische keuzes	Autonoom	Autonoom
Positie in organisatie	Uitvoerend niveau	Management/ directieniveau	Dominante coalitie	Dominante coalitie
Kennisbronde rol	Voorlichter	Communicatietaar	Mediator	Framingdeskundige

Ik zie dit overzicht van modellen vooral vanuit een ontwikkelingsperspectief, zij het dat niet noodzakelijkerwijze iedere organisatie het hele model zal doorlopen. Ik veronderstel echter wel dat in ieder volgend model het vorige model is inbegrepen. Als een organisatie het reflectieve model hanteert, zullen de overige modellen ook belangrijk worden gevonden; als een organisatie het overredingsmodel met name hanteert, zal het informatiemodel impliciet zijn. Afhankelijk van de fase van ontwikkeling waarin het communicatiemanagement zich in een bepaalde organisatie bevindt, zullen meer competentiedomeinen gewenst zijn. Dan ligt de professionaliseringsvraag dus ook op meer domeinen.

Hiermee is antwoord gegeven op de eerste deelvraag en is een raamwerk ontwikkeld op basis waarvan de discussie kan worden gestart over de vraag wat tot het vakgebied zou moeten horen en wat niet en vervolgens welke profielen kunnen worden onderscheiden. De tweede vraag die aan de orde moet worden gesteld is hoe dit terrein kan worden geprofessionaliseerd.

Professionalisering

Het zou te ver gaan om te zeggen dat professionalisering een hot item is in de dagelijkse praktijk in dit vakgebied, maar de instelling van deze leerstoel laat zien dat het wel een probleem moet zijn. De twee belangrijkste beroepsverenigingen (Beroepsvereniging voor Communicatie, BvC, en Vereniging voor Overheidscommunicatie, VVO) hebben in hun missie het thema van de professionalisering staan, en in de jaarlijkse beleidsplannen komt het steevast terug. Daarbij wordt soms nadruk gelegd op maatregelen ten aanzien van 'bescherming van het beroep' (waar de BvC in het verleden veelvuldig mee bezig is geweest en de VVO nu over denkt), soms ten aanzien van 'identiteitsontwikkeling van het beroep' (met name in de jaren zestig), dan weer ten aanzien van 'taak- en competentieafbakening' (via de beroepsniveauprofielen). De theorievorming over professionalisering laat zien dat al deze nadrukken hun eigen theoretische achtergrond hebben en verwijzen naar een bepaald model van professionalisering.

Professionalisering is volgens Nagla (1993) een 'state of mind', want is het denken over wat 'professioneel' en wat een 'professie' is. In de loop van de jaren is over professionalisering heel verschillend gedacht. Er zijn diverse indelingen gemaakt (zie o.a. Abbott, 1988; Biemans, 1999; Modarressi, 2001). Hierbij wordt echter weinig moeite gedaan om de verschillen ook te duiden en zo aan te geven waar de verschillen door worden veroorzaakt noch wat de consequenties van de verschillende visies zijn.

De literatuur over professionalisering overziend en zoekend naar een verklarende indeling, kom ik op vier verschillende clusters van visies op professionalisering:

- **Kennismodel:** professionalisering wordt gezien als het proces van ontwikkeling van een georganiseerde groep experts die rationeel ontwikkelde kennis toepassen op een door de beroepsgroep afgebakend takenpakket met als doel een unieke bijdrage te leveren aan het welzijn van de cliënt en de verbetering van de samenleving.
- **Statusmodel:** professionalisering wordt gezien als het proces van ontwikkeling van een georganiseerde elite die specifieke kennis en algemene ontwikkeling gebruikt om autonoom richting te geven aan een door de beroepsgroep afgebakend takenpakket met als doel hiermee status en autonomie te winnen voor de beroepsbeoefenaren.

- **Competitiemodel:** professionalisering wordt gezien als het proces van ontwikkeling van personen tot experts die meerwaarde genereren voor hun opdrachtgevers door toepassing van bij de situatie en de opdrachtgever passende rationeel ontwikkelde kennis in een in overleg met de opdrachtgever samengesteld takenpakket, daarin voortdurend concurrerend met andere professionals.
- **Persoonlijkheidsmodel:** professionalisering wordt gezien als de ontwikkeling van experts die meerwaarde genereren voor hun opdrachtgevers door volle inzet van hun persoonlijkheid, hun creativiteit en hun enthousiasme in een in overleg met de opdrachtgever samengesteld takenpakket.

De vier modellen uitgewerkt

Het kennismodel

De start van de theorievorming over professionalisering van beroepen wordt doorgaans gelegd bij auteurs als Carr-Saunders en Wilenski (zie o.a. Abbott, 1988; Biemans, 1999; Modarressi et al., 2001) al hebben zij zich weer laten inspireren door de meer fundamentele theorievorming van sociologen als Weber en Durkheim. De kern van hun benadering is dat er van een professie of in elk geval een proces van professionalisering sprake is als er een georganiseerde groep van experts is die het takenpakket afbakenen en rationeel ontwikkelde kennis toepassen op binnen het takenpakket passende casussen met als doel bij te dragen aan het welzijn van de cliënt en de verbetering van de samenleving. Er is sprake van een geprofessionaliseerd beroep als er sprake is van een heldere body of knowledge die op basis van onderzoek is ontwikkeld en via opleidingen wordt overgedragen, een duidelijk beroepsideologie met heldere belonings- en sanctiesystemen, en een formalisering van de experts in een beroepsorganisatie die zorgt voor protocollen van beroepsuitoefening en ethische codes, en bepaalt welke expertise in opleidingen moet worden overgedragen. De aandacht gaat in dit model met name uit naar de ontwikkeling van een formele structuur waardoor de beroepsgroep zich identificeert en laat identificeren en publieke legitimatie kan krijgen. Wilenski schetst in een artikel uit 1964 de stappen die een beroepsgroep moet doorlopen om geprofessionaliseerd te raken (zie pagina 23). De ontwikkeling begint bij de erkenning dat er problemen zijn die speciale aandacht vragen en waarvoor mensen full-time moeten worden vrijgesteld. De nieuwe beroepsbeoefenaren zullen

vervolgens met elkaar nadenken over afbakening van taken, noodzakelijke kennis, opleidingen en een beroepsvereniging, en zo ontwikkelt zich de professionalisering.

Vanuit het kennismodel wordt de nadruk gelegd op de beroepsgroep die zelf zorg draagt voor de ontwikkeling van het beroep tot een door de samenleving gelegitimeerde professie. Er is sprake van een ontwikkelingsmodel of zelfs stappenplan dat moet worden doorlopen om uiteindelijk voor professioneel te worden aangezien door de samenleving. De stappen houden in dat taken worden afgebakend en theorie- en methodiekontwikkeling daarover en daarvoor in gang wordt gezet, dat er gereguleerde kennisoverdracht plaats vindt, dit alles via de formele structuur van een beroepsvereniging. Deze maakt zich druk over een eigen, afgebakende body of knowledge, het ontwikkelen van beroepscodes en belonings-/sanctiesystemen en accreditatie van bepaalde opleidingen.

De ontwikkelingsgang van amateurisme naar established professie

"Professions begin when people "start doing full time the thing that needs doing." But then the issue of training arises, pushed by recruits or clients. Schools are created. The new schools, of no begin within universities, immediately seek affiliation with them. Inevitably, they then develop higher standards, longer training, earlier commitment to the profession, and a group of full time teachers. Then the teaching professionals, along with their first graduates, combine to promote and create a professional association. The more active professional life enabled by this association leads to self-reflection, to possible change of name, and to an explicit attempt to separate competent from incompetent. Reflection about central tasks leads the profession to delegate routine work to paraprofessionals. At the same time the attempt to separate competent from incompetent leads to internal conflict between the officially trained younger generation and their on-the-job-trained elders, as well as to increasingly violent confrontations with outsiders. This period also contains efforts to secure state protection, although this does not always occur and is not peculiar to professions in any case. Finally, the rules that these events have generated, rules eliminating internal competition and charlatanry and establishing client protection, coalesce in a formal ethics code." (Wilenski, 1964, geciteerd in Abbott, 1988: 8).

Het statusmodel

In de jaren zeventig ontwikkelde zich – passend in de tijd - een meer kritische benadering op professionaliseringsprocessen, o.a. verwoord door Friedson (1986; zie ook Larson, 1977), waarin de nadruk kwam te liggen op professionalisering als middel om als beroepsbeoefenaren status en autonomie te verkrijgen. Er is ook in deze benadering sprake van een geprofessionaliseerd beroep als er een heldere body of knowledge is die via opleidingen wordt overgedragen, een duidelijke beroepsideologie met heldere belonings- en sanctiesystemen, en een formalisering van de experts en hun expertise in een heldere verenigingsstructuur, maar de aandacht is vooral gericht op de ontwikkeling van rituelen, het bij het beroep passende persoonlijke gedrag, en afbakening van de markt door licensering. Net als in het kennismodel ligt de nadruk op de ontwikkeling van een geformaliseerde structuur voor de beroepsgroep en de gedachte dat een beroep 'gearriveerd' is en status zal krijgen als aan alle eisen op dat gebied zijn voldaan. Professionalisering wordt in dit model echter gezien als een economisch in plaats van een maatschappelijk concept. Het gaat namelijk niet zozeer om het welzijn van de cliënt en de verbetering van de samenleving maar om verbetering van de beroepsgroep zelf die via unieke expertise, restrictieve toelating tot de beroepsgroep, licensering door de overheid en daarna afbakening van de markt exclusiviteit nastreeft. Naamsverandering is in dit model niet een teken van natuurlijke professionele evolutie, zoals in het kennismodel, maar van noodzaak om het image van een startende beroepsgroep en het odium van charlatanerie af te leggen en in te ruilen voor de status van een elite groep. Kennisontwikkeling is niet (alleen) bedoeld om rationele oplossingen te genereren voor aan de orde zijnde problemen, maar (ook) bedoeld als ritueel om exclusiviteit te garanderen. Het gaat derhalve niet zozeer om de kracht van de kennis zelf als wel om de relevantie voor de beroepsgroep ervan om status en autonomie te verwerven. Maister (1997: 18) haalt een uitspraak aan van G.B. Shaw die gezegd moet hebben: "Alle professies zijn een samenzwering tegen de leken".

Bij de beschrijving van dit model wordt ook wel verwezen naar een veel ouder model van professionalisering, door Nagla (1993: 3) in navolging van Elliot omschreven als 'status professionalism'. Voor de industrialisatie waren er allerlei groeperingen (bijvoorbeeld advocaten, professoren, officieren, schrijvers) die zich opstelden als elites in de samenleving en die zich sterk maakten voor de afbakening van hun beroep door licensering ervan, volstrekte autonomie van de beroepsbeoefenaren in hun handelen, controle

over de arbeidsmarkt via eigen opleidingen, en strakke socialisering van nieuwe leden. Zij kenmerkten zich volgens Nagla (1997: 7) door dienstbaarheid aan de machtselite en een grote afkeer van ambachtelijk werk, en door het feit dat kennis werd overgedragen via een intern systeem van ouderen die de jongeren inaugureren.
In het statusmodel wordt net als in het kennismodel de nadruk gelegd op de autonome ontwikkeling van een beroep tot een professie maar met het accent op de exclusiviteit van het beroep en de autonomie en status van de professional. De aandacht gaat dan ook vooral uit naar bescherming van het beroep, en een restrictief toelatingsbeleid van de beroepsorganisatie. Opleiding moet status en autonomie leveren. De mate van toepasbaarheid en onderbouwing ervan is minder relevant. Vandaar dat in de opleiding het overdragen van professionele ervaring en maintien erg belangrijk wordt gevonden. Binnen dit model past aandacht voor licentieverlening aan bepaalde professionals, het verbeteren van het imago van het beroep, en de beroepsvereniging als standsorganisatie.

Het competitiemodel

De jaren tachtig brachten een nieuwe optiek op professionalisering, waarbij de nadruk niet langer lag op de ontwikkeling van een geformaliseerde structuur van de beroepsgroep en afbakening van het takenpakket, maar op de exclusiviteit van het werk dat door een individu wordt gedaan voor een opdrachtgever. Abbott (1988) is een typische vertegenwoordiger van dit model. Hij verzet zich tegen de naar binnen gerichtheid van de klassieke benaderingen en stelt dat de enige zaken die tellen om professioneel te worden gevonden zijn: de vaardigheid van een individu om oude problemen op nieuwe manieren te definiëren en de kracht van het gehanteerde kennissysteem om voor opdrachtgevers adequate oplossingen te genereren. Of er een formele structuur is voor een beroepsgroep is nauwelijks ter zake doende volgens Abbott, omdat opdrachtgevers zich daar toch niets van aantrekken. Berlo (1960) parafraserend, zou gesteld kunnen worden: 'Expertise is in the heads, not in the association'.
Abbott verzet zich ook tegen de gedachte dat een beroepsgroep altijd de ontwikkelingsgang doormaakt zoals Wilenski die schetste, en toont met diverse cases aan dat dit zelden het geval is, laat staan dat daarmee succes (= professioneel gevonden worden) wordt gegarandeerd. Niet de beroepsgroep bepaalt wat goed is maar de afnemer. Zich baserend op de systeemtheorie, hangt volgens Abbott het antwoord op de vraag hoe een beroepsgroep overleeft en of deze succesvol wordt, af van de manier waarop de

professionals met andere beroepsgroepen relaties aangaan en laten zien dat ze als experts iets te bieden hebben wat anderen niet bieden.
Wat opvalt in deze benadering is dat voor het eerst de nadruk op het vrije beroep - dat in de twee vorige benaderingen werd gezien als de ideale vorm om te professionaliseren - definitief wordt verlaten en dat de blik wordt gericht op het al dan niet in dienstverband verrichten van bepaalde taken die - door de eisen die gesteld worden aan de in te zetten expertise - de inzet van een willekeurling te boven gaan. Het is volgens Abbott aan iedere beroepsgroep om voortdurend te bewijzen dat men terecht wordt ingehuurd. Een professional zal dan ook nooit exclusiviteit gegarandeerd krijgen door het lidmaatschap van zijn beroepsgroep, maar moet dit altijd bevechten op andere professionals. De nadruk ligt in dit model opnieuw op de ontwikkeling van rationele kennis maar de vraag wat gezien wordt als de juiste kennis is afhankelijk van de situatie, de context van de problematiek en de vraag van de opdrachtgever. “Qualities change” is de boodschap van Abbott (1988): de benodigde kennis ligt derhalve niet vast.

In het competitiemodel wordt de nadruk gelegd op de meerwaarde van het werk voor de opdrachtgever door het bieden van kennis die anderen niet hebben. De professional zal zich echter altijd moeten bewijzen door iets te bieden dat de opdrachtgever graag wil hebben en niet kan krijgen van een ander. Net als in het kennismodel ligt de nadruk op de inzet van expertise die is ontwikkeld op basis van theorie en onderzoek, maar de body of knowledge waaruit moet worden geput wordt door de situatie en de opdrachtgever bepaald. Dit impliceert dat de professional een brede kennis moet bezitten en goed moet weten waar hij nieuwe kennis kan vinden.
Dat vraagt om een brede basisopleiding, een sterk ontwikkeld kennis-zoekgedrag en een optiek op professionalisering als levenslang leren.
Op basis van de gedachte dat de levenscyclus van kennis kort is (cf. Weggeman, 1997) is deelname aan studiedagen, bijscholingsprogramma’s en kenniskringen belangrijker dan een geaccrediteerde opleiding. De rol van de beroepsorganisatie verschuift in dit model naar een rol als aanbieder van een kennisinfrastructuur en een netwerk waar kennis is te halen.

Het persoonlijkheidsmodel
In de jaren negentig winnen auteurs als Maister de aandacht, met name van de praktijk, als het gaat om de vraag wat een beroepsbeoefenaar kwalificeert tot professional. Ook in dit model ligt de nadruk geheel op de afnemer van diensten die bepaalt wat goed is. “Je kunt van jezelf niet zeggen dat je

professioneel bent. Je kunt hopen dat anderen je als zodanig beschrijven" (Maister, 1997: 17). Rationele kennis wordt echter niet langer als zaligmakend gezien, "tacit knowledge" is veel belangrijker, en die vind je niet in boeken maar in ervaringen. Een goede professional is niet langer een expert die op basis van rationeel ontwikkelde kennis weet hoe het moet en de samenleving of zijn opdrachtgever daarmee bedient, maar iemand die zijn opdrachtgever coacht in moeilijke tijden en daarbij alles inzet wat in zijn vermogen ligt. Maister legt daarbij niet de nadruk op rationeel ontwikkelde kennis en bijpassende vaardigheden maar op mentaliteit. "Een echte professional is een expert met hart voor de zaak" (p.16). Kennis kan worden onderwezen, mentaliteit moet worden ontwikkeld, aldus Maister, en laat zich vooral zien in toewijding, passie en enthousiasme. Het gaat niet zozeer om wat een professional weet als wel om wat hij vindt. Dat er iets te weten valt is buiten kijf, maar de kunst van de beroepsbeoefenaar is zijn creativiteit en enthousiasme te gebruiken en zijn opperste toewijding te tonen. Daarin kan hij worden geholpen door de oudere professional die zijn ervaringen deelt en bespreekt met de jongere en hem zo coacht in het ontwikkelen van zijn eigen gedachtegoed.

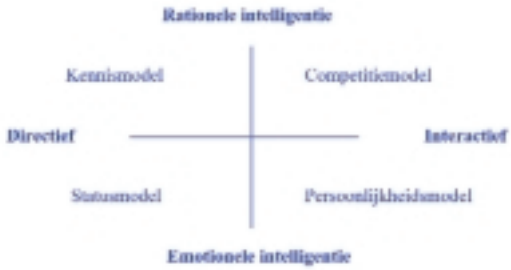
In het persoonlijkheidsmodel wordt ook de nadruk gelegd op de meerwaarde van het werk voor de opdrachtgever maar dan via een mentaliteit die een ander niet heeft. De professional moet het niet zozeer hebben van theoretische kennis maar van zijn persoonlijke vaardigheden en inzet om welke kennis dan ook productief te maken. Theoretische kennis is daardoor minder belangrijk dan analytisch vermogen om problemen snel in kaart te brengen en het vermogen om deze in overleg met de cliënt op een nieuwe, creatieve manier te definiëren en op te lossen. De relevantie van de oplossingen voor de cliënt is daarbij belangrijker dan de interne consistentie van de in te zetten kennis. Modellen met face value zijn in dat geval nuttiger dan theorieën die weliswaar goed zijn getoetst maar door hun genuanceerde relaties ingewikkeld zijn. Niet kennis maar lerend vermogen en empathie zijn essentieel. Opleidingen moeten dan ook worden toegespitst op de ontwikkeling van het lerend vermogen en de creativiteit in het vinden van voor opdrachtgevers acceptabele oplossingen. Daarin moeten zij worden bijgestaan door ervaringsdeskundigen. Binnen dit model is de rol van de beroepsvereniging met name gericht op het bieden van een netwerk van professionals en hun ervaringen waarvan gebruik kan worden gemaakt indien gewenst.

Tabel 3. De vier professionaliseringsmodellen vergeleken op relatie met de cliënt, de rol van theoretische kennis, van opleidingen en van beroepsverenigingen

Model / Variabele	*Relatie met cliënt*	*Rol wetenschappelijke kennis*	*Rol opleidingen*	*Rol beroepsvereniging*
Kennismodel	Directief van de kant van de expert	Verschaft afgebakende BOK	Verschaft noodzakelijke expertise	Infrastructuur voor ontwikkeling van identiteit en expertise
Statusmodel	Directief van de kant van de expert	Verschaft status en autonomie	Verschaft status en autonomie	Infrastructuur voor licentieverlening en belangenbehartiging
Competitiemodel	Interactief	Biedt breed reservoir aan nieuwe kennis	Verschaft breed pakket aan kennisopties	Infrastructuur voor kennisopties
Persoonlijkheids-model	Interactief	Mentaliteit is belangrijker	Verschaft analytisch en creatief vermogen	Infrastructuur voor ervaringen

De vier modellen in perspectief

Wat in deze vier modellen van professionalisering opvalt is dat de eerste twee modellen zich richten op de ontwikkeling van een structuur waarbinnen de professie autonoom gestalte kan krijgen, terwijl de twee laatste modellen zijn gericht op het werk zelf en de vraag wat er nodig is om een opdrachtgever waar voor zijn geld te geven. In de eerste twee modellen bepaalt de beroepsgroep zelf wat er moet gebeuren, vandaar dat ik ze directieve modellen noem. In de laatste twee modellen is het antwoord op de vraag wat er moet gebeuren de uitkomst van interactie met de opdrachtgever. Dit noem ik daarom interactieve modellen. De eerste dimensie waarin deze modellen kunnen worden ingedeeld is dan ook de vraag hoe wordt bepaald wat voor kennis nodig is: door de beroepsgroep zelf (directief) of in interactie tussen cliënt en beroepsbeoefenaar (interactief). Voorts valt op dat het eerste en het derde model uit gaan van professionalisering op grond van rationeel ontwikkelde en geverifieerde kennis, terwijl in het tweede en het vierde model veel meer aandacht wordt gevraagd voor andere zaken dan rationele kennis, namelijk inzet, persoonlijkheid, toewijding, enthousiasme. Maister noemt dat mentaliteit, in navolging van Goleman (1996, 1998) noem ik het emotionele intelligentie, waardoor in de andere twee modellen de logische tegenhanger rationele intelligentie is. De tweede dimensie die we kunnen gebruiken om de modellen in te delen is dan ook de aard van de te bieden meerwaarde. Dat wil zeggen: in de eerste twee modellen bepaalt de beroepsgroep los van de cliënt / opdrachtgever wat zij doet en hoe zij dat doet. In de laatste twee modellen bepaalt de professional in overleg met de cliënt /opdrachtgever wat moet worden gedaan. In het eerste en het derde model komt de professionaliteit voort uit wetenschappelijke kennis, in het tweede en het



Figuur 1. Typologie van professionaliseringsmodellen op basis van de vraag naar hoe wordt bepaald welke kennis nodig is en wat voor soort kennis nodig is

vierde model is het niet wetenschappelijke kennis maar mentaliteit die professionaliteit bepaalt. Dit leidt tot een typologie van professionaliseringsmodellen (zie figuur 1).

Een typologie is een constructie waardoor op theoretische gronden op bepaalde aspecten van de werkelijkheid bewust nadruk wordt gelegd terwijl andere worden verwaarloosd. Een typologie is niet bedoeld om de werkelijkheid exact te weerspiegelen maar om inzicht te bieden daarin. Aan de andere kant is het ook niet zo dat er helemaal geen relatie is met de realiteit. Als een typologie niet kan worden teruggevonden in de werkelijkheid, blijft zo'n constructie zonder praktische waarde. En dat is de bedoeling uiteraard niet. Op z'n minst geeft deze theoretische constructie een verklaring voor de vraag waarom de één vooral uit is op een beroepsvereniging die een kennisinfrastructuur biedt en de ander vooral één die status verleent. Er is echter meer. Ben Warner constateerde in het eerder genoemde interview in Dialoog: "Onze beroepsgroep heeft al jaren geen revolutionaire veranderingen meer doorgemaakt" (Lebbing, 2003: 12). De typologie van professionaliseringsmodellen laat mijns inziens goed zien waarom de professionalisering van communicatiemanagement zo weinig vordert.

In professionalisering spelen diverse partijen een rol, namelijk de beroepsbeoefenaren, de opleidingen, de wetenschappers en de opdrachtgevers. Hoewel er nooit onderzoek naar is gedaan, zijn er wel allerlei aanwijzingen te vinden over het professionaliseringsmodel dat binnen de diverse partijen dominant is. Ik begin bij de beroepsbeoefenaren.

De spelers op het professionaliseringsveld

De beroepsbeoefenaren

In de jaren zestig en zeventig waren zowel het Nederlands Genootschap voor Public Relations (NGPR) en de VVO (toen VVA) gericht op het klassieke kennismodel van professionalisering. Ook de Associatie voor Communicatie in Nederland (ACON) werd sterk door dit model gedreven. Dat is helemaal voorbij. Bij de overgang van NGPR, ACON en VBN naar de BvC werd het verenigingsbeleid door het toenmalige bestuur overduidelijk vanuit het statusmodel ingezet. De eerste voorzitter van de BvC, Wim van Luyken, drukte zijn stempel op de nieuwe BvC als standsorganisatie die lagere goden in het vak dan het C- en D-niveau zou moeten weren en zich zou moeten ontwikkelen tot een elite van communicatieadviseurs op hoog niveau. Dit leidde tot veel verzet van leden, die waarschijnlijk een ander model van professionalisering aanhingen, en is door de volgende besturen verlaten. De VVO legt op het ogenblik nadruk op de ontwikkeling van een 'beschermd beroep' en licensering van leden. Dit zijn elementen van het statusmodel. Het beleid van de BvC is de laatste jaren gericht geraakt op de ontwikkeling van kenniskringen, die echter vooral werken als ervaringsnetwerken. Er is bij de BvC weinig aandacht voor de identiteit van het vak en een binnen de beroepsgroep gevormde visie op meerwaarde van het vak voor een opdrachtgever. Er is bovendien vrijwel geen structureel contact met de wetenschap en zeker geen nadruk op de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis. Dit verwijst naar het persoonlijkheidsmodel. We mogen dus in elk geval concluderen dat de verenigingen beide in hun beleid vooral in de onderste kwadranten van het professionaliseringsmodel zitten. Als we overigens bedenken dat nog geen 5% van de communicatiemedewerkers lid is van één van de twee verenigingen, zet dit de legitimiteit van de twee beroepsverenigingen als infrastructuur van ervaringen uiteraad onder druk.

Het is ondoenlijk om uitspraken te doen over de beroepsgroep als geheel want zult onderzoek ontbreekt. Driekwart van de communicatiemanagers van de 500+ bedrijven in Nederland was enkele jaren geleden van mening dat in dit vak persoonlijke eigenschappen en algemene ontwikkeling het allerbelangrijkste zijn om carrière te maken. Specifieke kennis werd niet gezien als noodzakelijk (Van Ruler, 1996: 162). De meeste communicatiemanagers hebben die ook niet (Van Ruler & De Lange, 1999). De meeste post-initiële opleidingen zijn gericht op persoonlijke groei en het overdragen van ervaringen. Kennelijk vraagt de beroepsgroep ook niet om wetenschappelijk

georiënteerde kennis. Dit verwijst naar de onderste twee kwadranten. Het feit dat slechts een fractie van de communicatiespecialisten het belangrijk vindt om zich te identificeren met beroepsgenoten en lid te worden van een beroepsvereniging laat zien dat we kunnen vermoeden dat de overgrote meerderheid vanuit het persoonlijkheidsmodel opereert.

Ben Warner constateerde recent in het verenigingsblad van de BvC (Lebbing, 2003: 12) dat het communicatievak een 'volgend' vak is: "We worden meer geleefd door de omgeving dan dat we zelf sturen". Hij deed een oproep om als beroepsgroep eens de tijd te nemen om op zoek te gaan naar de afbakening van het beroep, daarmee impliciet redenerend vanuit een meer directief professionaliseringsmodel. Het is zeer de vraag of zijn oproep navolging krijgt. Tijdens de bijeenkomst van de jaarvergadering van de BvC in 2002 presenteerden Jim Kraaykamp en Remco Brouwer van InterCom Recruitment een onderzoek naar de toekomst van communicatie-management, gebaseerd op een groot aantal interviews in hun advies-praktijk als headhunter en coach van communicatiemanagers. Het schokte de aanwezige opleiders - "opleiding telt niet meer" was één van de statements - maar inspireerde veel van de aanwezige professionals. In het VPRA journaal (2002) wordt verslag gedaan van een soortgelijke bijeenkomst op de jaarvergadering van de VPRA, de brancheorganisatie voor public relations / communicatieadviesbureaus. "De communicatieadviseur van 2005 zal veel meer een inspirator moeten zijn. Hij zal de dromen van de organisatie lang van tevoren moeten zien en deze moeten kunnen verwoorden. (…) Eerst de emotie en dan pas het vakmanschap, zo kwam uit het onderzoek naar voren." Wat daarvoor nodig is? "Daadkracht en aanwezigheid. Wees sensibel. Ook procesgerichtheid werd genoemd, denk in oorzaken en mogelijke gevolgen. Eveneens niet nieuw – en verbonden aan de sensitiviteit – is de brede oriëntatie die je als adviseur moet hebben, met de toevoeging dat je je niet moet terugtrekken binnen de grenzen van het vak". Volgens Kraaykamp en Brouwer moet de toekomstige communicatie-manager niet meer interveniëren maar inspireren. Wat volgens hen erg ontbreekt in de huidige generatie is lef. "Dat heeft te maken met persoon-lijke ontwikkeling". "Het komt dan ook niet meer bevreemdend over dat de adviseur in 2005 misschien helemaal niet uit het vak komt".
Als de beroepsverenigingen de taak al zouden hebben om aan die persoon-lijke ontwikkeling bij te dragen, zijn ze er kennelijk niet succesvol in.

De opleidingen
Wat het onderwijs in communicatiemanagement betreft moeten we onderscheid maken tussen post-initiële en initiële opleidingen. De meeste post-initiële opleidingen zijn sterk op ervaringsleren gericht en verwijzen naar klassieke meester-gezel verhoudingen. Het NGPR (voorloper van de BvC) controleerde de examens (NGPR-a en NGPR-b); de VVO had tot vorig jaar bemoeienis met de inhoud van de communicatiecursussen van SRM die zijn gericht op de overheid. Ik zie dit als een residu van een directiefmodel. Er is nu een commissie Toetsing en Certificering die erop is gericht bepaalde opleidingen als 'goed' te kwalificeren. Weinig opleidingen melden zich hiervoor aan. Kennelijk voelt men niet de behoefte om aan te sluiten bij wat binnen de beroepsgroep als 'goed' zou worden ervaren.

Er is voor dit vakgebied maar één post-initiële master en dat is de masteropleiding Corporate Communicatie van het Corporate Communication Centre van de Erasmus Universiteit. Dat is een sterk op rationele kennis gerichte opleiding. De D-opleiding van Van der Hilst, bedoeld voor communicatiemanagers die in leidinggevende functies terecht willen komen of al zitten en daarmee bedoeld voor hetzelfde niveau, is daarentegen sterk vanuit het persoonlijkheidsmodel opgebouwd. Dat wordt hoog gewaardeerd door de deelnemers en het nuttig effect voor de praktijk wordt gezien als zeer groot, zo blijkt uit de evaluaties. Dit zelfde geldt voor de C-opleidingen die zijn gericht op de senior-communicatieadviseur, een opleiding die een mengeling vertoont van ervaringsleren en persoonlijke ontwikkeling. Op de masteropleiding CC na, is het post-initiële onderwijs vormgegeven vanuit de onderste twee kwadranten. Structurele contacten over de inhoud ervan met de beroepsverenigingen zijn er overigens nauwelijks. De 'markt' doet hier zijn werk.

Het initiële onderwijs moet worden verdeeld in het hoger beroepsonderwijs (hbo) en het wetenschappelijk onderwijs (wo). Het hbo is van oudsher ontwikkeld vanuit een bepaald beroepsperspectief en neemt het overzicht van competenties uit de beroepsniveauprofielen van VVO en BVC tegenwoordig als uitgangspunt. Er is bovendien door de opleidingen communicatie een zgn. 'gemeenschappelijke stam' afgesproken van kennis- en vaardigheidsonderdelen die in alle opleidingen aan de orde komen.
Dit verwijst naar een directief professionaliseringsmodel. Er worden echter steeds meer keuzemogelijkheden ontwikkeld voor studenten in de vorm van keuzevakken en competentieprofielen, in overleg met

beroepenveldcommissies. Wat kennisontwikkeling betreft is het hbo verschoven van ervaringsleren naar meer rationele kennisontwikkeling, al komt er ook steeds meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Er zijn in de visitaties noch in de beroepenveldcommissies opdrachtgevers betrokken. Die doen daardoor meer denken aan het directiefmodel.

Het wo leidt ook op voor communicatiemanagement posities. Daar spreekt men niet van een beroepsopleiding zoals in het hbo, maar van een opleiding tot 'academische professional'. De communicatiewetenschapopleidingen (inclusief de opleidingen Communicatie- en Informatiewetenschappen en bijvoorbeeld Beleid Communicatie en Organisatie van de VU) hebben allemaal in hun brochures staan dat veel van hun afgestudeerden terecht komen in de praktijk van het communicatiemanagement en stellen expliciet of impliciet dat zij daarvoor opleiden. Toch is er binnen deze opleidingen weinig aandacht voor hoe de praktijk van de communicatie-deskundige er nu precies uit ziet en hoe deze zich ontwikkelt. Nog minder aandacht is er voor de vraag wat die communicatiekundige zou moeten kunnen en kennen om als professional aangemerkt te worden en succesvol te kunnen zijn. Er zijn geen structurele contacten tussen beroepspraktijk (beroepsvereniging) en opleiding, zoals bijvoorbeeld in de psychologie en de bestuurskunde wel het geval is. Er zijn ook nauwelijks incidentele contacten die gericht zijn op discussie over het curriculum.
Met de komst van de bachelor-master structuur is er een tendens naar verbreding van de bachelor opleidingen en specialisatie in de master trajecten. Hierbij valt op dat er regelmatig discussie is over de vraag 'of de student wel genoeg zal weten van de in de brede basisopleiding aan de orde komende disciplines'. Dit lijken typische verwijzingen naar het klassieke kennismodel, maar zijn in wezen verwijzingen naar een kennisproductie-model, want zijn niet vorm gegeven vanuit een bepaald beroepsperspectief maar vanuit een wetenschappelijke discipline. Het is in dit opzicht niet verwonderlijk dat afgestudeerden zo vaak te horen krijgen 'dat ze maar moeten vergeten wat ze hebben geleerd'. Het wo is grof genomen niet gericht op welk professionaliseringsmodel dan ook maar 'leeft haar eigen leven'.

De opdrachtgevers

Opvallend genoeg zijn de opdrachtgevers in dit geheel de grote onbekenden. Zweekhorst (2001) is één van de zeer weinigen die ooit onderzoek heeft gedaan naar wat zij wensen en verwachten. Structurele contacten zijn er niet. Een interview in Comma laat zien dat bijv. de VNG als vereniging van opdrachtgevers ook weinig heil ziet in nadere contacten over de professionalisering van het vak (Brachel en De Lannoy, 2003: 16). Er zijn mij ook binnen de BvC geen bijeenkomsten bekend waarin opdrachtgevers en communicatiespecialisten met elkaar van gedachten wisselen over inhoud en normering van het vak. De opdrachtgevers blijven kennelijk buiten beeld. De Monitor Communicatieberoepspraktijk 1999 laat evenwel zien dat een groot deel van de organisaties communicatiemanagement niet zien als een zodanig belangrijke taak dat de verantwoordelijkheid moet worden gegeven aan door ervaring of opleiding deskundigen, dat men lang niet altijd aparte budgetten hiervoor alloceert, en bovendien dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering veelal wordt overgelaten aan functionarissen wiens functienaam in de verste verte niet doet denken aan communicatie.
Het is derhalve de vraag hoe belangrijk een professioneel communicatiemanagement (in welke vorm dan ook) werkelijk wordt gevonden.

De wetenschap

Wetenschappers zijn van oudsher (althans de laatste paar eeuwen) leveranciers van rationele kennis. Zij zijn vanuit hun aard gericht op heldere afbakening van problemen, waarnaar zij vervolgens onderzoek doen en waarover zij kennis ontwikkelen. Net als bij de wo-opleidingen valt ook hier op dat daarbij niet de professionaliseringsbehoeften van een beroepspraktijk als zodanig als basis wordt genomen, zoals bijvoorbeeld in de medicijnen of de juristerij, maar de eigen wetenschappelijke discipline. Daarbij wordt doorgaans gefocused op bepaalde fenomenen in de werkelijkheid die uitsluitend vanuit de eigen discipline worden bestudeerd en vaak los staan van een praktijkcontext (zie Van Ruler & Meijer, in press[8]). Er is daardoor nauwelijks sprake van een body of knowledge van eigen bodem voor dit vakgebied, zelfs niet in de meest rudimentaire vorm.
Er zijn ook nauwelijks onderzoeksprogramma's (en zeker geen interuniversitaire) voor het hier benoemde veld en al helemaal niet die zijn ontwikkeld in samenspraak met de beroepsgroep en/of de opdrachtgevers en/of op basis van hun kennisbehoefte samengesteld. Dit verwijst naar een traditionele wetenschapsopvatting die dwars staat op een praktijkoriëntatie.

Overigens valt evenzeer op dat de proefschriften vrijwel geen aandacht krijgen binnen de opleidingen en in de beroepspraktijk: er zijn zelden handelsedities, er wordt in de vakbladen weinig aandacht aan geschonken, op cursussen en bijeenkomsten blijkt mij keer op keer dat professionals er helemaal geen weet van hebben en hun docenten ook niet. Het is de vraag of dit de vakbladen is te verwijten. Het zou ook heel goed kunnen zijn dat de proefschriften niet worden toegestuurd aan de vakbladen in het communicatievak omdat de auteur of de persdienst niet op het idee komt. Tegelijkertijd moeten we ook constateren dat het kenniszoekgedrag kennelijk ook niet groot is.

Bovenstaande analyse laat zien dat er weinig overeenstemming is over wat er nodig is voor de professionalisering van de communicatieprofessional, dat er weinig structurele contacten zijn tussen de partijen terwijl dat vanuit de diverse modellen wel verwacht mag worden. Daar komt bij dat met name professionals en wetenschappers weinig respect voor elkaar vertonen. Zwart wit gezegd, vinden wetenschappers dat professionals maar wat aanrommelen, en zien professionals de wetenschap als een ver-van-hun-bed-show. Een opvallende uiting hiervan gaf Dig Istha (2002: 25) onlangs in zijn column in Communicatie onder de noemer “Natuurlijke PR” waarin hij uitlegde dat de theoretisch ontwikkelde kennis van professoren volstrekt onnuttig is voor zijn dagelijkse praktijk met hun “uitermate ingewikkelde verhalen, vol stroomdiagrammen, sterkte/zwakte analyses en Power Point presentaties volgestopt met driehoeken in cirkels en cirkels in driehoeken. Na een paar minuten is er meestal geen touw meer aan vast te knopen. PR is geen hogere wiskunde. PR is voor een groot deel gezond verstand, vriendelijkheid en een goed product. Neem Mart Visser, de jonge Nederlandse couturier, die in een paar jaar van een onbekende modeontwerper uitgroeide tot de ‘hotste’ couturier van Nederland. (…) Mart Visser mag wat mij betreft hoogleraar PR worden aan iedere universiteit van Nederland en mag op ieder congres over free publicity een lezing houden. Gewoon uit het hoofd en vooral zonder Power Point presentatie.” Kennelijk is een professor iemand die uit moet leggen hoe het moet en is Mart Visser de enige die weet hoe het moet, waarbij niet nader gedefinieerd behoeft te worden wat ‘het’ is en hoe je ‘het’ bereikt, maar dat terzijde. Deze argwaan over en weer heeft tot gevolg dat wetenschappers de professionals niet in hun kennisvragen betrekken, en professionals niet aan op de ontwikkeling ervan aandringen. En dit versterkt de argwaan vervolgens weer.

Het feit dat er zo weinig bekend is over wensen en verwachtingen van opdrachtgevers en de dialoog nooit structureel tot stand is gekomen, laat zien dat ook de interactieve modellen niet serieus ontwikkeld zijn. Tegelijkertijd moeten we ook constateren dat een behoorlijk meester-gezel systeem dat past bij de onderste kwadranten, er in of voor de meeste organisaties niet of nauwelijks is en dat de beroepsverenigingen dit ook niet bieden. Dat heeft tot gevolg dat professionals uiteindelijk in iedere situatie zelf het wiel moeten zien uit te vinden. Dit is een extreme investering van tijd en energie en leidt niet tot structurele kennisontwikkeling in de beroepsgroep.
Ik heb de stellige overtuiging dat deze mismatch een ernstige belemmering is voor de ontwikkeling van het vakgebied. Wat valt hieraan te doen?

Naar een nieuwe invulling van professionalisering

Het is in mijn ogen uiterst discutabel of er één professionaliseringsmodel is dat het beste is. De geschiedenis laat zien dat beroepen die zich extreem richten op hun autonomie, hun status en hun rituelen, zoals de makelaars bijvoorbeeld, blijvend problemen hebben met hun legitimatie. Tevens laat de geschiedenis zien dat eenzijdige gerichtheid op kennisontwikkeling ten behoeve van een betere samenleving beroepsgroepen, zoals de artsen, van hun voetstuk laat vallen als de (hoog opgeschroefde) verwachtingen niet waar gemaakt kunnen worden. De kennis- en de statusmodellen van professionalisering moeten dan ook worden gezien als te eenzijdig en in onze onderhandelingssamenleving als achterhaald.
Het is echter de vraag of een uitsluitende gerichtheid op de wensen van de opdrachtgever, zoals in de hedendaagse modellen wordt verondersteld, niet even eenzijdig is. Het beroep blijft daardoor onzichtbaar en ongrijpbaar en er ontwikkelt zich geen beroepsidentiteit, waardoor onduidelijk blijft wat voor kennis en vaardigheden nodig zijn, laat staan dat er gewerkt kan worden aan een body of knowledge – hoe breed ook - maar ook kan er niet gewerkt worden aan een bepaalde legitimatie of status. Pieczka en L'Etang (2000: 214) concluderen op basis van studie naar in Engeland genomineerde communicatieplannen dat professionele effectiviteit niet alleen te maken heeft met het weten te vinden van de juiste oplossingen, maar ook met "convincing others about the legitimacy of these solutions and the professional's right to deal with the problem in the first place".
Het hedendaagse denken over merken (zie o.a. Franzen, 1998) laat zien dat een sterk merk wonderen kan doen voor de verkoop van producten en diensten. Dat zou betekenen dat er wel degelijk een beroepsidentiteit nodig is om de diensten 'verkocht' te krijgen.
Als er één verzuchting gedefinieerd kan worden in de beroepsgroep is het wel: "mijn baas begrijpt het niet" of "het is zo'n onduidelijk vak". Het is dus kennelijk geen 'merk' en al helemaal geen 'sterk' merk. In haar onderzoek naar personeelsmanagement concludeert Biemans (1999) dat de legitimatie van de professional als professional een belangrijke rol speelt bij de ontwikkeling van een beroep. De macht en invloed van een professional worden pas geaccepteerd als de klanten van de professional zijn deskundigheid erkennen. Het is erg onhandig als iedere professional dat

iedere keer weer voor zichzelf moet bewijzen, zoals in het communicatie-management feitelijk het geval is. De ontwikkeling daarvan kan dan ook niet van de individuele beroepsbeoefenaar komen. Daar is een beroeps-vereniging voor nodig. Iedere beroepsvereniging is echter zo sterk als haar leden zijn. De beroepsbeoefenaren zullen zich daar dus zelf voor moeten inzetten door lid te worden van een vereniging en actief deel te nemen. Bovendien zullen opdrachtgevers daarbij betrokken moeten worden door bij hen te onderzoeken wat zij wensen en verwachten en over het vak in gesprek te gaan. Een sterk merk (status) is daarbij in mijn optiek nooit een doel maar een gevolg.

Een kennisontwikkelingsmodel

Een beroepsidentiteit, zegt Biemans, is echter uiteindelijk zo sterk als zijn zwakste beoefenaren. Een beroepsidentiteit staat of valt derhalve met het feit dat de professionals structureel meerwaarde bieden voor de opdrachtgever. Hedendaagse theorieën over expertise op de werkvloer laten zien dat er niet alleen mentaliteit nodig is om te kunnen spreken van structurele meerwaarde maar ook wetenschappelijke kennis. Dörner en Schölkopf (1991) concluderen dat een expert iemand is die in staat is om het juiste te doen op het juiste moment en op de juiste manier. Holyoak (1991:309) sluit zich daarbij aan en formuleert het als volgt: “In general, an expert will have succeeded in adapting to the inherent constraints of the task”. Holyoak maakt daarbij onderscheid tussen routine expertise en adaptive expertise (Holyoak, 1991): routine experts zijn in staat om bekend soort problemen snel en accuraat op te lossen door toepassing van aangeleerde procedures, terwijl adaptive experts in staat zijn om op basis van hun bestaande kennis voortdurend nieuwe procedures te bedenken. Bij routinetaken past routine expertise, bij complexe en onvoorspelbare taken past adaptive expertise. Routine expertise ontstaat door het bestuderen en overnemen van de in procedures gestolde handelingen van geroutineerde anderen (bijvoorbeeld checklists van ervaringsdeskundigen), terwijl adaptive expertise ontstaat door op inzicht georiënteerd leren en het daarmee ontwikkelen van een knowledge base, “through forward search, rather than through goal-dominated means-ends analysis”(p.311). Schön (1983) legt nadruk op de noodzaak van flexibele expertise voor complexe taken, een begrip dat lijkt op de adaptive expertise van Holyoak.
Deze ontstaat als men de motivatie en de vaardigheid bezit om inzicht te

creëren in het eigen begrip van een situatie. Dat begrip wordt gestuurd door persoonlijke ervaring èn theoretische kennis.

Ten behoeve van een onderzoek naar personeelsmanagement maakte Biemans (1999: 35) gebruik van de zgn. I/T ratio van professioneel werk (ontleend aan de Franse wetenschappers Jamous en Peloille). Zij stellen dat er voor professionalisering twee zaken nodig zijn:

- 'Technicality', waarmee wordt gedoeld op de in regels vastgelegde kennis en vaardigheden die nodig zijn om de beroepsactiviteiten uit te voeren, en die door studie zijn te leren en relatief eenvoudig overdraagbaar zijn.
- 'Indetermination', waarmee wordt bedoeld in hoeverre er sprake is van een steeds veranderend of nieuw vraagstuk dat niet door toepassing van regels is op te lossen maar waarvoor een beroep moet worden gedaan op creativiteit, vermogen en talent van de individuele beroepsbeoefenaar om kennis toepasbaar te maken.

Volgens Biemans is ieder beroep in te delen in de mate waarin de T en de I aandacht verdienen. De verhouding van de T en de I kan zowel per situatie als door de tijd veranderen. Soms is erg veel onbepaaldheid, soms juist veel routinewerk. We zouden ook kunnen veronderstellen dat in informatie- en overredingswerkzaamheden de T meer aandacht nodig heeft terwijl in intermediaire en reflectieve werkzaamheden de I meer aandacht verdient. De T maakt een beroep controleerbaar en daarmee transparant voor klant, collega en beginnende beroepsbeoefenaar. Een beroep met alleen maar I is niet uit te leggen en daarmee oncontroleerbaar. De externe legitimatie zal daardoor altijd onder druk staan. Een beroep met alleen maar T maakt de toepasbaarheid laag, want alleen in routinesituaties in te zetten. De externe status zal daardoor altijd onder druk staan. Tenzij er sprake is van een grote mate van specialisatie, aldus Biemans (p.35). We kunnen zelfs zonder onderzoek hiernaar te doen concluderen dat er in het vakgebied van communicatiemanagement sprake is van zowel techniek als onbepaaldheid. We moeten echter ook constateren dat er nauwelijks sprake is van specialisatie in de techniek. Gecombineerd met onbepaaldheid betekent dit automatisch een voortdurend probleem met de externe legitimatie en een lage status. En dit is ook precies waar alle professionals die ik spreek over klagen. Biemans volgend zou dit betekenen dat er niet alleen een beroepsidentiteit moet worden ontwikkeld, en dat er niet alleen rationele kennis en mentaliteit in het algemeen nodig is, maar dat er ook horizontale specialisatie nodig is. Om te professionaliseren zullen de beroepsniveauprofielen dus moeten worden uitgebreid met horizontale beroepsprofielen.

Zowel Holyoak als Schön stellen dat eerdere theorieën over expertise te veel de nadruk hebben gelegd op de ontwikkeling van routine expertise die kan worden getoetst via betrekkelijk simpele "straightforward performance measures", terwijl adaptive expertise een veel subtieler begrip is dat vraagt om conceptuele creativiteit en daarmee om andersoortige kennis-ontwikkeling. Als het zo is dat communicatiemanagement geen routinewerk is maar om adaptive expertise vraagt, betekent dit dat er gewerkt zal moeten gaan worden aan expertise die beroepsbeoefenaren in staat stelt om in complexe situaties hun kennis op geheel eigen wijze in te zetten. Om daarbij behulpzaam te zijn zullen de wetenschappers van hun oriëntatie op hun eigen wetenschappelijke discipline moeten loskomen. Maar dat is niet het enige. Boonstra (2000: 35) beschrijft hoe de meeste wetenschappers erop zijn gericht dat het gebruik van hun theorieën in de praktijk zal leiden tot een toets (liefst bevestiging) van de theorie. De organisatieadviespraktijk laat echter zien dat de aangeboden kennis in elk geval in die praktijk juist vaak leidt tot het in twijfel trekken ervan of tot nieuwe kennis over vraagstukken in de werkelijkheid (cf. Boonstra, 2000: 35). Het is volgens Boonstra dan ook zeer discutabel of de ambigue en veranderlijke werkelijkheid van communicatie in de context van organisatie wel is te doorgronden vanuit zo'n afstandelijke en puur beschouwende positie als de wetenschapper doorgaans inneemt. Het is dus de vraag of de klassieke objectiverende kennisontwikkeling – zelfs als die vanuit een praktijkoriëntatie is ontwikkeld - wel voldoende aanknopingspunten biedt voor de dagelijkse praktijk van de communicatieprofessional en hem daarin voldoende behulpzaam is.

In de theorievorming over communicatiemanagement zou aansluiting gezocht kunnen worden bij de organisatiewetenschap die inmiddels een redelijke traditie heeft opgebouwd in de vorm van "reflectief handelings-onderzoek" (cf. Boonstra, 2000: 37). Boonstra beschrijft daarbij hoe het publiceren en presenteren van wetenschap niet het eindstadium moet zijn maar een essentieel onderdeel van communiceren, expliciteren, reflecteren en interacteren met actoren in het onderzoeksproces en met vakgenoten. Dat vereist samenwerking. Tussen wetenschappelijke disciplines onderling, tussen praktijk, opleidingen en theorie. Maar bovenal zullen weten-schappers, opleiders en professionals eerst moeten investeren in het met elkaar nadenken over welke kennis hoe ontwikkeld kan en moet worden en hoe aanwezige kennis zich verder kan ontwikkelen. We zouden dit een kennisontwikkelingsmodel kunnen noemen. Omdat nooit met alle professionals overlegd kan worden zal daarbij een beroepsvereniging een

belangrijke rol moeten spelen en zal deze de opdrachtgeverskant hierin moeten betrekken.

Schön (1987: 13) is van mening dat de enige manier om erachter te komen wat een beroepsbeoefenaar hoe moet doen, is door “carefully studying the performance of unusually competent performers”. Daarbij moet niet alleen worden bestudeerd wat deze doet maar ook hoe hij ertoe komt en dus hoe hij leert. Dit levert inzicht in de ‘professional artistry’, die nodig is om in unieke situaties te weten wat te doen. In kennismanagement termen wordt dit ook wel de ‘tacit knowledge’ genoemd. Het is vaak gemakkelijker om afwijkingen van een norm (dit is goed of juist niet goed) te beschrijven dan de norm zelf. Maar de norm kan er wel aan ontleend worden en die bepaalt het handelen. Dat is wat Schön noemt ‘knowing-in-action’ (Schön, 1987: 25). “Knowing-in-action is dynamic, and facts, procedures, rules and theories are static”. We kunnen dat zien als een klassieke vorm van meester-gezel-leren. Zo ziet Schön (1983, 1987) het echter niet, want een echte professional reflecteert volgens hem voortdurend op zijn eigen actie door deze af te zetten tegen andere oplossingsrichtingen. Daarbij speelt geverifieerde kennis een belangrijke rol, maar dan als situationeel inzetbare kennis. Welke kennis wordt ingezet en op welke manier, is de persoonlijke vaardigheid van de beroepsbeoefenaar. Dit zou betekenen dat er zowel rationele kennis nodig is als mentaliteit en dat er zowel rationele als emotionele intelligentie moet worden ontwikkeld om te slagen in dit vakgebied. Welke zou kunnen worden afgeleid uit de ‘professional artistry’. Het ligt voor de hand dat de wetenschappers zich met de meer rationele kant bezig houden en de (post-initiële) opleiders en ervaringsdeskundigen bijdragen aan de emotionele kant. Schön stelt echter dat dit niet twee verschillende zaken zijn maar twee kanten van eenzelfde medaille die alleen in nauwe relatie met elkaar kunnen worden ontwikkeld.
Dat vraagt dus (opnieuw) om samenwerking tussen wetenschap en praktijk en een andere optiek op wetenschap van beide partijen.

Alles overziend moeten we concluderen dat het vakgebied alleen maar complexer wordt en om een grotere diversiteit en zwaardere competenties vraagt. Tegelijkertijd moeten we constateren dat er weinig over wordt nagedacht welke competenties dit precies zijn, hoe deze kunnen worden ontwikkeld en wie daarbij moeten worden betrokken. In mijn kennis-ontwikkelingsmodel zijn zeven activiteiten van wezenlijk belang:

1 De diverse partijen moeten met elkaar in gesprek raken en elkaar erkennen als interessante gesprekspartners.
2 De beroepsbeoefenaren moeten daartoe een sterke beroepsvereniging ontwikkelen, die kan fungeren als motor en katalysator in deze gesprekken.
3 Op die manier kan een heldere beroepsidentiteit zich ontwikkelen waarin wordt bediscussieerd welke taken erbij horen en welke niet.
4 Daarbij hoort ook de ontwikkeling van horizontale specialisatie: welke profielen moeten worden afgebakend om de taken optimaal gestalte te geven.
5 Er zal veel meer druk moeten worden uitgeoefend op de wetenschap om te komen met toegepaste theorieontwikkeling: welke wetenschappelijke kennis is hoe nodig om de profielen gestalte te geven.
6 Daarbij moet door alle partijen rekening gehouden met de vraag hoe in de profielen een optimale combinatie kan worden gemaakt van wetenschappelijke kennis en persoonlijke ontwikkeling.
7 Er is een infrastructuur nodig waarin professionals, docenten en wetenschappers kunnen leren van elkaar.

Door deze zaken aan te pakken kan een sterk merk worden ontwikkeld.

In dit kennisontwikkelingsproces zullen alle partijen in het professionaliseringsproces elkaar moeten erkennen en vervolgens moeten samenwerken. De beroepsverenigingen moeten daarin in mijn optiek een bepalende rol spelen (zie figuur 2). Samenwerking en liefst fuseren is daarvoor van wezenlijk belang omdat beide verenigingen vooralsnog te klein zijn om deze voortrekkersrol te kunnen vervullen.

Figuur 2. Een kennisontwikkelingsmodel voor communicatiemanagement

Het aanbod van de leerstoel Professionalisering Communicatiemanagement

De leerstoel is ingesteld door de Stichting Professionalisering Communicatiemanagement waarin de drie partijen, de BvC, de VVO en Van der Hilst Communicatie zich vorig jaar hebben verenigd met als doelstelling een bijdrage te leveren aan het functioneren van de communicatieprofessional in de praktijk door middel van ondersteuning van de professionalisering van zijn of haar werkzaamheden. De belangrijkste middelen daartoe zijn:

a) onderzoek naar het functioneren en determinanten daarvan
b) bevordering van de kennisuitwisseling tussen wetenschap en praktijk
c) ontsluiting en het toepasbaar maken van en bijdragen aan ontwikkeling van wetenschappelijke kennis in een voor de beroepspraktijk toegankelijke vorm.

De Stichting heeft als eerste activiteit deze leerstoel ingericht, die zich met name richt op de huidige en toekomstige professionals in het vakgebied van het communicatiemanagement en communicatieadvies, maar daarnaast ook op docenten in dit veld, en op wetenschappers die kunnen bijdragen aan de kennisontwikkeling voor dit veld.

Vandaag is de feestelijke start van het Centrum voor Communicatiemanagement, waarin de activiteiten van de leerstoel zichtbaar worden. De leerstoel zal binnen dit Centrum op z'n minst de volgende activiteiten ondernemen dan wel stimuleren:

1 Beschrijving van vraag en aanbod in het communicatiemanagement door:
   a) In kaart brengen en houden wat het takenpakket is, hoe het communicatiemanagement in organisaties is georganiseerd, wat de bureauwereld te bieden heeft en hoe deze is georganiseerd, wat de expertise is en hoe de taken worden verdeeld.
   b) In kaart brengen en houden wat de wensen en verwachtingen van opdrachtgevers zijn ten aanzien van specialisten in communicatiemanagement.
2 Toegankelijk maken van wetenschappelijke kennis die voor de professionalisering van belang kan worden geacht in handzame vakgerichte publicaties.
3 Een platform bieden voor kennisuitwisseling tussen theorie en praktijk van communicatiemanagement. Doelstelling hiervan is de kennis van professionals waar nodig en gewenst te verdiepen, te verbreden en te combineren met kennis die binnen de wetenschap voor handen is.

Dit zal plaats vinden in de vorm van geregelde discussiebijeenkomsten met en voordrachten van (nationale en internationale) gastdocenten, onder de noemer Masterclass Communicatiemanagement.
De leerstoel Professionalisering Communicatiemanagement hoopt hierin te kunnen samenwerken met de bijzondere leerstoel Strategische Communicatie van de Universiteit van Amsterdam en – last but not least! – met alle wetenschappers die zich bezig houden met communicatie in de context van organisatie.

4 De ondersteuning van een vakgroep onderwijs waarin docenten die communicatieonderwijs verzorgen elkaar ontmoeten, hun kennis delen, nieuwe kennisvragen ontwikkelen en met derden in gesprek gaan.

5 Stimulering dat professionals uit de beroepspraktijk en docenten uit het hoger beroepsonderwijs promotieonderzoek gaan doen dat bijdraagt aan de professionalisering van de beroepspraktijk en vernieuwend van aanpak en karakter is.

Tot slot

Aan het eind gekomen van deze rede wil ik enkele persoonlijke woorden uitspreken.

Allereerst richt ik me tot de initiatiefnemers van de stichting, De BvC, de VVO en Van der Hilst Communicatie. Ik weet hoeveel (vrije) tijd de inrichting van deze leerstoel jullie heeft gekost en hoe veel moeite het soms kostte om vast te houden aan het zo waardevolle idee om toenadering tot de wetenschap te zoeken en een leerstoel in te stellen.

Ten tweede richt ik me op de medewerkers van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap. Het is heel bijzonder dat jullie je nek durfden uitsteken en jullie toepassingsgerichtheid niet alleen op je eigen studenten richten maar ook op beroepsbeoefenaren. Ik wil hierbij in het bijzonder Erwin Seydel en Egbert Woudstra noemen. Jullie hebben mij enorm gestimuleerd èn jullie durfden los te komen van de gedachte dat de praktijk en de wetenschap elkaar niet veel te bieden hebben en dus hun eigen weg maar moeten gaan. Ik weet dat dit lastig is in het universitaire bolwerk. Ik ben jullie daar erg dankbaar voor.

Ten derde richt ik me op mijn huidige collega's bij de VU en de UT en mijn toekomstige collega's bij de UvA die zich hebben gewaagd op dat nieuwe terrein van communicatie in de context van organisatie. We klagen met z'n allen steen en been omdat er nog zo weinig onderzoek is gedaan en we ons begeven op een terrein waarop we niet zo gemakkelijk kunnen scoren in onze eigen wetenschappelijke omgeving. Ik hoop dat mijn oratie aanleiding geeft om door te gaan. De praktijk kan beslist niet zonder ons. Evenzogoed zullen wij ons moeten realiseren dat wij van de grond loskomen als wij ons niets aantrekken van de praktijk. Ik wens ons toe dat we veel debatten met elkaar voeren, dat we elkaar goed op de hoogte houden van onze vorderingen en dat we regelmatig met de opleiders en professionals in gesprek gaan.

Ten vierde richt ik me op al mijn (oud-)collega's in het hbo en in het cursorisch onderwijs. Wat hebben we veel discussies gevoerd over het vakgebied en over de vraag hoe dat kan worden onderwezen. Ik hoop dat deze leerstoel en dit Centrum voor Communicatiemanagement een

platform kan bieden om deze gesprekken niet alleen voort te zetten maar ook werkelijk te institutionaliseren, onder andere in de vakgroep onderwijs.

Ten vijfde richt ik me op de huidige en vroegere besturen en overige actievelingen van de beroepsverenigingen. Niet alleen hebben jullie deze leerstoel en dit Centrum mogelijk gemaakt maar zonder beroepsverenigingen zou het beroep helemaal geen gezicht hebben. Ik wens jullie toe dat er één sterke vereniging komt voor het hele communicatiemanagement en dat die een goede gesprekspartner is voor de opleiders, de wetenschappers en de opdrachtgevers.

Ten zesde richt ik me op alle mensen in de beroepspraktijk. Het is bijzonder dat jullie mij al jaren zo gastvrij toelaten in jullie bijeenkomsten en mij deelgenoot maken van jullie bezigheden via mijn vragenlijsten, interviews, participerende observaties en reacties op mijn modellen. Jullie zijn regelmatig mijn objecten van onderzoek en mijn slachtoffers als ik mijn ideeën op jullie loslaat, maar ook mijn grootste maatjes.

Ten zevende richt ik me op Cees van Riel. Bij jou herken ik eenzelfde gerichtheid als bij mijzelf, namelijk om bij te dragen aan professionalisering van een werkterrein. Via jouw publicaties en congressen houd je mij scherp. En op beslissende momenten heb ik veel steun van je gehad. Daar ben ik je dankbaar voor.

En als laatste maar bepaald niet als minste richt ik mij op mijn gezin. Rosalie, die haar moeder altijd maar weer achter de computer ziet zitten of in de boeken, en zich afvraagt of ik niet eens iets anders moet doen met mijn tijd. En Frank, mijn echtgenoot al 33 jaar, zonder wie ik mij het leven niet kan voorstellen. De vorm die mijn carrière de laatste jaren aanneemt zal nog wel meer tijd nemen dan ik toch al daaraan besteedt, maar ik weet dat je mij bij voorbaat vergeeft.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Abbott, Andrew (1988). *The system of professions. An essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Arend, A.J.G. van der (1992). *Beroepscodes, morele kanttekeningen bij een professionaliseringsaspect van de verpleging*. Nijkerk: Intro (proefschrift).
- Argyris, Chris (1994). *On Organizational Learning*. Cambridge MA: Blackwell.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Barge, J. Kevin & Little, Martin (2002). Dialogical Wisdom, Communicative Practice, and Organizational Life, (12) *Communication Theory*, nr. 4, pp. 375-397.
- Berlo D.K. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Biemans, P.J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie. Een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Delft: Eburon.
- Boonstra, Jaap (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers AUP (inaugurele rede).
- Bosch, Marianne van den & Zweekhorst, Paula (2002). Strategische monitoring: wat je niet ziet bestaat toch. In: Otto Scholten et al. (red.). *Handboek Interne Communicatie*, pp.C.4.2.3-22.
- Brâchel, Jan & Lannoy, Willem de (2003). Ralph Pans: Communicatie vooral gezondverstand-vak, (15) *Comma*, nr.3 pp 16-19.
- Brody, E.W. & Stone, Gerald C. (1989). *Public Relations Research*. New York: Praeger.
- Broom, Glen M. & Dozier, David M. (1990). *Using Research in Public Relations. Applications to program management*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Carey, J.W. (1975). A Cultural Approach to Communication, (2), *Communication*, nr.1, pp.1-22.
- Carr-Saunders, A.M. (1966). Professionalization in historical perspective. In: H.M. Vollmer & D.M. Mills (eds.). *Professionalization*, pp. 2-8. Englewood Cliffs CA: Prentice Hall.
- Cherry, Colin (1966). *On human communication. A review, a survey, and a criticism*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press (ook in het Nederlands vertaald als: Communicatie. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1970)
- Cornelissen, Joep (2000). Towards an understanding of the use of academic theories in public relations practice, (26) *Public Relations Review*, nr. 3, pp. 315-326.

- Cornelissen, Joep, Moss, Danny & Harris, Phil (2002). The advance of public relations as a discipline. In: Angela Schorr, William Campbell and Michael Schenk (eds.). *Communication research and media science in Europe*, pp. 409-424. Berlin/New York: Mouton de Gruyter.
- Cutlip, S.C., Center, A.H. & Broom, G.M. (2000). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Damming, Tjalling (2000). De acht dimensies van het vak, (6) *Communicatie*, nr. 3, pp.36-39 (zie ook **www.hilst.nl**).
- D'Angelo, Paul (2002). News framing as a multiparadigmatic research program: a response to Entman, (52) *Journal of Communication*, nr. 4, pp. 870-888.
- Dörner, D. & Schölkopf, J. (1991). Controlling complex systems; or, Expertise as "grandmother's know-how", in: K.A. Anders Ericsson & J. Smith (eds.). *Toward a general theory of expertise, Prospects and Limits*, pp.218-239 Cambridge: Cambridge University Press.
- Ehling, W.P. (1992). Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization. In: J.E. Grunig (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, pp.617-638. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Elving, Wim (2003). Voorspellers van veranderingsbereidheid, (2) *Interne Commuicatie*, nr. 1, pp.18-21
- Entman, Robert M. (1993). Framing: toward clarification of a fractured paradigm, (43) *Journal of Communication*, nr. 4, pp. 51-58.
- Franzen, Giep (1998). *Merken & reclame. Hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Friedson, Eliot (1986). *Professional powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedson, Eliot (2001). *Professionalism. The third logic. On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Goleman, Daniel (1996). *Emotionele intelligentie als sleutel tot succes*. Amsterdam: Contact.
- Goleman, Daniel (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gomis, A. (1999). *Interactief beleid: nieuwe impulsen voor communicatie, een debat*. Alphen aan den Rijn: Samsom (Serie Standpunt Communicatie, deel 2).

- Groenendijk, J.N.A. (1997). Public relations-management. In : J.N.A. Groenendijk, G.A.Th. Hazekamp & J. Mastenbroek (red.). *Public Relations, beleid, organisatie en uitvoering*, pp. 14-27. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie.
- Grunig, J.E. (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. In: C.H. Botan & V. Hazleton Jr (eds.). *Public relations theory*, pp. 17-44. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. (2001). Two-way symmetrical public relations: past, present, and future. In: R.L. Heath (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage.
- Grunig, James E., & Grunig, Larissa A. (2002). Models of public relations and communication. In: Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*, pp. 285-326. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Hilt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, Kirk (1999). Seven models of framing: implications for public relations, (11) *Journal of Public Relations Research*, nr. 3, pp. 205-242.
- Heath, Robert L. (2001a). The dynamics of change in public relations practice. In: Robert L. Heath (ed.). *Handbook of public relations*, pp.183-188. Thousand Oaks: Sage.
- Heath, Robert L. (2001b). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. In: Robert L. Heath (ed.). *Handbook of public relations*, pp.31-50. Thousand Oaks: Sage.
- Hoekstra, H.A. & Sluijs, E. van (2000). *Management van competenties. Het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Hogendoorn, Marius (1999). Communicatieonderzoek. Een strategisch instrument. Bussum: Coutinho (in de loop van 2003 verschijnt een nieuwe geheel gewijzigde druk – daarnaast is er informatie te vinden op www.communicatieonderzoek.nl)
- Holmström, Suzanne (2000). *The reflective paradigm, turning into Ceremony?* Paper presented at the Seventh International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, July, 7.
- Holyoak, K.J. (1991). Symbolic connectionism: toward third-generation theories of expertise, in: K.A. Anders Ericsson & J. Smith (eds.). *Toward a general theory of expertise, Prospects and Limits, pp* 301-335. Campbridge: Cambridge University Press.

- Hoogendoorn, Marius (2000). *Communicatie-onderzoek, een strategisch instrument*. Bussum: Coutinho.
- Istha, Dig (2002). Natuurlijke public relations, (8) *Communicatie*, nr.10, p. 25.
- Jagt, Ron van der (1996). Nieuw, de dialoog, (8) *Communicatie*, nr. 9, p.25.
- Jagt, Ron van der (2001). Een vijfde perspectief op communicatiemanagement, (7) *Communicatie*, april, pp. 36-39.
- Jensen, Inger (1997). Legitimacy and strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations. In Danny Moss, Toby MacManus, & Dejan Vercic (eds.), *Public relations research: an international perspective*, pp. 225-246. London: ITP.
- Jensen, Inger (2000). *Public relations and the public sphere in the future.* Paper presented at the 7th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, July, 7.
- Keikes, Saco (1992). *Basisboek Public Relations*. Diepenheim: Uitgeverij Keikes.
- Kleijn, Friederike (1995). Interne communicatie wordt de trend, (1) *Communicatie*, nr. 2.
- Koot, Wim & Sabelis, Ida (2000). *Over leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden*. Utrecht: Lemma.
- Kralingen, Roland van, Ouderaa, Ineke van der, & Viegen, Stephan (1999). *De transparante wereld. Elf communicatieadviezen voor eigentijds ondernemen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Krogt, Th. van der, (1981). *Professionalisering en collectieve macht – een conceptueel kader*. Den Haag: Vuga Uitgeverij.
- Krone, Kathleen J., Jablin, Fredric M. & Putnma, Linda L. (1987). Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. In: Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts, Lyman W. Porter (eds.). *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, pp.18-40. Newbury Park CA: Sage.
- KS PR (1993). *PR : Meten of passen? Onderzoek naar de wijze waarop grote bedrijven hun pr-inspanningen meten*. Amersfoort, July 1993 (ongepubliceerd onderzoeksverslag).
- Kückelhaus, A. (1998). *Public Relations: die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Larson, M.S. (1977). *The rise of professionalism: a sociologic analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lebbing, Teus (2002). Onzekerder dan ooit? Communicatiemens: nog meer manusje van alles, (7) *Dialoog*, nr. 54, pp. 4-6.

- Lebbing, Teus (2003). 'Speelballen' gaan allemanszaak runnen. Waar staan we als beroepsgroep voor?, (8) *Dialoog*, nr. 55, pp. 12-13 (uitgave van de Beroepsvereniging voor Communicatie).
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (2000). *Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Maister, David H. (1797). *Een echte professional*. Schoonhoven: Academic Service.
- Meiden, Anne van der & Fauconnier, Guido (1994). *Public Relations. Profiel en professie: inleiding in de theorievorming*. Groningen: Martinus Nijhoff Uitgevers.
- Middel, Roelf (1997). Communicatie en massacommunicatie. In: Jan N.A. Groenendijk, Ger A.Th. Hazekamp, Jan Masttenbroek (red.). *Public relations. Beleid, organisatie en uitvoering*, pp.118-131. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Miller, G.R. (1989). Persuasion and public relations: Two "Ps" in a Pod. In: C.H. Botan & V. Hazleton Jr. (eds.). *Public Relations Theory*, pp.45-66. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Mintzberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Modarressi, Shahpar, Newman, Dianna L. & Abolafia, Mitchel Y. (2001). Academic evaluators versys practitioners: alternative experiences of professionalism, (24) *Evaluation and Program Planning*, pp. 1-11.
- Mok, A.L. (1982). De gestokte professionalsering van de personeelsfunctionaris. In: W.J.P.A. van Beers & Ch. J. de Wolff (red.). *Professionalisering van het personeelsbeleid*, pp. 63-68. Deventer: Kluwer.
- Moss, D.A. Warnaby, G., and Newman, A (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies, *(12) Journal of Public Relations Research*, nr. 4, 277-307.
- Munck Nielsen, J. (2001). *The legitimacy concept and its potentialities. A theoretical reconstruction with relevance to public relations*, unpublished dissertation, University of Roskilde, Denmark.
- Nagla, B.K. (1993). *Sociology of professions, a theoretical analysis of conceptual issues*. Den Haag: Nuffic/CIRAN (IDPAD publication 1993-5.
- Newsom, Doug, Van Slyke Turk, Judy, & Kruckeberg, Dean (1996). *This is PR, the realities of public relations*. Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Perloff, R.M. (1993). *The dynamics of persuasion*. Hillsdale: Erlbaum.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1981). *Attitudes and persuasion: classic and comtemporary approaches*. Dubuque: Brown Publishers.

- Pieczka, Magda & L'Etang, Jacquie (2000). Public relations and the question of professionalism, in: Robert L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*, pp.223-235. Thousand Oaks: Sage.
- Pracht, Petra (1991). Zur Systematik und Fundierung praktischer Oeffentlichkeitsarbeit, ein Soll-Ist-Vergleich, PR-Magazin, nr. 5, pp.39-46.
- Putte, Mieke van (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Raupp, Juliana (2000). *Kunstöffentlichkeit im Systemvergleich. Selbstdarstellung und Publikum der Nationalgalerien im geteilten Berlin*. Münster: LIT Verlag (proefschrift).
- Riel, Cees B.M. van (1986). *Overheidsvoorlichting en intermediaire kaders. Een studie naar de intermediaire rol van organisaties in het voorlichtingsproces van de centrale overheid*. Delft: Eburon.
- Riel, Cees B.M. van (1992, 1996). *Identiteit en imago. Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service (eerste en tweede editie).
- Riel, Cees B.M. van (red.) (2001). *Corporate communication. Het managen van reputatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ruler, Betteke van (1996). *Communicatiemanagement in Nederland*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ruler, Betteke van (1998). *Strategisch management van communicatie, introductie van het communicatiekruispunt*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ruler, B. van (2000). Communication management in the Netherlands, *Public Relations Review* (26), nr. 4, pp.403-423.
- Ruler, Betteke van (2003). Public Relations in the polder: the case of the Netherlands. In: Sriramesh, Krisnamurthy & Vercic, Dejan (eds.). *Handbook of International Public Relations*. Hillsdale: Erlbaum (in press).
- Ruler, Betteke van & Lange, Rob de (1995). *Trendonderzoek public relations 1995*. Utrecht: Werkgroep Massacommunicatie en Public Relations, Universiteit Utrecht en Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.
- Ruler, Betteke van & Lange, Rob de (1999). *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk in Nederland. Monitor communicatiemanagement en –advies 1999*. Den Haag: Beroepsvereniging voor Communicatie.
- Ruler, Betteke van & Lange, Rob de (2000). Monitor communicatiemanagement en –advies 1999: de stand van zaken in de Nederlandse beroepspraktijk, (28) *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, nr. 2, pp.103-124

- Ruler, Betteke van & Lange, Rob de (2003). Barriers to communication management in the executive suite, (29) *Public Relations Review*, nr. 3 (in press)
- Ruler, Betteke van & Meijer, Marjolein (2003). *Organisationele communiatie: kennisontwikkeling in Nederland in 1990-1992*, rapportage van een onderzoek. Amsterdam: Vrije Universiteit (in press).
- Ruler, Betteke van & Vercic, Dejan (2002a). *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop Communications.
- Ruler, Betteke van & Vercic, Dejan (2002b). 21st Century communication management – the people, the organization. In: Peggy Simcic Bronn & Roberta Wiig (eds.). *Corporate Communication. A strategic approach to building reputation*, pp.277-294. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- *Ruler, Betteke van & Vercic, Dejan (2003)*. Reflective communication management, a public view on public relations, *paper accepted for presentation at the 53rd Annual Conference of the International Communication Association, "Communication in Borderlands", May, 23-27, 2003, San Diego, CA, USA*
- Schelhaas, H. (1979). *De informatieplicht van de overheid*. Zwolle: Waanders.
- Scholten, Otto (1999). Publiciteit als omgevingsfactor. Over organisaties, media en samenleving. In: A.A. van Ruler et al. (red). *Onderzoek communicatiemanagement 1999*, pp.15-37. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seydel, Erwin (2000). Het ontwerpen van communicatiebeleid en –onderzoek. In: Bert Klandermans & Erwin Seydel (red.). *Overtuigen en activieren. Publieksbeïnvloeding in theorie en praktijk*, pp.63-92. Assen: Van Gorcum.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1996). *The new Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Stappers, James (1986). Boeren, burgers en buitenlui, (14) *Massacommunicatie*, nr. 4, pp. 204-215.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap, methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.

- VPRA Journaal (2002). Het einde van de communicatie-adviseur, (6) *VPRA Journaal*, nr. 3 (nieuwsbrief van de brancheorganisatie voor public relations/communicatieadviesbureaus.
- Wanaby, Gary & Moss, Danny (1997). The role of public relations in organizations. In: Philip J. Kitchen (ed.). *Public relations, principles and practice*, pp.6-21. London: International Thompson Business Press.
- Weick, K.E. (1987). Theorizing About Organizational Communication. In: F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, pp.97-122. Newbury Park CA: Sage.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weggeman, Mathieu (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Weisglas, M. (1955). *Public relations, een terreinverkenning*. Amsterdam: Elsevier.
- White, Jon & Dozier, David M. (1992). Public relations and management decision making. In: J.E. Grunig (ed.). *Excellence in public relations and communication management*, pp. 91-108. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- White, Jon & Mazur, Laura (1995). *Strategic Communications Management. Making Public Relations Work*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Wilenski, H.L. (1964). The professionalization of everyone, (70) *The American Journal of Sociology*, pp. 137-158.
- Woerkum, C.M.J. van (1982). *Voorlichtingskunde en massacommunicatie, het werkplan van de massamediale voorlichting*. Wageningen: Valgroep Voorlichtingskunde.
- Woerkum, C.M.J. van (1997). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Zijderveld, A.C. (2000). *The Institutional Imperative. The Interface of Institutions and Networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zweekhorst, P.A.M. (2001). *Communicatiemanagers: visies van topmanagers*. Amsterdam: Boom.

Verwijzingen

1 Deze tekst is een uitgebreide versie van de oratie die op 20 maart 2003 is uitgesproken. Joep Cornelissen, Ron van der Jagt, Marjolein Meijer, Rene Meijer en Erwin Seydel wil ik hartelijk danken voor hun uitvoerige commentaar op een eerdere versie van deze tekst.

2 Hoewel communicatiemanagement ook wel gedefinieerd wordt als het communicatief handelen van algemeen managers of als een visie op organisatie, past hier beter een definitie als specialistische functie in of voor een organisatie. Tevens moet hierbij worden opgemerkt dat ik gemakshalve 'hij' en 'hem' hanteer als ik het over de communicatie-manager heb, al is dat door een sterke toename van het aantal vrouwen in het vak wellicht niet meer realistisch.

3 Soms zijn dit functies die de interne en externe organisationele communicatie (ook wel public relations en voorlichting genoemd) of één van deze beide betreffen; soms valt ook (het beleid van) de marketingcommunicatie hieronder, en kan worden gesproken van een functie in de corporate communicatie (cf. Van Riel, 1996).

4 Er is één boek van een intermediair tussen organisaties die onderzoek willen laten doen en onderzoeksbureaus, Marius Hogendoorn (2000). Daarnaast zijn er twee boeken van Brody & Stone (1989) en van Broom & Dozier (1990) die zijn gericht op onderzoek naar bepaalde aspecten van public relations.

5 Professionalisering heeft te maken met kwaliteit in afbakenende zin (wat is het vak eigen) en in normatieve zin (wat is goed en wat niet). Oorspronkelijk komt de term uit het Latijn waar het verwijst naar profiteor: openlijk verklaren, tot je beroep maken. Ik versta hier onder professionalisering het proces van ontwikkeling van een beroep naar een gewenst niveau van kwaliteit, zowel wat afbakening als wat norm betreft; de theorievorming over professionalisering die verderop aan de orde komt, laat zien dat er verschillend over wordt gedacht wat daarvoor nodig is en wie bepaalt wat een gewenst niveau is.

6 Ik gebruik hier het begrip model net als Grunig en Grunig (1992: 286) dat doen, namelijk als een gesystematiseerde beschrijving van een benadering van communicatiemanagement als vakgebied en een patroon van vanuit deze benadering gewenst gedrag van een communicatie-manager. Zie voor een uitvoeriger behandeling van de eerste drie modellen en een theoretische onderbouwing: Van Ruler, 1996, 1998; voor

het vierde model zie Van Ruler & Vercic, 2002a, 2002b en 2003.

7 In de zomer van 1993 was bij autofabrikant Volkswagen een schandaal vanwege het vermoeden van industriële spionage door een hooggeplaatste persoon die van General Motors was overgestapt naar Volkswagen. Dit had tot gevolg dat journalisten niet alleen de handel en wandel van Volkswagen (en General Motors) onder de loep namen, maar zich massaal op de hele auto-industrie richtten. Het ging financieel niet goed in die branche, maar dat was al langere tijd het geval. Plotseling lag de hele industrie onder vuur en werd over de gang van zaken bij Mercedes, BMW en andere grote firma's gepubliceerd. Op de grootste Duitse attractie van de industrie, de Frankfurter autobeurs, kregen niet de nieuwe modellen de aandacht, maar de producenten.
De communicatiemanager die alleen denkt in termen van actie/reactie en zich richt op zijn eigen organisatie als initiator van alle berichtgeving, kan zoiets niet voorzien. Maar de communicatiemanager die focust op de relatie met zijn publieken en met deze in contact wil komen en blijven, laat ook een belangrijk onderdeel liggen, want hij veronachtzaamt de kwestie van het boodschapverkeer dat in de samenleving plaatsvindt, en de activiteiten van onvermoede publieken met berichtgeving in de openbaarheid.

8 Wij deden onderzoek naar de proefschriften die in de afgelopen tien jaar zijn geproduceerd en die van toepassing zijn op het hiervoor gedefinieerde gebied van communicatiemanagement. Wij namen hierbij als afbakening onderzoek naar 'communicatie in de context van organisatie', en namen de kenmerken van alle vier de communicatie-managementmodellen als indelingsbasis. Via bibliotheken en experts hebben wij gezocht naar proefschriften die hierop van toepassingen waren. Dit bleken er 37 te zijn. Opvallend is dat bijna alle weten-schappelijke disciplines in deze proefschriften vertegenwoordigd zijn.
De meeste proefschriften zijn elk van een andere promotor afkomstig. We mogen dus vermoeden dat zij niet onderdeel zijn van een groter onderzoeksprogramma maar vrij toevallig tot stand zijn gekomen.
De auteurs zijn vrijwel allemaal binnen hun eigen discipline gebleven en verwijzen zelden naar onderzoek over hun thema in verwante disciplines. Voor mij als communicatiewetenschapper is vooral schrijnend hoe met de communicatiewetenschap wordt omgegaan door wetenschappers uit andere disciplines. Alle proefschriften in dit onderzoek gaan over 'communicatie in de context van organisatie', want dat was ons selectiecriterium. Verschillende proefschriften beloven "een diepgaande

analyse van de communicatieprocessen", en baseren zich vervolgens op één model uit de communicatiewetenschap, bijvoorbeeld dat van Shannon (Shannon & Weaver, 1948) dat is ontwikkeld voor de transmissie van data door de telefoonlijn, of gebruiken uitsluitend één handboek om hun analyse te onderbouwen, bijvoorbeeld dat van Cherry (1966). In sommige wordt zelfs helemaal de moeite niet gedaan om communicatie te problematiseren. Maar andersom wordt ook de context van organisatie zelden geproblematiseerd in proefschriften die uit de communicatie-wetenschap, taalkunde of de psychologie, etc. afkomstig zijn. Er wordt ook vrijwel niet naar elkaar verwezen.

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

[Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit]