

PROEFSCHRIFT

PUBLIC AFFAIRS

&

WERKELIJKHEIDSCONSTRUCTIE

Utrecht, december 2003

**Auteurs:**

Rob de Lange

Paul Linders

**Promotoren:**

Prof. dr. E.R. Seydel

Prof. dr. P. Verweel

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

ISBN 90-365-1997-7

# PUBLIC AFFAIRS

&

# WERKELIJKHEIDSCONSTRUCTIE

## PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van  
de graad van doctor aan de Universiteit Twente,  
op gezag van de rector magnificus,  
prof. dr. F.A. van Vught,  
volgens besluit van het College van Promoties  
in het openbaar te verdedigen  
op woensdag 3 december 2003  
om 13.15 uur en 14.30 uur  
door

Paul Cornelis Johannes Linders  
geboren op 26 oktober 1953  
te Prabumulih (Indonesië)

en

Robert de Lange  
geboren op 9 maart 1946  
te Rotterdam

De promotoren prof. dr. E. R. Seydel en prof. dr. P. Verweel  
hebben dit proefschrift goedgekeurd

Omslagontwerp: Wilma Jansen

# VOORWOORD

Het schrijven van een proefschrift is op zichzelf al een ingewikkeld en intrigerend proces van werkelijkheidsconstructie. Het samen schrijven van één proefschrift geeft aan een van de theoretische concepten die in deze dissertatie centraal staan – de sociale constructie van de werkelijkheid – nog een extra lading.

Zoals het hoort, bevat dit proefschrift een vraagstelling, een theoretisch fundament, empirisch onderzoek onder mensen die veel ervaring hebben met public affairs, de uitkomsten daarvan, de daarop gebaseerde conclusies en aanbevelingen. Op zichzelf is dat wellicht al een zinnige bijdrage aan dit interessante veld. Maar misschien bestaat onze belangrijkste bijdrage in de gekozen invalshoek (het constructionisme, sensemaking, intelligence, het ontwerpen van een diagnosemodel) en is deze studie eerder een aanzet en een begin van een verder uit te bouwen project dan een eindproduct.

Een belangrijke doelstelling voor ons was aan te tonen, dat naast bestaande onderzoeken, beschrijvingen en diverse theoretische invalshoeken, de sociaal-wetenschappelijke benadering een potentieel rijke bijdrage kan leveren aan dit belangrijke en nog jonge vakgebied.

We zouden meer dan tevreden zijn als onze lezers dat na afloop met ons eens zijn, al was het maar ten dele.

We hebben met plezier en betrokkenheid aan dit project gewerkt, we hebben interessante mensen ontmoet van wie we een veelheid aan opvattingen en interpretaties mochten vernemen. In meerdere opzichten was dit een gezamenlijke, sociale constructie. De mensen uit het werkveld hebben door hun openheid inzicht gegeven in een werkgebied in beweging. Wij zijn hen daar zeer dankbaar voor.

Zeer waardevol was de ondersteuning die we kregen van collega's en relaties die ons met raad en daad bijstonden en die bijdroegen aan de kwaliteit van het eindproduct door hun openhartige en opbouwende kritiek. We kunnen niet alle namen noemen. Eén uitzondering is echter op zijn plaats: Wilma Jansen, bureaumanager van Socompany, heeft veel ondersteunend werk voor ons verzet (onder meer het ontwerpen van de omslag, en de vormgeving van het boek). We willen haar en de anderen uit de grond van ons hart bedanken.

Tenslotte willen we onze beide promotoren, Prof. dr. E.R. Seydel en Prof. dr. P. Verweel, bijzonder bedanken. Mede door hun aanwijzingen, inspiraties,

brede wetenschappelijke invalshoeken en reflecties waren wij in staat gericht en volhardend door te gaan en ons doel te bereiken. Erwin en Paul, met jullie nuchtere kijk op de essentie van de universitaire promotie – namelijk het leveren van een voldoende proeve dat de betrokken promovendus in staat is tot het zelfstandig verrichten van wetenschappelijk onderzoek – hebben jullie ons een grote dienst bewezen.

Rob de Lange & Paul Linders

Zeist en Oudewater, november 2003.

# PUBLIC AFFAIRS & THE CONSTRUCTION OF REALITY

## Abstract

The core of this study consists of research among people who are active in the public affairs (PA) working field. The research question is: What are the contextual, personal, content-related and organisational factors that characterise public affairs work, in the perspective of sensemaking, and what are the differences in this respect between different sectors in society?

The theoretical framework for this research was taken from constructionism, sensemaking, narrative psychology and organisational intelligence.

On the basis of these theoretical notions, a model was constructed that can serve as a tool to assess the state of development of the PA function of organisations.

Forty-one in-depth interviews were conducted among PA practitioners from four different and almost equally sized groups. Three groups contained PA practitioners from the three societal sectors: profit, non-profit and government. A fourth group consists of people who work for consultancies that provide advice in the field of public affairs. These respondents also completed a questionnaire. This questionnaire was also presented to 50 managers. So, the outcomes of this research are based on 40 in-depth interviews and 91 completed questionnaires, in total.

The PA practitioners turn out to be remarkably highly educated senior professionals who are positioned near the top of their organisations. In about one quarter of the organisations involved there is a special PA department, in one third there is a special budget for PA, and in about one quarter there is a special PA office in places where important decisions are made. These three characteristics correlate significantly with the judgment by the professionals involved regarding the level of development of the PA function of their own organisation. A so-called PA-index was developed to assess this level.

The two most important pillars of their work are, firstly, social and networking skills and, secondly, high quality content related expert knowledge. Tactical manoeuvrability, servitude to their clients or superiors, and experience are the most highly ranked characteristics among the responding group of PA practitioners.

The PA practitioners in this research turn out to be influential co-constructors of the image of the outside world within their organisations and vice versa. A number of the mechanisms deemed crucial within constructionism and theoretical notions about sensemaking and organisational intelligence are applied by these practitioners in a more or less intuitive and implicit manner. The level of sophistication in this respect is still rather low. Finally, the authors attempt to analyse present challenges to the PA-function and to describe its future positioning.



# INHOUD

Voorwoord .....	4
Public Affairs & the Construction of Reality .....	6
Inhoud .....	8
Uitgebreide inhoudsopgave.....	9
Tabellen en figuren .....	14
Inleiding .....	17
Hoofdstuk 1 Werkelijkheidsconstructie als richtinggevend paradigma .....	27
Hoofdstuk 2 De theoretische elementen toegespitst op de public-affairspraktijk en in onderlinge samenhang gebracht .....	49
Hoofdstuk 3 Methodologie .....	74
Hoofdstuk 4 Bevindingen .....	82
Hoofdstuk 5 Public Affairs: plaatsbepaling en kanttekeningen .....	148
Literatuur.....	157

# UITGEBREIDE INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	4
Public Affairs & the Construction of Reality .....	6
Abstract .....	6
Inhoud .....	8
Uitgebreide inhoudsopgave.....	9
Tabellen en figuren .....	14
Tabellen.....	14
Figuren .....	14
Inleiding .....	17
A. Persoonlijkheidskenmerken .....	20
B. Inhoudelijk bepaalde kenmerken .....	22
C. Institutionele kenmerken .....	23
Het paradigma .....	25
Hoofdstuk 1 Werkelijkheidsconstructie als richtinggevend paradigma .....	27
Theoretisch aansluiten bij de kernactiviteiten in het veld.....	27
Constructionisme .....	28
Het instrumentarium van Searle .....	30
Sociale vraagstukken als constructies .....	31
Macht en werkelijkheidsconstructie .....	32
Background of habitus.....	35
De media als invloedrijke construeerders van werkelijkheid.....	36
Narratieve constructie.....	37
De rol van intelligence .....	41
Het programma van Weick.....	43
Ethiek .....	46

Vraaggebieden .....	47
<b>Hoofdstuk 2 De theoretische elementen toegespitst op de public-affairspraktijk en in onderlinge samenhang gebracht .....</b>	<b>49</b>
Inleiding.....	49
Context .....	51
De persoon .....	52
Habitus.....	52
Van onbewust naar bewust.....	53
Professionele identiteit.....	54
<b>Inhoud.....</b>	<b>55</b>
Ongeordende ervaringen.....	56
Informatie.....	56
Kennis.....	57
Storytelling.....	59
Intelligence.....	62
<b>Organisatie.....</b>	<b>64</b>
Data.....	65
Techniek.....	65
Discipline .....	66
Mentaliteit.....	67
Organisatiefilosofie .....	68
Interferenties van persoon, inhoud en organisatie .....	71
<b>Hoofdstuk 3 Methodologie .....</b>	<b>74</b>
Inleiding.....	74
De onderzoeksvragen .....	74
Omschrijvingen van de centrale begrippen.....	75
Onderzoeksinstrumentarium.....	77
Desk research.....	77
Vragenlijsten .....	77

Interviews.....	79
De respondenten .....	80
Werkschema .....	81
<b>Hoofdstuk 4 Bevindingen .....</b>	<b>82</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>82</b>
<b>Uitkomsten van de schriftelijke vragenlijsten .....</b>	<b>82</b>
Persoonlijk georiënteerde vragen.....	83
Samenvatting .....	90
Organisatie en positie.....	91
Samenvatting .....	95
Opvattingen over public affairs als vakgebied .....	97
De stellingen .....	98
De PA-index.....	98
Factoranalyse.....	99
Samenvatting .....	103
Hoogst en laagst gewaardeerde opvattingen en differentiatie in de opvattingen.....	104
Differentiatie in de opvattingen.....	107
Verschillen tussen PA-practitioners en managers.....	108
Samenvatting .....	112
Situatie in de eigen organisatie op PA-gebied.....	114
Correlatie en regressie met de PA-index .....	118
Samenvatting .....	120
<b>Resultaten van de analyses van de diepte-interviews Analyse van de interviews met de PA-practitioners.....</b>	<b>122</b>
Analysecategorieën .....	122
<b>De kenmerken van sensemaking.....</b>	<b>123</b>
Identiteit/eigen geaardheid/afbakening t.o.v. andere disciplines.....	123
Samenvatting .....	125
Retrospectief.....	126

Werkelijkheid creërend in de waarneembare omgeving.....	126
Het is een sociaal proces .....	127
Het is een continu proces waarin cesuren worden aangebracht	128
Relatief eenvoudige cues uit de omgeving geven richting aan het handelen.....	128
Geloofwaardigheid is belangrijker dan nauwkeurigheid .....	128
Samenvatting .....	129
<b>Context .....</b>	<b>130</b>
Media: agenda-setting, priming, framing.....	130
Claimsmaking/typification.....	131
Samenvatting .....	132
<b>De stand van ontwikkeling op het vakgebied.....</b>	<b>132</b>
Samenvatting .....	133
<b>(Chrono)logische structuur van het werk.....</b>	<b>133</b>
Samenvatting .....	134
<b>Urgente (onderzoeks)vragen op het vakgebied.....</b>	<b>135</b>
Samenvatting .....	135
<b>Intelligence .....</b>	<b>136</b>
Samenvatting .....	137
<b>Habitus/background .....</b>	<b>137</b>
Samenvatting .....	138
<b>Macht .....</b>	<b>138</b>
<b>Ethiek .....</b>	<b>139</b>
Samenvatting .....	139
<b>Algehele samenvatting hoofdstuk 4.....</b>	<b>141</b>
Vragenlijsten .....	141
Interviews.....	142
<b>Hoofdstuk 5 Public Affairs: plaatsbepaling en kanttekeningen .....</b>	<b>148</b>
Inleiding.....	148

Context .....	148
Persoon .....	150
Inhoud.....	151
Organisatie.....	152
Onderzoek en opleidingen .....	154
Naamgeving en communicatiemanagement.....	155
Tot slot.....	156
Literatuur.....	157
Bijlagen.....	164

# TABELLEN EN FIGUREN

## Tabellen

Tabel 1. Verdeling van de respondenten over de vier sectoren.....	83
Tabel 2. Leeftijdopbouw van de respondentengroep.....	84
Tabel 3. Opleidingsniveau in % naar functiegroep .....	85
Tabel 4. Opleidingsniveau in % naar sector.....	85
Tabel 5. Pedagogische signatuur van de basisschool naar functiegroep .....	86
Tabel 6. Denominatie van de basisschool van de respondenten.....	86
Tabel 7. Denominatie van de basisschool van de respondenten vergeleken tussen managers en PA-practitioners .....	87
Tabel 8. De studierichting van PA-practitioners vergeleken met die van managers.....	88
Tabel 9. Lidmaatschappen van verenigingen of associaties per functiegroep in percentages van de gegeven antwoorden .....	89
Tabel 10. Bruto jaarsalaris (incl. vakantietoeslag, excl. onkosten en gratificaties) per functiegroep.....	91
Tabel 11. De gemiddelde bruto-jaarsalarissen van de PA-practitioners uit de verschillende sectoren onderling vergeleken.....	92
Tabel 12. Regressie-analyse onder PA-practitioners met salaris als afhankelijke variabele in gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten.....	93
Tabel 13. Afdeling waar PA onder valt als er geen aparte PA-afdeling is.....	94
Tabel 14. De aanwezigheid van een apart PA-budget per sector.....	94
Tabel 15. Gemiddeld budget voor PA per sector .....	95
Tabel 16. Noodzakelijk geachte vaardigheden voor een PA-manager, in kwantitatieve volgorde.....	97
Tabel 17. Rotated Component Matrix van 30 stellingen en de PA-index voor managers.....	99
Tabel 18. Rotated Component Matrix van 30 stellingen en de PA-index, alleen voor PA-practitioners .....	101

Tabel 19. De gemiddelde scores van de 5 hoogst gewaardeerde stellingen van PA-practitioners vergeleken met die van de managers.....	105
Tabel 20. De gemiddelde scores van de 5 laagst gewaardeerde stellingen van PA-practitioners vergeleken met die van de managers.....	106
Tabel 21. De 5 stellingen waarover het meeste verschil van mening bestaat onder PA-practitioners in afnemende volgorde.....	107
Tabel 22. De 5 stellingen waarover het minste verschil van mening bestaat onder practitioners in toenemend volgorde .....	108
Tabel 23. De 10 stellingen waarvan de gemiddelden per functiegroep (PA-practitioners en managers) onderling het meest verschillen in volgorde van afnemende grootte .....	109
Tabel 24. De 10 stellingen waarover PA-practitioners en managers het minst van mening verschillen in gemiddelden per groep in volgorde van toenemende grootte .....	111
Tabel 25. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied, managers en PA-practitioners onderling vergeleken ....	114
Tabel 26. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied, ongeveer in afnemende mate van instemming, de sectoren onderling vergeleken .....	115
Tabel 27. Correlatiecoëfficiënten van de PA-index met een aantal structurele kenmerken van de betreffende organisaties .....	118
Tabel 28. Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (beta-gewichten) en hoeveelheid verklaarde variantie van 5 structurele kenmerken met PA-index als afhankelijke variabele .....	119
Tabel 29. Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (beta-gewichten) en hoeveelheid verklaarde vari-antie van 5 structurele kenmerken met de stellingen 31 t/m 40 als afhankelijke variabelen .....	119

## FIGUREN

concentrisch PA-model.....	49
Figuur 1. Factorplot van 30 stellingen en de PA-index voor managers .....	100
Figuur 2. Factorplot van 30 stellingen en de PA-index, alleen voor PA-practitioners .....	102



Figuur 3 . De 10 stellingen waarvan de gemiddelden het meest verschillen tussen managers en practitioners. ....	110
Figuur 4. De 10 uitspraken die gemiddeld het minst verschillen tussen managers en practitioners. ....	112
Figuur 5. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied. ....	115
Figuur 6. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied per sector. ....	117

# INLEIDING

Public affairs (PA) is een betrekkelijk nieuw aandachtsgebied dat snel in opkomst is. Er zijn verschillende perspectieven van waaruit het begrip omschreven kan worden. Wij kiezen voor het perspectief van de organisatie die PA-beleid wil ontwikkelen. Onder PA verstaan we de strategische managementdiscipline die zich richt op de politiek-bestuurlijke omgeving waarin de organisatie zich bevindt of zal gaan bevinden. Bij de politiek-bestuurlijke omgeving denken we aan overheden (lokale, regionale, nationale of Europese), zelfstandige bestuursorganen, sociaal-maatschappelijke kaders, als ook aan de bestuurlijke maatregelen en wetten die zij uitvaardigen.<sup>1</sup> Steeds meer lijkt het besef door te dringen dat die politiek-bestuurlijke omgeving van doorslaggevend belang kan zijn voor het welzijn of soms zelf het overleven van de organisatie.

Veel organisaties worden beïnvloed door de enorme hoeveelheid wetten en regels die mogelijk – en vaak geheel onvoorzien – voor hen verstrekkinge gevolgen kunnen hebben. Door middel van *public affairs-management* (PAM) trachten organisaties de kansen die aldus ontstaan optimaal te benutten en de mogelijke bedreigingen te beperken.

Hoewel de meningen verdeeld zijn over wat het vak precies inhoudt<sup>2</sup>, kunnen er een paar elementen worden genoemd die als gemeenschappelijk gelden en waarover discussie plaatsvindt.

*Public affairs* omvat (min of meer in chronologische volgorde):<sup>3</sup>

- I. Het maken van een probleemanalyse en een strategische analyse. Men tracht te komen tot identificatie van kansen en bedreigingen. Waar staat men in dit krachtenveld? Wat is het probleem, wiens probleem is het?

---

<sup>1</sup> Voorbeelden van de hier bedoelde maatregelen en wetten zijn: het verbod op fusies die concurrentie uitschakelen en de keuze voor de consument inperken (het zogenaamde mededingingsbeleid), het verlenen van subsidies, het direct materieel en politiek ondersteunen van nationale regio's door de Europese Unie (*Europe of the regions*), het vaststellen en opleggen van belastingen enz. Maar er zijn talloos veel en zeer uiteenlopende voorbeelden te noemen.

<sup>2</sup> Men discussieert onder meer over de plaatsbepaling van public affairs (zie ook hoofdstuk 5), de terminologie, de rol en de functie van de instrumenten.

<sup>3</sup> Met dank aan A. Jansen van *European Public Policy Advisers* (EPPA), een groot internationaal PA-adviesbureau, die dit schema gaf in een interview.

- II. De politieke en bestuurlijke analyse. Hier gaat het om vragen als: welke (andere) politieke belangen bestaan er, wat zijn de standpunten van de (politieke) partijen, welke rol spelen bestuurlijke instanties?
- III. Het monitoren van beleid en besluitvorming. Men moet voortdurend bijhouden wat er zich aan relevante ontwikkelingen voordoet.
- IV. Lobbyen. Dit omvat coalitieopbouw, netwerkopbouw, strategische communicatie: het overbrengen van de boodschap. Het is het naar buiten gerichte deel van het PA-proces.

Onder invloed van de Europese eenwording wordt *public affairs* (PA) steeds meer *European public affairs* (EPA). Het wordt voor individuen en instellingen steeds duidelijker dat elders (vaak “ver weg”) genomen beslissingen van vitaal belang kunnen zijn voor het eigen (voort)bestaan. Men gaat in brede kring inzien dat grensoverschrijdende kansen en bedreigingen steeds belangrijker worden. Wie zijn PAM (of, in toenemende mate, EPAM) verwaarloost, loopt een grote kans daar nadelen van te ondervinden, of het nu gaat om profit- of non-profitorganisaties, of de overheid zelf.

Ook voor *lobbyen*, dat vaak in één adem genoemd wordt met PA, ontstaat steeds meer belangstelling. Lobby is het actiegerichte deel van PA-management dat tot doel heeft formele instanties en gezagsdragers in hun omgeving op een informele manier te beïnvloeden en voor de eigen zaak te winnen (Van Schendelen, 1992).

Er wordt echter ook veel gelobbyd, op plaatsen waar grote concentraties formele gezagsdragers bijeen zijn: Den Haag, provinciehoofdsteden, Brussel (als grote politieke en bestuurlijke centra).

Lobbyen wordt daarbij, in afwijking tot wat Van Schendelen stelt, dus ook steeds meer zichtbaar als een formeel proces. Organisaties kunnen lobbyen bij de overheid, maar ook overheden kunnen lobbyen bij de overheid zelf en/of bij particuliere organisaties. Wanneer lobbyen voorkomt bij andere overheden, zal men in dat geval het woord lobbyen niet zo gauw gebruiken.<sup>4</sup>

Niet alleen neemt de aandacht voor PA binnen organisaties en groeperingen snel toe, tevens lijkt dat gepaard te gaan met een algemene mentaliteitsverandering in de samenleving. Nog niet zo lang geleden stond lobbyen, in Nederland en waarschijnlijk ook elders, nog enigszins in een kwaad daglicht. In een democratische samenleving zijn er formele en geregelende procedures om belangen naar voren te brengen, zo wordt wel gezegd. Inspanningen van particuliere individuen en private instellingen om de formele besluitvorming te beïnvloeden, dreigen al gauw het democratisch proces te verstoren.

---

<sup>4</sup> Men zal daar vaak andere benamingen voor hanteren, zoals ambtelijk overleg en dergelijke.

Op zich is dat een aandachtspunt dat voortdurend in de kritische beschouwing betrokken moet worden, maar de werkelijkheid is niet zo eenduidig. Public affairs vormt tegenwoordig steeds vaker een min of meer openlijk bedreven, legitiem onderdeel van verstandig management. Ook politici, bestuurders en tal van overheidsorganisaties, veelal het belangrijkste doelwit van PA en lobbyactiviteiten, geven in toenemende mate te kennen in het geheel niet afwijzend te staan tegenover goed onderbouwde en adequaat uitgevoerde PA. Actieve PA verschaft politici, bestuurders en ambtelijke instanties direct contact met belangrijke organisaties en groeperingen in de samenleving. Het versterkt hun inzicht en geeft de mogelijke argumenten voor het eigen beleid en het debat. Zij achten zichzelf zeer wel in staat om eventueel onterechte of onevenwichtige belangenbehartiging in balans te brengen met de eisen van de moderne parlementaire democratie. “Iedereen mag zijn belangen bepleiten, maar uiteindelijk bepaal ik zelf mijn standpunt”, zo stelt menig politicus. Van Schendelen beweert zelfs dat het democratisch gehalte van een uiterst complexe structuur als de Europese Unie er juist door toeneemt (Van Schendelen, 2002, p. 302 ev.).

Er is inmiddels in Nederland al aardig wat literatuur geproduceerd over dit onderwerp<sup>5</sup>. Zo bestaat er sinds enige tijd ook een specifiek op PA gerichte beroepsvereniging<sup>6</sup> en zijn er de zogenoemde kringen van beroeps-eoefenaren.<sup>7</sup> Hier en daar in het hoger onderwijs zijn er specifieke curricula gestart, bijvoorbeeld aan de universiteiten van Rotterdam, Leiden en Maastricht en aan de Hogeschool van Utrecht. Het veld is duidelijk in ontwikkeling. Tegelijkertijd verneemt men in de wereld van praktijkfunctionarissen, adviseurs en onderzoekers op het gebied van PA in toenemende mate dat de onderzoeksproductie tot nu toe overwegend pragmatisch van karakter is. De nadruk ligt veelal op inventarisatie, beschrijvingen en de *do's and don'ts*. Er is nauwelijks sprake van meer fundamentele theorievorming. Dat geldt niet alleen voor Nederland, hetgeen ondermeer blijkt uit internationale publicaties en tevens op internationale conferenties.<sup>8</sup> Er zijn nogal wat auteurs die, op basis van eigen ervaring en onderzoek, het nodige hebben geschreven over wat nu de beste manier is om te werk te gaan als praktiserend PA-functionaris en wat vooral vermeden dient te worden.

---

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld in de literatuurlijst de productie van de wisselende groep auteurs rond Van Schendelen en Bennis

<sup>6</sup> De Beroepsvereniging voor Public Affairs, BvPA.

<sup>7</sup> Zie o.a. de Koning Willem I Kring, de Koning Willem II Kring en de Koning Willem III Kring voor PA-beroepsbeoefenaren uit resp. het bedrijfsleven, de overheid en brancheverenigingen.

<sup>8</sup> Dat was bijvoorbeeld het geval op de internationale conferentie in Bled, Slovenië in 1998.

We zullen daar nu een beknopt overzicht van geven.

Daarbij hebben we enige systematiek aangebracht, die ruimte geeft voor een meer sociaal-wetenschappelijke benadering. De bedoelde systematiek krijgt de vorm van een aantal elkaar omvattende kaders, waarbij karakter- of persoonlijkheids-kenmerken in het centrum staan en institutionele inbedding in de periferie.

De onderscheiden kaders zijn dan:

(A) min of meer aangeboren of aangeleerde persoonlijkheidskenmerken (zoals analytische of sociale intelligentie, temperament, verbale vaardigheden, geslacht, talenkennis politieke en historisch inzicht)

(B) inhoudelijk bepaalde kenmerken (zoals kennis, ervaring en inzicht op specifieke vakgebieden als civiel recht, petrochemie, ruimtelijke verkaveling en mesthuishouding enz.)

(C) institutioneel bepaalde kenmerken (zoals positie in de organisatie, positie binnen netwerken, kantoorhouden in Brussel en dergelijke)

## A. Persoonlijkheidskenmerken

“Wellicht zijn vrouwen in een aantal opzichten beter geschikt voor dit vak dan mannen” zei een van de PA-experts tijdens een *focus group* in een vorig onderzoek (De Lange, 1997). Vrouwen, zo stelde de spreker, zijn door de bank genomen aardiger, geduldiger, charmanter en hebben een beter inlevingsvermogen dan mannen. Hij achtte dat met name belangrijke eigenschappen voor wat hij noemde de “buitendienst” van *public affairs*. Ook levenservaring wordt belangrijk gevonden. “Je moet weten wat het is om klappen te krijgen”, merkte een van die experts op. In het onderzoek van De Lange noemt men zaken als geduld en gevoel voor humor, goed met mensen kunnen omgaan, niet ijdel zijn, goed kunnen luisteren en niet teveel praten, inlevingsvermogen (De Lange, 1997, p. 76).

Als belangrijkste clusters werden verder nog genoemd: “sociale en contactuele vaardigheden, communicatieve vaardigheden, analytisch vermogen, intelligentie, betrouwbaarheid en integriteit” (Idem, p. 36).

Wilbers doet verslag van een onderzoek onder 150 Nederlandse (top)ambtenaren. Er is onder meer gevraagd naar “succes- en faalfactoren, de meest gemaakte fouten en de eigenschappen waaraan professionele en succesvolle lobbyisten moeten voldoen.” Als belangrijke persoonlijkheidskenmerken komen naar voren: “uitstekende contactuele vaardigheden en presentatie, overtuigingskracht, scherpzinnigheid, intelligentie, tact, onderhoudend en plezierig optreden, stijl, integere uitstraling, goed

normbesef, discreet en bescheiden optreden, openheid en eerlijkheid, commitment realisme, oog en respect voor noden en belangen van anderen, goed inschattingsvermogen” (Wilbers in: Bennis e.a., 1992).

De hier gebezigde karakteristieken lijken te verwijzen naar een soort van ideale persoonlijkheid. Vrijwel alle kenmerken die in onze westerse cultuur hoog gewaardeerd worden, komen erin voor. De aspirant PA-official zal zich wellicht angstig afvragen of hij of zij ooit aan dit ideaalbeeld zal kunnen voldoen en het is nog lang niet alles, zoals uit het vervolg zal blijken.

Er is een omvangrijke groep van kenmerken die minder verbonden lijken met de aangeboren aspecten van de persoonlijkheid, maar die nog wel heel nauw met de persoon van de functionaris verweven lijken.

“Nodig is actuele en feitelijke kennis van de politieke markt en de werking ervan”, aldus Van Schendelen, “en een onbevangen (spel)houding ten opzichte van de politieke markt” (in: Bennis e.a., 1992, p. 17). In een paar simpele woorden wordt hier een enorm beroep gedaan op de kennis, ervaring en attitude van de betrokkenen. Het zijn geen zaken die men zich even eigen maakt in een paar weken of door middel van een gerichte training.

Worm richt zich met name op de PA-adviseur. “Een goede adviseur leert zijn cliënt met andere ogen of andermans ogen naar zichzelf te kijken.” Hij bedoelt dan met name door de ogen van politici en ambtenaren. Het verabsoluteren van het eigen belang werkt snel in zijn of haar nadeel (idem, p. 96 ev.).

“Gij zult uw hand niet overspelen, dat is zo ongeveer het eerste adagium in de professionele lobby”, schrijft Bennis (Idem, p. 111). “(...) richt je tot de juiste man, in de juiste toon, op het juiste tijdstip, heb weet van zijn agenda, zijn portefeuille, zijn prioriteiten, weet welke belangen hij tegen elkaar moet afwegen, weet wie je medestanders, wie je concurrenten, wie je tegenstanders zijn, irriteer je gesprekspartners niet, neem niet teveel van hun tijd in beslag, spreek of schrijf (en wéét óf je moet spreken of schrijven) in diens termen, over- of onderschat zijn bevattingen- en begripsvermogen niet, toon begrip voor zijn behoefte aan feitelijke informatie, weet je eigenbelang te relativiseren en heb wisselgeld bij de hand (concessies ruilvoorstellen, alternatieven). Wees constructief. Draag amendementen aan. Toon ook jezelf wetvoorbereider.”

Berveling snijdt in zijn proefschrift de thema's *macht* en *invloed* aan, begrippen die in de politieke arena van groot belang zijn. Onder invloed verstaat hij “het vermogen van actoren om de standpunten van beslissers, tot wie zij toegang hebben, te bepalen”. Onder macht verstaat hij “het vermogen van tot besluiten bevoegde actoren om de uitkomsten van besluitvormingsprocessen (uiteindelijk) te bepalen” (Berveling, 1994, p. 70).

Linning, een ervaren internationaal lobbyist in Brussel, gaf ons een lange checklist met praktische tips.<sup>9</sup> We noemen er een paar:

- Keep it short – a page, a paragraph but preferably a sentence. Start from the position that no one is interested in what you have to say: they can always ask for more.
- Know precisely what you want from whom.
- Don't be arrogant. For every industry or argument that cannot be ignored there's someone eating humble pie.
- Don't ignore the common courtesies. In the competition for attention and influence, every little advantage helps.
- Don't forget you have two ears and one mouth and they should be used in that proportion.

Kortom, ook hier weer een lijst met geboden, verboden en raadgevingen die zijn gebaseerd op ervaring en in de praktijk bijgeslepen sociale en analytische intelligentie. Steeds sterker komt het beeld naar voren van het PA-werk als ingewikkeld, tactisch gevoelig werk, dat kennelijk slechts door buitengewone mensen tot een goed einde kan worden gebracht.

## B. Inhoudelijk bepaalde kenmerken

Specifieke vakkennis wordt ook belangrijk en bepalend gevonden voor het werk van de betrokkene.

“Iemand die zich met grondstoffen en energie bezighoudt, verkeert in een heel andere wereld dan een medewerker die sociale zaken of technologiebeleid tot zijn of haar werkterrein rekent”, stelt De Brouwer (in: Bennis e.a., 1992, p. 42).

Afgezien van inhoudelijke expertise speelt ook de discipline van het PA-vak als zodanig een belangrijke rol. “Working with government as a professional technique”, schrijft Miller, “falls between the Law, the practice of which is based on technical knowledge, and Public Relations, in which strong contacts are essential. It borrows from both disciplines.” (Miller, 1990, p. 130)

“In the United States, where lobbying is both more prevalent and more institutionalised, the business of dealing with Congress and Administration is divided into two halves: access, involving a combination of PR and understanding of the system; and advocacy, which is reserved almost entirely to

---

<sup>9</sup> Linning (1998). Persoonlijke presentatie op de School voor Communicatiemanagement, Hogeschool van Utrecht.

lawyers. The two disciplines work well side by side; both must be learnt (...).”(Idem, p. 134/135) “Well-presented written information, coupled with oral submissions are the two keys to successful advocacy to Government.”(Idem, p. 181)

Berveling die zich, zoals gezegd, richt op macht en invloed, noemt ook deskundigheid op een bepaald terrein als beïnvloedingsfactor van betekenis (Berveling, 1994, p. 63).

Hierin ligt waarschijnlijk ook de reden dat de effectiviteit van in te huren PA-consultants of professionele lobbyisten beperkt is. Het is immers niet doenlijk voor een consultant van een PA-bureau om zich nu eens de hoogwaardige expertise van een gegeven vakgebied (bijvoorbeeld de gezondheidszorg) eigen te maken en over enige tijd die van een ander (bijvoorbeeld waterzuivering). Greenwood wijst erop dat er een veelheid aan rollen mogelijk is voor lobbyisten: van het verzamelen van informatie tot en met het presenteren van een zaak aan politici van de Europese Unie. “The best are held in high regard by those with whom they come in contact in the institutions. However, the influence of professional lobbyists as a whole has sometimes been overestimated. On the whole, European institutions prefer to deal with interests direct rather than with intermediaries.” (...) “They are often less useful to the Commission than are experts in sectoral fields, because their knowledge often extends to no more than their brief...”

Hieruit blijkt dat een uitzonderlijk karakter en uitstekende sociale en contactuele eigenschappen, gepaard dienen te gaan met strategische vaardigheden en een grote inhoudelijke deskundigheid.

## C. Institutionele kenmerken

Goede interne organisatie is noodzakelijk, stelt onder andere Van Schendelen. Hij bedoelt daarmee “duidelijke, stabiele en consistente doeleinden, interne (dynamische) consensus en alertheid en flexibiliteit”....”Beschikbaarheid van hulpmiddelen, zoals actuele netwerken, kennis en informatie, externe steun, bevoegdheden enzovoort ... Bezit van een ruilmiddel.” (in: Bennis e.a., 1992, p. 17)

“De contacten op politiek niveau kunnen weliswaar een tijdlang door medewerkers en ambtenaren worden verzorgd...”, schrijft Brouwer (in: Bennis e.a., 1992, p. 36), “maar uiteindelijk moet het belang van een politiek issue naar buiten toe blijken door de persoonlijke inzet van de ondernemings-leiding.” Alle managers dienen zich met *public affairs* bezig te houden, vindt deze auteur en “op groepsniveau dient de *public affairs*-functie als een specialisme te worden opgehangen aan de ondernemings-leiding en te worden gekoppeld aan de



strategische functie”. In veel geschriften wordt het netwerk van contacten genoemd als belangrijkste hulpbron van de PA-functionaris (zie ook De Lange, 1997, p. 30).

Hoewel het sociale netwerk keer op keer als belangrijkste instrumentarium wordt genoemd, wijzen ervaringsdeskundigen er tegelijkertijd op dat de PA-functie veelal een zogenaamde *stand-alone* functie is. Het is vaak het werk van één persoon die één andere persoon ontmoet.<sup>10</sup>

Voor bepaalde lobbyprocessen is onderzoek nodig, stelt Worm:

“toekomstonderzoek, milieu-onderzoek, technisch onderzoek of strategisch onderzoek” (in: Bennis e.a., 1992, p. 103).

“De adviseur/lobbyist moet onafhankelijk zijn van zijn opdrachtgever. Dat is wellicht de belangrijkste gedragsregel”, schrijft Bennis (in: Bennis e.a., 1992, p. 122, 124).

Met betrekking tot lobbyen in Brussel merkt Tellegen op dat er steeds minder interesse zal zijn voor de wensen van afzonderlijke bedrijven: “hoe meer men kan spreken voor een gehele bedrijfstak op Europese schaal, hoe beter” (idem, p. 231).

Tellegen geeft nog een paar praktische aanwijzingen voor de Brusselse politieke markt:

“Neem ruim de tijd en menskracht om procedures, issues en politieke cultuur te leren kennen, ook als daar geen acute aanleiding voor lijkt te bestaan”

Miller geeft vier structurele behoeften die een rol spelen bij het contact met de overheid: “*the need to know*” (hieronder valt monitoren, zodat men weet wat er speelt en in een vroeg stadium op de hoogte is). “*the need to inform*” (daartoe behoort: gekend worden door de ambtenaren, de parlementsleden en ministers). “*the need to negotiate*” en “*the need to lobby*”. Deze leiden tot de volgende vierledige, bondige aanbeveling voor de praktiserende lobbyist:

“*monitor first, talk second, argue third, and apply pressure last*”. “Every hour spent on research and monitoring is worth ten spent on lobbying.” (Miller, 1990, p. 127) (...) the power of the media and public opinion, properly mobilised, are the two most important factors” (Idem, p. 162).

Steeds belangrijker wordt nationale, maar vooral internationale samenwerking. Van oudsher, stelt Greenwood, heeft de Europese Commissie zich meer gericht op groepen dan op afzonderlijke organisaties of bedrijven. Aanvankelijk was dat vrijwel ondoenlijk vanwege het versnipperde karakter van die

---

<sup>10</sup> Oud-minister Brinkman herinnert zich hoe vroeger het Binnenhof regelmatig volstond en de kelders vol lagen met “papier en allerlei bijbehorende spullen”. “Nu gaat het anders in zijn werk. Er is vaak één persoon in beeld die het woord doet. (...) Het meest effectief zijn directe contacten waarbij goede argumenten worden uitgewisseld.” (Brinkman in: Kok & Van der Maas, 2001, p. 52)

belangenbehartiging. "Today, the Commission still retains its policy of favouring interaction with Euro groups where possible. (...) Although single-firm representations to the Commission are heard, the firm concerned is usually told that the Commission would wish to explore the issue further by talking to the interest groups concerned in order to ensure that it gets a more representative opinion" (Greenwood, 1997, p. 4). "The large, cross-sectoral groups are among the best known of all interest groups working in Brussels. These include: UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe), comprising national federations; ERT (the European Round Table of Industrialists) and AMCHAM-EU (the EU Committee of the American Chamber of Commerce) ...." (ibid.).

Hieruit blijkt dat, volgens ervaringsdeskundigen public affairs een herkenbare positie moet hebben binnen organisaties, dat de adviseur/lobbyist vaak een *stand-alone*functie heeft met een grote onafhankelijkheid en dat het proces veelal volgens een bepaalde structuur verloopt.

## Het paradigma

Hiermee hebben we een eerste schets gegeven van het werkveld van public affairs met zijn eisen aan persoonlijkheid, het persoonlijk handelen en structurele kenmerken. Dit riep bij ons de vraag op of het niet van belang was om naast de meer pragmatische, politicologische en organisatorische invalshoek ook de sociaal-wetenschappelijke kant te belichten. Met andere woorden, is er geen samenhang te brengen in deze lange reeksen van ideale persoonlijke en structurele kenmerken en bovendien: wat kunnen sociale wetenschappen bijdragen, teneinde gefundeerde aanwijzingen voor het gedrag te ontwerpen? Dit leidt tot een verandering of verbreding van het bestaande paradigma. Paradigma's zijn de dominante zienswijzen en verklaringsmodellen op een bepaald wetenschapsgebied in een bepaalde periode.<sup>11</sup> Deze zijn zo alomtegenwoordig, zo vanzelfsprekend, zo in het collectieve bewustzijn gegrift door leermeesters en vakgenoten, dat de meeste betrokkenen zich er niet van bewust zijn, laat staan dat men in staat zou zijn om de werkelijkheid anders te zien dan door de bril van het dominante paradigma. Vroeg of laat bereiken ze ook hun grenzen. Ontwikkeling lijkt dan alleen mogelijk door die grenzen te

---

<sup>11</sup> De grondlegger van de concepten paradigma en paradigma-verandering in de wetenschap is Thomas Kuhn (1970). Hij omschrijft paradigma als: "universally recognised scientific achievements that for a time provide model problems and solutions to a community of practitioners" (1970, p. VIII). Het is een misvatting om te denken dat de wetenschap zich ontwikkelt door de accumulatie van individuele ontdekkingen en uitvindingen, aldus Kuhn.

doorbreken. Een sociaal-wetenschappelijk paradigma kan nieuwe impulsen geven.

Het door ons gestarte onderzoek naar public affairs wil een aanvullende beschrijving en analyse geven van het werkveld, waarbij bijvoorbeeld ook het karakter, de waarde van de inhoud van de boodschap en het organisatorische kader een rol spelen. Het doel van het onderzoek is te komen tot een algemeen, theoretisch model dat de relatie tussen de belangrijkste elementen van het public affairs-proces binnen organisaties in de verschillende sectoren zichtbaar en inzichtelijk maakt en dat tevens gebruikt kan worden als diagnose-model voor bestaande PA-praktijk.

De onderzoeksvraag die daarbij richtinggevend is geweest, luidt:

*Welke zijn de contextuele, persoonlijke, inhoudelijke en organisatorische factoren die het public affairs-werk kenmerken, in het perspectief van sensemaking en welke verschillen bestaan er op die punten tussen de verschillende sectoren?*

Dit proefschrift is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 gaan we nader in op de vraag welke theoretische invalshoeken in dit perspectief het meest productief zijn en tot welke meer gedetailleerde onderzoeksvragen die leiden. Het betreft het constructionisme en daaraan verwante theoretische noties.

In hoofdstuk 2 wordt een heuristisch model geschetst dat de in hoofdstuk 1 gepresenteerde theorie wil samenvatten tot een handzaam instrument dat geschikt is voor beschrijving en diagnose van bestaande public-affairspraktijken. In dat model worden de rollen van de (PA) persoon, de organisatie en rol van de boodschap beschreven.

Hoofdstuk 3 behandelt de methodologie, het onderzoeksdesign en de onderzoeksinstrumenten van het onderzoek. Tevens wordt de optie aangegeven van een zogenoemde PA-index.

In hoofdstuk 4 worden de uitkomsten van de verschillende instrumenten gepresenteerd, alsmede de conclusies.

Hoofdstuk 5, tenslotte bevat de belangrijkste aanbevelingen en een daarop gebaseerde nieuwe plaatsbepaling van public affairs.

Tot slot moeten wij hier nog een voorbehoud maken. We richten ons in deze studie op het proces van public affairs in zijn algemeenheid en niet zozeer op Europese public affairs. De reden daarvoor is dat, gezien de uiterst ingewikkelde institutionele en besluitvormende structuur en de onvermijdelijke multiculturele dimensie van Europa en de Europese Unie, een te ambitieuze onderneming zou zijn (zie onder meer Van Nispen & De Lange, 2002).

# HOOFDSTUK 1

## WERKELIJKHEIDSCONSTRUCTIE ALS RICHTINGGEVEND PARADIGMA

### Theoretisch aansluiten bij de kernactiviteiten in het veld

Om de vragen die gesteld zijn aan het eind van de Inleiding te beantwoorden, kunnen we het beste aansluiten bij de karakteristieken van de kernprocessen op dit veld, zoals die daar voor een belangrijk deel aan de orde zijn gesteld.

Vanwege de keer op keer genoemde vereisten van empathische interactie met het oogmerk om het eigen standpunt met de ander te delen en zo een gemeenschappelijke werkelijkheid te construeren, biedt de sociaal-wetenschappelijke benadering, die bekend is geworden onder de term *constructionisme*, een goed hanteerbaar perspectief.

We zullen ons betoeg structureren aan de hand van vier invalshoeken:

1. Het overkoepelende theoretisch raamwerk van het constructionisme. Het hart van het PA- en lobbywerk is te duiden als constructie – of eventueel *deconstructie* en *reconstructie* - van een te interpreteren en gemeenschappelijk te maken werkelijkheid. Dit en de hierna genoemde perspectieven, zullen in de volgende paragrafen nader worden uitgewerkt.
2. De persoonlijke achtergrond van de functionaris. Aangezien de persoon van de functionaris in dit veld zo'n doorslaggevende rol blijkt te spelen, zullen we bij onze theoretische verkenning in het perspectief van het constructionisme aan de persoonlijke *habitus* bijzondere aandacht geven. Het is met name de Franse socioloog Bourdieu (1979) die dit begrip in de sociale wetenschappen heeft geïntroduceerd en tot een kritisch analyse-instrument heeft gesmeed.
3. De rol van *intelligence*. Naast die persoonlijkheidskenmerken, de persoonlijke vaardigheden en de subtiele interactie wordt gewezen op het vanzelfsprekende belang van inhoudelijke kennis op het betreffende vakgebied. Op alle expertisegebieden speelt dit een doorslaggevende rol, of het nu om de chemie-, de vervoers- of de milieusector gaat. Men moet zeer goed op de hoogte zijn waar het in de betreffende sector om gaat, wat de

belangrijke *issues* en ontwikkelingen zijn. Men moet die kennis en die inzichten paraat hebben en op de juiste moment strategisch kunnen inzetten.<sup>12</sup> Dus hoogwaardige kennis en informatie, het op een of andere manier vastleggen ervan, het beschikbaar hebben op elk gewenst moment en het strategisch inzetten ervan lijken cruciale factoren in dit veld. In dit verband wordt wel de Engelse term *intelligence* gebezigd. Dit brengt ons ertoe om theoretische noties te verkennen en verder te ontwikkelen op het gebied van *intelligence*, een woord dat, treffend genoeg, in het Engels naast *intelligentie* ook *inlichtingen(dienst)*, *verkenning* (of zelfs *spionage*) kan betekenen. Overigens ligt hier een raakvlak met wat hierboven is gezegd met betrekking tot habitus. Er is een geleidelijke overgang van de bedoelde meer impliciete kennis van symbolen, codes en rituelen en de hier bedoelde expliciete kennis.

4. De invloed van ethiek en macht.

Tenslotte zal er aandacht moeten zijn voor de sociaal-maatschappelijke context van waarden en normen en dus ook die van *macht* en *ethiek* van het vak.

In de volgende paragrafen worden deze perspectieven nader uitgewerkt.

## Constructionisme

Een van de basisteksten over constructionisme werd geschreven door Peter Berger en Thomas Luckmann onder de titel *The Social Construction of Reality* (1975). Volgens deze auteurs is de werkelijkheid veelal niet de objectieve, buiten de mens staande entiteit die zij voor de subjectieve waarnemers lijkt te zijn en die door de waarnemende mens als het ware ontdekt wordt. Er is een in principe betekenisloze wereld, die pas zin krijgt door de zingevende waarnemer.<sup>13</sup> Met andere woorden, de werkelijkheid is een mentale constructie. Opmerkelijk is dat deze gedachte sterke ondersteuning vindt in het recente

---

<sup>12</sup> De onmogelijke eis van expertise op zeer uiteenlopende gebieden is volgens Greenwood de reden dat ingehuurde PA-consultants of externe professionele lobbyisten slechts beperkt inzetbaar zijn (Greenwood, 1997, p. 6). Zij hebben niet die expert-kennis hebben die ervaren insiders vanzelfsprekend bezitten en zij vallen snel door de mand als zij dat ten onrechte voorwenden.

<sup>13</sup> Sommigen gaan zover dat zij stellen dat objectieve werkelijkheid in het geheel niet bestaat. Op zich is dat een interessante filosofische vraag, maar voor ons doel is een zo ver gaande discussie niet opportuun. De notie dat datgene wat wij als werkelijkheid ervaren op zijn minst in belangrijke mate een menselijke mentale constructie vormt, is in de sociaal-wetenschappelijke literatuur praktisch onomstreden.

onderzoek naar de relatie tussen structuur en werking van de hersenen en allerlei mentale processen als waarnemen en bewustzijn.<sup>14</sup> Zien, bijvoorbeeld, blijkt geen eenrichtingsverkeer te zijn waarbij informatie binnenstroomt uit de buitenwereld. Uit PET-scans<sup>15</sup> blijkt dat het om tweerichtingsverkeer gaat, waarbij grote hoeveelheden informatie teruggestuurd worden vanuit een groot aantal gebieden in de hersenen. Uit tal van experimenten blijkt dat we de omgeving opbouwen op basis van ervaringen en van wat we *verwachten* te zien. Omgekeerd aan wat we doorgaans aannemen, stelt Llinas dat “hersenen beelden maken die realiteit worden door de informatie die via de ogen naar binnen komt”.<sup>16</sup>

In een ruimere opvatting van deze visie worden ook de andere zintuigen betrokken als informatiebron, waarbij gesproken wordt van multisensoriek. In de psychologie is dat bekend geworden als attributie.

Soortgelijke processen treden ook op ten aanzien van andere zintuigen dan het zien.

Deze constructieprocessen vinden niet plaats in sociale isolatie. Integendeel, menselijke betekenisgeving en werkelijkheidsconstructie vinden zo goed als altijd plaats in een sociale context. Vanaf de geboorte bevindt de mens zich in een sociale constellatie die de kijk op de wereld (of in feite *zijn wereld*) mede bepaalt. Als het individu volwassen is geworden, blijft de sociale context ook een invloedrijke mediator van de aldus gecreëerde werkelijkheid. Vandaar dat Berger en Luckmann spreken van de *sociale* constructie van de werkelijkheid. Wat hier met het enkelvoudige begrip *sociaal* wordt aangeduid, is in werkelijkheid een zeer complex fenomeen, waaraan allerlei bijzondere aspecten en processen te onderkennen zijn. Interactie met anderen speelt een doorslaggevende rol, met name de interactie met belangrijke anderen. Ook traditie, geschiedenis, cultuur, instituties en vooral taal, zijn alle uiterst krachtige factoren in de sociale constructie van de werkelijkheid.

De onbevangen mens is zich doorgaans totaal niet bewust van deze processen. Men beschouwt de wereld vaak als gegeven en als objectief bestaand. Dat geldt niet alleen voor fysieke objecten in de wereld buiten het *ik*, maar ook voor niet-

---

<sup>14</sup> Zie o.a. Christen & Klivington (1989), Dennett (1991), de special issue *Mind and Brain* van het tijdschrift *Scientific American* van september 1992, Damasio (1995), LeDoux (1996), Dennett (1995).

<sup>15</sup> PET staat voor positron emissie tomografie, een techniek waarbij hersenactiviteit zichtbaar gemaakt kan worden.

<sup>16</sup> Rodolfo Llinas is een van de leidende hersenfysiologen die zich met het genoemde onderzoek bezighoudt. Deze uitspraak deed hij in de Teleac-uitzending *Ons Brein*, uitgezonden op 22 juli 2003.

fysieke objecten waarvan nog veel duidelijker is dat zij het product zijn van psychosociale constructieprocessen.<sup>17</sup>

De werkelijkheid zoals mensen die beleven, ook in PA- en lobbyprocessen, is dus een product van mentale constructieprocessen die in hoge mate sociaal van karakter zijn. De betrokken PA-practitioners zijn zich daar meestal niet van bewust. Vaak worden feiten en omstandigheden gezien als op zichzelf staande, objectieve, concrete dingen en niet als mentale constructies.

## Het instrumentarium van Searle

De Amerikaanse filosoof John Searle is een van de hedendaagse filosofen die de draad van het constructionisme oppakt. In 1995 publiceerde hij een studie onder de titel *The Construction of Social Reality*.

Searle is een van degenen die aannemen dat er een werkelijkheid bestaat die los staat van de (menselijke) waarneming en interpretatie. Dat maakt het volgens hem mogelijk om een subjectieve van een objectieve werkelijkheid te onderscheiden. Hij maakt daarbij onderscheid tussen *epistemische* en *ontologische* objectiviteit en subjectiviteit (1995, p. 8).<sup>18</sup>

Searle onderscheidt ook institutionele feiten. Een groep hyena's die op een prooi jaagt, of een parlement dat wetten aanvaardt (de voorbeelden zijn geheel toevallig gekozen) zijn beide sociale feiten. Alleen het laatste is een *institutioneel* feit. Met andere woorden, mensen kunnen het oneens zijn of zelfs elkaars tegenstanders zijn, maar dat verhindert niet altijd dat zij collectieve intentionaliteit of sociale feiten voortbrengen. Searle maakt duidelijk dat institutionele feiten vaak steunen op andere institutionele feiten. Zo ontstaan er onderling gekoppelde systemen van institutionele feiten. Deze institutionele systemen vertegenwoordigen enorme belangen in de menselijke samenleving: bezittingen, rechten, plichten en allerlei vitale relaties tussen mensen,

---

<sup>17</sup> Berger en Luckmann noemen dat *reïficatie*. De min of meer “verraderlijke” eigenschappen van reïficatie illustreren zij als volgt: “Typically, the real relationship between man and his world is reversed in consciousness. Man, the producer of a world, is apprehended as its product (...) Even while apprehending the world in reified terms, man continues to produce it. That is, man is capable of producing a reality that denies him” (1975, p. 106/107)

<sup>18</sup> Een voorbeeld van een subjectieve, epistemische uitspraak is: “Rembrandt was een groter kunstenaar dan Rubens”. Dit in tegenstelling tot de uitspraak: “Rembrandt woonde in 1632 in Amsterdam” die epistemische objectief is. Daarnaast maakt Searle een *ontologisch* onderscheid tussen “objectief” en “subjectief”. Het onderscheid verwijst dan naar bestaansmodi. Pijn bijvoorbeeld is ontologisch subjectief, omdat het bestaan ervan afhangt van het subject dat de pijn voelt. Bergen daarentegen zijn ontologisch objectief, omdat ze (blijven) bestaan onafhankelijk van een waarnemend subject.

het bruto nationaal product, gevangenissen en oorlogen zijn op deze wijze gefundeerd. Hoewel Searles uiteenzettingen tamelijk filosofisch-speculatief lijken, zien we ook meteen de praktische implicaties ervan voor onze studie. Zo zullen wij bij het onderzoek ons er voortdurend rekenschap van moeten geven dat ook voor deze betrokkenen (onderzoekers, onderzoeksobjecten en allerlei andere spelers in het veld) geldt dat men niet gewend is om zo te denken en vele zaken zullen als reïficaties (zie voetnoot 17) bestaan in het bewustzijn van de betrokkenen.

## Sociale vraagstukken als constructies

Bij public affairs gaat het vaak om *issues*, min of meer problematische zaken die soms verrassend snel tot ontwikkeling kunnen komen en de agenda volledig beheersen (en vaak ook weer even verrassend verdwijnen). Voorbeelden van een constructionistische benadering op dat gebied vinden we in de studie van Best *cs.* (1995) getiteld *Images of Issues. Typifying Contemporary Social Problems*. Zoals de ondertitel al aangeeft, gaat het bij deze groep auteurs vooral om zaken die kunnen worden geduid als *sociale problemen*. Sociale problemen zijn sociale constructies, zo stellen zij. Een van de centrale mechanismen in dit constructieproces is *claims-making*. Met die term wordt bedoeld “de activiteit van individuen of groepen die beweringen doen over klachten of claims met betrekking tot vermeende condities” (Best *et al.*, 1995, p. 6).

*Typification* is een belangrijk onderdeel van *claims-making*. Het maakt nogal verschil, stelt Loseke, of men het verschijnsel van mensen die op straat leven, typeert als “het probleem van de thuisloze geestelijk gestoorden”, of als “het probleem van gebrek aan behuizing”.<sup>19</sup>

In het algemeen kan men stellen dat *claims-makers* er beter in zullen slagen om voor bepaalde situaties erkenning als sociaal probleem en behandeling te verkrijgen, wanneer deze samenvallen met de dominante politieke, economische of religieuze ideologieën (Luckenbill, 1995, p. 303). Ervaren PA-practitioners of -consultants maken gebruik van dit inzicht en herformuleren soms hun claims om deze meer in overeenstemming te brengen met de dominante opvattingen van het moment en om zo hun kansen te vergroten. We zien hier een duidelijke relatie met wat Van Schendelen schaarst onder de noemer *issue-manipulatie*. Hij geeft daarvan een aantal sprekende voorbeelden: de kwestie van “goedkope textielimport” wordt omgedefinieerd tot de kwestie van “kinderarbeid”, “olie-opslag” tot “veiligheid”, “roken” tot “persoonlijke vrijheid” enzovoort

---

<sup>19</sup> Een ander sprekend voorbeeld is het verschil tussen “teenager-promiscuïteit” en “teenager-zwangerschappen” (*ibid.*).



(Van Schendelen, 2002, p. 210). “In all these cases the key is to find a higher value, which can be exploited as a catapult for the creation of a desired outcome” (Idem, p. 103).

Samenvattend zouden we kunnen stellen dat de concepten *claims-making*, *typification* en *context* raken aan het hart van *public affairs*. Of het nu om Den Haag gaat, om Brussel of enige andere arena, of het om de Europese Commissie gaat of om een zogenaamd non-gouvernementele organisatie (NGO) als Greenpeace, alle zullen de indringende invloed ondergaan van claims, typificaties en contexten.

## Macht en werkelijkheidsconstructie

In de interactie van verschillende actoren kunnen de ingebrachte werkelijkheidsdefinities met elkaar overeenkomen. Maar het is ook mogelijk dat er ontmoetingen plaatsvinden van werkelijkheidsdefinities die *niet* met elkaar stroken of die zelfs *strijdig* met elkaar zijn. Wie of wat bepaalt dan wat de waarheid of werkelijkheid is en wat niet? Berger & Luckmann stelden reeds: “He who has the bigger stick has the better chance of imposing his definitions of reality” (1975, p. 127). Wie de meeste macht heeft, bepaalt meer dan andere betrokkenen wat de dominante definitie van de werkelijkheid wordt. Het gaat daarbij wellicht uiteindelijk om daadwerkelijke fysieke, militaire of politieke macht, maar in het dagelijks verkeer - en dus ook in PA - gaat het meestal om *symbolische* macht.

Macht wordt vaak niet als zodanig onderkend en ook wordt zij, bedoeld of onbedoeld, verhuld.<sup>20</sup> In de menselijke werkelijkheid groeit macht uit organisaties, dat wil zeggen uit *systematic arrangements of status-functions* (Searle, p. 117-118). “One lesson to be derived from the study of institutional facts is this: everything we value in civilization requires the creation and maintenance of institutional power relations through collectively imposed status-functions.”(Idem, p. 94).

Dit alles lijkt uitermate fragiel, omdat het slechts gebaseerd is op een verzameling collectieve voorstellingen. Men is geneigd om te denken: er hoeft maar weinig te gebeuren om dat hele kaartenhuis te laten instorten. Maar in werkelijkheid zijn dergelijke constructen kennelijk veel robuuster dan men op het eerste gezicht zou vermoeden. Niet voor niets vormen collectieve

---

<sup>20</sup> Een van de grote illusies van onze tijd, stelt Searle, is de opvatting dat macht uit de loop van een geweer komt. Echte macht ligt bij degene die achter een bureau zit en die geluid maakt met zijn mond of tekens op papier zet. De ongelukkige met een geweer heeft de grootste kans de minst machtige te zijn en het meeste risico te lopen.

intentionaliteit<sup>21</sup> en institutionele feiten (zie boven) de ruggengraat van de samenleving.

Over macht wordt onderhandeld, ook al gebeurt dat vaak niet (geheel) bewust of in symbolische vorm. Esland c.s. (1973) geven daarvan illustratieve voorbeelden in onderwijssituaties.<sup>22</sup> De interacties tussen leraren en leerlingen zijn voor een belangrijk deel te interpreteren als onderhandelingen over de macht in de schoolsituatie. De belangrijkste implicatie van hun analyse is dat de uitkomst van dat onderhandelingsproces mede het proces van *kennisuitwisseling* bepaalt. Hoewel het om heel verschillende velden gaat, heeft dit inzicht vèrgaande implicaties voor het veld van public affairs. Er is sprake van macht en machtsverschillen. Die macht is veelal symbolische macht, gedragen door institutionele feiten. Over die macht wordt voortdurend onderhandeld, ook al ziet men dat niet als zodanig. De uitkomsten van die onderhandelingen leveren nieuwe sociale constructies op, met soms verstrekkende gevolgen.

Mastenbroek (1998, p. 146 e.v.) geeft aan dat onderhandelingen in het algemeen een viertal faseringen kennen, te weten: (1) belangen realiseren (primair gericht op de inhoud en kennisuitwisseling), (2) machtsbalans beïnvloeden (in hoeverre is er een balans, rol- en positiebepaling), (3) een gunstig klimaat creëren (scheiding van persoon en gedrag, spannings-reductie, informaliseren) en ten slotte (4) flexibiliteit (procedures, integratief denken). Gedegen analyse en hantering van deze fasen zijn naar zijn oordeel van toepassing bij het bereiken van uitkomsten in machtsposities en bij onderhandelingen. Het kan zijn dat men ten aanzien van verschillende issues in verschillende fasen verkeert, soms zelfs met dezelfde actoren. Zo kan het voorkomen dat een persoon in dezelfde tijd in uiteenlopende arena's acteert met verschillende boodschappen, namens andere organisaties. Daarbij kunnen er onverwachte en soms ongewenste interferenties ontstaan.

Bourdieu onderkent - naast de economische en politieke macht, waarmee we in ons denken al vanouds vertrouwd zijn - ook symbolische macht.<sup>23</sup> Een van de middelen om symbolische macht te handhaven is *symbolisch geweld*. Zoals de term al aangeeft, gaat het daarbij niet om zichtbare en tastbare vormen van geweld en macht, maar om verhuide, symbolische vormen ervan die zelden als zodanig herkend en onderkend worden. Deze liggen veelal op het gebied van de

---

<sup>21</sup> Searle bedoelt daarmee dat mensen niet alleen deelnemen in coöperatieve handelingen, maar ook dat zij opvattingen, verlangens en intenties delen.

<sup>22</sup> Zij gebruiken daarvoor de termen *negotiation* en *bargaining for control*: leraren onderhandelen niet openlijk en wellicht niet eens bewust over de macht in klassensituaties met hun leerlingen, maar veel van hun handelingen zijn als zodanig te interpreteren.

<sup>23</sup> Zie vooral Bourdieu (1991). *Language & Symbolic Power*.

verbale communicatie.

Communicatiemiddelen, met name de taal, worden bestudeerd en geanalyseerd als instrument of medium van machtsverhoudingen. Voor zover de communicatie zelf onderwerp van studie is, stelt Bourdieu, moet deze dus omgekeerd ook steeds geanalyseerd worden als instrument van macht, als onderdeel van het totale veld of strijdperk en niet, zoals maar al te vaak in de communicatietheorie gebeurt, als min of meer op zichzelf staand neutraal verschijnsel. Het gezag van de taal komt als het ware “van buiten” en is niet inherent aan de taal zelf. “Een heel belangrijk deel van wat in verbale communicatie wordt geproduceerd, tot en met de eigenlijke inhoud van de boodschap, blijft onbegrijpelijk, zolang men verzuimt de totale structuur van machtsverhoudingen die in de ruil aanwezig zijn in de beschouwingen te betrekken”, aldus Bourdieu (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 95). Talige verhoudingen zijn ook altijd symbolische machtsverhoudingen. Elke talige ruilhandel, stelt Bourdieu, bevat virtueel een vorm van machtsuitoefening en dat geldt des te sterker naarmate de actoren die erin betrokken zijn asymmetrische posities innemen in de verdeling van het relevante kapitaal (Idem, p. 95-98).<sup>24</sup>

*Public affairs* als werkelijkheidsconstructie is net zo onderhevig aan communicatie op betrekkningsniveau waarbij macht een rol speelt. Sommige auteurs stellen dat ook expliciet.<sup>25</sup> Bij organisaties gaat het dan vooral over macht die gebaseerd is op omvang, omzet, werkgelegenheid of politieke connecties, maar ook om imago en prestige.

Over de meer impliciete, symbolische vormen van macht wordt eigenlijk niets gezegd in de gangbare PA-studies. Niettemin verwachten wij dat die wel degelijk een rol spelen in *public affairs*. De vraag is dan, welke symbolische, impliciete, verborgen, min of meer subtiele vormen van macht een rol spelen en hoe dat gebeurt. Machtverschillen kunnen bijvoorbeeld tot uiting komen in taal, smaak, gedrag, dictie, houding, status, opleiding en dergelijke van de

---

<sup>24</sup> Bourdieu wijst hier o.a. op de Amerikaanse onderzoeker Labov. Deze is reeds aan het eind van de jaren ‘60 bekend geworden met zijn kritische studies, waarin hij aantoonde hoezeer de sociale situatie niet alleen de omvang maar ook de structuur van de communicatie sterk beïnvloed. Hij hekelt de notie van wat hij noemt het “linguïstisch communisme”, waarbij gedaan wordt alsof taal geen schaars goed is. In feite, stelt hij, is de toegang tot de taal buitengewoon ongelijk. Hij keert zich tegen het zuiver “communicatieve model” zoals hij dat met name vertegenwoordigd ziet door Habermas. “... de theoretische universele taalvaardigheid die taalwetenschappers met een zo vrijgevig gebaar aan Jan en alleman toekennen, is in werkelijkheid het monopolie van slechts enkelen.”

<sup>25</sup> Greenwood wijst er bijvoorbeeld op dat belangen die naar voren worden gebracht door grote internationale samenwerkingsverbanden veel meer indruk maken dan wanneer een enkel bedrijf in Brussel aanklopt. Maar voor organisaties die van uit zichzelf veel macht hebben, kan het soms nuttiger zijn om alleen te gaan.

personen in de interactie, maar ook in omvang, ideële en materiële positie, reputatie van de organisaties namens welke zij optreden.

Dus waar de werkelijkheid (meestal) een mentale constructie is, zal macht zich vooral in zijn mentale, symbolische – dat wil zeggen niet concreet fysieke – vorm voordoen.

## Background of habitus

Searle wijdt een paragraaf aan het begrip *background*. Het gaat daarbij om kenmerken van het individu en we begeven ons op het niveau van de individuele PA-functionaris en zijn of haar interacties. Searle definieert *background* als: “the set of nonintentional or preintentional capacities that enable intentional states of function”. Met *capacities* bedoelt hij vermogens, disposities, tendensen en causale structuren in het algemeen (1995, p. 129). Hij geeft er wat sprekende voorbeelden bij.<sup>26</sup> We hebben, met andere woorden, een zekere kennis van hoe de wereld werkt.

Searle ziet een duidelijke overeenkomst tussen zijn begrip *background* en het door Bourdieu gebezigde begrip *habitus* (Bourdieu, 1979). Bourdieus begrip *habitus* is een theoretisch construct. Hij bedoelt daarmee het geïncorporeerde, generatieve schema dat bestaat uit het geheel van eigenschappen van het individu, een systeem van disposities, die worden ingezet in een veld en daarin hun specifieke waarde krijgen. Deze disposities bestaan niet louter individueel of subjectief. Het gaat om persoonlijkheidskenmerken die samenhangen met het milieu waaruit men voortkomt: de houding, het waardenpatroon, de dictie, de smaak die gevormd is in het milieu van herkomst en tijdens het traject dat van daaruit gestart wordt. “De habitus”, schrijft Bourdieu, “is een gesocialiseerde vorm van subjectiviteit” (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 81). Habitus wordt gevormd door de incorporatie van volume en samenstelling van cultureel en economisch kapitaal. Daartoe behoren ook het soort scholen dat men bezocht heeft en de sociale netwerken, de regio en de religie waarin men opgroeit. Het is het vanzelfsprekende en onbewuste dat de persoon kenmerkt en waardoor hij vrijwel onmiddellijk herkend en erkend wordt als lid van zijn klasse.

---

<sup>26</sup> In het Engels gebruikt men het werkwoord *to cut* in uitdrukkingen als *cut the grass* en *cut the cake*. Het gaat om hetzelfde werkwoord, maar als ik tegen iemand *will you cut the cake* en hij gaat de taart te lijf met een grasmaaimachine, zouden wij op zijn minst verbaasd zijn. Men *weet* (of hoort te weten) welke betekenis in welke situatie bedoeld wordt. Een ander sprekend voorbeeld is de zin: “Zij gaf hem de sleutel en hij opende de deur”. We gaan ervan uit dat de toehoorder onmiddellijk begrijpt dat hij de deur open maakt met die sleutel op de gebruikelijke wijze. Men zal doorgaans ook niet verwachten dat de toehoorder denkt dat het een sleutel van 10 kilo is waarmee hij de deur inbeukt (ibid.).

De habitus komt op een specifieke manier in een veld tot uitdrukking. “Steeds wanneer de habitus objectieve condities tegenkomt die identiek of gelijksoortig zijn aan degene waaruit hij voortkomt, is hij in feite zonder enige inspanning tot bewuste en intentionele aanpassing volkomen aangepast” (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 84).

De verschillende soorten kapitaal (economisch, politiek, cultureel) worden door Bourdieu gedefinieerd in relatie tot wat hij een veld (*champ*) noemt.

In het Nederlands zou men dit begrip ook wel kunnen vertalen met *wereld*, zoals in uitdrukkingen als de kunstwereld, de sportwereld, de wereld van onderwijs en wetenschap etc..

Omdat de PA-practicus iemand is die vaak op zichzelf en één-op-één opereert in persoonlijke ontmoeting met andere individuen, waarbij er meestal grote belangen op het spel staan, ligt het voor de hand te veronderstellen dat habitus een belangrijke en doorslaggevende rol speelt.

## De media als invloedrijke construeerders van werkelijkheid

In een studie naar *public affairs* mag het media-aspect, toegespitst op het journalistieke deel, niet ontbreken. De massamedia lijken in onze maatschappij in toenemende mate de particuliere en publieke werkelijkheid te bepalen. Het grote publiek, maar ook politici en PA-practitioners zijn voor een belangrijk deel aangewezen op de massamedia, die een cruciale rol spelen in het monitoren van de werkelijkheid.

Een actuele analyse van de rol van de media vanuit constructionistisch perspectief vinden we in Weimann (2000). In de theoretische begrippen die hij hanteert, vinden we instrumenten die ook bruikbaar zijn voor onze studie.

Drie centrale begrippen die in dat perspectief primaire relevantie lijken te bezitten, zijn: *agenda setting*, *priming* en *framing* (Weimann, 2000, p. 314-316).

Onder *agenda setting*<sup>27</sup> verstaat Weimann: “the ability of the news media to define the significant issues of the day”. De betekenis komt bondig tot uiting in het volgende citaat: “The press may not be successful much of the time in telling people what to think, but it is stunningly successful in telling its readers what to think *about*.” (Cohen, 1963, geciteerd in Weimann, 2000, p. 33).

*Priming* wordt in de psychologie omschreven als het proces waarbij mensen, zonder dat zij zich ervan bewust zijn, zijn blootgesteld aan informatie en waarbij

---

<sup>27</sup> Agenda setting komen we ook in de gangbare literatuur over public affairs tegen. Het lijkt daar meer te verwijzen naar de macht van personen en instituties om te bepalen “wat er, soms letterlijk, op de agenda komt”. Zo geeft Van Schendelen het voorbeeld van de *Council* van Europese ministers die nieuwe aandachtspunten op de EU-agenda kunnen zetten (200, p. 77).

die informatie invloed heeft op de daarop volgende waarnemings- of beslissingsprocessen. Met betrekking tot de media omschrijft Weimann *priming* als: “the relationship between the patterns of news coverage and the criteria with which the public evaluates politicians”. Hij verduidelijkt dat met het volgende voorbeeld. Bij de evaluatie van president Bush (Sr) door het publiek na de Golfoorlog speelden buitenlandse issues een overmatige rol. Vóór die tijd werd de president vooral geëvalueerd aan de hand van economische issues en criminaliteit. De media geven veel aandacht aan bepaalde issues ten koste van andere en beïnvloeden aldus de criteria op basis waarvan het publiek oordeelt. *Framing* is verwant aan *priming*. Bij *framing* gaat het vooral om oordelen of evaluaties die worden beïnvloed door de manier waarop zaken worden geformuleerd. Een goed voorbeeld is de discussie over het onderwijs waarbij door de ene partij wordt gesproken over de *kosten* van het onderwijs. Deze discussie krijgt een andere connotatie wanneer er wordt gesproken over *investeringen* in het onderwijs. Ten aanzien van de media geeft Weimann het volgende voorbeeld: mensen die tijdens de Golfoorlog veel naar de televisie keken, bleken militaire oplossingen meer te ondersteunen dan diplomatieke.<sup>28</sup> De media, als bepalers van de *agenda*, maar ook van *priming* en *framing*, spelen vaak een belangrijke, zo niet doorslaggevende rol als context voor PA processen.

## Narratieve constructie

“Geef mensen twee of drie plaatjes of beschrijvende zinnen en zij zullen ze in verband brengen met een of ander verhaal, een verslag dat de plaatjes of de betekenissen van de zinnen tot een patroon verbindt”, schrijft Sarbin (1986, p. 8). De neiging om de werkelijkheid om ons heen te construeren of reconstrueren in de vorm van een verhaal is kennelijk diepgeworteld in de menselijke natuur.

Wat bedoelen Sarbin en auteurs die theoretisch aan hem verwant zijn met het

---

<sup>28</sup>In de psychologie zijn er tal van experimenten gedaan die de invloed van een opzettelijk aangebracht frame onderzochten. Bekend is het experiment van Kahneman & Tversky (1979) waarbij men proefpersonen in een zogenaamd *gain frame* bracht en zodoende hun keuze sterk beïnvloedde (geciteerd door Ten Kate & Van Koppen, 2002, p. 51). Men liet proefpersonen kiezen uit twee programma's om een potentieel dodelijke ziekte te bestrijden. Hoewel de uitkomsten van beide programma's precies hetzelfde waren, koos driekwart van de proefpersonen voor het programma dat met zekerheid het aantal overlevenden noemde, terwijl het andere de grotere kans op overlijden naar voren bracht. In termen van de onderzoekers zijn de proefpersonen van de eerste groep door de bewoordingen van het vraagstuk in een *gain frame* gebracht en die van de tweede groep in een *loss frame*.

begrip “verhaal” (waarvoor in Nederlandse literatuur ook wel het Engelse woord *story* wordt gebezigd) of narratief? We vonden de volgende omschrijving. “A story is a symbolized account of actions of human beings that has a temporal dimension. The story has a beginning, a middle and an ending.... The story is held together by recognizable patterns of events called plots. Central to the plot structure are human predicaments and attempted resolutions” (Idem, p. 3). De neiging tot verhalen is alom tegenwoordig in het dagelijks leven. Gergen & Gergen zochten naar de essenties van verhalen en verhalen vertellen (*story telling*, idem, p. 25 ev.). Het meest essentiële kenmerk is dat zij gebeurtenissen op zodanige wijze structureren dat er, ten eerste, een zekere mate van verbondenheid en coherentie ontstaat en, ten tweede, een gevoel van richting en beweging door de tijd.

Om een verhaal te zijn, moet een verslag tevens het gevoel vestigen dat er een gewaardeerd eindpunt (*goal state*) is: bijvoorbeeld het geluk van de protagonist, de destructie van het kwaad, de overwinning van de favoriete groep, de ontdekking van de schat.

Het succesvolle narratief wordt voorts gekenmerkt door een min of meer geloofwaardige selectie en organisatie van gebeurtenissen. Een van de meest saillante eigenschappen van de narratieve vorm is *dramatic engagement* en een van de meest pakkende aspecten daar weer van is *suspence*. Het snel en onverwacht veranderen van de verhaallijn in positieve richting (het romantische verhaal) of negatieve richting (de tragedie) draagt volgens Gergen & Gergen substantieel bij aan het drama-gehalte.

Ook wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke theorieën kunnen worden getypeerd met behulp van deze algemene narratieve eisen. Volgens deze auteurs is tenminste een deel van de populariteit van bepaalde theorieën (Freud, Piaget<sup>29</sup>) te danken aan hun onmiskenbare *dramatic impact*. “As we find, developmental theories in the sciences seem to approximate and to derive their sensemaking capacity largely from existing narrative structures” (Idem, p. 39).

Robinson & Hawpe voegen nog een aspect toe dat direct voor ons van belang is. Ervaring, zo stellen zij, neemt niet automatisch een narratieve vorm aan. “Rather, it is in reflecting on experience that we construct stories. The stories we make are accounts, attempts to explain and understand experience”

---

<sup>29</sup> Freud volgt een tragische, pessimistische verhaallijn: het eindpunt is de geslaagde onderdrukking van spontane driften en impulsen, terugval ligt altijd dreigend op de loer (regressie). Piaget volgt een optimistische verhaallijn: het einddoel is de volledige beheersing door de opgroeiende mens van formeel-logische operaties. Bovendien is het verhaal van Piaget esthetischer (en in die zin pakkender) omdat Freuds “verhaal” een “lelijk” gat laat vallen tijdens de zogenaamde latentie-fase in de kinderlijke ontwikkeling.

(in Sarbin, 1986, p. 111).

Het verhaal over iemands eigen leven, ook wel *self-narratives* genoemd, blijkt een cruciale rol te spelen in de constructie van de individuele identiteit (zie onder andere Scheibe, 1986). Zoals elk verhaal heeft ook dat verhaal de neiging beter te worden naarmate het vaker herverteld wordt.<sup>30</sup> Op een ander, meer collectief-cultureel niveau spelen bijvoorbeeld psychologische theorieën (of hun historische equivalenten) over wie of wat de mens is een invloedrijke rol. Bruner stelt: “I believe that human beings immersed in culture have a way of fulfilling Oscar Wilde’s dictum that life imitates art, including psychology, for Freud’s image of humanity shaped the generations after him as much as Homer’s shaped the classic Greek mind. Even symptoms imitate art – yesterday’s neurosis, today’s acting out, tomorrow’s multiple personality disorder, perhaps as much a gift of therapists to patients as vice versa.” (Bruner, 1990, p. 345). Bandler (1985), de uitvinder van *neuro linguistic programming* (NLP), geeft een treffend en geestig overzicht van een paar ontwikkelingen in dramatische psychiatrische ziektebeelden.<sup>31</sup>

Essentieel voor ons doel is hoe verhalen, inclusief het zelf-narratief, doorwerken in de praktijk van alledag en dan in het bijzonder de PA-praktijk. We willen hier drie aspecten bespreken: het verhaal als instrument om de werkelijkheid te construeren, de gevolgen daarvan voor het handelen en de mogelijkheden om via verhalen menselijk gedrag te beïnvloeden.

Ten eerste vormen verhalen een cognitief schema dat een effectief filter is voor de waarneming: wat in het “verhaal” past, wordt waargenomen, wat er niet in past, wordt veelal genegeerd en wat er wel in past, maar niet wordt waargenomen, wordt er vaak bij verzonnen (zie Van Koppen en Helsing, 2002, p. 25 ev.). “Mensen zijn voortdurend op zoek naar de causale structuur die ten grondslag ligt aan sociale gebeurtenissen, want zonder het aanbrengen van structuur gaan wij ten onder aan losse feiten: ‘nothing is more lost than a loose

---

<sup>30</sup> Bosi (in Scheibe, p. 145) verklaart daaruit het plezier waarmee senioren over hun jeugd praten.

<sup>31</sup> “Schizophrenia is a very prestigious way to be broken, catatonia is a very quiet one. Although hysterical paralysis was very popular during World War I, it’s out of style now; you only find it occasionally in very poor-educated immigrants who are out of touch with the times. You’re lucky if you can find one now. “Borderline” is a very popular way to be broken right now. That means you’re not quite nuts, but not quite normal, either – as if anyone isn’t. Back in the fifties, after *The Three Faces of Eve*, multiple personalities always had three. But since *Sybil*, who had seventeen personalities, we’re seeing more multiples, and they all have *more* than three (Bandler, 1985, p. 14). De “oervormen” van de meervoudige persoonlijkheid, Dr. Jeckyl & Mr. Hyde en Hitchcocks *Psycho*, gaan nog over twee persoonlijkheden die huizen in één individu. Na de tijd dat Bandler dit schreef zijn er gevallen beschreven van over de 20, maar het lijkt erop dat borderline en m.p.’s sindsdien alweer aardig op hun retour zijn.



fact” (Idem, p. 27). Voor de PA-praktijk kan het dus belangrijk zijn om zowel het eigen verhaal als dat van de ander te verkennen en te analyseren.

Ten tweede is van belang dat verhalen ook praktische consequenties hebben. Het gaat hierbij uiteraard niet alleen om de mentale werkelijkheidsconstructies van actoren, maar vooral ook om de *handelingen*, die zichzelf en de mensen met wie zij interacteren, daarop baseren.

Heel pregnant komt dat naar voren in de rechtspraak. Crombag, Van Koppen & Wagenaar (2002) gaan onder meer in op de rol van “het verhaal” bij de bewijsvoering in rechtzaken. “Ieder bewijsmiddel is een verhaal. Zolang de rechter [dat] niet gelooft, dient hij dieper af te dalen in de hiërarchie van in elkaar genestelde deelverhalen die tezamen een strafzaak vormen” (idem, p. 286). De sterkste verdediging, zo stellen zij, is een alternatief verhaal voor de tenlastelegging dat evengoed past bij de gepresenteerde bewijsmiddelen (idem, p. 291).

Maar ook op heel andere gebieden, bijvoorbeeld in de hulpverlening, hebben verhalen soms cruciale gevolgen. De aard van het verhaal van de hulpvrager bepaalt in hoge mate wie hulp krijgt en wat de kwaliteit van die hulpverlening is.<sup>32</sup> Dus verhalen hebben soms vergaande en ingrijpende concrete consequenties.

Ten derde vormen verhalen even zovele aangrijpingspunten voor gerichte beïnvloeding van werkelijkheidsconstructies van anderen en daarmee van de concrete zaken die daarvan het gevolg zijn.

Bekend zijn de experimenten van Loftus, waarbij op verrassend eenvoudige wijze het *self-narrative* van proefpersonen werd gewijzigd door middel van het laten maken van verhalen over zichzelf. De proefleider voegt daar opzettelijk, maar op verholen wijze nieuwe elementen aan toe. Later “herinneren” de proefpersonen zich die elementen als ware gebeurtenissen in hun *eigen* jeugd (zie Wessel & Wolters, 2002, p. 392 en Wolters, 2002, p. 398).<sup>33</sup>

Er is een stroming ontstaan die onder de noemer *story telling* erop gericht is om bestaande praktijken door middel van het ontwikkelen en inzetten van verhalen te veranderen.

Een goed voorbeeld is het werk van Denning (2001). Hij ontdekte in zijn eigen werkpraktijk de opmerkelijke kracht van verhalen om – beter dan schema’s, analytische betogen, cijfers, multi-mediale presentatietechnieken enz. – in korte

---

<sup>32</sup> In een interview in de daklozenkrant *Straatnieuws* vertelt Hoogenboezem over haar onderzoek, waaruit blijkt dat hulpverleners vooral hun best doen voor daklozen die een coherent levensverhaal kunnen vertellen. “Wie te warrig is, zoekt het zelf maar uit.” (zie Pronk, 2003)

<sup>33</sup> Het geheugen is niet zozeer reproductief als wel *reconstructief*, stellen Horselenberg e.a. (2002, p. 447).

tijd complexe zaken duidelijk te maken en door een potentieel onverschillig of onwillig publiek geaccepteerd te krijgen. Denning introduceerde de term *springboard story*. Hij bedoelt daarmee “a story that enables a leap in understanding by the audience so as to grasp how an organization or community or complex system may change” (Idem, p. XVIII).

Die twee perspectieven van narratieve constructie – enerzijds een instrument om menselijke constructieprocessen beter te begrijpen en te analyseren en anderzijds een middel om werkelijkheidsconstructies van anderen te *beïnvloeden* – maken *story telling* tot een uitgelezen *tool* voor de PA-praktijk.

## De rol van intelligence

“People tend to use surprisingly little information in constructing a judgment or inference”, schrijft Weimann, “studies show that subjects tend to search memory and use the information that is most accessible to form these judgments.” (Weimann, 2000, p. 65).

Het opmerkelijke hieraan is dat men zou verwachten dat mensen *die* informatie zoeken en gebruiken die zij nodig hebben (of denken te hebben) voor een optimale beoordeling of handeling in een gegeven situatie. Wanneer men daarentegen informatie gebruikt die het gemakkelijkst voor de hand ligt, is de kans groot dat dit niet de meest adequate is.

Gevraagd om een ideale situatie te ontwerpen, zouden we waarschijnlijk iets zeggen in de trant van: informatie moet liefst objectief en volledig zijn en zo zijn opgeslagen dat op elk gewenst moment de meest toepasselijke informatie op de meest efficiënte wijze kan worden ingezet. Ook zou in dit ideale plaatje het systeem zo in elkaar zitten, dat nieuwe kennis, leereffecten enz. ook efficiënt erin kunnen worden teruggebracht. Wat we hier geven is eigenlijk een korte, ideaaltypische omschrijving van *kennismanagement*. De mate waarin kennis is georganiseerd, bepaalt hoe deze kan worden ingezet.

Een belangrijk onderscheid in dit verband is dat tussen *impliciete* kennis en *expliciete* kennis.

Bij impliciete kennis gaat het om subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen. Het is persoonlijke kennis die in beperkte mate te formaliseren is. Een belangrijke basis voor impliciete kennis is het geheel van waarden en normen. Impliciete kennis daarentegen is moeilijker meetbaar.

Expliciete kennis kan betrekkelijk eenvoudig worden verkregen door middel van formele, systematische taal en het gemeenschappelijk maken van gegevens als formules en handleidingen. Het kan ook op inzichtelijke wijze worden overgedragen, waarmee het toetsbaar en zelfs in grote mate meetbaar is.

Het verzamelen, inzetten, evalueren, bijstellen en weer opslaan van kennis

kunnen we kort samenvatting als *ontwikkeling* van kennis of “kennisveredeling”. Nonaka & Toyama (2000) betogen dat kennis wordt ontwikkeld langs een spiraalvormige weg: kennis ontstaat in de sociale interacties tussen individuen en tussen individuen en organisaties. De betekenis van kennis wordt in hoge mate bepaald door de context. *Informatie* wordt *kennis* door de interpretatie van mensen, omdat het op die wijze wordt verankerd in overtuigingen en betrokkenheid van een individu.

Impliciete kennis over het gedrag, de levensstijl, de achtergrond, opvattingen, de sociale groepering, de codes etc. van de gesprekspartner bepalen de houdingen en het gedrag van de spreker en daarmee weer dat van de ander, in een serie circulaire reacties. Dat gebeurt veelal onbewust. Expliciete kennis wordt vaak bewust gebruikt als logisch argumentatiemiddel, dat soms (al of niet terecht) bekleed wordt met het gezag van wetenschappelijkheid. De hoeveelheid zintuigen die tegelijkertijd geprikkeld worden, houdt kennelijk verband met het waarheidsgehalte. De betrokkenheid van meerdere zintuigen tegelijkertijd bij het verzamelen van kennis houdt in dat er bij communicatie naast de taal ook door middel van allerlei andere kanalen kennis verkregen wordt.

Dit zijn echter deels ideaal-typische en logische omschrijvingen. Men zou kunnen stellen dat de *werking* van beide soorten kennis in constructionistisch perspectief niet wezenlijk verschillend is. Weick (1995) maakt op overtuigende wijze duidelijk dat in de meeste gevallen de juistheid, de waarheid of de exactheid van kennis niet bepalend is, maar de mate waarin deze betekenis genereert (*sense making*) voor *deze* betrokkenen in *deze* situatie. Of iets logisch is, of waar, dan wel relevant hangt mede af van de persoonlijke interpretatie, de sociale situatie en de interactie. Daarbij gaat hij ervan uit dat geloofwaardigheid overtuigender kan zijn dan exactheid, ofwel de kracht van de gegevens op zich. Van Koppen & Hessing (2002) stellen dat er zich bij het opslaan van waarnemingen in het geheugen in principe twee vertekeningen voordoen. De eerste vertekening wordt veroorzaakt door het gegeven dat de informatie, die in de werkelijkheid aanwezig is, niet past in het schema dat door informatie van die waarneming wordt opgeroepen. Dat soort informatie wordt vaak genegeerd of gereconstrueerd. De tweede vertekening wordt veroorzaakt door informatie die niet in de werkelijkheid aanwezig is, maar wel past in het schema dat daarbij hoort. Dat soort informatie wordt vaak toegevoegd aan de informatie die wél aanwezig is. Schema's die vaker worden gebruikt, worden gemakkelijker opgeroepen. Bij het nemen van beslissingen wordt niet alle relevante informatie uit het geheugen opgeroepen.

## Het programma van Weick

Veel van de concepten en mechanismen die in het voorgaande ter sprake zijn gebracht, komen samen in een overzichtelijke en hanteerbare vorm in de zeven typerende kenmerken van *sensemaking* die Weick (1995) naar voren brengt.

*Sensemaking* kunnen wij misschien het best letterlijk vertalen als: het maken/geven van betekenis.

Het begrip vertoont tal van raakvlakken en overlappingsen met het constructionisme. Mensen creëren voortdurend betekenissen in een op zichzelf betekenisloze wereld. Die zeven kenmerken worden hieronder samengevat.

1. *Sensemaking* is geworteld in identiteitsconstructie.

Er bestaat een voortdurende wisselwerking tussen *sensemaking* en de *sensemaker*.

Een typerende frase, die in verschillende varianten terugkeert bij Weick luidt:

“How can I know what I think until I see what I say?” (1995, p.18).

Identiteiten worden geconstrueerd vanuit het proces van interactie. Wisselen van interactie wil dan ook zeggen: veranderen van definities van het zelf.

Mensen leren over hun identiteit door die te projecteren in een omgeving (context) door de gevolgen daarvan te observeren. “How can I know who I am until I see what I do?” (Idem, p. 23).<sup>34</sup>

2. *Sensemaking* is retrospectief.

Een handeling wordt alleen zichtbaar als hij voltooid is. Dus de betekenis van een geleefde ervaring wordt gemodificeerd onder invloed van de specifieke aandacht die uitgaat van het Ik naar die ervaring. Er zijn talloze onderzoeken die laten zien hoe de herinnering van gebeurtenissen verandert, hoe – achteraf gezien – bepaalde ontwikkelingen “duidelijk” en “onvermijdelijk” in een bepaalde richting “bleken” te gaan. Het is een voorbeeld van wat Weick *retrospective reframing* noemt.

Een belangrijk doel van retrospectief betekenis creëren is het (her)scheppen van orde, duidelijkheid en rationaliteit. Door de indelingen die mensen maken van hun omgeving, ontstaan overzichtelijkheid en schijnbare beheersbaarheid.

Wanneer dat bereikt is, schrijft Weick, stopt veelal het retrospectieve proces (Idem, p. 28).

3. *Sensemaking* is “enactive of sensible environments”.

Met deze lastig te vertalen omschrijving bedoelt Weick dat mensen als het ware ingrijpen in de door hen waargenomen omgeving. Zij creëren cesuren in de ononderbroken stroom waarnemingen en brengen de aldus ontstane porties

---

<sup>34</sup> In de studie van Porac et al. (1989) over de Schotse breiwerk-industrie vindt Weick zowel een inspiratiebron als een illustratie van deze en volgende punten in zijn betoog.

onder in categorieën. Men handelt zodanig dat de aannamen over de realiteit gerechtvaardigd worden (Idem, p. 36). Het gaat hier om *self-fulfilling prophecies* die door Weick “the prototype for human sensemaking” worden genoemd. Mensen “ontdekken” hun eigen intenties. Zij kunnen kennelijk niet leven zonder het idee dat er buiten henzelf een voorgegeven wereld bestaat en informatie die als het ware klaarligt.

Weick spreekt over *Cartesian anxiety*. Dit begrip is “best put as a dilemma: either we have a fixed and stable foundation for knowledge, a point where knowledge starts, is grounded, and rests, or we cannot escape some sort of darkness, chaos and confusion. Either there is an absolute ground or foundation or everything falls apart” (Varela, geciteerd door Weick, idem, p. 37).<sup>35</sup>

4. Dit is een *sociaal* proces.

Hoewel mensen snel in de verleiding komen om te denken dat het hier om individuele processen gaat, zijn het – zoals ook al in het voorgaande betoogd is – sociale processen. “... human thinking and social functioning ...[are]...essential aspects of one another” (idem, p. 38). De nadruk ligt daarbij op symbolische interactie, die vooral plaats vindt in de vorm van gesprek, *discourse* en conversatie. Bij deze interactie (her)kennen de participanten niet alleen het onderwerp, maar ook de context waarbinnen de interacties plaatsvinden.

5. Sensemaking is een on-going process .

Er is geen absoluut begin of einde.<sup>36</sup> We bevinden onszelf altijd midden in complexe situaties die we trachten te ontwarren door het maken en herzien van voorlopige aannamen. Daarbij past het indelen van die werkelijkheid in *cues* met een herkenbaar eind en begin. *Cues* zijn impulsen en invloeden vanuit de omgeving die in werken op het proces.

6. *Sensemaking* is “focused on and by extracted cues”, stelt Weick.

*Extracted cues* zijn aanwijzingen die mensen afleiden uit hun omgeving en die vervolgens hun handelingen richting en betekenis geven. Het zijn naar hun aard om *self-fulfilling prophecies* of zichzelf versterkende circulaire reacties. “Any point of reference will do, because it stimulates a cognitive structure that then leads people to act with more intensity, which then creates a material order in place of a presumed order.” (Idem, p. 54).

---

<sup>35</sup> Dit Cartesiaanse dilemma is kennelijk een een van de toonaangevende thema's in de moderne bewustzijnspsychologie. Zie ook Damasio (1995), Dennett (1991 en 1995) en LeDoux (1996).

<sup>36</sup> Dit doet denken aan het begrip *equifinaliteit* uit de systeemtheorie.

7. *Sensemaking* wordt eerder gekenmerkt door geloofwaardigheid dan door nauwkeurigheid. Hier ligt een belangrijk aanknopingspunt voor het actuele concept van *story telling*, dat ruimte biedt aan de actoren om het eigen construct te toetsen aan vergelijken met de story die wordt aangereikt.

Samengevat leveren deze 7 kenmerken het volgende beeld op. Wanneer mensen beginnen te handelen (*enactment*), genereren ze tastbare uitkomsten (*cues*) in een bepaalde *context* en dit helpt hen te ontdekken (*retrospect*) wat er gebeurt (*ongoing*), wat uitgelegd dient te worden (*plausibility*) en wat er vervolgens gebeuren moet (*identity enhancement*).<sup>37</sup>

Handelingen creëren de condities voor verdere handelingen. Uitdrukkingen die mensen gebruiken zijn vaag en dubbelzinnig. Hun betekenis wordt pas duidelijk in een bepaalde *context* (zie ook Weimann).

“If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.” (Weick, 1995, p. 60-61).

Vanuit dat perspectief is het begrijpelijk dat Weick zich ergert aan theoretici die zich volledig concentreren op gedragsbeslissingen, de vergissingen, mispercepties en irrationaliteit van mensen. Veel interessanter is het om je te concentreren op de *filters* die mensen aanbrenge en op zaken welke zij daarmee uitsluiten of insluiten (Idem, p. 57).

In deze zeven punten van Weick vinden we een terechte en sterke relativering van alles wat te maken heeft met objectieve werkelijkheid en feitelijke kennis, met exactheid en met de onveranderlijkheid van de eigen identiteit en de omgeving, met de markering van het begin of het eind van een zaak en met de loop der dingen zoals men zich die persoonlijk of collectief herinnert. Tegelijkertijd vertegenwoordigen zij talloze mogelijkheden voor allen die betrokken zijn in PA-processen om werkelijkheid te ontwerpen.

---

<sup>37</sup> Een door hem gekoesterd verhaal is dat van de militaire patrouille die verdwaald in een sneeuwstorm in de Alpen. Na enige dagen ronddolen vindt een van de soldaten bij verrassing een landkaart in zijn uitrusting. Met behulp van de kaart vinden zij weer snel het basiskamp terug. Daar blijkt echter dat de kaart die hun als gids diende, een kaart van de *Pyreneeën* is! (Idem, p. 54).

## Ethiek

In de gangbare studies over PA wordt opvallend weinig aandacht besteed aan ethisch-filosofische aspecten. Het perspectief is toch veelal dat van particuliere – vaak commerciële – organisaties die bij of met overheden bepaalde zaken ten eigen bate willen regelen.

De term *public* in *public affairs* zou men kunnen vertalen als: algemeen, van iedereen, het gemeenschappelijk belang dienend, en PA als: de publieke of de algemene, gemeenschappelijke zaak.

Wanneer we ons daarop concentreren, opent zich een geheel ander perspectief. Het is een perspectief dat uiteindelijk zicht geeft op niet minder dan de idealen van de Verlichting, op de grote Europese en Amerikaanse revoluties van 18<sup>e</sup> en 19<sup>e</sup> eeuw, maar ook op de klassieke Oudheid. Met “de publieke zaak” (*res publica*) bevinden we ons in het goede gezelschap van een deel van het beste gedachtegoed dat de Westerse beschaving heeft voortgebracht. Het gaat dan om de meest centrale begrippen van onze cultuur. Het verwijst onder meer naar de ontworsteling van het onderling afgewogen belang van allen uit de handen van de eigenmachtige heersers.

Wij hechten eraan om reeds bij de aanvang van deze studie onze ethische stellingname in dezen te bepalen. Vandaar dat we ons hier eerst een korte filosofische uitwijding veroorloven.

In het “klassieke” artikel *The Public Sphere* van Jürgen Habermas (1974) vinden we een aantal belangrijke opmerkingen over het publieke domein, die ook ons deels als uitgangspunt zullen dienen. Het publieke domein is in principe vrij toegankelijk voor iedereen, stelt Habermas. Het ontstaat overal waar individuen bijeenkomen om een openbaar lichaam in het leven te roepen. Hoewel de staat als autoriteit als het ware de uitvoerder is van de politieke publieke sfeer, is zijzelf geen deel ervan. Kenmerken van de publieke sfeer zijn algemene toegankelijkheid, afwezigheid van privileges en het ontdekken van gemeenschappelijke normen en rationele legitimeringen. “The idea of the public sphere, preserved in the social welfare state mass democracy, an idea which calls for a rationalization of power through the medium of public discussion among private individuals (...) could only be realized today (...) under the mutual control of rival organizations committed to the public sphere in their internal structure as well as in their relations with the state and each other”, schrijft Habermas (1974, p. 55).

Legitimering van autonomie op basis van vrije toegankelijkheid, rationaliteit, gemeenschappelijkheid en het afwijzen van private privileges zijn hier de bepalende begrippen. “Herrschaftsfrei” noemt Habermas dat: de afwezigheid van onterechte machtsclaims en machtsuitoefeningen. Wat deze studie betreft, willen wij deze principes graag overnemen.

In principe kunnen alle organisatie deelnemen aan het publieke domein, maar mogen het niet beheren. Integendeel, onder de genoemde voorwaarden zijn tal van situaties denkbaar waar ze elkaar wederzijds krachtig kunnen steunen en bevorderen (*public private partnership*). Wanneer personen of organisaties zich met *public affairs* bezighouden, begeven ze zich expliciet in het publieke domein en de daar geldende formele en informele regels en verhoudingen. Volgens deze opvatting zijn we met *public affairs* ver verwijderd van de “achterkamertjes”-associatie die mogelijk nog aan het woord “lobby” kleven. Daarbij denkt men toch nog teveel aan het behartigen van private belangen in het verborgene en veelal juist ten koste van de publieke sfeer. In een land als Nederland (en ook op Europees niveau) heeft lobbyen een dubieuze reputatie overgehouden. In de publieke opinie (voor Habermas een kerngegeven in de publieke sfeer) wordt gevreesd dat met name de grote spelers in het veld met persoonlijke connecties en enorme hulpbronnen de publieke sfeer op oneigenlijke wijze naar hun hand trachten te zetten. Daarmee zouden ze een directe bedreiging vormen voor de democratische publieke zaak. Door een betere ethische en ideologische fundering en een daarop gebaseerde praktijk kan *public affairs* op aanvaardbare wijze een meer respectabel aanzien verwerven.

Wat organisaties of groeperingen naar ons oordeel *niet* mogen, is de publieke sfeer manipuleren of aanwenden ten bate van het eigen, private belang. Het direct beïnvloeden of beheersen van de publieke sfeer is voorbehouden aan legitieme democratische organen (mandatering). Wanneer organisaties zich meer of minder doelbewust met de publieke sfeer willen bezighouden, kunnen zij dat alleen maar doen via het medium van het legitieme, democratische proces. In principe doen zij dat dus in het openbaar.

Omgekeerd – en vaak is dit, gemeten in tijd en middelen, een veel omvangrijker proces – dienen organisaties zich voortdurend te oriënteren op de publieke zaak en het eigen beleid in positieve zin daarop af te stemmen.

## Vraaggebieden

We zijn aan het eind gekomen van onze theoretische verkenning. Op grond hiervan doen zich een aantal vragen voor, die opgevat kunnen worden als verbijzondering en toevoeging bij de eerder geformuleerde onderzoeksvraag. In hoofdstuk 3 (Methodologie) worden ze uitgebreid genoemd. We volstaan hier met een korte vermelding.

In het perspectief van de persoonlijke dimensie doen zich de volgende vragen voor:



welke rol speelt de persoonlijke achtergrond of habitus van de betrokken actoren? (Bourdieu, Searle) en gaan we in op het door Weick naar voren gebrachte begrip *identiteit* en *sensemaking*.

Op de inhoudelijke dimensie liggen vragen als: welke factoren spelen een rol bij de werkelijkheidsconstructie en waar komen de belangrijke *cues* vandaan en richt men zich op het “goede verhaal”?

Vragen die horen bij de organisatorische dimensie zijn onder meer: waar en hoe speelt macht en rol, hoe is de PA-functie geworteld in de organisatie en op welke manier spelen de cultuur van een organisatie en de organisatiefilosofie een rol?

De contextuele dimensie wordt gekenmerkt door vragen rond begrippen als *claims-making*, *typification*, *priming*, *framing* en *agenda setting*? (Weimann, Best et.al.)

Hoewel deze vragen hier gescheiden worden besproken, verwachten we een aantal overlappingen en interferenties tussen deze gebieden.

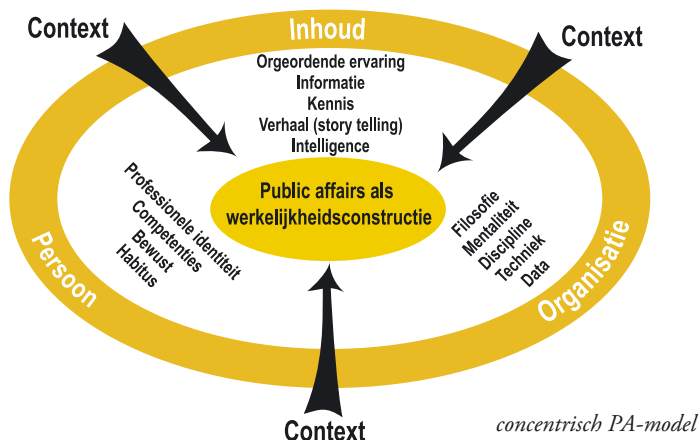
# HOOFDSTUK 2

## DE THEORETISCHE ELEMENTEN TOEGESPITST OP DE PUBLIC-AFFAIRSPRAKTIJK EN IN ONDERLINGE SAMENHANG GEBRACHT

### Inleiding

In hoofdstuk 1 zijn de belangrijkste theoretische elementen besproken. Uitgaande van de kernactiviteiten van het veld zijn we achtereenvolgens ingegaan op een aantal algemene principes van het constructionisme, sociale vraagstukken als constructies (*claimsmaking*, *typification* en *context*), de rol van macht in werkelijkheidsconstructie, habitus (*background*), de media (*agenda setting*, *priming* en *framing*), *intelligence*, *sensemaking* (de zeven aspecten van Weick) en ethiek.

In dit tweede hoofdstuk willen we de verschillende elementen in onderlinge samenhang weergeven. De theoretische elementen van hoofdstuk 1 zijn hier impliciet in verwerkt. Dat heeft geleid tot het volgende model, dat bedoeld is om het werkveld te visualiseren en om bespreking te vergemakkelijken. Als het model houdbaar blijkt – dat wil zeggen, als PA-ervaringsdeskundigen zichzelf en hun werk er in voldoende mate in herkennen - zou het ook kunnen dienen als beschrijvingsmodel van bestaande praktijken. In die zin kan het ook dienen als handreiking bij een eventuele diagnose van de eigen situatie op PA-gebied. Het betreft een concentrisch model dat er in zijn basisvorm als volgt uitziet.



In het centrum staat public affairs als werkelijkheidsconstructie. Dat is de kern en dat is waar het ons in de eerste plaats om begonnen is. Daaromheen liggen een aantal ringen die zijn opgedeeld in drie gebieden: persoon, inhoud en organisatie. Hoewel dit een veel voorkomende indeling is, hebben wij een nieuwe invulling aan de begrippen gegeven.

De persoonlijke invalshoek houdt in eerste instantie verband met wat in hoofdstuk 1 is gezegd over de achtergrond (*background*, *habitus*) van de PA-practitioners. Bij de inhoudelijke invalshoek gaat het vooral om kennis en *intelligence*. Onder het begrip organisatie gaat het vooral om hoe de PA-functie binnen de organisatie is gesitueerd en georganiseerd. Het geheel wordt geplaatst binnen een bredere maatschappelijke context. Al deze onderdelen zullen in de volgende paragrafen nader worden gepreciseerd en gepresenteerd.

Het leidende idee achter het model is dat de drie gebieden en alle daarbinnen liggende eigenschappen een opbouw vertonen die loopt van buiten naar binnen (we noemen dit de verticale dimensie), van minder naar meer ontwikkeld en van minder naar meer bewust. In die zin is het een ideaaltypisch of normatief model. Public affairs wordt naar onze opvatting het beste gepraktiseerd, wanneer dit kernproces wordt omsloten door het hoogste niveau van ontwikkeling op elk van deze drie gebieden.

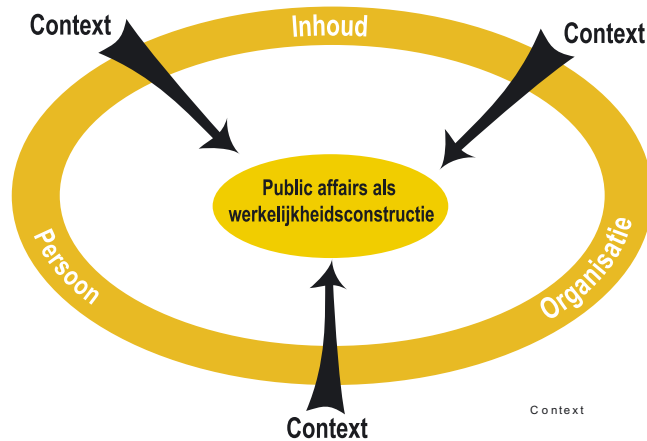
Deze tweedimensionale tekening suggereert echter dat public affairs een naar binnen gekeerde, in zichzelf besloten proces is. In de praktijk is public affairs nu juist bedoeld om in open wisselwerking te staan met de buitenwereld. Om dat zichtbaar te maken, moet het concentrische model vanuit zijn kern (public affairs als werkelijkheidsconstructie) ook weer een “uitgang” hebben. In die zin kan de kern van het model (PA als werkelijkheidsconstructie) worden opgevat als de arena, zoals Van Schendelen die beschreven heeft. We zullen de afzonderlijke gebieden en lagen achtereenvolgens bespreken, maar eerst moeten nog twee opmerkingen gemaakt worden.

Ten eerste geldt dat zaken die theoretisch te onderscheiden zijn in de praktijk niet of nauwelijks van elkaar te scheiden zijn. Zoals zal blijken uit het vervolg, zijn de drie gebieden en de verschillende lagen in de praktijk sterk met elkaar verweven. Sommige aspecten zijn op verschillende plaatsen in het model onder te brengen. Ten tweede: we moeten ons hoeden voor een platte, lineaire benadering van de verschijnselen. Men hoeft niet persé alle gebieden tot het hoogste niveau te doorlopen voordat men zich aan public affairs waagt. In de praktijk lopen de zaken ook wat dat betreft door elkaar.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Van Schendelen lijkt iets dergelijks te bedoelen als hij schrijft: “There is no good reason why a lobby group or even a citizen should not be allowed to act in a simple-minded or amateurish manner”. (Van Schendelen, 2002, p. 167).

## Context



Onder context wordt hier verstaan de maatschappelijke omgeving waarin het PA-proces plaats vindt. Dat kan een nationale maar ook een internationale setting zijn. Per definitie is de omvattende nationale en/of internationale politieke situatie voor public affairs van doorslaggevende betekenis. De PA-functie is tenslotte in het leven geroepen om die context te bestuderen en er handelend in op te treden.

Onder maatschappelijke omgeving kan in principe een oneindige reeks van verschijnselen begrepen worden. Nichols geeft een typisch constructionistische illustratie van het begrip *context* in een internationaal perspectief (Nichols, 1995). De analyse betreft het alternerende vijandbeeld van de Sovjet Unie en Japan tijdens de zogenaamde de koude oorlog.<sup>39</sup> We noemen het “typisch constructionistisch” omdat het aangeeft hoe een zelfde situatie met een hoog ontologisch objectief gehalte (zie Searle, 1995) tot totaal verschillende subjectieve werkelijkheden kan leiden onder invloed van de veranderende politieke configuratie.

*Agenda setting, priming, framing, claims-making, typification* en *issue-manipulation*, het zijn alle termen die verwijzen naar even zovele nuances in de

---

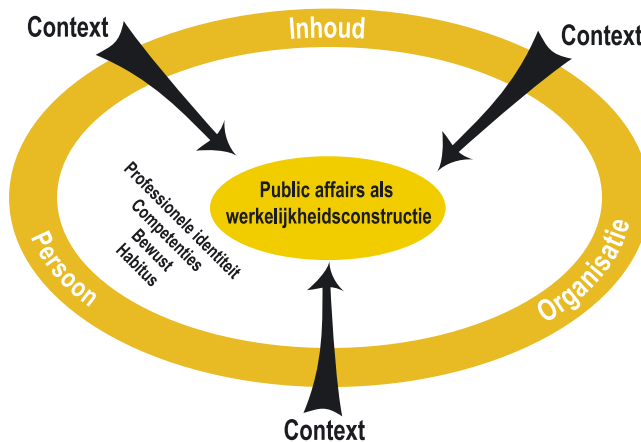
<sup>39</sup> Na de Tweede Wereldoorlog was er sprake van een Koude Oorlog tussen de Sovjet Unie en de VS. Vanaf de jaren '60 van de 20e eeuw werden claims op dat gebied verdrongen door de verontrusting in de VS over de dreiging die uitging van de Japanse economie en met name van de import van goederen uit Japan in de VS. Door achtereenvolgens *domestic* problemen in de VS (Watergate), internationale contexten als de inval van de Sovjet Unie in Afghanistan, het aantreden van Gorbatsjov en de daarmee gepaard gaande ontspanning, sloeg het politieke klimaat in de VS telkens weer om. Nu eens was Japan een “westers” land en “een van ons” en de Sovjet Unie “het rijk van het kwaad” en dan weer gebeurde het tegenovergestelde, en dat alles in regelrechte koude-oorlogstermen. Het positiever worden van het beeld van de Sovjet Unie wordt gevolgd door (of leidt tot) een intensieve reconstructie van de Japanse dreiging. Nichols spreekt treffend van *rethinking Japan* (Nichols, 1995, p. 315-328).

wijzen waarop de context de als objectief beleefde werkelijkheid van de actoren als het ware binnensluit en bepaalt.

Naast de eigen, actieve *intelligence*-functies zijn er allerlei andere kanalen waardoor de context inwerkt op de organisatie en de personen en processen daarbinnen: berichten van collega's, verhalen die de ronde doen in de sociale omgeving van de organisatie, gerichte voorlichting enzovoort. Zoals ook al in hoofdstuk 1 is betoogd, spelen de (massa)media een zeer prominente rol in het mediëren van de context.

Het is de bedoeling om deze processen te reconstrueren door middel van de vragenlijsten, de interviews en reconstructies van de daarin besproken cases.

## De persoon



## Habitus

In hoofdstuk 1 citeerden we Bourdieu & Wacquant: “Steeds wanneer de habitus objectieve condities tegenkomt die identiek of gelijksoortig zijn aan degene waaruit hij voortkomt, is hij in feite zonder enige inspanning tot bewuste en intentionele aanpassing volkomen aangepast”. Het omgekeerde geldt evenzeer: naarmate men condities aantreft die anders zijn dan de degene waaruit men voortkomt, kost het meer moeite om zich daaraan aan te passen en is daarvoor meer bewustzijn en gericht streven nodig.

In veel van zijn werk poogt Bourdieu de logica te ontrafelen van de onderlinge samenhang tussen de hiërarchische maatschappelijke klassenindeling, culturen of subculturen en persoonlijke kenmerken (*habitus*) van individuen.

Naar analogie van het begrip kapitaal dat we vooral als economisch begrip kennen, ontwerpt Bourdieu het begrip *cultureel kapitaal*. De culturele smaak die

iemand heeft, culturele consumptie en gewoontes en dergelijke vormen evenzeer als geld, goederen en bezit een kapitaal in onze maatschappij dat men kan inzetten als hulpbron om posities te verwerven of doelen te bereiken. Het soort muziek dat men beluistert, de musea die men al of niet bezoekt, de schilderkunst die men wel of niet apprecieert, zijn geen louter persoonlijke toevalligheden, maar beantwoorden aan een zekere maatschappelijke logica. Bij cultureel kapitaal gaat het om het bezit van culturele goederen, de macht om cultureel kapitaal te genereren, om kennis (intellectueel kapitaal) en smaak, maar ook om een sociale infrastructuur, een netwerk van vrienden en relaties (sociaal kapitaal) en om officieel gesanctioneerde titels en onderwijskwalificaties (scholair kapitaal). Het sociale netwerk waarin de persoon geplaatst is en de opleiding bepalen niet alleen wat en hoe men waarneemt, maar omgekeerd bepaalt het ook in hoge mate hoe de persoon door zijn omgeving wordt waargenomen en hoe men waardeert wat deze doet of zegt. Het PA-veld is daarop geen uitzondering.

Dit geheel heeft in hoge mate een zichzelf-versterkend karakter. Vanuit de vroege socialisatie in de jeugd kiest men bijvoorbeeld voor een bepaald soort scholing, een sociale omgeving en, later, voor een bepaald beroepsveld die enerzijds in lijn liggen van de habitus en anderzijds deze weer versterken.

## Van onbewust naar bewust

In de regel zullen mensen zich maar weinig bewust zijn van de eigen habitus. Je bent wie je bent al zolang als je je kan heugen en de meeste mensen om je heen bevestigen dat beeld. Men zal de ander herkennen als “één van ons” of juist niet, als iemand die men sympathiek zal vinden of juist antipathiek, als iemand met wie het gemakkelijk communiceren en zaken doen is, of juist niet enzovoort. Gedrag, uiterlijk, kleding, dictie, functie, positie, lidmaatschappen, uitingen over eigen voorkeuren en over de eigen religieuze, regionale, educatieve achtergrond zijn allemaal factoren die hier een rol spelen.

Een kenmerk van de zich ontwikkelende persoonlijkheid is dat men zich steeds meer bewust wordt van de eigen habitus en de rol die deze speelt in het dagelijks leven. Deze bewustwording is in principe een levenslang proces dat op verschillende levensgebieden op verschillend momenten verschillende niveaus kan bereiken. Het is ook geen absoluut gegeven. Dat wil zeggen dat bewustzijn altijd vorm krijgt *vanuit* de historisch gegroeide persoonlijkheid en binnen en *ten aanzien van* gegeven situaties of contexten.

We verwachten dat PA-processen in het algemeen (dat wil zeggen gemiddeld genomen, in allerlei uiteenlopende situaties en met verschillende personen) beter zullen verlopen naarmate men de eigen achtergrond en de oorspronkelijke habitus beter doorgrondt en min of meer bewust kan integreren in de

professionele competenties die het PA-veld vereist. Van Schendelen schrijft: “The most critical category of knowledge is *self-knowledge*. This requires a balanced insight into one’s desires and fears on one side and one’s own capacity on the other” (Van Schendelen, 2002, p. 172).

Het veld vraagt ook specifieke professionele *competenties*. Die competenties worden regelmatig in de vakliteratuur weergegeven. In de Inleiding is daar al een korte bloemlezing van gegeven.<sup>40</sup>

Er zal zich vanuit de intensieve interactie tussen persoonlijke habitus en de competentie-eisen van het werkveld een unieke professionele identiteit ontwikkelen.

## Professionele identiteit

Ook professionele identiteit is voor ons een begrip met een hoog normatief karakter. In het model is dit het hoogste niveau op de persoonlijke dimensie. Identiteit is, kort gezegd, het antwoord op de vraag “wie ben ik?”. Identifieren is het werkwoord dat bij identiteit hoort. Erikson, een van de “klassieke” auteurs over identiteit, omschrijft ego-identiteit als “de integratie van alle identificaties” (Erikson, 1963, p. 231). Dennett omschrijft identiteit als : “artifacts of the social processes that create us.” (1991, p. 423)...<sup>41</sup> “the Center of Narrative Gravity of the living body” (Idem, p. 427). Dat brengt ons opnieuw bij de narratieve interpretaties van de menselijke identiteit.<sup>42</sup>

Weick tenslotte, zo hebben we in hoofdstuk 1 betoogd, ziet identiteit als een (actieve) constructie die met name door handelingen en interacties tot stand komt (“How can I know who I am until I see what I do?”).<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Zie ook De Lange, 1997.

<sup>41</sup> “Our tales are spun, but for the most part we don’t spin them, they spin us. Our human consciousness and our narrative selfhood, is their product, not their source.” (Dennett, 1991, p. 418)

<sup>42</sup> Een goede illustratie daarvan vinden we in een aantal opmerking van Buitelaar, die identiteit omschrijft als “de eenheid die men creëert in het verhaal over zichzelf” (in Diddé, 2003). Zij deed onderzoek naar de identiteit van Marokkaanse vrouwen. “Een moslimvrouw die carrière maakt in de PvdA”, zo stelt zij, “ziet de Marokkaanse gastvrijheid van gezamenlijk van spijzen genieten als een vorm van ‘samen delen’. Dat formuleert ze in sociaal-democratische termen. Ook de verantwoordelijkheid voor andere leden in de gemeenschap, die het islamitische begrip *Umma* propageert, ziet ze als een vorm van solidariteit met de medemens. Door centrale waarden uit het ene culturele *discours* te vertalen in termen van een ander *discours* vindt ze aansluiting bij leden van beide groepen. Tegelijkertijd creëert ze eenheid in haar verhaal over zichzelf.”

<sup>43</sup> Dennett zegt hetzelfde vanuit het omgekeerde perspectief in een uitspraak over het in jezelf of tegen jezelf praten: “What good could talking to yourself do, if you already know what you intended to say” (1991, p. 301).

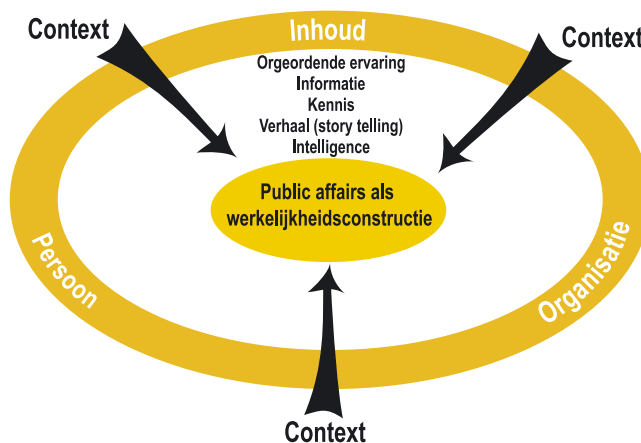
Vaak maakt men in de literatuur onderscheid tussen de vragen “wie ben ik voor mijzelf?” (de persoonlijke dimensie) en “wie ben ik voor anderen?” (de sociale dimensie). De eerste is de neerslag van de persoonlijke, unieke ontwikkelingsgeschiedenis van het individu. Het is datgene dat de persoon onderscheidt van alle anderen. De tweede dimensie is juist datgene dat de persoon gemeen heeft met de anderen, daardoor wordt het individu in kwestie herkenbaar voor anderen (zie Wellendorf, 1973, p. 37).

Wij willen, uitgaande van Weicks uiteenzettingen, in dit verband identiteit vooral opvatten als het meer bewust geconstrueerde deel van de professionele identiteit. Bewust in de zin dat die professionele identiteit voorwerp is van expliciete, herhaalde – soms collectieve – overdenkingen en evaluaties van wie men is, als professional en als professionele groep.

Het is het veelal collectief gegeven antwoord op de vragen als: “wie ben *ik*, gezien vanuit mijn persoonlijke ontwikkelingsgeschiedenis?”, “wie zijn *wij* in het licht van noodzakelijk geachte professionele competenties?” en “wie zijn wij voor de significante anderen waarmee we de interactie aangaan en hoe werkt dit alles door in onze gemeenschappelijke werkelijkheidsconstructies?”.

Aldus ontstaat er een normatieve, opklimmende reeks van niet of nauwelijks bewuste habitus naar de volledig bewuste professionele identiteit.

## Inhoud



We citeerden al eerder Weimann: “People tend to use surprisingly little information in constructing a judgement or inference .....” (Weimann, 2000, p. 65).

De opbouw van informatie kent weliswaar een structuur, maar deze blijkt vooral door mensen in het kader van een geleidelijke sensemaking te worden vastgesteld. Ervaringsleren is daar een voorbeeld van .



Dit houdt in dat het informatie-zoekgedrag wordt bepaald door de associaties die direct door een onderwerp worden teweeggebracht. Een proces waarbij persoonsafhankelijk geoperationaliseerd wordt.

In het schema wordt een ontwikkeling beschreven die willekeurige impulsen en ervaringen doorlopen naar *intelligence*.

## Ongeordende ervaringen

Onder ongeordende ervaringen verstaan we willekeurige verzamelingen van waargenomen, niet met elkaar samenhangende impulsen en ervaringen. Uit de psychologie, en meer specifiek uit de waarnemingspsychologie, is bekend dat mensen de gehele dag door met al hun zintuigen zien, horen, proeven, ruiken en voelen. Deze waarneming gebeurt onbewust en het opslaan ervan is volstrekt willekeurig en onbewust. “Ongeordend” betekent hier: ongeordend vanuit het uiteindelijke perspectief van *intelligence*, het perspectief om de ervaringen bewust, doelgericht en strategisch in te zetten. Voor de zingevende persoon zijn de ervaringen wel degelijk geordend. Zij zijn geordend vanuit het eigen onbewuste of half-bewuste, niet geëxpliciteerde zingevingskader.

Niet zelden geven mensen achteraf, soms lange tijd na de feitelijke gebeurtenis, aan dat zij zich inderdaad “iets herinneren”. Deze herinnering is veelal associatief door de relatie naar een bepaalde gebeurtenis of een vraag of verhaal van iemand anders. Maar dan nog is het feit ongebonden dat wil zeggen dat het niet is gerelateerd aan een bewust, strategisch perspectief.

Weggeman (1997, p. 30) geeft aan dat veel van deze ongeordende ervaringen ook wel *data* worden genoemd, waarmee hij bedoelt dat de ervaringen een symbolische aanduiding krijgen als getal, grootheid of feit.

Vanuit constructionistisch perspectief gezien, moet op dit niveau nog min of meer gericht constructie of reconstructie van de gegevens plaatsvinden. In de voorgesprekken kwam dit bijvoorbeeld duidelijk naar voren in uitspraken als: “Ja, nu je me dwingt om er op die manier over na te denken, realiseer ik me opeens ....” en “Jullie ook bedankt voor het gesprek, want ik heb er best wat van geleerd”. Ongeordende ervarings-elementen kunnen onverwacht op een nieuwe plaats vallen en zodoende nieuwe betekenis krijgen.

## Informatie

Bij informatie bevinden we ons al op een meer gevorderd niveau van bewuste, doelgerichte constructie en verzameling van gegevens. Hier gaat het om het koppelen van mogelijk samenhangende gegevens aan elkaar op basis van de betekenis die de betreffende actor eraan geeft. De mens duidt, op basis van zijn

background en habitus, maar ook op grond van het kader van de sociale structuur waarin hij of zij zich bevindt. Dit betekent dat de selectie van de data, maar ook de betekenisgeving, waardering van de data wordt bepaald vanuit die perceptie. Waar Weggeman de informatieverwerking eerder ziet als een gericht proces, hanteert Rebel (2000, p. 166 e.v.) het vooral als een continu proces, waarbij de ontwikkelde waarden en attitudes bepalend zijn. “Die waarden en attitudes zijn belangrijk, omdat ze van invloed zijn op het informatie-verwerkend proces en daarmee direct op het menselijk gedrag”. Dit totale proces wordt ook wel het “Informatiezoekgedrag” genoemd (Rebel, 2000, p. 105 e.v.).

Attitudes ontstaan vaak naar aanleiding van sociale situaties en het is dan ook begrijpelijk dat we die tegenkomen in een sociale omgeving, bijvoorbeeld bij rolgedrag. Waarden zijn ontstaan door verinnerlijkt gedrag en attitudes en zijn herkenbaar in de persoonlijke levensstijl van iemand.

Toegepast op PA-werk betekent dat hier de voedingsbodem wordt gelegd voor het selecteren en betekenis geven aan data. Dit leidt onder meer tot associaties, bewustwording en interpretatie en soms tot herschikking ervan.

De selectie en invulling van informatiedelen en -bronnen hangt uiteindelijk, idealiter nauw samen met de beleidsdoelen die zijn gesteld. Immers, de keuzes van doelen bepalen de richting en inhoud van het zoekgedrag.

Voorbeelden hiervan vinden we in de organisatie terug als men, min of meer systematisch gegevens vastlegt die men nodig heeft of denkt te hebben voor een PA-zaak: de wettelijke marges voor de uitstoot van schadelijke gassen, de kengetallen van het eigen bedrijf op dat punt, politici die zich daarmee bezighouden etc. In deze fase past het opbouwen van relevante databanken. De aldus verkregen informatie heeft weliswaar betekenis(waarde) gekregen, maar is vaak nog onvoldoende een bron om adequaat te gebruiken. “Adequaat” wil hier weer zeggen: aansluitend in het perspectief van werkelijkheidsconstructie of in interactie met andere partijen.

## Kennis

In de kennisfase vindt verdergaande ontwikkeling plaats van gerichtheid en bewustheid in het perspectief van gemeenschappelijke betekenisconstructie. Deze is erop gericht om bewust diverse informatiegehelen te koppelen en gericht te hanteren. Bij issuemanagement gebruiken PA-mensen deze fase om een “totaal overzicht” van de case op te bouwen.

Weggeman omschrijft kennis als: “Het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren door gegevens/informatie van (externe bronnen) te verbinden en te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attitudes. Daarvoor is het nodig theoretische bekendheid en praktische vertrouwdheid

met het domein te hebben waarbinnen de taak speelt, dan wel met de processen die voor het type taak van belang zijn” (Weggeman, 1997, p. 31).

De combinatie van de verschillende informatiestromen binnen en buiten de organisatie leidt dus tot veredeling van kennis die vervolgens weer in een continue, dynamisch proces kan worden gekoppeld aan nieuwe bronnen. Kennis ontstaat in een situatiespecifieke omgeving door sociale interactie tussen mensen. Kennisontwikkeling is dus het gewilde gevolg van menselijk handelen. Zonder die specifieke situatie is er alleen informatie en nog geen kennis. De context geeft richting en doel.

In Weggemans visie leidt die opgebouwde kennis vervolgens tot uitspraken, voorspellingen, causale associaties of zelfs tot beslissingen.

In het zogenoemde SECI-model van de Japanners Nonaka en Toyama (2000, p. 5 t/m 34) wordt betoogd dat diverse kennisdomeinen door middel van gerichte ontwikkeling leidt tot kennisveredeling. Zij onderscheiden daarbij expliciete kennis en impliciete kennis.

Expliciete kennis kan vrij eenvoudig worden verwerkt en overgedragen. Deze kennis wordt tot uitdrukking gebracht door middel van formele en systematische taal en kan worden gedeeld. Impliciete kennis is uitermate persoonlijk en zeer moeilijk te formaliseren onder meer omdat subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen hiertoe behoren. Impliciete kennis is verankerd in het handelen, rond idealen en in de waarden en emoties.

Hoewel kennis meestal als expliciet wordt geduid, gaan Nonaka en Toyama ervan uit dat kennis evenzeer expliciet als impliciet is en dat kennisontwikkeling onmiskenbaar uit beide voortkomt.

Dit proces wordt wel omschreven als kennisomzetting en kent vier vormen, te weten:

- Socialisatie  
dit is het proces, waarbij nieuwe impliciete kennis wordt omgezet door het uitwisselen van gemeenschappelijke ervaringen en mensen via interactie, gedachten, ideeën etc.
- Externalisering  
hier wordt impliciete kennis direct vertaald in expliciete kennis, waardoor deze gedeeld kan worden en geschikt wordt voor nieuwe kennis
- Combinatie  
expliciete kennis van intern en extern wordt omgezet in complexere en systematische kennis
- Internalisering  
expliciete kennis wordt vanuit de organisatie of kennisgroep

belichaamd in impliciete kennis voor individuen; het kan worden omschreven als het “al doende leren” en na uitleg zelf een keer uitvoeren

Kennisonwikkeling is geen gesloten systeem, maar een gemeenschappelijk geheel dat voortdurend in beweging is. Deze speelt bij het oriënteren op informatie en bij de opbouw van kennis een cruciale rol. Enerzijds omdat bij de interactie van de kennisonwikkelaars bepalend is *wie* er deelnemen en *hoe* zij deelnemen en anderzijds omdat kennis vanuit deze optiek vaak plaats- en tijdspecifiek is.

Voor mensen uit een beroepsgroep, in dit geval de PA-practitioner, geldt dan ook dat zij kennisactiva als ervaring, routine, concepten en systemen kunnen inbrengen en tonen dat de geldende codes, taal, symbolen en rituelen in te brengen en/of te hanteren.

Kijken we naar de twee groepen respondenten die in dit onderzoek centraal staan, dan betekent dat dat de PA-practitioners hun know-how en ervaring inbrengen, terwijl van het topmanagement mag worden verwacht dat zij de voorwaarden scheppen om optimaal tot kennisonwikkeling rond een bepaalde issue te komen.

Het delen van het construct met deze ingewijden is slechts een deel van hetgeen bij Public Affairs noodzakelijk is. Het is waar Van Schendelen spreekt over “managing the homefront” (2002, p. 167 e.v.). Hij stelt dat er intern voldoende draagvlak moet zijn voor de issue en de wijze waarop de kennis is verzameld en een strategie is gekozen.

Kennis betekent, in dit perspectief, bijvoorbeeld dat men in de brede zin van het woord studie maakt van PA-processen in de eigen praktijk en uit andere (schriftelijke) bronnen, dat men de producten daarvan toetst in de praktijk en implementeert in de eigen organisatie. Men spreekt in dit verband ook van PA-kennismanagement.

## Storytelling

“Storytelling is in the heart of people since the beginning of mankind. They bring principles and values, bring the continuity, tend to history and other sources, can mix reality and fiction. They bring people together” (Denning, 2001). In deze zin zijn alle elementen van impliciete en expliciete kennis vervat. Denning, medewerker van de Wereldbank en werkzaam op het gebied van het “klassieke” kennismanagement<sup>44</sup>, ontdekte bij toeval de kracht van wat hij

---

<sup>44</sup> In zijn boek *The Springboard* (2001) krijgen we een beeld van het soort zaken waar hij mee bezig was. In appendix 6 vinden we een door hem ontworpen *knowledge management chart* (p. 215). Onder

noemt *storytelling*. Het wordt daarmee een nieuwe ontwikkeling die nauw gelieerd is aan kennis en kennismangement.<sup>45</sup>

Bij *storytelling* ontstaat een situatie, waarin de zender de ontvanger betreft in een gemeenschappelijkheid en waarbij de ontvanger een actieve rol speelt door mee te denken en mee te voelen. De feiten zijn duidelijk aangebracht door de zender en hebben tot doel herkend en gekend te worden. De ontvanger heeft daarbij zelf de gelegenheid om in te spelen op hetgeen wordt verteld en dit te vertalen naar zijn of haar eigen construct.<sup>46</sup>

Een volgende stap is het, vanuit bovengenoemde strategie, aanreiken van de kennis in de meest brede zin van het woord aan partners en partijen die in de arena van belang zijn of worden. Van Schendelen stelt dat deze actoren gericht en gestructureerd benaderd moeten worden. Hij geeft daarbij niet alleen aan dat dit gedaan moet worden, maar ook *waar, wanneer* en in *welke stijl*! Hij schrijft zelfs over de “fine-tuning of sound”, waarmee hij bedoelt dat optimale afstemming tussen zender en ontvanger een voorwaarde is voor het PA-werk (2002, p. 203 - 206)

*Stories* spelen van oudsher een belangrijke rol. Sprookjes, legenden, sagen en geschied-schrijving vertellen ons ware of verzonnen gebeurtenissen. Zij vinden hun kracht in het binden van mensen die vanuit hun eigen construct worden meegevoerd in een wereld die onder meer gebruik maakt van symbolen en metaforen. Verhalen hebben sfeer en brengen op tal van punten herkenning temidden van de nog onbekende verhaallijn.

---

het kopje “retooling the knowledge base”, worden drie hoofdcategorieën onderscheiden: “creating cutting edge knowledge”, “knowledge management systems” en “applying knowledge”. Onder de eerste wordt uiteengezet hoe de staf leert tijdens het werken, er worden kennishiaten vastgesteld, de staf doet onderzoek en maakt analyses van interne en externe bronnen. De uitkomsten daarvan worden in het kennismangementsysteem ingebracht, waarbij informatietechnologie en faciliterende rol speelt. Uiteindelijk wordt de kennis toegepast en de ervaringen daarmee worden weer teruggekoppeld naar het kennismangement systeem. In dat werkgebied ontdekt hij de kracht van *storytelling*.

<sup>45</sup> Geheel in stijl begint Denning zijn betoog met een (waar gebeurd) verhaal over hoe een collega op een zeer moeilijk bereikbaar ontwikkelingsproject in Zambia. Deze collega moest heel dringend en op heel korte termijn bepaalde informatie hebben. Denning verhaalt hoe dat gelukt is met inzet van moderne technologie. Bij volgende presentaties op zijn vakgebied, kennismangement, merkt hij hoeveel impact en overtuigingskracht dit verhaal heeft. Waar zijn sophisticated, snelle powerpointpresentaties vroeger geregeld leidden tot veel “ja maar”-discussie, blijkt nu dat men meeleeft met het verhaal, zich verplaatst in de protagonist en het geheel vertaalt naar de eigen situatie. Het vormt daarmee als het ware een evolutie van kennis en kennismangement naar een meer sophisticated niveau. Vandaar dat wij hem hierin volgen.

<sup>46</sup> Wij laten een directe vertaling naar “verhalen vertellen” bewust achterwege en gebruiken de Engelstalige aanduiding. In de tekst zullen we toch af en toe het woord “verhaal” gebruiken.

De verteller blijft de centrale figuur, maar hij of zij heeft een directe relatie met de ontvanger, die eigen beelden kan maken en conclusies kan trekken. Met andere woorden, een deel van de invulling wordt door beide partijen in interactie gerealiseerd.

In de beschrijvingen van storytelling wordt gebruik gemaakt van de begrippen *first story* (door de verteller) en *second story* (van de luisteraar).

Het verhaal is meer. Volgens de symbolische-convergentietheorie (Denning, 2001) geven verhalen een retorische constructie van de werkelijkheid en bieden zo de mogelijkheid aan individuen en groepen het hoofd te bieden aan onzekerheid om datgene dat zij als verwarrend en complex ervaren begrijpelijk te maken en zo te komen tot een “gemeenschappelijke verstandhouding” of symbolische convergentie te komen. Op deze wijze wordt er gewerkt aan een gemeenschappelijk of sociaal construct dat mensen bindt. Het gevolg kan zijn dat binnen organisaties de basis wordt gelegd voor een gemeenschappelijke context, waar het individu geheel of gedeeltelijk in meegaat en zich evenwel voelt aangetrokken tot een gezamenlijke ideologie.

De vorm is bij *storytelling* dus een essentiële dimensie van de inhoud, waarbij de *storyteller* zijn/haar eigen verhaal maakt door op een belangrijke wijze de geloofwaardigheid te accentueren middels lichaamstaal. Het is zoals merkenspecialist Riezenbos (in de serie “Verhalen werkt”) verwoordt: “als je anderen wilt beïnvloeden, moet je veel energie voortbrengen. Het is de energie die je zichtbaar, herkenbaar, voelbaar maakt. Ik noem dat *performance energy*” (Riezenbos in Bijl, 2002).

Storytelling verbindt mensen door het combineren van emoties en feiten. Het is al eeuwenoud een erkend instrument voor kennisoverdracht en het stimuleren van creatief denken en handelen en zeker ook voor het aangeven van waarden en normen.

*Stories* bieden een extra dimensie bij het geven van betekenis aan de wereld om ons heen. Daarbij gaat het niet alleen om betekenisgeving van (ongeveer) gelijkdenkenden die elkaar vinden in het sociaal construct rond een onderwerp of thema.

Het al dan niet aangaan van een sociaal construct raakt aan het fenomeen reïficatie: het abstract handelen alsof iets concreet is. Storytelling maakt in dat kader veelal een combinatie van de werkelijkheid en de interpretatie van die werkelijkheid, daarbij aangehouden als de onveranderbare, objectieve werkelijkheid.

Ook andersdenkenden kunnen er hun voordeel meedoen, door de feiten en het verhaal van vertellers uiteen te halen en deze analyse te gebruiken voor hun controversiële benadering. Hoewel er in dat geval geen sprake zijn van een gezamenlijk of sociaal construct kan het wel degelijk een bijdrage leveren aan

beeldvorming over een onderwerp. Bij PA-werk zal ook deze variant veel voorkomen en een rol spelen in de ontwikkelingen van een case in de arena.

## Intelligence

Het begrip, dat een diversiteit aan omschrijvingen kent, komt voort uit militaire kringen. De rode lijn van de beschrijvingen geeft aan dat het gaat om een variëteit aan het verkrijgen van informatie (over het militaire object) en inzetten van die informatie tot op het niveau van spionage. De mystiek hiervan brengt onze gedachten naar de Koude Oorlog periode in de vorige eeuw en de verpersoonlijking hiervan in de figuur van James Bond 007.

Het begrip heeft inmiddels ook een positie gekregen in de politieke omgeving en zelfs op het terrein van marketing en communicatie. Daar heeft het betrekking op het analyseren van markten, afnemers, contexten voor markten en de wijze waarop ontvangers met aangereikte informatie om kunnen gaan. In het kader van dit project hebben we gekozen voor een omschrijving die voor het PA-werkveld hanteerbaar zou kunnen zijn. We zien intelligence dan als een situatie, waarin communicatie, binnen het kader van een issue, op basis van gelijkwaardigheid en onderlinge betrokkenheid plaatsvindt tussen zender en ontvanger; deze wisselen in hoge frequentie van rol met een wederzijdse interactie op basis van een sociaal construct, waarbij tekens, symbolen, rituelen en codes volledig zijn geïntegreerd.

In deze zin richten we ons op de positie van de partijen binnen de arena rond een issue, waarbij een duidelijke interactie plaatsvindt. Wezenlijk daarbij is dat de actoren streven naar een sociaal construct en waarbij de uitwisseling van gegevens meer omvat dan de feiten alleen door de inbreng van informele aspecten.

De gelijkwaardigheid van de actoren en de snelle wisseling van de zender-ontvanger rol gaat dus een stap verder dan die van *storytelling*, waarbij de verteller nog een leidende rol heeft.

We komen nu uit bij de “axioma’s”<sup>47</sup> van De Moor die de Latijnse term ‘communicare’ hanteert om aan te geven dat het gaat om “het gemeenschappelijk maken, laten delen: het interactionele en cultuurscheppende aspect van communicatie”. (1997, p. 7)

En hij vervolgt (Idem, p. 9 e.v.) “vanuit het communicare-perspectief gaat het in feite om het gebruik van communicatie als draagvlak voor interpersoonlijke binding of affiliatie (betrokken deelgenoot maken/zijn). Het gaat dan niet zozeer om de informatiebehoefte van de betrokkenen, maar eerder om hun

---

<sup>47</sup> Axioma: onbewezen, maar als grondslag aanvaarde stelling die zondermeer wordt aangenomen.

relationele of sociale behoeften en daarmee geassocieerde organisatie van relatiepatronen”. Hij legt dan de nadruk op het transformeren. De Moor beschrijft de optimale aansluiting in de communicatie in het zogenoemde *transactionele model*, waarbij het tweerichtingsverkeer in haar primaire vorm wordt overstegen. De nadruk komt te liggen op de communicatieve relatie tussen zender en ontvanger. (1997, p. 39)

Het eveneens door De Moor aangereikte begrip “communicatio” is eerder gericht op het beïnvloeden van de andere actor(en) via een boodschap: “men probeert door informatie-overdracht opvattingen, houdingen of gedrag te veranderen”. Dan ligt de nadruk op het transporteren van informatie.

Hoewel “communicatio” in het PA-werkveld een schijnbaar primaat opeist, menen wij dat het communicatie-perspectief van minstens zo groot belang is. De onderliggende processen van coderen en decoderen zijn in hun basis bepaald door de situatie. Zender en ontvanger kunnen worden gezien als interactanten die gezamenlijk een betekenis construeren. Daarbij geldt dat de intentie van communicatie, een emotioneel aspect coderen en decoderen, leidt tot een coördinatie van betekenissen. Achtergronden en gestelde doelen van de actoren worden door hen gekend, herkend en erkend. De Moor hanteert hiervoor de omschrijving “coöriëntatie”, waarmee hij doelt op de wederzijdse erkenning van een onderlinge verstandhouding. Het kunnen inleven in het referentiekader van de andere partij(en) is daarbij onontbeerlijk, sterker nog, het is een absolute voorwaarde!<sup>48</sup>

En dit brengt ons terug bij het begrip *intelligence*. Vanuit de informatieverwerking, de kennisontwikkeling en *storytelling* is een continue interactie tussen actoren noodzakelijk om elkaars constructen te begrijpen, te ‘doorzien’, om middels continue interactie te kunnen komen tot een gewenst, noodzakelijk sociaal construct.

Bij het aangaan van bestendige, effectieve en dus optimale PA-relaties betekenen deze dimensies in onderlinge samenhang dat er veel aandacht voor en kennis over rituelen, codes en andere cultuurelementen moet zijn om te komen tot competente communicatie.

Of ook wel: het gaat om het hanteren van allerhande beschikbare gegevens en contacten in een circulair, vervloeiend proces, waarbij het moeilijk is om de verschillende elementen afzonderlijk te hanteren, omdat ze allemaal bijdragen aan diezelfde betekenisgeving.

Weick (1995) spreekt in dit verband van en “reeks van gekoppelde

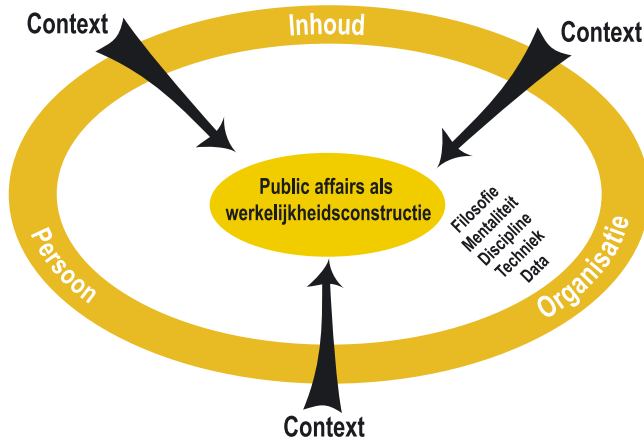
---

<sup>48</sup> Bij spionage is deze inleving een essentieel onderdeel. Deel uitmaken van het werkveld van de opponent, onopvallend - *under cover* - en gericht, werkend vanuit de eigen informatie en kennis, teneinde daar informatie te brengen en te halen in een setting gericht op een bepaald doel, afzonderlijk dan wel in coalities.



gecoördineerde activiteiten” resulterend in relatiepatronen die het organisatieproces (en dus ook het communicatieproces) op gang brengen en in stand houden. Volgens zijn visie is dat proces juist wat men “de organisatie als sociale realiteit” noemt of, meer gebruikelijk, de organisatiecultuur. Daarbij reageren mensen op een door hen waargenomen werkelijkheid die zij zelf creëren of construeren en zelf zin geven (sensemaking).

## Organisatie



Organisaties zijn groepen of nog intensievere gestructureerde verbanden van mensen met duidelijke doelstellingen en posities en rollen binnen de samenlevingen. Over het algemeen kan worden gesteld dat organisaties beschikken over veel informatie, kennis en ervaring, maar deze blijken verspreid te zijn over vele afdelingen en personen. De wijze waarop met deze kennis wordt omgegaan, is afhankelijk van de doelstellingen en visies van het management (Weggeman 1997).

Voor het PA-werkveld, zowel voor interne- als externe consultants, is de graad van de informatiebeschikbaarheid en –toegankelijkheid van wezenlijk belang. Dat geldt ook voor de optiek van waaruit het management de organisatie positioneert.

Wat dit laatste betreft bedoelen we: wil het management alleen haar doelen bereiken of heeft ze een visie op cultuur en wellicht zelfs de filosofie van de organisatie?

Uit gesprekken tijdens het vooronderzoek met (zes) managers van diverse organisaties hebben we de indeling, zoals in bovenstaand model weergegeven en verwerkt in de vragenlijsten.

## Data

Binnen iedere organisatie bestaat een veelheid van ongeordende ervaringen en impulsen. Zij vormen een omvangrijk geheel aan deskundigheid die ongestructureerd aanwezig is en waaruit dagelijks wordt geput om het beleid vorm te geven en activiteiten in te vullen.

We noemen deze tezamen “het geheel aan *data*”. Het is vergelijkbaar met het concept “ongeordende ervaring” uit het inhoudssegment van het model, dat meer issue-gerelateerd is. Hier gaat het om het organisatieperspectief.

Een groot deel ervan is onbekend en behoort tot de zogenoemde *tacit knowledge*. Dat wil zeggen dat er sprake is van latente aanwezigheid van informatie die geoperationaliseerd kan worden (zie het inhoudelijk segment). Deze data zijn gebaseerd op ervaringen en impliciete gegevens uit gebeurtenissen. De meeste van deze ervaringen en impulsen zijn verzameld op diverse momenten. Zo kan de sfeer tijdens een bijeenkomst meer zeggen dan er aan inhoud wordt aangereikt.

In veel gevallen worden deze ervaringen en gebeurtenissen weer gebruikt in nieuwe situaties zonder dat men zich ervan bewust is.

“Het is eigenlijk vreemd dat we allemaal (aanduiding voor collega-managers) best weten dat er binnen onze organisatie veel meer kennis zit en dat we die niet of onvoldoende bij elkaar brengen”, zei een respondent tijdens de voorgesprekken (zie hoofdstuk 3, methodologie).

## Techniek

In deze fase verzamelt de organisatie de aanwezige gegevens (feiten en gevoelens) op grond van ad-hoc vraagstukken en toevallige gebeurtenissen. Er ontstaat tijdelijke behoefte aan het bijeen brengen van gelijksoortige en op elkaar aansluitende informatie. Net als bij de beschrijving onder het onderwerp “inhoud” spelen de constructen van de deelnemers, de context en de issue een sturende rol. De data worden aaneen geregen tot een informatieketen en, waar mogelijk, verder uitgewerkt tot kennis. Deze nieuwe dimensie van kennis binnen de organisatie ebt vaak weer weg na de gebeurtenis op zich en de geschiedenis herhaalt zich bij de volgende issue. Er ontbreekt een duidelijke structuur en handelingsgerichtheid naar de toekomst.

Het management is tijdelijk en sterk issue-gerelateerd.

De eigen organisatie zelf, dan wel de omgeving (samenleving of brancheorganisatie), bepaalt of en in hoeverre de issue blijft. Betreft het de organisatie zelf, dan wordt op meso-niveau de beslissing genomen om het dossier te handhaven. Het is echter ook mogelijk dat het naast-hogere niveau (brancheorganisatie) de issue “overneemt” dan wel aan haar leden vraagt het

onderwerp te blijven volgen en haar te voorzien van actuele informatie en kennis.

Op macro-niveau, tenslotte, is het mogelijk dat de samenleving volhardt in de aandacht. *Priming* en *agenda-setting* gaan hier een steeds belangrijker rol spelen. Op het niveau van *techniek* wordt vaak volstaan met het direct aangaan van activiteiten (bv. lobbyen zonder voorbereiding) en de inzet van middelen (bijvoorbeeld: het sturen van brieven, uitbrengen van folders, etcetera).

## Discipline

De organisatie kan echter ook besluiten om, ten behoeve van bepaalde issues en beleidsaspecten, meer structureel en gericht informatie en kennis te verzamelen. Deze kennis wordt geconcentreerd binnen de organisatie en als functie zichtbaar gemaakt door deze te koppelen aan een persoon, dan wel deze vorm te geven in een (staf)afdeling.

Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om niet alleen reactief, maar ook pro-actief in te gaan op relevante ontwikkelingen.

Daarbij zijn twee essentiële zaken van belang:

1. De discipline gaat vakinhoudelijk een sturende, organisatorische rol spelen in het A-beleid.
2. De discipline dient over de benodigde deskundigheid en vaardigheden te beschikken om het PA-beleid vorm te geven.

De vakinhoudelijke deskundigheid betreft onder meer voldoende kennis van de eigen organisatie en haar producten en diensten en van de politiek-ambtelijke omgeving (zie Van Schendelen, 2002 en Rebel, 2000). Men moet ook kennis hebben van de ontwikkelingen op deze gebieden en is het van belang om de interne acceptatie van PA als managementinstrument (de meerwaarde) aan te geven.

Als het gaat over ervaring en vaardigheden hebben we het onder meer over die elementen die behoren bij het vakmatig beroepsprofiel van PA-functionarissen en hun netwerken.

Typerend voor dit niveau van ontwikkeling is dat de PA-functie verspreid door de organisatie en onder verschillende benamingen voorkomt. Nu eens zijn ze ondergebracht bij een afdeling die zich primair richt op de strategie-ontwikkeling van de hele organisatie dan weer maakt hij deel uit van een communicatiediscipline.

Een belangrijke voorwaarde voor het goed uitoefenen van het public affairs-werk is de directe toegang tot het topmanagement.

Een belangrijk verschil met het volgende niveau (zie hierna) is dat public affairs geconcentreerd blijft in een afdeling of bij een bepaalde persoon.

## Mentaliteit

De verankering van PA-werk binnen en vanuit een organisatie betekent dat er een koppeling is gemaakt naar de geldende normen en waarden onder haar leden of medewerkers. Het is de kern van het opereren van een organisatie en vloeit voort uit de identiteit, ook wel aangeduid als het “wezen” ervan. Voor de PA-functie betekent dit dat deze is opgenomen in de waarden en normen en een veel bredere inbedding krijgt in de organisatie als geheel. Dat wil zeggen, ook andere afdelingen of personen worden zich bewust van public affairs en integreren dat in hun dagelijks werk.

Op deze wijze kan de organisatie de interactie met haar omgeving in een bepaalde context in de volle breedte aangaan.

De organisatie zal vervolgens een duidelijke ordening in de informatie-ontwikkeling tot stand brengen en geeft aanwijzingen voor relevant beleid op dit gebied. De belangrijke aandachtsgebieden zijn benoemd en daarop wordt gericht gewerkt in de vorm van monitoring en issuemanagement. Aangenomen dat de cultuur van de organisatie duidelijk is (er is dus sprake van een sociaal construct) en dat men zich bewust is van de meerwaarde van public affairs, bestaat de kans dat veel betrokkenen meedoen en een bijdrage daaraan leveren. Het management geeft richtlijnen aan alle medewerkers om ontwikkelingen in de samenleving te implementeren in de dagelijkse werkzaamheden.

Olsthoorn & Van der Velden geven aan dat met name de aanhangers van het symbolisch interactionisme de organisatie zien als een structuur die wordt ingevuld door de leden zelf. Juist daarbij vinden we begrippen als codes, symbolen, rituelen en tekens terug als fundament voor culturen en subculturen (2002, p. 70 e.v.).

Verweel en anderen vragen zich af of cultuur wel als sturingsinstrument kan worden gehanteerd. Door de substantie van cultuur te benoemen in morele waarden en normen wordt gesuggereerd dat er een eenduidige sturing uitgaat van cultuur naar wat medewerkers denken en doen. Die sturing wordt vervolgens voorspelbaar door een systematisch karakter toe te kennen aan die waarden en normen. (2002, p. 104 e.v.) Daardoor ontstaat de suggestie dat iedereen alles deelt, temeer als dit is verwoord in een zogenoemd “mission statement”.

Zij vragen zich af of waarden en normen nog wel de “substantie” van cultuur vormen.

Het gaat meer om betekenissen (cognities, emoties, verwachtingen, motivaties) dan om het mechanisch ideaal van de organisatie als rationele machine. Immers, medewerkers vullen meer en meer hun eigen werkwereld en leefwereld in, op basis van constructen die niet ophouden te bestaan binnen de organisaties. Weick (1995, p. 64 e.v.) stelt dat er sprake is van toenemend verschil tussen

mechanistische systemen en organische systemen van organisaties.<sup>49</sup> Het mechanistische systeem is veel meer gereguleerd vanuit het collectief perspectief en dus vanuit de top van een organisatie. Het organische is direct gerelateerd aan het individu en het individuele perspectief dat wordt nagestreefd.

Bovenstaande kritische kanttekeningen en beschrijvingen van nieuwe visies op het begrip cultuur zijn voor het PA-werk van groot belang. Immers, duidelijkheid over de waarden en normen, waar mogelijk vastgelegd in een cultuurbeschrijving, dan wel in een *mission statement*, zijn nog steeds een belangrijk ankerpunt. Het dient voldoende draagvlak te geven voor een bepaalde aanpak en is de grondslag voor consistent beleid.

Zo wordt in praktische zin vaak de grondslag gevormd op basis waarvan PA-werk verricht kan worden en dat in ieder geval intern herkenbaar kan zijn. Het heeft echter ook, communicatief gezien, consequenties voor de uitstraling van de organisatie en dus voor de wijze waarop de organisatie binnen een omgeving communiceert, als basis voor het uitdragen van haar gewenste imago.

In de visie van Weick is de relatie met de *mission statement* voornamelijk individueel bepaald. Op basis van eigen constructies, zo stelt hij, zullen individuen het mission statement geheel of gedeeltelijk interpreteren volgens hun eigen perspectief.

Voor public affairs betekent dit dat er bij de organische opvatting meer aandacht besteed moet worden aan de verschillende individuele interpretaties, teneinde eenduidigheid en consistentie te bereiken.

## Organisatiefilosofie

In toenemende mate zijn organisaties bezig met zich af te vragen wat zij kunnen doen en mogen, welke rol zij willen spelen binnen de samenleving en hoe zij hun doelstellingen daarbinnen kunnen realiseren. De vragen en de invloed van de samenleving zijn, via de overheid of belangengroeperingen, evident aanwezig.

Dit geheel brengt het management van overheden, profitorganisaties en de non profit sector, maar ook van andere instituties ertoe verder te denken dan hun directe doelstellingen.

Zo vragen overheden zich af hoe zij zakelijker kunnen acteren, zijn

---

<sup>49</sup> “Organic systems work only when they have a dependably constant system of shared beliefs about the common interests of the working community and about standards and criteria used in it to judge achievement, individual contributions, expertise and other matters by which a person or a combination of people are evaluated”. (Weick, 1995, p. 65)

profitorganisaties gericht op een verdere vermaatschappelijking en wil de non-profit sector antwoord geven op hun bedrijfsmatiger inzet.<sup>50</sup>

Gastelaars stelt de centrale vraag naar de legitimiteit van een organisatie (1997, p. 31 e.v.). Het helpt de organisatie, zo stelt zij, wanneer die zich in een breder maatschappelijk kader kan plaatsen en zich ook in die termen kan legitimeren. Daarin staat min of meer vast, wat ‘de maatschappij’ - en dus ook de organisatorische omgeving en individuele klanten - van een bepaalde organisatie mag verwachten.

Een aantal zaken valt dan op. Allereerst duidt Gastelaars het breder maatschappelijk kader. Het is van belang om na te denken over en te kiezen voor een sterke rol in en ten behoeve van de maatschappij. Organisaties worden daarmee meer dan alleen de leverancier van een product of dienst. Daarnaast dient die keuze legitimeerbaar te zijn, controleerbaar en wellicht corrigeerbaar. Bovendien zijn er dan zijn nog de omgeving en de klanten die zich ook meer gaan richten op de leverancier van het product of de dienst. De organisatie wordt daarmee rechtstreeks aangesproken op haar verantwoordelijkheid. Organisaties krijgen daardoor gewild of ongewild, nationaal en internationaal, continu de vraag of zij een duidelijke uitleg kunnen geven over hun denken en handelen. Het is dan ook niet verrassend dat het management van veel organisaties meer dan gedacht bezig is met het neerleggen van een filosofie voor haar organisatie.

Die filosofie vormt de vertaling van de grondslagen, waarmee een organisatie haar taak wil invullen. Deze gaat verder dan de mentaliteit, waarbij de voornamelijk interne waarden en normen in het geding zijn.

Daarnaast speelt het begrip ethiek een belangrijke rol

Ethiek is aanwezig op niveaus, te weten:

- **Individueel niveau**  
Het gaat hier om het geheel van waarden en normen die op persoonlijk niveau bepalend zijn voor het denken en handelen
- **Niveau van de organisatie en de branche**  
Het geheel aan waarden en normen die impliciet en expliciet zijn aangegeven door de organisatie, of de uitgangspunten die een branche-organisatie aanreikt aan haar leden
- **Niveau van de samenleving**  
Datgene wat als gangbaar wordt gesteld binnen de samenleving. De

---

<sup>50</sup> We zien dit terug in termen als “de bedrijfsmatige overheid”, “maatschappelijke verantwoord ondernemen” en “de ondernemende non-profitsector”.

uitgangspunten die gelden bij ethiek zijn een belangrijke component van de filosofie. Mens- en wereldbeeld vormen daarvan de kern.

Deze niveaus vergen elk hun eigen aandacht. Immers, wanneer de branche een uitspraak doet, heeft dit directe gevolgen voor het individu en de organisatie. Anders gezegd, de uitspraak van een organisatie kan ook gevolgen hebben voor de branche, nationaal en internationaal (zie bijvoorbeeld de verwickelingen in de bouwwereld).

Hoe dan ook, het zijn precies deze elementen die zo'n belangrijke rol spelen in de communicatie *binnen* de organisatie en ook *buiten* de organisatie.

Het inzetten en hanteren van een organisatiefilosofie in geen vrijblijvende actie, maar een fundament voor de communicatie en de *corporate strategy*. Geen wonder dat het daardoor direct in het werkarsenaal van de PA-practitioner terecht komt. De PA-practitioners zal in zijn dagelijks werk te maken krijgen met zijn eigen ethische beginselen, de ethische uitgangspunten van de organisatie waarvoor hij werkt en deze moeten toetsen aan de ethische kaders van de samenleving als geheel (monitoring).

## Interferenties van persoon, inhoud en organisatie

Zoals aangegeven, zijn de segmenten persoon, inhoud en organisatie te onderscheiden maar niet te scheiden. Sterker nog, er is voortdurend sprake van overlapping en interferentie.

Dit geldt met name op het gebied van identiteit en imago. Niet alleen personen hebben een identiteit (zie hoofdstuk 1), maar dat geldt evenzeer voor organisatie en inhoud.

Als de inhoud juist is, maar wordt gebracht door een “verkeerde” persoon kan dit van invloed zijn op de ontvanger. Als de persoon “goed” is, maar de organisatie is behept met een verkeerd verleden is dat ook niet bevorderlijk. Als de organisatie of de branche dubieus zijn en de inhoud en de persoon zijn goed, geeft dat geen garantie voor ontvankelijkheid.

Bij het aangaan van relaties spelen begrippen als identiteit, missie en imago een belangrijke rol. Wie is de bron als persoon, vanuit of namens welke organisatie spreekt hij/zij en waar komt de informatie vandaan die wordt ingebracht. Wij kennen uit de verkiezingstijd de lijsttrekker die vanuit diens mens- en maatschappijvisie standpunten inneemt en verdedigt.

Hij /zij vertaalt daarbij een missie gericht op de inrichting van de samenleving. De organisatie - in dit geval bijvoorbeeld de partij of de politieke stroming - werkt vanuit een herkenbaar geachte signatuur, die door medestanders als een sterke identiteit wordt beschouwd. Tegenstanders hebben echter een ander beeld ontwikkeld, te benoemen als het imago. De boodschap van de politicus en/of van de partij ‘kleurt’ de inhoud van de boodschap(pen).

Juist daarom wordt veel gebruik gemaakt van andere dan partijbronnen, waarbij de onafhankelijkheid en neutraliteit van de bronnen borg staat voor eigenheid.

Een bekend voorbeeld hiervan bij financiële vraagstukken is het hanteren van de visies en berekeningen die afkomstig zijn van het Centraal Plan Bureau.

De begrippen identiteit en imago spelen bij de contacten binnen het PA-werkveld een belangrijke, zo niet een zeer bepalende rol. Immers de betrokken personen en instanties hebben voor en tijdens contacten een beeld van de actoren, de organisatie(s) en de inhoud.

Heel hanteerbaar is de omschrijving van Tannerberger (in Van Riel, 1996) die (corporate) identity ziet als het “onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van een organisatie weer”.

Hij geeft tevens aan dat onderdelen van een organisatie ook herkenbaar kunnen zijn op basis van dezelfde uitgangspunten.

Een ruimere aanduiding kan, volgens dezelfde auteur, worden gevonden in de omschrijving als de zelfpresentatie van een organisatie: de impliciete en



expliciete offerte van *cues*, waarmee de organisatie haar eigen unieke kenmerken blootgeeft door middel van gedrag, communicatie en symboliek.

De identiteit is in deze zin het wezen, de kern. Die wordt gevormd door verifieerbare elementen van de persoon, inhoud of organisatie aan de hand waarvan deze wordt gekend. Bij een persoon zijn dat bijvoorbeeld leeftijd, sexe, en uiterlijk. Bij de inhoud zijn dat aspecten die iedereen kan “zien”. Een meter is nou eenmaal een meter, wie er ook naar kijkt. De organisatie kent evenzeer dergelijke elementen: het aantal medewerkers en het gebouw.

Dit deel van de identiteit is zeer zendergebonden en laat zich niet beïnvloeden. Van Riel spreekt hier van het “Ist-imago”.

Een essentiële, bijkomende dimensie van de identiteit is de zogenoemde gewenste identiteit of ook wel gewenst imago genoemd.

Dit deel van de identiteit is het beïnvloedbare deel. Beïnvloedbaar door de zender die aspecten inbrengt en benadrukt naar de ontvangers om een gewenst beeld over te dragen. In dit deel van de identiteit treffen we vaak de interpreteerbare aanduidingen als betrouwbaar, eigentijds, dynamisch en marktgericht. De aspecten van identiteit, die worden benadrukt, zijn erop gericht (h)erkend te worden door de ontvanger(s). Als zodanig maken ze dus deel uit van het beeld, de werkelijkheid, het construct dat de zender opbouwt en opgebouwd wil zien. Van Riel (1996) spreekt hier van het “Soll-imago”. Duidelijk is dat deze gewenste werkelijkheid nauw kan aansluiten bij het beeld dat de ontvanger heeft, maar in het andere uiterste daar mijlenver van af kan wijken. In beide gevallen is aansluiting bij het construct van de ander(en) van elementair belang.

Het imago is het volstrekte domein van de ontvanger. Op grond van ervaringen, kennis, intuïtie en “horen van” wordt een werkelijkheidsbeeld opgebouwd die als ijkpunt dient van de identiteit. De achtergrond en de ervaringen van mensen speelt hierin een pregnante rol, omdat daarin het referentiekader van de ontvanger ligt.

Het mag duidelijk zijn dat deze werkelijkheid, dit construct, andere accenten gekregen kan hebben dan de zender bij de identiteit en met name de gewenste identiteit al dan niet bedoelde.

Van Riel selecteert in dit kader als werkbare definitie die van Aaker & Myers (1982): “an image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about an object” (Van Riel, 1996).

Vertaald naar het in dit hoofdstuk ontwikkelde model betekent dit dat een *persoon* een identiteit heeft en tevens een gewenste identiteit van waaruit deze handelt. Het is het geheel aan gedragingen die hij of zij inbrengt in het contact

met anderen. Het gewenste deel is in beperkte mate veranderbaar, aan te passen, aan de situatie waarin de persoon zich bevindt. Vanuit onze opvoeding hebben we geleerd om ons door middel van ons gedrag, inclusief codes, rituelen en tekens te integreren in de omgeving dan wel daarvan volkomen en bewust af te wijken. In het PA-werkveld betekent dit dat bij contacten verschillende aspecten van de achtergronden en deskundigheid worden geaccentueerd die een rol kunnen spelen bij het deconstrueren en reconstrueren van de werkelijkheid van anderen. Zo kan enerzijds het hoogleraarschap worden ingebracht, terwijl in een andere situatie juist het feit dat je tot de dezelfde partij behoort of bij hetzelfde onderdeel van de krijgsmacht betrokken bent, een specifiek accent aanbrengen.

Ook bij de *inhoud* is sprake van een eigen identiteit. Deze heeft te maken met de eigenheid van de informatie en de kennis die is samengebracht. De bronnen, die worden gehanteerd, moeten goed herkenbaar zijn. Echter ook informatie, feiten, data kunnen van een betekenis worden voorzien die aansluit bij de werkelijkheid van degenen die ermee werken.

Taalgebruik, intonatie, rangschikking en actualiteit kunnen de concrete informatie een betekenis geven die bijdraagt of juist afbreuk doet aan de inhoud. We hebben het hier over de gewenste identiteit van de inhoud, aangezien hier de mogelijkheid bestaat om de beoogde werkelijkheid te koppelen aan de inhoud.

Het hanteren van sociolect - erkend taalgebruik (inclusief afkortingen) binnen een bepaalde groep - en het geven van herkenbare voorbeelden kan direct invloed hebben op de werkelijkheid waarbinnen de inhoud wordt gehanteerd en dus op het imago dat de zender van de inhoud heeft.

Een *organisatie* heeft eveneens in ruime mate te maken met de bovengenoemde begrippen. Zij is beschrijfbaar in feitelijke zin, waarbij de "harde" kant in beeld wordt gebracht. Het gaat dan bijvoorbeeld om de feiten en cijfers. Daarnaast is er de beschrijving die de organisatie schetst naar het gewenste beeld. Dit beeld wordt in de communicatie gericht en ongericht gehanteerd. Met andere woorden, bij het PA-werk is de omschrijving die geldt voor de organisatie en van waaruit zij gekend en herkend wordt een belangrijk aspect bij de constructie van de werkelijkheid.

# HOOFDSTUK 3

## METHODOLOGIE

### Inleiding

Teneinde een goed beeld te krijgen van sensemaking in *public affairs* is, gegeven de aard van het onderwerp en de gehanteerde theoretische benadering, gekozen voor een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden, met nadruk op de eerste methoden. We hebben ons verdiept in de literatuur, enige voorgesprekken gevoerd met mensen die een algemeen zicht hebben op het PA-veld en we hebben intensieve gesprekken gevoerd met mensen die zelf PA-werk doen (ook wel *PA-practitioners* genoemd) en hebben aan hen en aan topmanagers van organisaties in de commerciële sector, de non-profit-sector en binnen de overheid gevraagd een uitgebreide vragenlijst in te vullen.

### De onderzoeksvragen

In de inleiding werd de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

*Welke zijn de contextuele, persoonlijke, inhoudelijke en organisatorische factoren die het public affairs-werk kenmerken, in het perspectief van sensemaking en welke verschillen bestaan er op die punten tussen de verschillende sectoren?*

Bovenstaande algemene onderzoeksvragen worden nader gepreciseerd in de volgende subvragen:

**In het perspectief van de persoonlijke dimensie kunnen we hier de volgende vragen toevoegen:**

- Welke rol speelt de persoonlijke achtergrond of habitus van de betrokken actoren? Welke vormen van kapitaal (economisch, cultureel, scholair etc. anciënniteit) spelen hier welke rol? (Bourdieu, Searle)
- Een ander punt betreft het met name door Weick naar voren gebrachte begrip *identiteit*. Het gaat dan om vragen als: wie zijn deze PA-practitioners, voor zichzelf en voor anderen (zoals door hen waargenomen)? Wat zijn hun *socially shared beliefs*? Hoe worden vroegere ervaringen gemodificeerd vanuit een bepaalde *sense of identity*?

In het perspectief van de inhoudelijke dimensie geven de theoretische uiteenzettingen aanleiding tot de volgende vragen:

- Welke zijn in dit geval de belangrijke elementen van werkelijkheidsconstructie? In hoeverre neemt men een werkelijkheid waar die men eerst zelf gecreëerd heeft en in hoeverre wordt het waarnemen van de werkelijkheid daardoor gefilterd (*enactment*)? Waar komen de belangrijke cues vandaan, cq. wie leveren die? (klanten, politiek, de eigen beroepskring?) Wat is de relatieve impact van welke cues?
- In hoeverre geldt ook hier “plausibility rather than accuracy”? Wordt informatie getoetst op waarheid en nauwkeurigheid? In hoeverre is men vooral gericht op het “goede verhaal”? (Weick)

Op de organisatorische dimensie kunnen we de volgende deelvragen formuleren:

- Wie heeft meer macht in het bepalen van de gemeenschappelijke werkelijkheidsdefinities en waarop is die macht gebaseerd? Wat voor soort macht is dat: fysieke, militaire, politieke, symbolische? (Searle, Bourdieu)
- Hoe is de interne en externe *intelligence* georganiseerd? Welke rol spelen impliciete en expliciete kennis in het PA-proces? Hoe is de kennisontwikkeling georganiseerd? (Weggeman)

Ten aanzien van de context doen zich hier de volgende vragen voor:

- Wat zijn de dimensies die het veld opspannen en daarbinnen de positie van de verschillende actoren bepalen? (Bourdieu)
- In hoeverre is er sprake van *claims-making* en *typification* en welke vormen nemen die aan? (Best et.al.)
- Welke rol spelen journalistiek en media (maatschappelijke intermediairs) in termen van *priming*, *framing* en *agenda setting*? (Weimann, Best et.al.)

## Omschrijvingen van de centrale begrippen

*Public affairs* is in het voorgaande (zie met name hoofdstuk 1) omschreven als de strategische managementfunctie die zich richt op de wisselwerking tussen politiek-maatschappelijke ontwikkelingen en de organisatie. Daarin worden begrepen de vier fasen of aspecten die we eerder onderscheidde: monitoren, probleemanalyse en strategische analyse, politieke analyse en lobby.

*Sectoren* verwijst naar de bekende en veelgebruikte driedeling van maatschappelijke instituties in: profit, non-profit en overheid. Daarnaast wordt binnen het werkveld nog een vierde groep, de PA-bureaus, onderscheiden. Met *werkelijkheidsconstructie* wordt hier bedoeld het interactieve proces, waarmee de betrokken partijen de relevante werkelijkheid waarnemen, interpreteren en als grondslag kiezen voor hun handelen (zie ook hoofdstuk 1 en 2).

Met *enactment* wordt het proces bedoeld waarbij mensen, veelal onbewust, structuren en cesuren aanbrengen in de tijd en in hun fysieke en sociale omgeving.

*Habitus* werd in hoofdstuk 2 gedefinieerd als het geheel van eigenschappen, houdingen, waarden, smaak en disposities van een individu, die samenhangen met zijn achtergrond en persoonlijke ontwikkelingsgeschiedenis en die hem typeren als lid van een groep of klasse.

Om een indicatie te hebben van socialisatie in de kindertijd van de respondenten, hebben we gevraagd naar de pedagogische signatuur en het levensbeschouwelijke karakter van de basisschool waarop zij gezeten hebben. Om een indicatie te hebben van de regionale achtergrond hebben we gevraagd in welke stad men naar de middelbare school is geweest.

Het begrip *veld* duidt hier op de sociale context waarbinnen actoren zich begeven en die zij door hun activiteiten en naamgeving ervaren als een min of meer afgebakend en samenhangend geheel. We hebben in dit verband ook wel de term *wereld* gebruikt, bijvoorbeeld tot uiting komend in termen als de reclamewereld, of de politieke wereld. Velden omvatten veelal sub-velden (een geneste structuur) en veldgrenzen fluctueren voortdurend.

*Intelligence* is in hoofdstuk 2 omschreven als ‘de situatie waarin communicatie op basis van gelijkwaardigheid en onderlinge betrokkenheid plaatsvindt tussen zender en ontvanger; deze wisselen in hoge frequentie van rol met een wederzijdse interactie op basis van een sociaal construct waarbij symbolen, codes, tekens en rituelen zijn geïntegreerd’.

Met *maatschappelijke intermediairs* wordt hier bedoeld personen, instanties en instituties die een rol spelen in het bredere maatschappelijke veld waarbinnen de actoren interacteren. We denken daarbij aan journalisten en media, branche-organisaties, wetenschappelijke instituten en dergelijke. Zij treden op als ontwerpers, katalysatoren of remmers van de betreffende werkelijkheidsdefinities.

## Onderzoeksinstrumentarium

Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van drie instrumenten: deskresearch, vragenlijsten en diepte-interviews. We zullen ze hierna kort bespreken.

### Desk research

Hieronder wordt vooral literatuurstudie begrepen. We hebben ons verdiept in literatuur over public affairs, het constructionisme, *intelligence* en *sensemaking*. De Inleiding en de hoofdstukken 1 en 2 zijn daarvan de neerslag.

### Vragenlijsten

In het maatschappelijke veld worden drie sectoren onderscheiden: de profitsector, de non-profitsector en de overheid (zie de hoofdstukken 1 en 2). Binnen die sectoren worden de managers/opdrachtgevers onderscheiden van de *PA-practitioners*. Tenslotte zijn daar ook de public affairs bureaus als aparte categorie aan toegevoegd. Dat heeft geleid tot in totaal zeven onderling licht verschillende vragenlijsten (zie bijlage 1) voor de volgende onderscheiden groepen:

1. Practitioners in de profitsector.
2. Practitioners in de non-profitsector.
3. Practitioners bij de overheid.
4. Practitioners werkzaam bij PA-bureaus.
5. Managers in de profitsector
6. Managers in de non-profitsector
7. Managers bij de overheid

De verschillen zijn het gevolg van de verschillende bestuursstructuren binnen de verschillende sectoren (bijvoorbeeld: Gemeentebestuur, Stichtingsbestuur, Raad van bestuur). Bij de bureaus is niet naar de organisatiestructuur gevraagd. De vragenlijsten voor de practitioners zijn gekoppeld aan de interviews. Dat wil zeggen, als we een afspraak hadden gemaakt voor een interview, stuurden we van tevoren relevante informatie over het onderzoek en over de belangrijkste onderwerpen van het interview. Daarbij voegden we meteen een schriftelijke vragenlijst met het verzoek die in te vullen en aan het eind van het komende interview aan ons mee te geven.

De vragenlijsten voor de topmanagers zijn per post verstuurd, vergezeld van een uitvoerige achtergrondinformatie en een antwoordenvelop. In totaal zijn de vragenlijsten verzameld en verwerkt van 50 managers: 14 uit de profitsector, 16 uit de non-profitsector en 20 uit de overheidssector. De respondenten voor de interviews en daarmee ook voor de vragenlijsten voor de practitioners zijn op een soortgelijke wijze geselecteerd. Ook daar is gestreefd naar een evenwichtige spreiding over de sectoren. Er zijn in totaal 40 practitioners geïnterviewd. Ze hebben bijna allemaal de vragenlijst ingevuld. Uiteindelijk zijn er van deze groep 36 vragenlijsten ontvangen en verwerkt: 9 uit de profitsector, 9 uit de non-profitsector, 6 uit de overheidssector en 12 uit de bureausector. Ook gesprekspartners uit de voorgesprekken (5) hebben een vragenlijst ingevuld. Dat brengt het totaal op 41 vragenlijsten. De betreffende vragenlijsten zijn opgenomen in Bijlage 1. Alle vragenlijsten zijn als volgt opgebouwd.

- I. *Persoonlijk georiënteerde vragen.* Dit deel bevat vragen over geslacht, leeftijd en opleiding. Maar ook bevat het meer op de habitus (background) gerichte vragen van de respondent zoals de regio waar men is opgegroeid, de (oorspronkelijke) levensbeschouwing tijdens de primaire socialisatie, politieke voorkeur, lidmaatschappen en daarmee samenhangende activiteiten.
- II. *Vragen over de organisatie en de positie van de betrokkene daarin.* Hier worden vragen gesteld over positie, anciënniteit en salaris, de sector, de omvang en de omzet van de organisatie en de organisatorische inbedding van PA.
- III. *Vragen over public affairs als vakgebied.* Hier worden vragen gesteld over gewenste persoonlijke eigenschappen en opleiding van de PA-functionaris. Dit derde deel van de vragenlijst eindigt met 40 stellingen, waarbij de respondenten hun mate van instemming of verwerping kunnen uitdrukken op een 7-puntsschaal. De eerste 30 stellingen betreffen meningen die gerelateerd zijn aan professionalisering<sup>51</sup> en meer algemene ontwikkelingen op dit vakgebied. De laatste 10 stellingen betreffen de stand van ontwikkeling van de PA-functie in de eigen organisatie. Met name de eerste 30 stellingen bieden de mogelijkheid om na te gaan welke keuzes de respondenten maken en hoe zij zichzelf

---

<sup>51</sup> Met dank aan voormalig collega Sylvie van der Wee. Zij deed onderzoek naar professionalisering in de medische professie en was zo vriendelijk een aantal van haar operationaliseringsaanpakken aan ons af te staan. Wij hebben ze omgewerkt naar het PA-vakgebied (zie onder andere haar proefschrift: Van der Wee, 2000).

daarmee, min of meer bewust, positioneren in dit veld en in deze sociale ruimte.<sup>52</sup> Het gaat hier ten dele dus ook weer om identiteit.

## Interviews

Het zwaartepunt in dit onderzoek ligt op de diepte-interviews. Diepte-interviews zijn het meest voor de hand liggende instrument voor het onderzoeken van een hoog gekwalificeerde expertise. Het gaat om kennis, vaardigheden, ervaringen en visies die niet gemeten kunnen worden met behulp van eenvoudige ja/nee-vragen of *multiple-choice*vragen. In gesprekken moeten complexe fenomenen uitgelegd, geïllustreerd en zoveel mogelijk ontleed worden. Dat zijn even zovele redenen om van diepte-interviews gebruik te maken. In de methodologische literatuur wordt in zulke gevallen het (diepte)interview als instrument aangeraden. 'Interviews zijn geïndiceerd wanneer men complexe en gevoelige zaken wil onderzoeken, zoals gevoelens, motieven, ervaringen en geprivilegieerde expert-kennis' (Baarda & De Goede, 1990). En dat zijn precies de zaken waarnaar wij op zoek waren.

Meer in het bijzonder gaat het om het half-gestructureerde interview, waarbij de structuur wordt bepaald door een aantal tevoren vastgelegde vraag- of aandachtspunten. Zowel de onderzoekers als de ondervraagden hebben bij die methode de vrijheid om dieper op bepaalde zaken in te gaan, om illustraties en uitbreidingen te vragen en te geven en er is meer ruimte dan bijvoorbeeld bij de survey om in te gaan op de gevoelens, de houdingen en de gedragingen die typerend zijn voor de expert in het betreffende professionele veld.

Aan de respondenten werd van tevoren (telefonisch en per brief) gevraagd een public affairs casus in gedachten te nemen, waar zij zelf bij betrokken zijn geweest en die zij typerend achten voor het soort zaken, waarmee zij te maken krijgen. Aangekondigd werd dat deze in de interviews gezamenlijk zouden worden doorgesproken.

De interviews waren bedoeld om dieper op de zaken in te gaan. In bijlage 2 zijn de punten opgenomen die daarbij besproken zijn.

De gesprekken waren niet volledig uniform. We hebben veel laten afhangen van de richting en de toon zoals die werden ingezet door de respondenten. De respondenten zijn afkomstig uit verschillende sectoren, zijn betrokken geweest bij heel verschillende zaken en hebben uiteraard heel verschillende persoonlijke achtergronden en perspectieven. De eenheid in die verscheidenheid werd door

---

<sup>52</sup> Door het aanbrengen van waarderingen en rangordeningen, positioneert men zichzelf. In Bourdieus woorden: "on se classe par ses classements". Door rangordeningen die men aanbrengt, zegt men indirect wie men zelf is.



ons vooral gezocht in de individuele en sociale werkelijkheids en constructieprocessen, zoals uiteengezet in de hoofdstukken 1 en 2. Er zijn in totaal zijn 40 van dergelijke diepte-interviews gehouden. De interviews duurden ongeveer 1 ½ uur (geen enkele korter dan 1 uur). Ze zijn alle op tape opgenomen en letterlijk uitgewerkt (transcripties). Later zijn er inhoudsanalyses gemaakt van deze protocollen. Het schema van die analyse is opgenomen in Bijlage 3

## De respondenten

De totale groep respondenten bestond uit PA-practitioners en managers van organisaties. De respondenten uit de groep *practitioners* zijn geselecteerd onder mensen die een prominente positie innemen in het PA-werkveld en waarvan wij wisten/vernamen dat zij op hoog niveau met public affairs bezig zijn. Een groot deel van de practitioners is actief in vakgroepen. Dergelijke respondenten wordt wel aangeduid met de benaming “bevoorrechte getuigen”. Voor een deel heeft dat geleid tot *snow-ball sampling*, waarbij we open stonden voor suggesties van ervaringsdeskundigen die zeiden: “je moet ook eens met X praten”. De managers bestonden uit topmensen bij de overheid, de non-profit organisaties en het bedrijfsleven. Zij zijn gekozen omdat zij, gezien hun positie, op een vergelijkbaar niveau in de organisatie verkeren en omdat zij geacht worden zicht te hebben op de PA-functie en vaak ook de PA-functie aansturen. We hebben gestreefd naar een min of meer evenwichtige verdeling van deze respondenten over de sectoren profit, non-profit, overheid en de categorie adviesbureaus (ongeveer 10 per categorie). De vragenlijsten die door de practitioners zijn ingevuld, waren gekoppeld aan de diepte-interviews met hen. De vragenlijsten dienden daarbij als extra ondersteuning, waarbij het met name ging om de kwantitatieve aspecten. Ook de managers zijn benaderd met een schriftelijke vragenlijst. Zij kunnen dienen als algemeen referentiepunt dat kan bijdragen aan de profilering van de practitioners. In de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek hebben we ons mede laten leiden door aanwijzingen die Weick geeft. Hij noemt tien eigenschappen die volgens hem kenmerkend zijn voor specifieke onderzoeken naar *sensemaking* (Weick, 1995, pp. 172-173). Onderzoekers, zo stelt hij, moeten hun onderzoeksobject zoveel mogelijk in zijn eigen context bestuderen. Ze moeten meer afgaan op wat de betrokkenen zelf zeggen en doen, en minder op hun eigen schema's en categorieën. Het gaat meer om patronen dan om hypotheses. Ook is het beter, aldus Weick, om een klein aantal gevallen diepgaand te bestuderen dan grote aantallen selectief en oppervlakkig. Het gaat tenslotte meer om *betekeningen* dan om frequenties. Wij hebben getracht die aanwijzingen op te volgen, met name in de diepte-

interviews. We hebben de respondenten opgezocht in hun eigen omgeving en hen het initiatief gelaten in het praten over een door hen zelf gekozen casus. We vroegen regelmatig letterlijk “wat betekent dat voor u?”<sup>53</sup>, “welke betekenis geeft u daaraan?”, “zag uw omgeving (c.q. de andere partij) het ook zo?”, “welke betekenis gaven zij eraan”, “is uw opvatting veranderd en zo ja waardoor/door wie?” en “wat betekent dat precies, als u zegt: ‘het klikte?’”.

Schriftelijke vragenlijsten lenen zich daar uiteraard minder voor, maar ook daar was er enige ruimte voor eigen betekenisgeving in open vragen, bijvoorbeeld over gewenste vaardigheden en in de opinie-stellingen over het vakgebied. Tenslotte vatten we de verschillende instrumenten en activiteiten samen in onderstaand overzicht.

## Werkschema

In grote trekken komt het onderzoeksdesign er als volgt uit te zien:

		Instrument	sector	Respondenten
A	I.	Vragenlijsten	profit	Managers
				Practitioners
			non-profit	Managers
				Practitioners
		overheid	Managers	
			Practitioners	
	II.	Diepte-interviews met practitioners	profit	Practitioners
non-profit			Practitioners	
overheid			Practitioners	

<sup>53</sup> Hier staat de formele U-aanspreekvorm. In de overgrote meerderheid van de gevallen gingen we (uiteraard steeds op initiatief van de respondent) elkaar al snel met jij en de voornaam aanspreken (“zeg alsjeblieft Wim”, of “ik ben hier de gastheer en waarschijnlijk de oudste, mag ik voorstellen dat we elkaar tutoyeren?”).

# HOOFDSTUK 4

## BEVINDINGEN

### Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd worden. Het is opgebouwd uit twee hoofdonderdelen:

- I. Uitkomsten van de schriftelijke vragenlijsten
- II. Resultaten van de analyses van de diepte-interviews

De schriftelijke vragenlijsten waren opgebouwd uit 75 à 80 vragen (afhankelijk van het soort respondenten). Deze vragen waren weer onderverdeeld in drie categorieën:

- a. vragen naar de persoonlijke achtergrond van de respondenten,
- b. vragen naar hun organisatie en hun positie daarin en
- c. vragen over public affairs als vakgebied.

In totaal waren er 7 versies van de vragenlijst: managers en practitioners uit de drie sectoren (profit, non-profit en overheid) en practitioners die bij bureaus werken.

In deel A van dit hoofdstuk zullen de uitkomsten, die overwegend kwantitatief van aard zijn, worden weergegeven. Deel A behandelt achtereenvolgens de drie bovengenoemde categorieën a t/m c. De uitkomsten worden vervolgens samengevat.

In deel B worden de uitkomsten van de diepte-interviews weergegeven. Die zijn meer kwalitatief van aard. De gesprekken zijn op tape opgenomen en volledig uitgeschreven. Vervolgens zijn deze transcripties geanalyseerd aan de hand van het ontworpen analyse-instrument (zie bijlage 3). De uitkomsten worden samengevat aan de hand van het in hoofdstuk 2 ontworpen model.

### Uitkomsten van de schriftelijke vragenlijsten

Er zijn 100 vragenlijsten opgestuurd. De 40 geïnterviewde practitioners kregen deze als bijlage bij de bevestigingsbrief, met het verzoek deze in te vullen en aan ons te retourneren. De managers kregen de vragenlijsten per post opgestuurd. Er zijn in totaal 91 schriftelijke vragenlijsten terug ontvangen: 41 van PA-practitioners en 50 van managers.

In Weicks termen zou men kunnen zeggen dat het hier gaat om variaties op de door henzelf gepercipieerde eigen identiteit van de respondenten, hun werkomgeving, hun positie daarin en van wie zij zelf zijn (of zouden willen zijn) in termen van hun perceptie van de vakdiscipline.

In bovenstaande volgorde zullen we ook de uitkomsten bespreken. We maken daarbij steeds ook onderlinge vergelijkingen tussen de functiegroepen (manager en practitioners) en tussen de sectoren (profit, non-profit, overheid en bureaus).<sup>54</sup>

## Persoonlijk georiënteerde vragen

Het is opmerkelijk dat deze groep van managers en PA-practitioners voor het overgrote deel uit mannen bestaat: 9 vrouwen (10 %) tegenover 82 mannen (90 %). De verdeling van mannen en vrouwen over de sectoren vertoont ongeveer hetzelfde beeld. De aantallen worden in die kruistabel dermate klein dat het niet zinnig is om percentages te berekenen. Onder managers zien we iets minder vrouwen (8 %) dan onder PA-practitioners (12 %).

De respondenten zijn als volgt over de sectoren verdeeld. (De percentages zijn afgerond.)

*Tabel 1. Verdeling van de respondenten over de vier sectoren (n = 91).*

	Aantal	%
profit	22	24
non-profit	26	29
overheid	29	32
bureau	14	15
Totaal	91	100

---

<sup>54</sup> Bij sommige tabellen is het aantal lager dan 91. Dat komt doordat niet alle respondenten alle vragen hebben ingevuld.

De leeftijdsopbouw wordt hieronder weergegeven.

*Tabel 2. Leeftijdsopbouw van de respondentengroep (n = 86)*

	Aantal	Geldig %
31 – 35 jr	4	5
36 – 40 jr	9	11
41 – 45 jr	12	14
46 – 50 jr	13	15
51 – 55 jr	24	28
ouder dan 55 jr	24	28
Totaal ingevuld	86	100

Meer dan de helft van de respondenten is ouder dan 50 jaar. Ruim een kwart is ouder dan 55 jaar. De leeftijdsopbouw van de groep managers verschilt niet veel van de groep PA-practitioners. De managers zijn gemiddeld iets ouder (50,6 jaar) dan de PA-practitioners (48,3 jaar). Het verschil is niet significant.

Deze respondentengroep is hoog opgeleid: 23 % heeft een hbo-opleiding gedaan, 68% heeft wetenschappelijk onderwijs gevolgd en 8% van de totale groep heeft een doctorstitel. Wanneer we daarbij de afrondingsmarges betrekken, heeft ongeveer 98% van deze respondentengroep hoger onderwijs met goed gevolg afgerond. Dat is, vergeleken met de rest van de maatschappij, uitzonderlijk hoog.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Het CBS berekende dat in 2000 ongeveer 34% van de beroepsbevolking hoger (tertiair) onderwijs heeft afgerond (zie CBS, 2000, p.69). Dat betreft de hele beroepsbevolking van 15-64 jaar. Aangezien het opleidingsniveau in Nederland in de afgelopen decennia behoorlijk is gestegen, is het opleidingsniveau van deze groep, waarvan meer dan de helft 50 jaar of ouder is, relatief nog uitzonderlijker.

Vergelijken we de PA-practitioners met de managers op dit punt, dan zien we het volgende beeld.

*Tabel 3. Opleidingsniveau in % naar functiegroep (n = 88)*

	practitioner	manager
mavo	3%	
havo/vwo	3%	2%
hbo	32%	16%
universiteit	63%	72%
gepromoveerd		10%
Totaal	100%	100%

Het aandeel van hbo-afgestudeerden onder de PA-practitioners (32%) is tweemaal zo hoog als onder de managers (16%).

Wanneer we opleidingsniveau vergelijken over de sectoren, dan zien we het volgende beeld.

*Tabel 4. Opleidingsniveau in % naar sector (n = 88)*

	profit	non-prof.	overheid	bureau
Mavo		4%		
havo/vwo	5%		4%	
Hbo	36%	15%	25%	8%
universiteit	59%	65%	68%	92%
gepromoveerd		15%	3%	
Totaal	100%	100%	100%	100%

Het aantal van hbo-afgestudeerden is het hoogst onder respondenten uit de profit-sector. Het percentage hoger opgeleiden in het algemeen verschilt weinig. Het aandeel van universitair geschoolden in de bureauwereld is opvallend hoog.

De pedagogische signatuur (Dalton, Montessori en dergelijke) van de basisschool van de respondenten (als operationalisatie van een deel van de gesocialiseerde habitus van de respondenten) levert weinig differentiatie op.

Het overgrote deel van deze respondenten heeft op een reguliere school gezeten, dat wil zeggen niet op een Dalton-, Montessori-, Jenaplan- of Vrije School. De practitioners hebben wel vaker dan de managers op een bijzondere school gezeten, zoals blijkt uit de volgende tabel. Het verschil is significant op het 5%-niveau.

*Tabel 5. Pedagogische signatuur van de basisschool naar functiegroep (n = 81)*

	practitioners	managers
Dalton	3%	2%
Montessori	13%	
Particulier	9%	2%
Regulier	75%	96%
Totaal	100%	100%

$$X^2 = 9,29, p = 0,026$$

Dezelfde vergelijking over de sectoren levert geen significante gegevens op. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3, werd de denominatie van de basisschool gehanteerd om een indicatie te hebben van de levensbeschouwelijke achtergrond van de respondenten. Hieronder wordt de uitkomst weergegeven.

*Tabel 6. Denominatie van de basisschool van de respondenten (n = 81)*

	%
neutraal	25
Ned.herv	22
RK	42
Geref.	9
Anders	3
Totaal	100

De vergelijkingen tussen managers en practitioners en over de sectoren leveren geen significante uitkomsten op. Wel is opmerkelijk dat de PA-practitioners, in vergelijking met de managers beduidend vaker “neutraal” invullen en nooit “gereformeerd”, zoals blijkt uit de volgende tabel.

*Tabel 7. Denominatie van de basisschool van de respondenten vergeleken tussen managers en PA-practitioners (n = 81)*

	practitioner	manager
neutraal	38%	16%
Ned. herv	22%	22%
RK	38%	45%
Geref		14%
anders	3%	2%
Totaal	100%	100%

Onder meer als oriëntatie op de regionale herkomst van de respondenten, werd gevraagd naar de stad waar ze middelbaar onderwijs hadden gevolgd. Dat levert een lijst met maar liefst 52 plaatsnamen op. De meest genoemde zijn Den Haag (7), Rotterdam (6) en Utrecht (6). Op zich is dat geenszins verbazingwekkend, want het betreft drie van de vier grootste steden in Nederland.

Ter gelegenheid van een presentatie aan de Koning Willem I Kring, een vereniging van PA-managers in commerciële organisaties, hebben we ook voor de leden die de vragenlijst hadden ingevuld dat percentage berekend. Daar bleek dat maar liefst 29% van hen in Den Haag op school had gezeten!

Kijken we naar de studierichting van respondenten die hoger onderwijs hebben genoten, dan zien we het volgende. De meest genoemde zijn juridische studies (13 keer), economische studies (13) en sociale wetenschappen (10 keer). Verder is er een grote verscheidenheid: van Nederlands tot Bosbouw.

Vergelijken we de PA-practitioners weer met de managers op dit punt, dan zien we de volgende verschillen. We hebben daarvoor alleen de meest genoemde weergegeven.



Tabel 8. De studierichting van PA-practitioners vergeleken met die van managers.

	practitioners	managers
Juridische studies	12%	16%
Economische studies	5%	22%
Sociale wetenschappen	5%	16%
Bestuurskunde	7%	6%
Communicatie	10%	-
Politicologie	10%	4%

We zagen al eerder dat de managers in de respondentengroep vaker hoger onderwijs hebben genoten dan de PA-practitioners (zie tabel 3). Hier zien we opmerkelijke verschillen bij economische studies, sociale wetenschappen en communicatie. Economische studies, rechten en sociale wetenschappen hebben bij de managers het primaat, terwijl bij de practitioners rechten en vervolgens communicatie en politicologie primair zijn.

54% van de respondenten zegt lid te zijn geweest van een studentenvereniging. Voor PA-practitioners bedraagt dat 46%, voor de managers 59%. Zo'n 30% van de respondenten heeft een functie vervuld in die verenigingen. Voor PA-practitioners bedraagt dat 26%, voor de managers 32%.

Van de respondenten vervult nu 37 % een functie in een vereniging. Voor PA-practitioners bedraagt dat 27%, voor de managers 45%.

Op de vraag of zij een commissariaat vervullen, hebben maar 45 respondenten antwoord gegeven. Van deze 45 zeggen 27 (60 %) dat dit het geval is. Dat zijn allemaal managers. Niet één PA-functionaris heeft deze vraag bevestigend beantwoord.

Van welke groeperingen, verenigingen, sociëteiten is men nu lid? Dit was een open vraag. Op basis van de gegeven antwoorden zijn er achteraf 6 categorieën ontworpen.

1. Beroepsorganisaties, zoals de Beroepsvereniging voor Public Affairs (BvPA), de Koning Willem I kring (voor PA-functionarissen in commerciële organisaties), de Koning Willem II kring (voor PA-functionarissen bij de overheid) en de Koning Willem III kring (voor PA-functionarissen bij branche-organisaties), de Beroepsvereniging voor Communicatie (BVC), de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO), NIMA, IPRA.

2. Branche-organisaties (zoals Vereniging van Gemeentesecretarissen, VNO/NCW, MKB, NCD).
3. Politieke en bestuurlijke organisaties (zoals politieke partijen, welzijnsorganisaties, adviesorganen).
4. Maatschappelijke en sociale organisaties (zoals de serviceclubs Rotary, Kiwanis, Lions, de Ronde Tafel en kringen en verenigingen op het gebied van natuur en welzijn: Natuurmonumenten, Anne Frankstichting enzovoort).
5. Privé-gerichte organisaties (zoals sportbonden en –clubs, hobbywerk, gezelligheidsorganisaties: basketbalbond, biljartvereniging, alumnivereniging, sociëteit enzovoort).
6. Overige. Dat zijn de verenigingen of groeperingen die niet in een van de bovenstaande zijn onder te brengen (bijvoorbeeld religieuze orde, of wanneer men niet specificeerde).

In onderstaande tabel zijn de antwoorden weergegeven in volgorde van frequentie.

*Tabel 9. Lidmaatschappen van verenigingen of associaties per functiegroep in percentages van de gegeven antwoorden (n = 59)*

	practitioners	managers	N totaal
Beroepsorganisatie	63%	14%	50
Maatschappelijke/sociale organisatie	11%	30%	37
Privé organisatie	5%	23%	27
Branche-organisatie	11%	18%	25
Pol.bestuurlijke organisatie	11%	14%	20
Overige	0%	2%	2
Totaal	100%	100%	161

Doordat men meer dan één antwoord kon geven, is het aantal responses hoger dan het aantal respondenten. Vooral het lidmaatschap van een beroepsorganisatie onderscheidt de groepen. Onder de PA-practitioners is dat meer dan vier keer vaker het geval dan onder de managers.

Voor maatschappelijke/sociale organisaties en voor privé-organisaties geldt, zij het in mindere mate, het omgekeerde. Wanneer we de vier sectoren op dit punt met elkaar vergelijken, zien we geen duidelijk patroon.

Wat hun politieke voorkeur betreft, kan worden opgemerkt dat bij de PA-practitioners het zwaartepunt ligt op VVD (28%) en CDA (25%) en bij de managers op de PvdA (27%) en CDA (25%).

## Samenvatting

In termen van het in hoofdstuk 2 ontvouwde model, bevinden we ons met deze uitkomsten in het persoonlijke segment. Hoe ziet dat eruit?

PA-practitioners zijn in overgrote meerderheid mannen (88%).<sup>56</sup> Ze zijn gemiddeld ongeveer 48 jaar oud (meer dan de helft is 50 jaar of ouder, 31% is ouder dan 55 jaar). Ze hebben in overgrote meerderheid op een reguliere, niet-bijzondere basisschool gezeten (75%) en relatief vaak op een niet-levensbeschouwelijke school (38%). Een relatief groot deel van hen is afkomstig uit Den Haag (15%).

Met betrekking tot hun opleiding zijn er ook een paar opmerkelijke zaken te noemen. Ze zijn hoog opgeleid (ongeveer 1/3 heeft hbo gedaan, ongeveer 2/3 wo). Onder deze respondenten bevinden zich geen gepromoveerden. Ze hebben relatief vaak in Leiden gestudeerd (22%, het hoogste percentage). De meest voorkomende studierichtingen zijn: juridische studies (12%), communicatie (10%) en politicologie (10%), verder is er sprake van een grote verscheidenheid. Voorts valt op dat ze niet zo vaak functies vervullen in verenigingen (27% tegenover 45% onder de managers). Wel zijn ze opmerkelijk vaak lid van een beroepsorganisatie (63% t.o. 14% onder de managers). Ze zijn betrekkelijk weinig lid van maatschappelijke/sociale organisaties of privé organisaties. Het zwaartepunt van hun politieke voorkeur ligt bij de VVD en het CDA. Kortom, het gaat om oudere mannen, die hoog zijn opgeleid, met een politieke voorkeur die neigt naar de rechterzijde van het spectrum. Hun levensbeschouwelijke vorming vertoont een neutraal beeld. Ze zijn niet zo actief in verenigingen en organisaties, maar in professioneel opzicht lijken ze goed georganiseerd. Hun formele competenties zijn divers met een zekere neiging naar rechten, communicatie en politicologie. Welk deel van deze kenmerken onbewust zijn en welke bewust professioneel worden ingezet, valt op grond van deze gegevens niet te zeggen.

---

<sup>56</sup> Dat bleek ook al in eerder onderzoek (zie De Lange, 1997).

## Organisatie en positie

Er is gevraagd op welke positie in de organisatie de betrokken functionaris zich bevindt. Het algemene beeld dat hier naar voren komt, is dat zij hoog gepositioneerd zijn in de organisatie. Van de PA-practitioners positioneert 12% zich in het gegeven organogram op het niveau van “directeur en dergelijke” (dat is het op een na hoogste niveau, direct onder de RvB). Zo'n 58% positioneert zich op de derde hiërarchielijn (“adviseur van de top”). Dat zou betekenen dat 70% van hen gepositioneerd zijn in of bij de top van de organisatie.

Ter vergelijking hebben we op dezelfde wijze gevraagd naar de positie binnen de organisatie van degene die eindverantwoordelijk is voor communicatie. Daaruit komt een ander beeld naar voren: 42% bevindt zich op de drie hoogste niveaus. De grootste groep is gepositioneerd op het niveau “lid van het management”. De respondenten konden op een voorgedrukte classificatie hun bruto-jaarsalaris aankruisen. De volgende tabel laat daarvan het resultaat zien.

Tabel 10. Bruto jaarsalaris (incl. vakantietoeslag, excl. onkosten en gratificaties) per functiegroep (n = 84)

Salaris	practitioners	managers
minder dan €30.000	-	2%
€ 40.000 - 49.000	-	4%
€ 50.000 - 59.000	12%	4%
€ 60.000 - 69.000	24%	4%
€ 70.000 - 79.000	29%	12%
€ 80.000 - 89.000	9%	14%
€ 90.000 - 99.000	3%	10%
€ 100.000 – 109.000	24%	20%
€ 110.000 – 119.000	-	14%
€ 130.000 – 139.000	-	2%
€ 140.000 of meer	-	14%
Totaal	100%	100%

Het inkomensniveau van de hele groep respondenten ligt relatief hoog. Dat geldt ook, zij het in iets mindere mate, voor de PA-practitioners.<sup>57</sup>

In bovenstaande tabel is te zien dat het salaris van de PA-practitioners gemiddeld lager ligt dan dat van de managers. Voor de practitioners ligt de mediaan in de klasse € 70.000-80.000. Voor de managers ligt de mediaan in de klasse € 90.000-100.000.

Om een vergelijking te kunnen maken, hebben we aan elke respondent het middenbedrag in euro's van de door hem of haar aangegeven schaal toegekend. Op die manier konden we de rekenkundige gemiddelden van de PA-practitioners in de verschillende sectoren onderling vergelijken.

*Tabel 11. De gemiddelde bruto-jaarsalarissen van de PA-practitioners uit de verschillende sectoren onderling vergeleken (n = 34)*

Sector	Gemidd.
profit	€ 93.750
bureau	€ 78.000
overheid	€ 73.750
non-profit	€ 70.000

De vraag is natuurlijk, in hoeverre de sector een rol speelt in het salaris van de PA-practitioners en in hoeverre opleiding, geslacht en leeftijd daarbij van invloed zijn.

Een regressie-analyse onder PA-practitioners met salaris als afhankelijke variabele en leeftijd, opleiding, geslacht en sector als afhankelijke variabelen leverde het volgende beeld op.

---

<sup>57</sup> Volgens het CPB bedroeg het modale inkomen in 2003, het jaar waarin dit onderzoek werd afgerond, € 30.000 ([www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)). Volgens het CBS was het gemiddelde inkomen van alle zogenaamde actieven die het hele jaar werken in het jaar 2000 € 26.300. Voor directeuren van een NV of BV was dat € 42.400. Dit bedrag is gebaseerd op het inkomen van mannen en vrouwen. Voor mannen lag het gemiddelde op € 54.800 ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)).

Tabel 12. Regressie-analyse onder PA-practitioners met salaris als afhankelijke variabele in gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (n = 34)

	Beta	Sign.
geslacht	0,084	,55
leeftijd	0,746	,00
opleiding	0,184	,20
sector	0,441	,00

$$R^2 = 0,529, p = 0,000$$

Dit model verklaart 53% van de variantie in salaris onder de PA-practitioners in het onderzoek. Na leeftijd is het inderdaad de sector die de meeste variantie in salaris verklaart. Opleiding speelt nog wel een rol, maar geslacht niet. In de profitsector speelt opleiding geen rol van betekenis bij het salaris (beta = 0,066, p = 0,866). Bij de overheid wel (beta = 0,456, p = 0,047), maar daar is het vooral de leeftijd die hoog correleert met het salaris (beta = 1,273, p = 0,005).

Op de vraag hoe lang de eigen organisatie, in haar huidige opzet bestaat, komt het volgende beeld naar voren: eenderde van de organisaties bestaat betrekkelijk kort (5 jaar of minder) en eenderde heel lang (meer dan 25 jaar).

Het gemiddelde aantal personen dat is belast met PA-taken loopt uiteen. Bij de overheid zijn dat er gemiddeld 3,8, in de profitsector zijn dat er gemiddeld 2,8 en in de non-profitsector zijn dat er gemiddeld 2,2. Bij die vergelijking hebben we, om voor de hand liggende redenen, de bureaus buiten beschouwing gelaten. Dat verschil is significant (p = 0,01).

In 24% van de organisaties (de bureaus niet meegerekend) is er een aparte afdeling voor PA. In de profitsector geldt dat voor 43% van de gevallen, bij de overheid geldt dat voor 29% van de gevallen en in de non-profitsector voor maar 4%.

Wanneer er geen aparte afdeling voor PA is, valt PA vaak onder andere afdelingen. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

*Tabel 13. Afdeling waar PA onder valt als er geen aparte PA-afdeling is (n = 51)*

	Profit	non-prof	overheid	totaal
afdeling strategie			11%	4%
algemene zaken	30%	4%	11%	12%
corporate comm	40%	44%	22%	35%
directiezaken	10%	30%	6%	18%
juridische zaken			6%	2%
PR		22%	17%	16%
anders	20%		28%	14%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Een belangrijk structureel punt houdt verband met de vraag in hoeverre er een apart budget voor PA aanwezig is. De bureaus zijn hier buiten beschouwing gelaten. Van de 69 respondenten, antwoordden 23 bevestigend. Dus in eenderde van deze organisaties is er sprake van een apart budget voor public affairs. Er blijkt een significante correlatie te bestaan tussen het hebben van een apart budget voor public affairs en de aanwezigheid van een aparte afdeling ( $r = 0,294$ ,  $p = 0,05$ )

Wanneer we deze aantallen per sector bekijken, zien we het volgende beeld.

*Tabel 14. De aanwezigheid van een apart PA-budget per sector (n = 69).*

sector	Apart PA-budget
profit	55%
non-profit	24%
overheid	25%
Totaal	33%

Weer een deel van de mensen die de vraag naar de aanwezigheid van een PA-budget bevestigend hebben beantwoord, vulden ook een bedrag in (n = 23).

Daarvan is te melden dat de mediaan ligt rond €200.000 en het gemiddelde rond €555.000.

Wanneer we deze bedragen weer over de sectoren met elkaar vergelijken, zien we het volgende beeld.

*Tabel 15. Gemiddeld budget voor PA per sector (n = 23)*

sector	gemiddeld
profit	€718.181
non-profit	€110.000
overheid	€617.142
Totaal	€555.217

Men lijkt daar in hoge mate content mee. Het antwoord op de vraag wat men een redelijk budget zou vinden voor public affairs correleert buitengewoon hoog met het bedrag dat er nu voor is gereserveerd ( $r = 0,99$ ,  $p = 0,01$ ).

Is er een speciaal kantoor in belangrijke plaatsen? 80 respondenten hebben deze vraag beantwoord en 21 (= 26%) van hen antwoordt bevestigend. Van deze 21 noemen 15 respondenten Brussel en 10 Den Haag. Hier komen de bureaus het sterkst naar voren met 38%. De anderen liggen rond de 25%.

Aan de managers is gevraagd of zij een interne of een externe PA-adviseur prefereren. Van degenen die geantwoord hebben ( $n = 47$ ) zegt 70% een interne en 30% een externe adviseur.

## Samenvatting

In termen van het in hoofdstuk 2 ontwikkelde model, bevinden we ons hier voornamelijk in de dimensie *organisatie*. Daarbij blijken de volgende zaken.

Van de PA-practitioners in organisaties functioneert ongeveer 70% op het hoogste niveau binnen hun organisatie. Zij worden relatief hoog gesalarieerd. Dat duidt erop dat men het een belangrijke, strategische functie vindt.

De hoogste salarissen vinden we in de profitsector. De sector waarin de PA-practitioner functioneert blijkt, na leeftijd, de meest verklarende factor te zijn voor de hoogte van het salaris. Bij de overheid zijn vooral leeftijd en opleiding van belang. In de profitsector speelt opleiding geen rol van betekenis.

Bij de overheid zijn gemiddeld bijna 4 personen per organisatie belast met PA-taken. Bij de profit- en non-profit 2 à 3.



In de profitsector heeft meer dan 40% een aparte afdeling voor PA. In de non-profit sector slechts 4%. De overheid zit daar tussenin.

Als er geen aparte afdeling voor is, valt PA vooral onder corporate communicatie.

Er bestaat een significante correlatie tussen het hebben van een apart budget en het bestaan van een aparte afdeling voor PA. In de profitsector zijn beide het hoogst.

Het zijn vooral bureaus die speciale kantoren hebben in plaatsen waar belangrijke beslissingen worden genomen.

## Opvattingen over public affairs als vakgebied

Wat vindt men noodzakelijke vaardigheden voor een PA-practitioner?  
Dit was een open vraag, waarbij de respondenten maximaal 5 vaardigheden konden noemen. Op basis van de gegeven antwoorden hebben wij de volgende vijf categorieën gecreëerd.

1. **Kennis.** Deze categorie omvat algemene kennis, kennis van het betreffende dossier en de eigen organisatie, kennis van de cultuur en de samenleving
2. **Interrelationaliteit.** Hieronder verstaan we het kunnen opbouwen en onderhouden van netwerken, het adequaat kunnen zenden en ontvangen.
3. **Creativiteit.** Dit omvat het kunnen ontwerpen en hanteren van nieuwe beelden, het kunnen combineren van andere werk- en ideeën velden en analytisch vermogen.
4. **Empathie.** Hiertoe behoren integriteit, het zich kunnen inleven in het denken en de positie van anderen, betrouwbaarheid.
5. **Inzicht.** Hiertoe behoren strategisch kunnen denken en handelen, het kunnen denken in en omgaan met structuren, het hebben van een politieke antenne.
6. **Overig.** Hier hebben we uitspraken ondergebracht die nergens anders konden worden ondergebracht.

Dat leidt tot het volgende overzicht.

Tabel 16. Noodzakelijk geachte vaardigheden voor een PA-manager, in kwantitatieve volgorde (n = 81)

	Aantal responses	% van resp.	% van resp.
Interrelationaliteit	116	35	144
Kennis	84	26	104
Empathisch vermogen	54	17	67
Creativiteit	31	10	38
Inzicht	26	8	32
Overige	17	5	21
Totaal	328	100	405
Missing	10		

Omdat men meer dan één antwoord kon geven, komt het totaal aantal responses boven de 100% uit. Interrelationaliteit scoort met afstand het hoogste (35%), gevolgd door kennis (26%) en empathisch vermogen als goede derde (17%).

De vraag naar de opleidingseisen voor PA-practitioners levert het volgende resultaat op. In totaal wil 97% van de respondenten dat een PA-practitioner hoger onderwijs heeft afgerond. Daarvan stelt 40% hbo als minimumeis en 57% een universitaire opleiding. Van degenen die hoger onderwijs als minimumeis stellen, heeft 64% geen voorkeur voor een bepaalde studierichting. Van de 27 die wel een voorkeur voor een studierichting heeft uitgesproken, vinden 17 (63%) dat het Communicatie moet zijn, 4 hebben voorkeur voor Politicologie, 2 voor Rechten, 2 voor Bestuurskunde, 1 voor Economie en 1 voor Bosbouw. Communicatie steekt daar dus duidelijk boven uit en voor managers en practitioners verschilt dat maar weinig (respectievelijk 67% en 58%).

## De stellingen

Er zijn in totaal 40 stellingen aan de respondenten voorgelegd. De bedoeling was dat de respondenten de mate van hun instemming zouden uitdrukken. Het geheel van de stellingen valt uiteen in twee delen: de stellingen 1 t/m 30 en de laatste tien stellingen (31 t/m 40).

De eerste geven opvattingen weer over het PA-vakgebied en de laatste 10 over de subjectief waargenomen stand van ontwikkeling op PA-gebied in de eigen organisatie van de respondent. We beginnen met de laatste.

## De PA-index

Deze laatste 10 stellingen komen, zoals al aangegeven, voort uit oriënterende gesprekken met personen die vanuit verschillende invalshoeken een aantal elementaire aspecten van het PA-vakgebied kunnen overzien.

Beknopt weergegeven, bevatten deze 10 stellingen de volgende vragen:

(1) bestaat er in uw organisatie een specifiek PA-instrumentarium, (2) worden die methodisch ingezet, (3) bestaan er duidelijk gelabelde taken en functies op het gebied van PA, (4) in hoeverre bestaat er bewustzijn dat PA belangrijk is, (5) in hoeverre wordt er iets gedaan aan vorming en scholing op PA-gebied, (6) is er een visie ontwikkeld op het gebied van PA, (7) is er een relatie met de mission statement, (8) is PA onderdeel van de corporate identity, (9) in hoeverre spelen ethiek en integriteit een rol daarin en (10) in hoeverre is PA een geïntegreerd onderdeel van het organisatiebeleid?

Deze aspecten wilden we gebruiken voor het ontwerpen van een criteriumvariabele die een indicator zou kunnen zijn voor de toestand op PA-gebied binnen de organisatie van de betrokkenen. We hebben de betrouwbaarheid van deze 10 variabelen gemeten. Die bleek zeer hoog en significant te zijn: Cronbach's Alpha = 0,89,  $p = 0,000$ . Omdat het ons hierbij dan vooral om PA practitioners gaat, hebben we deze betrouwbaarheid vervolgens ook alleen berekend voor de practitioners. Ook die is hoog en significant: Cronbach's Alpha = 0,84,  $p = 0,000$ .<sup>58</sup>

De mogelijkheid ontstond om hiervan één nieuwe variabele te maken die het gemiddelde is van deze 10 variabelen. We noemen deze de *PA-index* (zie hoofdstuk 3).

## Factoranalyse

Om een eerste indicatie te krijgen van mogelijke samenhangen van de scores op de eerste 30 stellingen, kenmerken van respondenten en hun oordeel over de stand van zaken op PA-gebied in hun eigen organisatie, is een factoranalyse uitgevoerd met behulp van de eerste 30 stellingen en de PA-index. De bedoeling is om verborgen krachtlijnen die het PA-veld "opspannen" zichtbaar te maken en de plaats van de PA-index in dat krachtenveld.

Om ze te kunnen vergelijken, doen we dat achtereenvolgens voor de groep managers en de groep PA-practitioners. De factorladingen worden weergegeven in de volgende tabel.<sup>59</sup>

Ter illustratie zijn ook de factorplots weergegeven. De nummers in de kolom "stellingen" van de tabel en in de tekening zijn de nummers van de stellingen. De PA-index wordt aangegeven met het teken @.

Tabel 17. Rotated Component Matrix van 30 stellingen en de PA-index voor managers ( $n = 45$ )

St.	Component 1	Component 2	St.	component 1	Component 2
1	0,219	-0,093	16	0,334	0,312
2	0,440	0,132	17	0,118	-0,268
3	0,747	0,036	18	0,238	-0,317
4	0,512	0,194	19	0,065	0,430

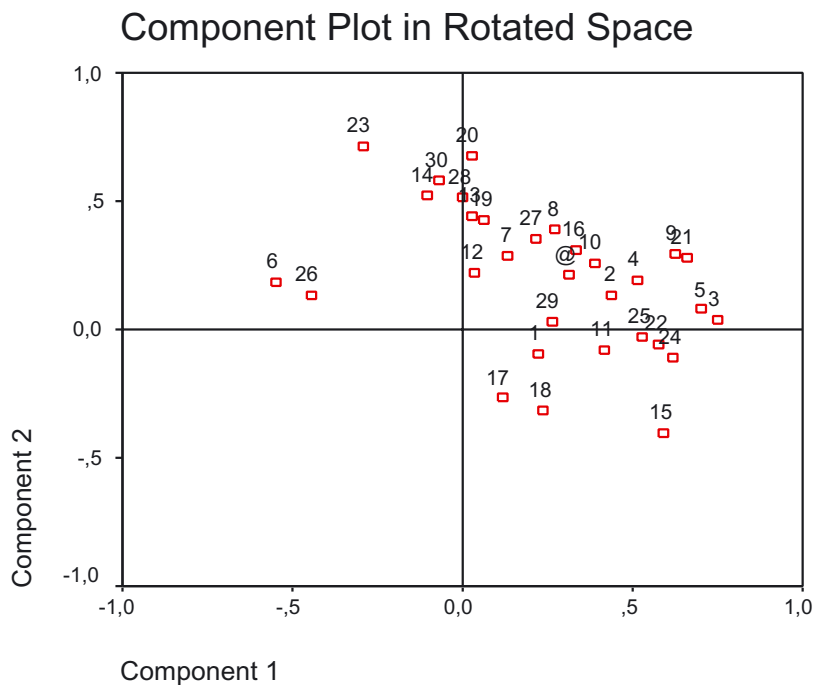
<sup>58</sup> Voor de managers is de waarde van alpha zelfs 0,92 ( $p = 0,000$ ).

<sup>59</sup> Het betreft een zogenaamde *principal component* analyse met een *varimax* rotatie.

5	0,703	0,078	20	0,026	0,678
6	-0,552	0,182	21	0,656	0,283
7	0,134	0,285	22	0,578	-0,060
8	0,273	0,390	23	-0,295	0,712
9	0,623	0,298	24	0,621	-0,110
10	0,388	0,259	25	0,531	-0,027
11	0,419	-0,082	26	-0,447	0,133
12	0,038	0,220	27	0,214	0,354
13	0,031	0,443	28	0,000	0,517
14	-0,106	0,522	29	0,263	0,031
15	0,591	-0,402	30	-0,067	0,579
			@	0,311	0,216

Voor de duidelijkheid geven we ook de tweedimensionale plot die SPSS tekent op basis van de toegepaste factoranalyse.

*Figuur 1. Factorplot van 30 stellingen en de PA-index voor managers (n =45)*



Als we rechts beginnen, dan zien we dat stelling 3 (“De ideale PA-functionaris is ook een intellectueel, in die zin dat hij/zij wetenschappelijke boeken en tijdschriften leest, onderzoek doet, publiceert, op congressen optreedt, af en toe gastdocent is in hoger onderwijs en dergelijke.”) en stelling 5 (“De ideale PA-functionaris is cultureel ontwikkeld, in die zin dat hij of zij exposities van hedendaagse kunst bezoekt of voorstellingen van *avant-gardetheater*”) op de horizontale as in een min of meer polaire positie staan ten opzichte van de stelling 6 (“De PA-functionaris is toch vooral een practicus, die niet teveel gehinderd moet worden door theoretische kennis”) en stelling 26 (“Ervaring is de beste leerschool voor mensen die werken in public affairs.”).

Dit brengt ons ertoe om de horizontale dimensie te benoemen als de *persoonlijke-ontwikkelingsdimensie*, die loopt van de cultureel en intellectueel gevormde persoonlijkheid (rechts) naar de meer praktisch georiënteerde persoon (links).

De verticale dimensie loopt van boven met stelling 23 (“De bemoeienis van de politiek met het handelen van mensen die werken in public affairs is overbodig”) en stelling 20 (“Een public-affairsfunctionaris stelt de wensen van de directie of opdrachtgever voorop”) naar beneden met stelling 15 (“Public Affairs moet onderhevig zijn aan democratische controle”) en 18 (“Mensen die werken in public affairs moeten zonder al teveel bemoeienis van directie of opdrachtgever hun handelwijze kunnen bepalen”). Deze dimensie noemen we de *verantwoordingsdimensie*, die loopt van het primaat van de directie of opdrachtgever (boven) naar democratische controle en onafhankelijkheid van directie of opdrachtgever.

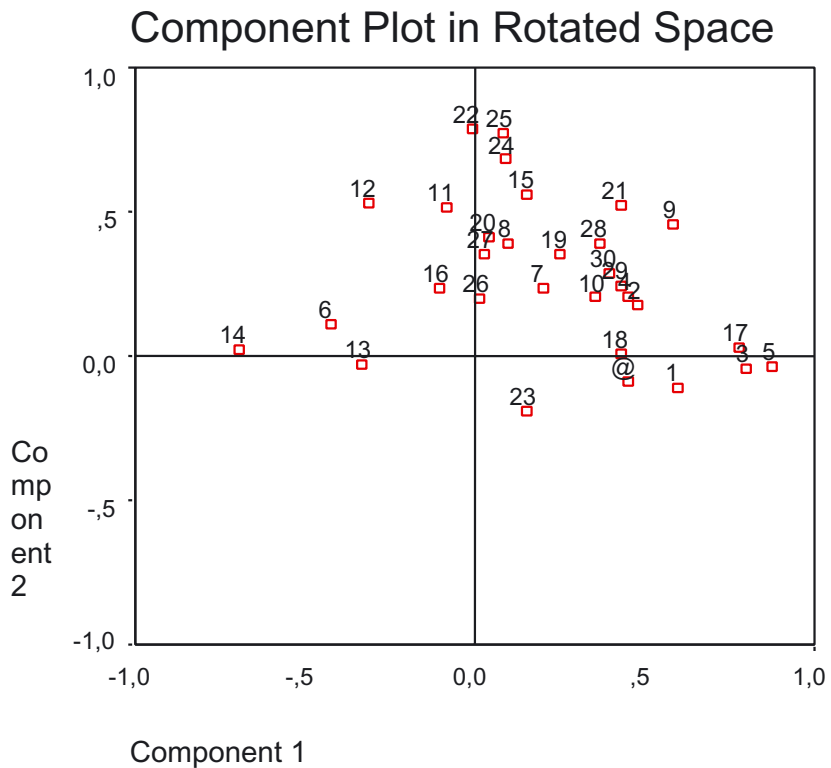
De PA-index (in de plot aangegeven met @) ligt hier als het ware op het kruispunt van deze dimensies. Hij blijkt hier nauw gerelateerd aan de stellingen 10 (“Public Affairs is een van de belangrijkste kritische succesfactoren bij het beleid of het ondernemen”) en 16 (“Public Affairs staat op gespannen voet met openbaarheid”). Eenzelfde analyse hebben we gedaan voor alleen de PA-practitioners. Daar zien we een veel markanter beeld.

Tabel 18. Rotated Component Matrix van 30 stellingen en de PA-index, alleen voor PA-practitioners ( $n = 28$ )

St.	Component 1	Component 2	St.	component 1	Component 2
1	0,595	-0,111	16	-0,101	0,239
2	0,482	0,177	17	0,778	0,029
3	0,801	-0,046	18	0,430	0,008
4	0,452	0,205	19	0,250	0,354

5	0,877	-0,034	20	0,041	0,414
6	-0,427	0,108	21	0,428	0,522
7	0,199	0,236	22	-0,007	0,785
8	0,097	0,392	23	0,154	-0,192
9	0,587	0,453	24	0,091	0,681
10	0,356	0,202	25	0,085	0,772
11	-0,084	0,513	26	0,015	0,200
12	-0,316	0,529	27	0,030	0,355
13	-0,331	-0,026	28	0,365	0,388
14	-0,697	0,022	29	0,427	0,242
15	0,153	0,558	30	0,394	0,289
			@	0,452	-0,086

*Figuur 2. Factorplot van 30 stellingen en de PA-index, alleen voor PA-practitioners (n = 28)*



Deze factorplot vertoont opmerkelijke verschillen met de vorige. Als we naar de horizontale dimensie kijken, dan zien we uiterst rechts stelling 5 (“de ideale PA-functionaris is cultureel ontwikkeld ... enz.”) en stelling 3 (“de ideale PA-functionaris is ook een intellectueel ... enz.”) en links stelling 14 (“Public affairs is ongeveer hetzelfde als lobbyen”) en stelling 6 (“de PA-functionaris is toch vooral een practicus ... enz.”). Deze dimensie lijkt op de eerder benoemde *persoonlijke-ontwikkelingsdimensie*.

De verticale dimensie loopt hier van helemaal bovenaan met stelling 22 (“voor public affairs is een wettelijke regulering nodig”), stelling 25 (“het vak public affairs kan alleen goed worden beoefend wanneer het ondersteuning vindt in onderzoek en opleiding”) en 24 (“het is wenselijk dat mensen die werken in public affairs zich verenigen in een beroepsgroep of beroepsvereniging”) tot beneden met stelling 23 (“de bemoeienis van de politiek met het handelen van mensen die werken in public affairs is overbodig”). De eerste drie stellingen zijn gerelateerd aan de structurele aspecten van professionalisering: fundering op onderzoek en vakspecifiek onderwijs, de noodzaak om zich te organiseren en de zaken wettelijk regelen (zie voetnoot 40). Deze dimensie noemen we de *structureel-professionele dimensie*.

Kijken we nu naar de PA-index (hier aangegeven met @), dan zien we dat deze hoog scoort op de persoonlijke-ontwikkelingsdimensie en laag op de structureel-professionele dimensie. Hier wordt de PA-index “omsloten” door de stelling 1 (“bij *public affairs* is de persoonlijkheid veel belangrijker dan opleiding, kennis, kunde en vaardigheden”) en stelling 18 (“mensen die werken in public affairs moeten zonder al teveel bemoeienis van directie of opdrachtgever hun handelwijze kunnen bepalen”).

## Samenvatting

Als noodzakelijke vaardigheden voor PA-practitioners wordt interrelationaliteit (opbouwen en onderhouden van netwerken) veruit het vaakst genoemd, gevolgd door kennis (dossierkennis, inhoudelijke kennis en kennis van de cultuur en de samenleving). Empathisch vermogen staat in die rangorde op de derde plaats.

De laatste 10 stellingen (31 t/m 41) correleren onderling uitzonderlijk hoog en kunnen daarom zonder al teveel informatieverlies teruggebracht worden tot één variabele die de stand van ontwikkeling op PA-gebied indiceert: de *PA-index*. De factoranalyse geeft aan dat managers die de PA-functie in hun organisatie als goed ontwikkeld beschouwen, PA zien als een van de belangrijkste kritische succesfactoren bij het beleid of het ondernemen. Ook vinden zij dat PA op gespannen voet staat met openbaarheid.



De PA-practitioners die van mening zijn dat PA in hun organisatie goed ontwikkeld is, willen zich hier doen kennen als onafhankelijke, cultureel ontwikkelde personen. Zij vinden dat PA niet samenvalt met lobbyen en dat PA geen subdiscipline is van communicatie. De structurele kenmerken van professionalisering vinden zij kennelijk niet zo belangrijk.

Kortom, hoge scoorders op de PA-index scoren relatief hoog op de *persoonlijke-ontwikkelingsdimensie* en relatief laag op de *structureel-professionele dimensie* en omgekeerd.

Dit sluit goed aan bij het door ons ontwikkelde model (zie hoofdstuk 2) waarbij we alle drie de dimensies (persoon, inhoud en organisatie) en hun overlapgebieden terugzien.

Ten aanzien van het *persoonlijke* perspectief kunnen we hier leren dat de PA-practitioners, in afwijking van de managers in dit onderzoek, eerder neigen naar het ideaal van intellectuele en culturele vorming en naar professionele autonomie. Voor de structurele aspecten van professionalisering voelt men niet zoveel. Een aantal van deze waarderungen zullen tot de onbewuste of halfbewuste habitus behoren. Dat komt onder meer tot uiting in een zekere tegenstrijdigheid die er bestaat tussen dit laatste punt en de relatief hoge organisatiegraad van deze groep, of tussen de eis van persoonlijke ontwikkeling en het weinig waarderen van onderzoek en opleiding.

Meer bewust lijken de competenties waar expliciet naar gevraagd is en die men uit zichzelf noemt: het goed kunnen opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken, de noodzaak van kennis van inhouden, dossiers en de samenleving en empathie.

Dat laatste overlapt met het *inhoudelijke* perspectief.

Ten aanzien van het *organisatie*-perspectief krijgen we hier de indruk dat de ontwikkelingsniveaus (data, techniek, discipline, mentaliteit, filosofie) onderling sterk samenhangen, althans de hoge betrouwbaarheidscoëfficiënten wijzen in die richting. Hiervoor bestaan twee relevante mogelijke verklaringen: of men geeft sociaal wenselijke antwoorden, of de items differentiëren onderling niet. De PA-practitioner, die van mening is dat PA in zijn of haar organisatie goed ontwikkeld is, wil zich hier doen kennen als onafhankelijke, cultureel ontwikkelde persoon, die vindt dat PA niet samenvalt met lobbyen en dat PA geen subdiscipline is van communicatie. Bovendien is de belangstelling voor de structurele kenmerken van professionalisering gering.

## Hoogst en laagst gewaardeerde opvattingen en differentiatie in de opvattingen

De correlaties zeggen uiteraard nog niets over de absolute hoogte van de waardering. Daartoe hebben we ook de mate van instemming berekend en

onderling vergeleken. De 10 stellingen van de PA-index zijn daarbij buiten beschouwing gelaten. We zullen hier achtereenvolgens nagaan welke stellingen het hoogst gewaardeerd worden, welke het laagst, over welke het grootste verschil van mening bestaat en over elke het geringste. We concentreren ons daarbij vooral op de PA-practitioners, omdat die in deze studie het belangrijkste object van onderzoek zijn.

Hieronder staan de 5 stellingen, waarover de meeste overeenstemming bestaat. Tegelijkertijd wordt er een vergelijking gemaakt tussen de twee belangrijkste respondentengroepen: de managers en de PA-practitioners.

*Tabel 19. De gemiddelde scores van de 5 hoogst gewaardeerde stellingen van PA-practitioners vergeleken met die van de managers (n = 87)*

rang	Totaal		practitioners		Managers		
	nr.	Gem.	st.dev	gem.	st.dev	gem.	st.dev
1	29	5,76	1,05	5.97	0.93	5.60	1.11
2	20	5,52	1,31	5.62	1.48	5.44	1.18
3	26	5,32	1,19	5.49	1.35	5,20	1,05
4	8	5,25	1,05	5.47	0.81	-	-
5	12	5,09	1,74	-	-	5.37	1.42

De **vetgedrukte** komen bij de andere groep niet voor in de top-5. De standaarddeviatie kan hier worden opgevat als een maat voor overeenstemming over de betreffende stelling.

Over 3 van de 5 hoogst gewaardeerde stellingen bestaat overeenstemming bij beide partijen.

Hieronder worden de betreffende stellingen weergegeven, in volgorde van mate van instemming. De vetgedrukte komen bij de andere partij niet voor.

Nr Stelling

- 29 Mensen die werken in public affairs moeten over een grote mate van tactische manoeuvreerruimte kunnen beschikken.
- 20 Een public-affairsfunctionaris stelt de wensen van de directie of opdrachtgever voorop.
- 26 Ervaring is de beste leerschool voor mensen die werken in public affairs.
- 8 Public affairs wordt steeds vaker ingezet als instrument om organisatie- of bedrijfsdoelstellingen te realiseren.**

**12 Public affairs is een (sub)discipline op het brede gebied van “Communicatie” (waartoe onder andere ook behoren: in- en externe communicatie, public relations, voorlichting, concern communicatie, corporate communicatie en dergelijke).**

We zien hier een bepaalde kijk op de identiteit van de PA-practitioner. In de ogen van de managers en van de PA-practitioners zelf is het iemand die de ruimte krijgt, maar de wensen van de opdrachtgever voorop stelt. Die twee kenmerken worden door beide groepen het hoogst gewaardeerd. Men zou kunnen zeggen: een autonome professional die wèl moet doen waarvoor hij of zij is ingehuurd. Het is iemand die een zeker mandaat heeft en die anderen ontmoet die dat ook hebben. In de interviews omschreef een van de practitioners zijn functie met de wat ouderwetse term “gezant”. Dat beeld lijkt hier toepasselijk.<sup>60</sup>

De practitioners vinden meer dan de managers dat PA steeds meer wordt ingezet om organisatiedoelen te realiseren (stelling 8).

De managers vinden duidelijker dan de PA-practitioners dat public affairs een onderdeel is van Communicatie (stelling 12). De PA-practitioners vinden dat in mindere mate. De PA-practitioners scoren op deze stelling 4,72 gemiddeld en de standaarddeviatie bedraagt 2,05. Op een 7-puntschaal is 4 het midden. Dus ook de practitioners zijn het gemiddeld meer eens dan oneens met deze stelling.

*Tabel 20. De gemiddelde scores van de 5 laagst gewaardeerde stellingen van PA-practitioners vergeleken met die van de managers (n = 87)*

rang	nr.	Totaal		practitioners		managers	
		gem.	st.dev	gem.	st.dev	gem.	st.dev
30	9	2,14	1,268	1,95	1,079	2,28	1,386
29	13	2,58	1,384	2,24	1,278	2,84	1,419
28	16	2,67	1,553	2,62	1,769	2,70	1,389
27	22	2,89	1,755	2,49	1,693	3,18	1,758
26	7	3,10	1,722			2,54	1,328

<sup>60</sup> Van Dale omschrijft gezant als “iemand die door een vorst of staat met bepaalde opdracht naar een andere vorst of staat wordt gezonden”.

- Nr Stelling
- 9 Ik geef de voorkeur aan een PA-functionaris die gepromoveerd (doctor) is.
- 13 Public affairs is ongeveer hetzelfde als public relations.
- 16 Public affairs staat op gespannen voet met openbaarheid.
- 22 Voor public affairs is een wettelijke regulering nodig.
- 7 **Een PA-functionaris moet er vooral op letten dat hij of zij de orde niet verstoort.**

Dat een PA-practitioners gepromoveerd zou zijn, vinden beide groepen het minst belangrijk. Ook zien beide groepen dat PA duidelijk iets anders is dan PR. Beide groepen voelen weinig voor openbaarheid en wettelijke regulering. De managers vinden duidelijk minder dan de practitioners dat de PA-functionaris de orde niet moet verstoren. Bij de practitioners komt die opvatting op de 12e plaats (van onderen af).

## Differentiatie in de opvattingen

Ook binnen de groep PA-practitioners zijn de meningen verdeeld. Deze verschillen van mening worden vastgesteld op basis van de standaarddeviatie. De meest opvallende verschillen van mening worden hieronder weergegeven.

*Tabel 21. De 5 stellingen waarover het meeste verschil van mening bestaat onder PA-practitioners in afnemende volgorde (n = 37)*

Nr.	Stelling	Gem.	St.dev.
18	Mensen die werken in public affairs moeten zonder al teveel bemoeienis van directie of opdrachtgever hun handelwijze kunnen bepalen.	3,68	2,056
12	Public affairs is een (sub)discipline op het brede gebied van "Communicatie" (waartoe o.a. ook behoren: in- en externe communicatie, public relations, voorlichting, concern communicatie, corporate communicatie ed.).	4,72	2,051
21	Alleen de beroepsgroep van mensen die werken in public affairs kan de kwaliteit van het beroep goed bewaken.	3,57	1,923

7	Een PA-functionaris moet er vooral op letten dat hij of zij de orde niet verstoort.	3,89	1,909
4	De ideale PA-functionaris heeft ook enig maatschappelijk aanzien, in die zin dat hij/zij voorzitter of secretaris is van relevante verenigingen of groeperingen die mee kunnen beslissen, of beslissingscriteria kunnen aandragen voor belangrijke kwesties die de branche betreffen.	4,22	1,888

Het meeste verschil van mening bestaat over stelling 18. Dat is ook een (van de twee) stellingen die in de factorplot (figuur 2) het dichtst bij de PA-index ligt. En zo kunnen we ook de 5 stellingen identificeren waarover het minste verschil van mening bestaat onder de PA-practitioners.

*Tabel 22. De 5 stellingen waarover het minste verschil van mening bestaat onder practitioners in toenemend volgorde (n = 37)*

Nr.	Stelling	Gem.	St.dev
8	Public affairs wordt steeds vaker ingezet als instrument om organisatie- of bedrijfsdoelstellingen te realiseren.	5,47	0,810
29	Mensen die werken in public affairs moeten over een grote mate van tactische manoeuvreerruimte kunnen beschikken.	5,97	0,928
9	Ik geef de voorkeur aan een PA-functionaris die gepromoveerd (doctor) is.	1,95	1,079
13	Public affairs is ongeveer hetzelfde als public relations.	2,24	1,278
26	Ervaring is de beste leerschool voor mensen die werken in public affairs.	5,49	1,346

## Verschillen tussen PA-practitioners en managers

Waarover verschillen de managers en de PA-practitioners het meest van mening? In de volgende tabel worden ze weergegeven.

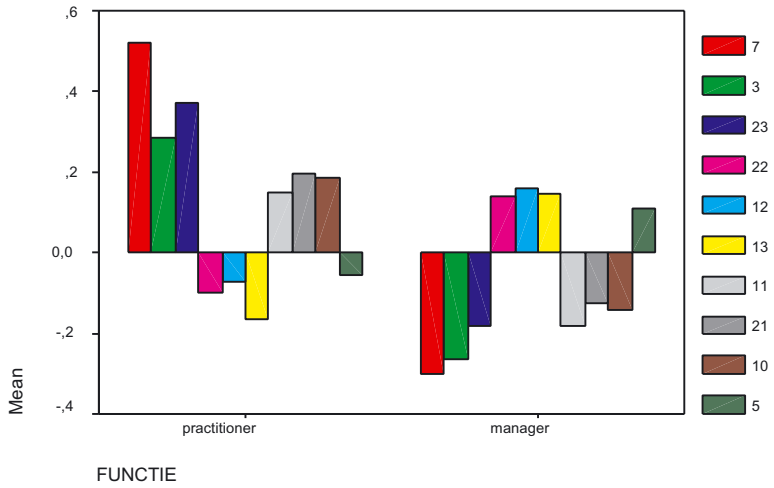
Tabel 23. De 10 stellingen waarvan de gemiddelden per functiegroep (PA-practitioners en managers) onderling het meest verschillen in volgorde van afnemende grootte (n = 87)

Nr	Stelling	Gem. totaal
7	Een PA-functionaris moet er vooral op letten dat hij of zij de orde niet verstoort.	**3,10
3	De ideale PA-functionaris is ook een intellectueel, in die zin dat hij/zij wetenschappelijke boeken en tijdschriften leest, onderzoek doet, publiceert, op congressen optreedt, af en toe gastdocent is in hoger onderwijs ed.	**3,56
23	De bemoeienis van de politiek met het handelen van mensen die werken in public affairs is overbodig.	*3,91
22	Voor public affairs is een wettelijke regulering nodig.	2,89
12	Public affairs is een (sub)discipline op het brede gebied van "Communicatie" (waartoe o.a. ook behoren: in- en externe communicatie, public relations, voorlichting, concern communicatie, corporate communicatie ed.).	5,09
13	Public affairs is ongeveer hetzelfde als public relations.	*2,58
11	Er is behoefte aan een beroepscode voor alle beroepsbeoefenaren op het gebied van public affairs.	4,48
21	Alleen de beroepsgroep van mensen die werken in public affairs kan de kwaliteit van het beroep goed bewaken.	3,26
10	Public affairs is een van de belangrijkste kritische succesfactoren bij het beleid of het ondernemen.	4,31
5	De ideale PA-functionaris is cultureel ontwikkeld, in die zin dat hij of zij exposities van hedendaagse kunst bezoekt of voorstellingen van avant-gardetheater.	3,77

\*\* = significant op 1%-niveau, \* = significant op 5%-niveau

In de volgende figuur worden de z-scores van deze 10 stellingen in beeld gebracht.

*Figuur 3. De 10 stellingen waarvan de gemiddelden het meest verschillen tussen managers en practitioners.*



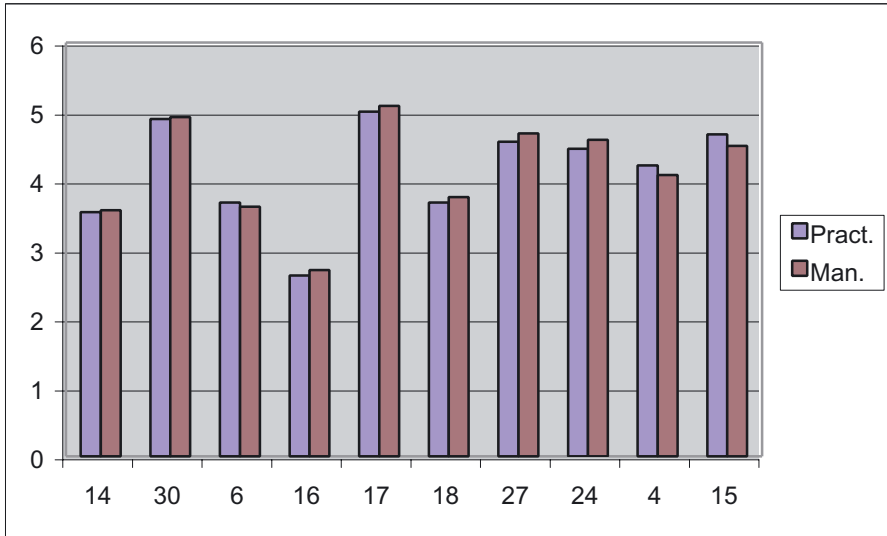
Over de volgende 10 stellingen verschillen managers en PA-practitioners het minst van mening.

*Tabel 24. De 10 stellingen waarover PA-practitioners en managers het minst van mening verschillen in gemiddelden per groep in volgorde van toenemende grootte (n = 87)*

Nr	Stelling	Pract.	Man.
14	Public affairs is ongeveer hetzelfde als lobbyen.	3,54	3,57
30	Public affairs is toch vooral een kwestie van: op subtiële wijze de ander voor jouw standpunt zien te winnen.	4,89	4,92
6	De PA-functionaris is toch vooral een practicus die niet teveel gehinderd moet worden door theoretische kennis.	3,68	3,62
16	Public affairs staat op gespannen voet met openbaarheid.	2,62	2,70
17	Public affairs is toch vooral een kwestie van overleggen op basis van gelijkwaardigheid.	5,00	5,08
18	Mensen die werken in public affairs moeten zonder al teveel bemoeienis van directie of opdrachtgever hun handelwijze kunnen bepalen.	3,68	3,76
27	Over zijn of haar handelen hoeft de public affairs functionaris alleen verantwoording af te leggen aan de directie of opdrachtgever.	4,56	4,68
24	Het is wenselijk dat mensen die werken in public affairs zich verenigen in een beroepsgroep of beroepsvereniging.	4,46	4,59
4	De ideale PA-functionaris heeft ook enig maatschappelijk aanzien, in die zin dat hij/zij voorzitter of secretaris is van relevante verenigingen of groeperingen die mee kunnen beslissen, of beslissingscriteria kunnen aandragen voor belangrijke kwesties die de branche betreffen.	4,22	4,08
15	Public affairs moet onderhevig zijn aan democratische controle.	4,67	4,50



Figuur 4. De 10 uitspraken die gemiddeld het minst verschillen tussen managers en practitioners.



## Samenvatting

In termen van het in hoofdstuk 2 ontwikkelde model begeven we ons hier op het gebied van de persoon, de professionele identiteit en de organisatie.

Tactische manoeuvreerruimte, de toename in inzet van PA als beleidsinstrument en het feit dat ervaring de beste leermeester voor PA is, krijgen de meeste bijval en daarover bestaat ook het minste verschil van mening. Dat de PA-practitioner gepromoveerd zou moeten zijn en dat PA hetzelfde zou zijn als PR krijgen de minste instemming en daarover bestaat eveneens het minste verschil van mening.

Deze 5 waarderungen vormen, met name in de groep practitioners, de minst omstreden waarden in de gegeven set van 30 opiniërende uitspraken. Zo ziet men zichzelf, of wil men zichzelf graag zien.

PA-practitioners vinden significant meer dan managers dat zij de orde niet mogen verstoren, dat zij intellectueel ontwikkeld moeten zijn en dat bemoeienis van de politiek met hun werk ongewenst is. Zij zien zichzelf kennelijk het liefst als stille, autonome en ontwikkelde diplomaat.

Practitioners vinden ook meer dan managers (niet significant) dat er behoefte is aan een beroepscode, dat zij zelf het beste in staat zijn de kwaliteit van het beroep te bewaken en dat PA een van de belangrijkste kritische succesfactoren is bij het beleid.

Managers daarentegen vinden significant meer dan PA-practitioners dat PA ongeveer hetzelfde is als PR.

Managers vinden ook significant meer dan PA-practitioners (niet significant) dat een wettelijke regulering nodig is, dat PA een subdiscipline is van Communicatie, en dat de PA-practitioner cultureel ontwikkeld zou moeten zijn.

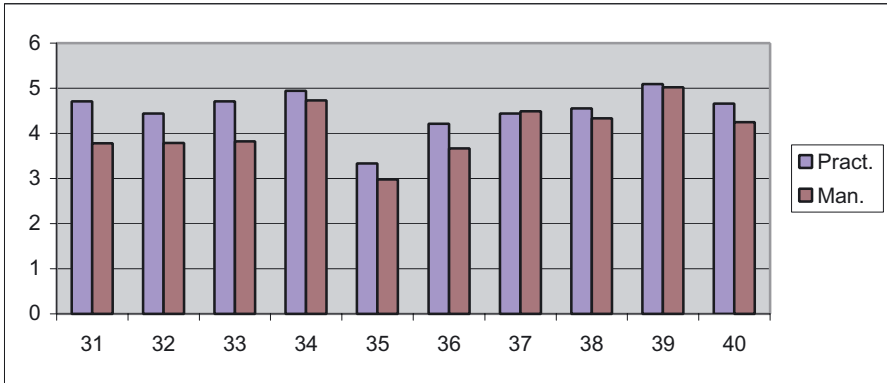
## Situatie in de eigen organisatie op PA-gebied

De laatste 10 stellingen (31 t/m 40) beschrijven de situatie in de organisaties van de respondenten. In de volgende tabel worden ze genoemd en worden de verschillen tussen managers en practitioners weergegeven.

*Tabel 25. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied, managers en PA-practitioners onderling vergeleken (n = 87)*

Nr	Stelling	Pract.	Man.
31	Er bestaat in onze organisatie een PA-instrumentarium, dwz. documentatie- en opslag-mogelijkheden voor PA-kennis, onderlinge netwerken, contacten met Overheid en Politiek, knipselkranten, allerlei andere soorten media en monitors, abonnementen, contacten met ambtenaren enz.	4,71	*3,78
32	Die worden methodisch ingezet, dat wil zeggen: iemand houdt volgens min of meer vaste regels de media bij op public affairs, er bestaat een min of meer vaste (eventueel nog persoonsgebonden) routine voor het raadplegen van netwerk-partners, het leggen van contacten met ambtenaren of het dagelijks raadplegen van Teletekst enz.	4,44	3,79
33	Er is sprake van meer of minder duidelijk gelabelde taken en functies van PA-medewerkers in onze organisatie.	4,71	*3,82
34	In onze organisatie bestaat in bredere kring het bewustzijn dat PA belangrijk is.	4,94	4,73
35	Er wordt iets gedaan aan scholing en vorming in bredere zin op PA-gebied in onze organisatie.	3,33	2,98
36	In onze organisatie is een visie ontwikkeld over wat PA is of zou moeten zijn.	4,21	3,67
37	Er is een relatie van PA met de mission statement van de organisatie, of is het er deel van.	4,44	4,49
38	PA is onderdeel van de corporate identity.	4,55	4,33
39	Zaken als ethiek en integriteit spelen een rol in PA in onze organisatie.	5,09	5,02
40	Public affairs is een vast en geïntegreerd deel van het organisatiebeleid.	4,66	4,25

Figuur 5. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied.



Over het algemeen (met één uitzondering, namelijk stelling 37) blijkt het gemiddelde bij de practitioners hoger te liggen dan bij de managers. De verschillen bij de stellingen 31 en 33 zijn significant (in beide gevallen is  $p = 0,02$ ). Dat zou betekenen dat de situatie in de organisaties van de PA-practitioners op PA gebied gunstiger is dan voor de andere. Dat ethiek belangrijk is en het bewustzijn dat PA belangrijk is krijgt de meeste bevestiging. Naarmate een en ander concreter wordt (instrumentarium dat methodisch wordt ingezet en scholing) wordt de bevestiging dat de situatie in de eigen organisatie daaraan beantwoordt duidelijk minder stellig. Een dergelijke vergelijking is ook te maken tussen de sectoren.

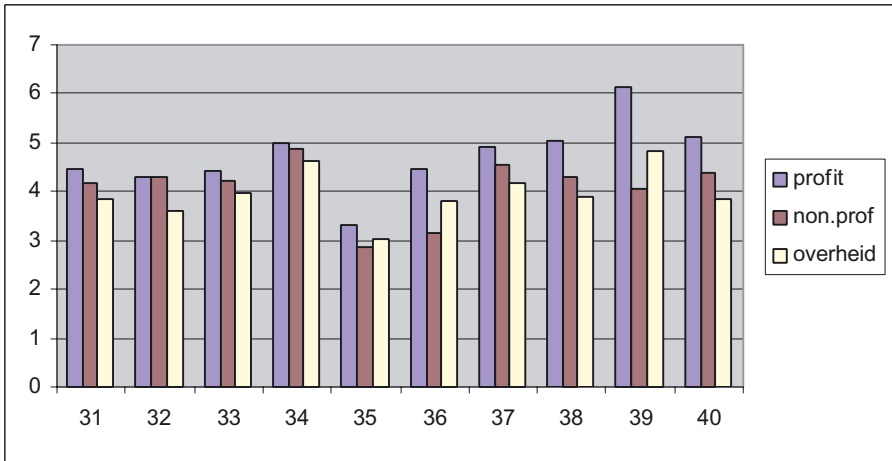
Tabel 26. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied, ongeveer in afnemende mate van instemming, de sectoren onderling vergeleken ( $n = 87$ )

Nr	Stelling	profit	non-profit	Overheid
39	Zaken als ethiek en integriteit spelen een rol in PA in onze organisatie.	6,14	4,05	**4,82
34	In onze organisatie bestaat in bredere kring het bewustzijn dat PA belangrijk is.	5,00	4,87	4,64
37	Er is een relatie van PA met de mission statement van de organisatie, of is het er deel van.	4,90	4,54	4,18

38	PA is onderdeel van de corporate identity.	5,05	4,30	3,89
40	Public affairs is een vast en geïntegreerd deel van het organisatiebeleid.	5,10	4,39	3,86
33	Er is sprake van meer of minder duidelijk gelabelde taken en functies van PA-medewerkers in onze organisatie.	4,43	4,21	3,96
31	Er bestaat in onze organisatie een PA-instrumentarium, dwz. Documentatie- en opslag-mogelijkheden voor PA-kennis, onderlinge netwerken, contacten met Overheid en Politiek, knipselkranten, allerlei andere soorten media en monitors, abonnementen, contacten met ambtenaren enz.	4,48	4,17	3,86
32	Die worden methodisch ingezet, dwz. iemand houdt volgens min of meer vaste regels de media bij op public affairs, er bestaat een min of meer vaste (eventueel nog persoonsgebonden) routine voor het raadplegen van netwerk-partners, het leggen van contacten met ambtenaren of het dagelijks raadplegen van Teletekst enz.	4,29	4,30	3,61
36	In onze organisatie is een visie ontwikkeld over wat PA is of zou moeten zijn.	4,48	3,17	*3,79
35	Er wordt iets gedaan aan scholing en vorming in bredere zin op PA-gebied in onze organisatie.	3,30	2,88	3,04

Op de meeste stellingen scoren de respondenten bij de overheid het laagst. Er zijn significante verschillen bij stelling 39 ( $p = 0,000$ ) en stelling 36 ( $p = 0,018$ ).

*Figuur 6. Oordeel van de respondenten over de situatie in hun organisatie op PA-gebied per sector*



Over het geheel genomen, wordt van ethiek en integriteit op PA-gebied het sterkst beaamd dat die een rol spelen binnen de eigen organisatie. Op de tweede plaats noemt men “het bewustzijn dat PA belangrijk is”. Op de derde plaats zet men dat er een relatie is met de mission statement, gevolgd door de bewering dat PA “een vast en geïntegreerd deel van het organisatiebeleid is”. In termen van het model bevinden we ons hiermee vooral op het niveau van organisatiefilosofie. De andere onderdelen, waarvan er een aantal op een lager niveau in het model liggen, zijn kennelijk minder ontwikkeld.

## Correlatie en regressie met de PA-index

We hebben een aantal correlaties berekend tussen de PA-index en een aantal relevante variabelen uit de vragenlijst.

*Tabel 27. Correlatiecoëfficiënten van de PA-index met een aantal structurele kenmerken van de betreffende organisaties (n = 84)*

	Correlatie met PA-index
Omvang organisatie	0,041
Omzet organisatie	0.117
Omvang PA-budget	0.201
Positie PA-practitioner	0,186
PA-budget	**0,446
Aantal medew. voor PA	0,037
Aparte afdeling voor PA	**0,324
PA-kantoor	**0,457

\*\* = significant op 1%-niveau

Een speciaal budget, een aparte afdeling en een speciale vestiging voor PA correleren significant met de PA-index.

Met de variabelen positie, budget, aantal PA-medewerkers, het bestaan van een PA- afdeling en het bestaan van een speciaal PA-kantoor is een regressie-analyse uitgevoerd. De andere variabelen (omvang, omzet en omvang PA-budget) waren te zelden ingevuld om een regressie-analyse mee uit te voeren.

We beperken ons daarom tot deze vijf. Onderstaande tabel geeft de uitkomsten.

*Tabel 28. Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (beta-gewichten) en hoeveelheid verklaarde variantie van 5 structurele kenmerken met PA-index als afhankelijke variabele (n = 59).*

	Beta	Sign.
Positie PA-practitioner	0,151	0,18
PA-budget	0,363	**0,00
Aantal medew. Voor PA	0,189	0,12
Aparte afdeling voor PA	0,271	*0,02
PA-kantoor	0,325	**0,00
R <sup>2</sup>	0,41	

R<sup>2</sup> = hoeveelheid verklaarde variantie

\* = significant op 5%-niveau, \*\* = significant op 1%-niveau

Wij beschouwen een beta-gewicht vanaf 0,10 als een substantiële bijdrage. Alle ingebrachte factoren voldoen daaraan. Samen verklaren zij 41% van de variantie in de PA-index. Met name van een apart budget voor PA en een speciaal ingericht kantoor voor PA in steden waar belangrijke beslissingen genomen worden (beide sign. op 1%-niveau) en in mindere mate het hebben van een aparte afdeling voor PA (sign. op 5%-niveau) lijken positieve invloed te hebben op het oordeel over de positie van PA in de eigen organisatie.

Het is daarbij wel interessant om na te gaan in hoeverre er onderlinge verschillen bestaan tussen de 10 stellingen die samen de PA-index vormen. De volgende tabel geeft daarover uitsluitsel.

*Tabel 29. Gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (beta-gewichten) en hoeveelheid verklaarde variantie van 5 structurele kenmerken met de stellingen 31 t/m 40 als afhankelijke variabelen (n = 59).*

	St.31	St.32	St.33	St.34	St.35
Positie PA-practitioner	-0,10	0,12	*0,26	0,08	0,25
PA-budget	0,03	0,04	*0,27	0,19	*0,29
Aantal medew. voor PA	0,12	0,10	-0,02	-0,08	**0,38
Aparte afdeling voor PA	*0,28	0,21	0,15	0,14	0,05
PA-kantoor	0,01	0,20	*0,29	*0,32	0,17
R <sup>2</sup>	0,12	0,12	0,31	0,22	0,23



	<i>St.36</i>	<i>St.37</i>	<i>St.38</i>	<i>St.39</i>	<i>St.40</i>
Positie PA-practitioner	0,18	0,16	0,19	0,01	0,08
PA-budget	**0,34	**0,38	**0,36	0,23	**0,44
Aantal medew. voor PA	0,09	0,20	0,24	0,16	0,09
Aparte afdeling voor PA	*0,27	0,17	0,11	**0,36	0,19
PA-kantoor	0,17	**0,43	**0,35	0,15	*0,23
R <sup>2</sup>	0,31	0,43	0,33	0,26	0,33

R<sup>2</sup> = hoeveelheid verklaarde variantie

\* = significant op 5%-niveau, \*\* = significant op 1%-niveau

Als we naar het aantal significanties kijken, zien we weer dat de beschikbaarheid van een apart budget voor PA en een speciaal ingericht kantoor voor PA met name verklarende kracht hebben. Maar vooral valt op dat de genoemde structurele factoren het meeste verklaren van de variantie van stelling 37 (“Er is een relatie van PA met de *mission statement* van de organisatie, of is het er deel van.”) en, in mindere mate, van stelling 40 (“*Public affairs* is een vast en geïntegreerd deel van het organisatiebeleid”).

Dit zegt op zichzelf nog niets over de “richting” van een mogelijk oorzakelijk verband. Het is goed denkbaar dat er een budget is voor PA en een speciaal ingericht kantoor, *omdat* PA is ingebed in het organisatiebeleid en de *mission statement*. De enkelvoudige correlaties van de PA-index met drie van de vijf factoren is significant op het 1%-niveau. Het meest waarschijnlijk is een wederkerige relatie tussen deze factoren en het door de respondenten ervaren kwaliteitsniveau van PA in de organisatie.

## Samenvatting

In termen van het in hoofdstuk 2 ontwikkelde model bevinden we ons hier vooral in de dimensie *organisatie*. Opmerkelijk daarbij is dat zaken die in de hiërarchie van het model op een lager niveau liggen (in het model “techniek”, “discipline” en “mentaliteit” genoemd), minder instemming krijgen van deze respondenten dan zaken van een hoger niveau, als het gaat om de vraag: in hoeverre is hiervan sprake in uw organisatie? Het gaat hierbij met name om PA-gelabelde taken en functies (st. 33, discipline), de aanwezigheid van een PA-instrumentarium (st. 31, techniek), de methodische inzet ervan (st. 32, mentaliteit/discipline) en scholing en vorming (st. 35, discipline). Met andere woorden, men zegt dat de organisatie-filosofie met betrekking tot PA redelijk

tot goed ontwikkeld is, maar dat er hoegenaamd geen aandacht is voor de lagere niveaus. Echter wanneer PA op discipline-niveau onvoldoende ontwikkeld is, ontstaat het risico dat PA onvoldoende de organisatie kan faciliteren als beleidsinstrument en dat het PA-beleid geen inbedding krijgt in de cultuur van de organisatie. De respondenten geven in de interviews aan dat ongeveer 70% van hen geen aandacht besteedt/kan besteden aan interne communicatie over PA.

De PA-practitioners oordelen gunstiger over het niveau van de ontwikkeling van PA binnen hun organisatie dan de managers. Dat geldt met name voor het hebben van een toegesneden PA-instrumentarium en gelabelde taken en functies.

Over de branches vergeleken, blijkt dat de situatie wat dat betreft het gunstigst is voor de profitsector. Dat betreft met name de visie-ontwikkeling. Bij de overheid blijft de ontwikkeling het meest achter. Het verschil tussen de profit en non-profitsector is op dit punt niet significant.

Het oordeel over de stand van zaken op PA-gebied (de PA-index) blijkt significant samen te hangen met de aanwezigheid van een apart budget voor PA, het hebben van een PA-kantoor in belangrijke plaatsen en het bestaan van een aparte afdeling voor PA. Het aantal medewerkers en de positie van de PA-practitioners dragen bij aan de verklaarde variantie in de PA-index, zij het niet significant.

De *mission statement* van de organisatie en inbedding in het organisatiebeleid lijken in dit opzicht cruciaal.

## Resultaten van de analyses van de diepte-interviews

### Analyse van de interviews met de PA-practitioners

We hebben diepte-interviews gedaan om, naast de gegevens die uit de theorie en de meer kwantitatieve analyse naar voren komen, via persoonlijke gesprekken de verschillende dimensies van *sensemaking* in het onderzoek te betrekken. We lieten de respondenten zoveel mogelijk vrij spreken over door henzelf aangebrachte cases. De neerslag van deze gesprekken is geanalyseerd aan de hand van de kenmerken zoals door Weick aangegeven en door de categorieën die zijn ingegeven door het theoretisch kader. Daarbij speelde op de achtergrond het door ons ontwikkelde model.<sup>61</sup>

#### Analysecategorieën

1. Om te beginnen hanteren we Weicks 7 kenmerken van *sense-making*:
  - a Identiteit/eigen geaardheid/afbakening t.o.v. andere disciplines
  - b Retrospectief
  - c Werkelijkheid creërend in de waarneembare omgeving
  - d Het is een sociaal proces
  - e Het is een continu proces waarin cesuren worden aangebracht
  - f Relatief eenvoudige *cues* uit de omgeving geven richting aan het handelen
  - g Geloofwaardigheid is belangrijker dan nauwkeurigheid
2. Context
  - a media: agenda-setting, priming, framing
  - b claimsmaking / typification

Maar ook zijn er categorieën die door de betrokkenen zelf als denk- en handelingscategorieën naar voren worden gebracht:

3. De stand van ontwikkeling op het vakgebied
4. (Chrono)logische structuur van het werk
5. Urgente (onderzoeks)vragen op het vakgebied

---

<sup>61</sup> De paginanummering verwijst naar de paginanummering in de samengevoegde interviewverslagen. De letteraanduidingen P, NP, O en B verwijzen resp. naar de sectoren en de bureaus.

En een paar aspecten die expliciet door onszelf zijn aangebracht:

6. Intelligence (Story telling)
7. Habitus/background
8. Macht
9. Ethiek

## De kenmerken van sensemaking

### Identiteit/eigen geaardheid/afbakening t.o.v. andere disciplines

Het PA-werkveld kent een variëteit aan practitioners bij profit-organisaties, overheden, in de non-profit sector en bij de adviesbureaus. Zij hebben enerzijds vaak overeenkomende opvattingen over het vak en hun rol/positie, maar anderzijds zijn er ook nuances en zelfs grote verschillen.

De bureaumensen vinden het belangrijk om concrete adviezen te geven en zijn zich er vrijwel allemaal goed van bewust dat ze per uur worden betaald. Een wezenlijk onderscheid met de anderen menen zij te zien in het feit dat ze onafhankelijk(er) zijn dan hun collega's binnen organisaties. Zij zien zichzelf als de persoon die alleen wordt ingeschakeld als er een probleem is, dat binnen afzienbare termijn moet worden opgelost. Zij vinden niet dat ze moeten optreden namens een klant (hier kwam de vergelijking met een advocaat aan de orde), maar ze analyseren en adviseren.

*“Wij willen en kunnen niet verantwoordelijk zijn of gesteld worden voor wat een organisatie doet” (p. 5 B).*

Over de relatie met PR en Communicatie ziet de helft een directe link.

*“Het is een specifieke vorm van PR of Communicatie, alleen dan met specifieke middelen” (p. 3 B).*

Anderen delen deze mening niet en stellen dat PA te maken heeft met politiek en/ of met strategische beleidsvorming.

*“Van de misschien 350 personen die met PA bezig zijn, zijn er zo'n 300 afkomstig uit en bezig met PR. Deze dan ten onrechte verward. PR kun je bij wijze van spreken onder brengen bij Communicatie; PA moet een eigen directe verbinding hebben met de directietafel” (p. 6 B).*

Opvallend is dat veel respondenten vinden dat PA te maken heeft met machtsstructuren en dat zij kiezen voor een multi-disciplinaire benadering van de case.

Respondenten die werkzaam zijn binnen profit-organisaties geven in ruime

mate aan dat zij beleidsvorming op het gebied van PA het centrale element van hun werk vinden.

*“Mijn taak is vooral het ontwikkelen van beleid op het raakvlak van een technologisch bedrijf, de maatschappij en de overheid” (p. 8 P).*

De meeste respondenten uit dit segment vinden een gewillig oor bij hun management.

*“VNO-NCW heeft een contactgroep Communicatie, daar zitten de 35 grootste bedrijven van Nederland in en die zitten allemaal op dat niveau. Je ziet dat daar op het allerhoogste niveau in ieder geval een portefeuillehoud(st)er zit” (p. 37 P).*

Met name de practitioners die langer in het vak werken, geven de multi-functies van PA aan:

*“Je bent aanjager, coördinator gebiedsverkenner, oren en ogen en je moet in de huid van een ander kunnen kruipen en je diagnosticeert als een arts” (p. 58 P).*

In deze categorie is het sterkst merkbaar dat de economische aspecten een belangrijke rol spelen in de beleidsvorming en de activiteiten in het werkveld. Het begrip *accountability* komt in meer dan de helft van de gesprekken naar voren. Niet voor niets nemen diverse respondenten de termen *efficiency* en *pragmatisme* in de mond.

Dit geldt ook en dan nog uitgebreider voor het fenomeen Maatschappelijk (Verantwoord) Ondernemen dat nogal eens de schraag is voor het functioneren van de inzet bij PA.

In de non-profit sector wordt het vooral belangrijk gevonden om betrouwbaar te zijn en een goede relatie te hebben. Het gaat om bruggen bouwen en aansluiten bij de centrale kwestie. Ook hier treffen we, maar wat meer gevoelsmatig, de opvatting dat communicatie en PA toch enigszins verschillen.

*“Toch vind ik Communicatie meer een ‘hier ben ik’ rol hebben. PA is meer strategisch. Er is meer sensitiviteit en het is breder, denk ik. Op de een of andere manier is het anders. De wederkerigheid is het centrale element. De manoeuvreerruimte is opvallend en noodzakelijk” (p. 136 NP).*

De aanduiding van het werkgebied is hier minder belangrijk.

*“Het gericht onderhouden van contacten met de gewenste en bestaande netwerken bij de overheid en de politiek. Daarbij past lobbywerk. Het is voor ons niet belangrijk of dat nu PA of lobby heet. Signalen opvangen is een eerste vereiste” (p.132 NP).*

De respondenten in deze sector hielden vast aan een duidelijke koppeling tussen Communicatie en Public Affairs.

De respondenten bij de overheid waren vrijwel allemaal van mening dat de overheid wel degelijk PA als instrument hanteert. Zij het dat het wellicht wat

anders wordt benaderd. Allereerst wordt het accent zeer gelegd op “informatie” en op “overleg”. De vele regio’s die inmiddels een persoon in Den Haag hebben benoemd, laten er geen twijfel over bestaan.

Hun rol is erop gericht om belangen te behartigen en de politiek en de overheid te overtuigen.

*“Er is wellicht enige aarzeling, maar het overheidscircuit is naar elkaar meer open-minded en dat geeft veel ruimte om dingen in de ‘week’ te leggen. Toch vind ik wel dat je altijd moet aangeven waar je voor komt” (p. 178 O).*

Het uitwisselen van informatie en ervaringen vormt de hoofdmoot van het werk. Daarbij is in het vervullen van die, zoals een respondent het noemt: “makelaar-in-informatie-functie” iets waar men zich van bewust is. Ingeschat wordt dat de toegankelijkheid naar de politiek en de overheid (inclusief departementen) wat groter is dan bij de andere groepen, simpelweg omdat er al “overheidsrelaties” naar de regio’s bestaan, waar goed op kan worden ingespeeld.

## Samenvatting

Opvallend is dat alle categorieën de veelheid aan functie-aanduidingen en – benamingen melden. Zo werden onder meer genoemd: regulatory, lobbyist, PR-functionaris, gezant, onze man in Den Haag, external relations, external affairs, governmental relations, general strategist of permanente vertegenwoordiger.

Het overgrote deel van hen heeft daar moeite mee. “Is dat nog de onvolwassenheid van het vak, weten we het zelf niet of hebben we moeite met de term die enigszins besmuikt is door het imago van PA/lobby?”, vragen velen zich af.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat multidisciplinair werken onmisbaar is.

*“De PA-professional moet zich er van bewust zijn dat hij één ding goed kan: de contacten met de overheid en de politiek” (p.6 B).*

Wat betreft de inbedding van PA binnen organisaties wordt wel door zeer veel respondenten geconstateerd dat dit “magertjes” is, maar een meerderheid geeft ronduit toe aan de interne communicatie over issues of het beleid geen of weinig aandacht te besteden. Tijdgebrek, de snelle ontwikkelingen rond issues en de (ingeschatte) onbekendheid met de materie zijn daarbij de meest gehoorde argumenten. Overigens vindt men ook dat dit op korte termijn moet verbeteren.

PA heeft naar de mening van de meeste respondenten (ruim de helft) een directe link naar Communicatie, maar zij geven PA toch een wat andere dimensie.

## Retrospectief

Hierbij gaat het om een juiste terugblik op het verleden, het nauwkeurig bekijken ervan en het geven van een passende verklaring.

Praktisch alle respondenten konden een goede schets geven van een door hen gekozen case. Zij beschreven hun eigen positie tijdens het geheel en hun functioneren en rollen daarin. Ook de wijzigingen in opstelling en de veranderingen werden duidelijk en analytisch geduid.

Daarbij werden ook de belangrijkste communicatiemomenten genoemd.

*“We hadden goed in beeld wat we wilden en zagen duidelijk voor ons waar we ons belang moesten halen. Aan de ‘andere’ kant was dat veel onduidelijker. We hadden zelf afwegingen en strategische keuzes gemaakt, die we eerst intern besproken hebben. Toen daar het beeld bestond van een gedeelde visie is een plan opgesteld van actoren, organisaties en ontwikkelingen die rond [casus] konden en zijn gaan spelen” (p.16NP).*

Het bleek dat de meeste van de respondenten ook achteraf een duidelijke geschiedschrijving (met achtergronden) konden geven van de rollen van de andere partijen. Niet alleen dat ze erbij kwamen, maar ook waarom en wanneer. Omwentelingen in de case op zich werden verwoord vanuit de eigen optiek, maar dat werd ook steeds door hen benoemd. Naast de feiten werden ook de informele momenten en settings verwoord.

*“Wij hebben al in een heel vroeg stadium - al in het stadium van de voorstudie - een aantal sessies op zondagochtenden belegd, voorafgaand aan de [voorstelling]. Daar kwamen dan de verschillende partijen bijeen in een - wat mij opviel - zakelijke sfeer. Maar toch, het gaf wel een beeld” (p.27 P).*

## Werkelijkheid creërend in de waarneembare omgeving

In dit onderdeel gaat het om het creëren van een construct dat deels bestaat of dat geheel virtueel is.

Verreweg de meeste cases betroffen gebeurtenissen die deels aan het ontstaan waren of in het geheel nog niet bestonden. De respondenten zetten regelmatig *events* en speciale bijeenkomsten in om een bundeling van visies hun eindgedachte te presenteren.

*“Natuurlijk, bij kennis en beïnvloeding spelen netwerken ook weer hun rol. Zij kunnen aan de kennis en informatie meer allure meegeven. Zo kan een congres een meerwaarde bieden voor hetgeen al bekend is bij alle betrokkenen” (p. 22 NP).*

Ook personen die op de een of andere manier betrokken zijn bij het onderwerp geven de waarde van het project een werkelijkheidswaarde. Diverse respondenten illustreren dit aspect met de inzet en betrokkenheid van bekende Nederlanders, bijvoorbeeld als testimonial.

*“Wij sondeerden de burgemeester, de Commissaris van de Koningin en de voorzitter van de Kamer van Koophandel of we een comité van aanbeveling mochten maken. Dat deden we niet zomaar. Toen we een goed business-plan hadden en een gerenommeerde architect, moest het plaatje totaal worden”. (p. 79 P).*

Zeer veel respondenten gaven voorbeelden die overeen kwamen met deze vorm van werkelijkheidsconstructie. Daarbij werd aangetekend dat steeds weer de feiten en cijfers bepalend waren voor het geloof en vertrouwen in de virtuele werkelijkheid. Er werd dan regelmatig gebruik gemaakt van analogieën een vergelijkbare situatie in een andere setting, waarbij het begrip “story-telling” naar voren kwam zonder dat het werd benoemd of herkend.

## Het is een sociaal proces

Dit begrip houdt in dat er een structureel en interactief contact bestaat tussen mensen. Begrippen als netwerken, elkaar begrijpen, respect en samenwerken zijn hier de bouwstenen.

Alle respondenten vinden het PA-werk primair mensenwerk en menen dat dit ook altijd zo zal blijven. Ook wanneer dit betekent dat het moeilijk is om bepaalde actoren te bereiken in geografische zin (Brussel) en in interculturele zin (het omgaan met mensen met andere achtergronden en historie).

In die interactie tussen mensen wordt er veel geanalyseerd.

*“We kunnen de wereld analyseren tot één stap boven waar het individueel wordt. De wereld van de Europese Unie kunnen wij analyseren. De wereld van de PvdA kunnen wij ook analyseren. De wereld van de achterban(nen) kunnen wij ook analyseren. Maar de wereld van de politicus en/of de ambtenaar in dat hele construct, daar kun je niet altijd goed inkomen. In die wereld van de belangen die hij/zij verdedigt, spelen ook altijd de eigen belangen van die persoon” (p. 30 P).*

Naar de mening van zo'n tien respondenten is de interactie dus wel inschatbaar, maar niet analyseerbaar. Het houdt voor hen op bij de persoonlijke subjectiviteit.



## Het is een continu proces waarin cesuren worden aangebracht

De werkelijkheid is een voortgaand proces, zonder onderbrekingen. De mens speelt in op de impulsen en gebeurtenissen die in de omgeving plaatsvinden en van invloed zijn op het proces.

*“Ik heb altijd moeite met het uiteenrafelen van een case, nu achteraf, maar ook tijdens het proces. Toch doen we dat om de goede analyses te kunnen maken”*(p. 30 B).

De meeste practitioners brengen weliswaar cesuren aan om de materie goed/beter in te kunnen delen, maar geven aan daarin absoluut niet consequent te handelen. Dit geldt met name voor het aangegeven van het begin en het einde van de issue en de invloed van impulsen van buiten op het proces.

*“Het is soms zelfs zo dat je als coalitiepartners verschillende onderdelen van een case benoemt en dat je verschillende ‘knipmomenten’ ziet. Meestal zijn er zeer markante gebeurtenissen die daarvoor geschikt zijn, maar dan nog ....”* (p. 118 O).

Blijkens de reacties van de respondenten is het eventueel aangeven van cesuren alleen van belang bij de evaluaties achteraf en dan nog vooral voor intern gebruik. Maar ook dat werd naar hun eigen visie (te) weinig gedaan.

## Relatief eenvoudige cues uit de omgeving geven richting aan het handelen

Hierbij gaat het erom dat ogenschijnlijk objectieve waarnemingen, gebeurtenissen en handelingen in sommige situaties meer blijken te betekenen en van invloed te zijn. De respondenten geven aan dergelijke analyses niet specifiek waar te nemen dan wel daar analyses van te maken. Cues kunnen wel de cesuren in een proces aangeven.

## Geloofwaardigheid is belangrijker dan nauwkeurigheid

In dit onderdeel is elementair dat de omgeving van informatie de daadwerkelijke data op zich overstijgt.

De inzet van testimonials en prominenten (adviesraad, Comité van Aanbeveling) blijkt in diverse cases een welkome aanvulling te zijn op de feiten en andere informatie. Maar ook het zelf “beleven” van zaken door de ontvangers levert een toegevoegde waarde.

*“Wij hebben toen een delegatie uitgenodigd om zelf te komen kijken.  
Je kon merken dat de politici en ambtenaren nu ook meer aanvoelden’ wat wij  
bedoelden. Logisch want dat zou ik zelf ook zo hebben gehad”  
(p. 216 P).*

Naast de overtuiging van het zelf beleven is voor bijna alle respondenten de betrouwbaarheid van informatie de drager van overtuiging. Als men in een voorgaand stadium de juiste informatie heeft geleverd, is men ervan overtuigd een betrouwbare partner te kunnen worden, zowel in de coalities als binnen de totale arena.

Interessant is dat enkelen vinden dat gegevens best iets mogen afwijken van hetgeen wordt beweerd. Dit mag niet te veel afwijken, want dan is de uitstraling: heb je je werk wel goed gedaan, weet je er voldoende van af? Enkelen benoemen hier ook de factoren als identiteit, imago en missie van persoon en organisatie.

## **Samenvatting**

De meeste respondenten hadden nog een duidelijk beeld van de case in tijd en in wendingen.

Er is sprake van diverse wisselende coalitievorming die nog goed kunnen worden “teruggehaald”. Daarbij speelt dat ook de, in voorkomende gevallen, veranderende context helder in beeld wordt gebracht. De respondenten zijn zich bewust van de interpretatie van hun kijk op de werkelijkheid. Feiten om dit te staven verschijnen menig keer op tafel.

Duidelijk is ook dat de communicatie deels gaat om feiten en ook op diverse momenten om sfeer.

De meeste PA-practitioners maakten gebruik van analogieën en interpretaties in de opbouw van informatie naar de partijen in de arena. Daarbij stonden feiten en cijfers centraal, maar werden herkenbare voorbeelden gericht ingezet.

Een aantal respondenten waren hier wars van en zouden dergelijke ‘versluisende’ situaties niet inzetten.

De respondenten stellen de mens centraal in het vakgebied, maar erkennen de opkomst van de moderne communicatiemiddelen. Deze werden wel omschreven als ‘te afstandelijk’. Echter steeds weer benadrukken zij dat de menselijke contacten de grondslag vormen bij de betekenisgeving en het veranderen van beelden in de werkelijkheid. De moderne middelen zijn daarbij vooral ondersteunend.

Ruim een derde van hen verwacht dat in de komende jaren de interculturele dimensie van het vak belangrijker gaat worden. Niet alleen in Nederland zelf, maar ook wanneer het zwaartepunt van PA verder naar “Brussel” wordt gelegd.

Men zal meer moeten weten van mensen uit andere culturen, andere achtergronden waar het gaat om beïnvloeding van beslissingen en zeker waar het gaat om het aangaan van coalities.

De practitioners in het bedrijfsleven zeggen hier al langer mee bezig te zijn in verband met de internationalisering die organisaties doormaken. Bij de non-profit organisaties en de overheid speelt dit minder. De practitioners uit de bureauwereld menen dat deze trend al lang bezig is.

Het hanteren van cesuren gebeurt weinig, maar wordt wel als nuttig ervaren. De mensen uit de bureauwereld blijken het aangeven van cesuren eerder en vaker te gebruiken, met name in de analysefase. Het aanbrengen van cesuren wordt weinig gebruikt voor evaluaties achteraf.

Dit onderdeel levert geen specifieke bevindingen op. Aangenomen wordt dat deze cues onbewust worden opgenomen in het totale proces. De respondenten menen dat geloofwaardigheid wordt opgebouwd door het totale gedrag van de actoren. Vooral vanuit de bureauwereld wordt dit onderschreven, zij het dat vrijwel iedereen direct benadrukt dat de nauwkeurigheid van gegevens de basis vormt voor alles.

Met name in de profit sector is betrouwbaarheid de dominante factor. Het zelf ervaren van gebeurtenissen of beschouwen van situaties is naar de mening van de respondenten steeds belangrijker aan het worden.

## Context

### Media: agenda-setting, priming, framing

Vrijwel alle respondenten hebben in hun case en vanuit hun ervaring gebruik gemaakt van, dan wel zijn geconfronteerd met, de invloed van de media. Eigen media en media van derden.

De practitioners uit de profit- en non-profitsector gaven aan meer de betrokkenheid van de media te hanteren. Dit kon niet altijd actief, maar gebeurde ook vaak reactief, omdat een bepaald item alle aandacht kreeg of vroeg.

*“De timing op het moment van de rapportage [ van een belangrijke overheidscommissie] was geen toeval. Door de presentatie op dat moment te houden, werd de aandacht op het onderwerp gevestigd zonder dat het in de algemene beschouwingen of in de begroting hoeft te worden opgenomen. Maar het komt wel in de debatten terecht” (p. 21 NP)*

De media spelen in de beschouwingen van de respondenten een soort dubbelrol. Enerzijds worden ze ingezet om hun eigen belangen na te streven

door de media zelf te benaderen. Anderzijds ziet men de media als lastig en opposerend, waarbij het gebrek aan (vak)kennis bij de media als primaat wordt aangevoerd.

*“Wat wij ook vaak doen, is invloed uitoefenen via lezingen. Dit gebeurt vanuit de top van de organisaties. Verder kijken we heel goed naar de inzetbaarheid van invloedrijke personen” (p. 27 P).*

“Publiciteit speelde bij allerlei acties een grote rol, omdat politiek en publiciteit heel nauw aan elkaar gelieerd zijn” (p.65 N).

In de meeste scenario's wordt wel degelijk aandacht besteed aan het richten van de aandacht op een bepaald onderwerp. Daarbij werd vooral gekeken naar de structuur van het overleg bij de overheid en de politiek, bijvoorbeeld naar de agenda voor de sessies van een belangrijk overlegorgaan (timing en inhoud). De inzet van relevant, actueel onderzoek werd weinig genoemd.

De respondenten bij de overheid en de non-profit organisaties maakten daarbij veel gebruik van de relaties en netwerken die belangrijke personen in hun eigen organisaties hebben. Zo werden de inzet van een Commissaris van de Koningin en hoge ambtenaren genoemd, maar ook die van hoogleraren, bijvoorbeeld in de zorg. Het bedrijfsleven legde het accent op de eigen organisatie, de branche-vertegenwoordiging en bekende personen. In de bureauwereld kwamen al deze vormen naar voren.

Het aspect van *framing* kwam eigenlijk alleen impliciet naar voren en werd slechts één keer benoemd.

## Claimsmaking/typification

Hierbij gaat het om klachten of andere claims die betrekking hebben op vermeende condities en de typologiesering daarvan. Inspelend op de actualiteit in de samenleving en/of politiek en bestuur maken veel respondenten gebruik van de mogelijkheid om een bepaald onderwerp te accentueren op een door hen gewenste moment (claim) en uiteraard op de door hen gewenste manier (*typification*). Er wordt een beroep gedaan op het algemene belang (zorg), op internationale vergelijkingen (Schiphol) en op economische factoren (werkeloosheid).

*“Ons verhaal was: je neemt een maatregel die een drempel oplevert voor mensen met lagere inkomens. Die gevoelige dimensie werd in het verhaal geïntegreerd” (p. 414 P).*

De meeste respondenten merken op dat *claimsmaking* en in sommige gevallen *typification* (niet praten over *onderwijskosten*, maar over *onderwijsinvesteringen*) een goed hanteerbaar middel zijn. Er schuilt echter een enorm gevaar in zegt ruim de helft van de respondenten: overdrijving, maken de claim en ook de

typologisering onwerkelijk en dus ongeloofwaardig. Bovendien dient de claim aan te sluiten bij het construct van de ontvanger(s).

## Samenvatting

Deze context-begrippen spelen in de scenario's wel een rol, maar worden verschillend ingezet. *Framing* bleek een impliciet element. Bij navraag werd het wel herkend.

Bij de technieken rond *priming* bleken de sectoren duidelijk een andere primaire keuze te hebben.

Opvallend was dat de overheid de betrokkenheid van hooggeplaatste personen inpaste in het periodiek overleg dat de meeste personen toch al hadden met "Den Haag/Brussel".

Claimsmaking wordt vrij veel toegepast. Met name in het werk van de practitioners in de non-profit sector. Zij menen dat emotie, naast de feiten, een niet belangrijke component van hun PA-werk kan zijn. Zo'n 12 respondenten geven aan dat claimsmaking via de media nog wat anders, klemmender kan zijn dan in het feitelijke PA-werk.

Bij contacten met politici kan het leggen van claims een averechts effect hebben, omdat zij het onderwerp liever niet uitvergroot hebben. De analyse van de politieke agenda's is hier essentieel. De respondenten bij de overheid zeggen hier weinig gebruik van te maken, omdat het ook hun eigen 'achterban' kan raken.

## De stand van ontwikkeling op het vakgebied

De respondenten uitten in dit onderdeel geen expliciete zaken, maar het werd verweven in het gesprek over/naar aanleiding van de casuïstiek of het kwam in de afronding van het interview naar voren.

Veel vragen waren er over de interne organisatie, de "ophanging" in de organisatie en de relatie met communicatie. Het ontbreken van een eenduidige visie hierop betekende menigmaal dat de "actie" al in gang was gezet zonder intern mensen te informeren.

De interne organisatie van PA-werk hield voor een aantal (ongeveer 10 respondenten) in: vragen over gestructureerde samenwerking met andere disciplines en een duidelijk dossierbeheer.

*"Als ik erbij kom zeg ik: leg mij even de hoofdpunten uit, waar het over gaat, maar niet teveel. Want de mensen die 'erin zitten', weten al precies hoe dat werkt. Die lezen de financieel-economische berichten en al dat soort*

*vakliteratuur. Die hebben dat dossier in hun kop zonder dat ze het uitgeschreven hebben. Iedereen draagt maar een deel van de werkelijkheid met zich mee. Ze geven elkaar allemaal hoofdlijnen en wat ik dan zie, is dat iedereen een beetje holistisch gaat denken” (p. 55 P).*

De plaats in de organisatie was niet altijd eenduidig en moest ook nogal eens worden bevochten. Bovendien was er niet altijd een aanwijsbare portefeuillehouder.

De relatie met communicatie was in theoretische zin vaak wel aanwezig, maar gaf problemen bij de uitvoering (competentiestrijd met de afdeling communicatie of met een afdeling die verantwoordelijk was voor strategie). Bijna de helft van de respondenten gaf aan dat PA-werk weliswaar in waarde toenam en dat meerwaarde daarvan wel werd gezien, maar dat bureaus en kleine afdelingen toch moeite hadden om de werkstructuur en de lange bewerkingstijden van arena-actoren toe te lichten en te verduidelijken. Vijftien respondenten waren van mening dat de verbeterende acceptatie van PA als managementinstrument onder druk zou komen te staan, cq. zou verdwijnen als het economisch tij zou veranderen.

## Samenvatting

PA-werk en de setting ervan binnen organisaties is vaak nog “zwevende”. Bij de profitorganisaties is dat het meeste duidelijk. De bureaumensen gaven aan dat het altijd een vast item is bij een case om de interne inbedding (portefeuillehouder en samenwerking met andere afdelingen) expliciet aan de orde te stellen.

Een goed dossierbeheer was vooral een probleem bij de kleinere PA-disciplines binnen organisaties.

PA-werk wordt binnen de overheid niet altijd zo genoemd, maar wel (h)erkend. De ingeschatte kwetsbaarheid van de PA-waarde en de –werkzaamheden heeft wellicht te maken met de relatief jonge leeftijd van dit vak.

PA neemt wel in aanzien toe als managementinstrument bij alle sectoren.

## (Chrono)logische structuur van het werk

Op welke manier worden cases aangepakt en welke activiteiten vinden achtereenvolgens plaats?

Hoewel hierop een scala aan antwoorden wordt gegeven, is er wel een grove lijn in te ontdekken.

*“Eigen organisatieissues, kansen en bedreigingen, strategie, lobbyen”  
(p. 2B).*

Men begint bij de eigen organisatie met een beschrijving van de issue en maakt daarvan een analyse. Deze analyse wordt bij sommige respondenten verdeeld in een juridisch deel, een technisch deel, een politiek deel en dan vertaald naar communicatie. In de tussentijd richt men zich op het monitoren van het werkgebied. Daarvoor worden veel verschillende benamingen en omschrijvingen gehanteerd en het is duidelijk dat er ook grote diversiteit aan diepgang bestaat.

Vervolgens wordt de strategie bepaald en bekeken hoe de standpunten zijn van de actoren in de arena. Dan worden de netwerken ingezet en bekeken of en in hoeverre er coalities gevormd moeten/kunnen worden.

*“Ik geef vaak het voorbeeld van onwaarschijnlijke coalities als die van het VNO-NCW met de Consumentenbond rond het item van de ‘privacy’ en bij een andere gelegenheid was er één van het VNO-NCW met een NGO en een milieu-organisatie.” (p. 181 O)*

Ook de organisatorisch/politicologische structuur worden geïnventariseerd: wie vergadert wanneer met wie, wat kunnen wij hiermee, welke machtsfactoren zijn daarbij betrokken.

Lobby wordt in vrijwel alle gevallen als het afrondende gedeelte aangegeven.

## Samenvatting

Opvallend is dat de respondenten in hoofdlijnen eenzelfde werkwijze, aanpak en structuur van hun PA-werk volgen. Daarin is per sector weinig onderscheid. Opvallend is ook dat lobbyen als laatste actie wordt beschreven, hetgeen duidelijk aangeeft dat PA-werk als breder en gestructureerder wordt gezien. Deze manieren van werken blijken aanwezig te zijn bij de practitioners en werden slechts in enkele gevallen vastgelegd. Deze schriftelijke neerslag ervan vinden we vooral bij de bureaus en de profit-organisaties.

Het dossierbeheer was onder meer door het ontbreken van deze vastgelegde werkstructuur globaal van aard en soms zelfs te ontbreken. Ongeveer 15 respondenten gaven ook aan dat er sprake was van een evaluatie van de case, maar dan alleen achteraf.

Twee organisaties maakten soms ook een tussentijdse schriftelijke evaluatie. Interessant in dit opzicht is de opmerking van een der respondenten die de socioloog Paul Willis aanhaalde en aangaf dat de huidige groepen en organisaties in de samenleving, de zogenaemde ‘communities’ nu al, maar zeker in de toekomst zullen verdwijnen en worden vervangen door de ‘proto communities’. Deze kunnen als gevolg van een bepaalde gebeurtenis of ontwikkeling ontstaan en geleidelijk verworden tot nieuwe partijen in de arena, maar dan met een langdurig karakter en eigenheid.

## Urgente (onderzoeks)vragen op het vakgebied

Tijdens de interviews kwamen er diverse vragen van de practitioners over het vakgebied naar voren. We hebben deze geïnventariseerd en beschreven. Vrijwel iedereen vindt het positief dat er de laatste jaren veel literatuur is verschenen over PA. Niet alleen in Nederland, maar ook over Brussel en de USA.

De meeste hiervan leunt op bestaande boeken en theorieën uit andere, aanpalende vakgebieden als politicologie, sociologie, organisatiekunde, economie, rechten en psychologie.

Vrijwel alle vakmatige literatuur kent een hoofdzakelijk politicologische en organisatiekundige setting.

Veel uitgaven betreffen ook ervaringsdeskundigheid, met andere woorden: het zijn, vaak zeer uitgebreide, beschrijvingen van diverse casuïstiek met analyse, toelichting en verantwoording.

Er is bij de meeste respondenten het nodige bekend over “Den Haag” en minder over “Brussel”.

De behoefte van elkaar te leren zou men (klein aantal respondenten) graag eerst inzetten binnen de eigen sectoren. In dat geval werd door meer dan de helft van de respondenten interesse aangegeven om kennis te nemen van *best practices*. Dat geldt evenzeer voor kwalificaties die mensen in het PA-werkveld nodig hebben.

*“Specifieke vragen voor de overheid zijn: hoe krijg ik mijn dossier in de belangstelling, hoe krijg ik politieke aandacht?” (p. 13 O).*

Men is geïnteresseerd in hoe belangenbehartiging nu werkt en welke factoren, actoren en emoties een rol spelen. Netwerken speelt een belangrijke rol, maar hoe belangrijk is het en wat wordt ervan overdreven.

## Samenvatting

Het is opvallend dat vrijwel iedereen bovenstaande opmerkingen deelde. In het bijzonder werden genoemd de behoefte aan onderzoek gericht op de toekomst, waar het gaat om culturele (sociologische, psychologische) aspecten van PA en een verdieping voor PA vanuit de organisatiekunde. Ook vroeg men zich af of het niet nodig zou zijn het PA-werk te beschouwen vanuit de verschillende maatschappelijke organisaties en bij de overheid.

Tevens was er belangstelling (met name in de bureauwereld en bij de profit-organisaties) naar de invloed van intermediaire kaders (bijvoorbeeld media).



## Intelligence

De meesten vinden dit een nieuwe term, maar geven aan wel te begrijpen waar het om gaat.

Het inzetten van kennis en gevoel vormt hier een belangrijke mengeling. Het blijkt dat de meeste practitioners de feiten en kennis (uitwisseling) in de cases het belangrijkste vinden. Op andere gebieden noemen zij intuïtie samenwerking, mensen kennen en sociale communicatie als elementaire zaken. Het is opvallend dat bij de bedrijven, de overheid en in de non-profit sector veel analyses worden gemaakt van de achtergronden van de mede-actoren in de arena. Zelden wordt dit gedaan van de intermediairs zoals journalisten. De bureauwereld geeft aan terughoudend te zijn met analyses van personen. Een nauwkeurige analyse van de organisaties achter de actoren is wel gebruikelijk bij allen.

*“Voor dit niveau is kennis essentieel, ja. We zijn niet bezig een meid te versieren. We zijn bezig met zaken te doen, staatsbelang te dienen, bedrijfsbelang en werknemersbelang te dienen” (p. 32 P).*

*“Ik zeg nu nee, maar ik wil niet zeggen dat ik niet een mens ben met gevoel dus dat zal zeker een rol spelen .... Dus gevoel speelt een rol. Ook beeldvorming speelt een rol. Ik heb ook mijn eigen politieke voorkeur, dus ook dat zal een rol kunnen spelen, denk ik. Ik probeer mezelf niet neer te zetten als een soort god die neutraal staat ten opzichte van alle impulsen, van ieder” (p.42 B).*

Verreweg de meeste practitioners proberen een goede verstandhouding op te bouwen met andere actoren met als doel te komen tot een volledig gelijkwaardig communicatieniveau, waarbij kennis en emotie leiden tot volledige interactie. Maar niet iedereen gaat even ver.

Een verstrengeling van zakelijke en persoonlijke relaties (en dus ook vaak belangen) is voor de meesten absoluut geen optie.

Voor enkelen wel:

*“Ik let er wel op dat ik de naam, functie en interesses van de persoon ken. Dan kun je daar gericht op inspelen. Hoe ver ik daar in ga? Ja, ik denk ver. Ik wil veel weten, erg veel. Ik kijk ook naar zijn/haar persoonlijke ambities, belangstellingen, vaardigheden en leefsituatie. Er zijn mensen die mij op het persoonlijke vlak goed liggen. Maar hobby's en zo kunnen ook heel goede aanknopingspunten bieden.*

*Dan mogen zakelijk en privé best samengaan. Alleen je moet dat goed scheiden. Er zijn twee levens en verantwoordelijkheden en je moet verlegenheid vermijden” (p. 128 O).*

*“Wat je ook moet doen is het maken van een inschatting van de positie, waarin de contactpersoon zich bevindt of kan gaan bevinden” (p. 100 P).*

## Samenvatting

Er wordt voornamelijk gewerkt met feiten en kennis. In de meeste sectoren worden analyses van de actoren en de organisaties in de arena gemaakt. Daarin zijn behoorlijke verschillen waar te nemen. De profit-organisaties en de bureauwereld maken diepgaande analyses, ook van de actoren. De overheidspractitioners volgen voornamelijk de casuïstiek en beperken de persoonlijke analyses. Bij de non-profit sector hebben vooral de feiten het primaat en kan men minder tijd besteden aan de overige aspecten. Gebrek aan tijd is dan het belangrijkste argument. Het gevoel speelt echter wel degelijk een rol tijdens de ontwikkeling van de case, maar dan gaat het vooral om de gevoelsmatige inschatting van hetgeen kan gaan gebeuren.

## Habitus/background

Herkenning op grond van overeenkomende achtergronden en levensstijl is een factor die mee kan spelen bij het beoordelen van de intermenselijke relaties (zie hoofdstuk 1 en 2).

De respondenten kennen en herkennen deze factor binnen hun netwerken en in het PA-werkgebied.

*“Ja, over het algemeen zijn dat de gemeenschappelijke herkenningspunten. Dan kom ik op een interessant aspect in dit onderzoek. Als je gemeenschappelijke herkenningspunten hebt, en die kunnen liggen in je jeugd, je scholing of bijvoorbeeld je religie, dan zijn er herkenbaarheden. Dan wordt er sympathie gekweekt en dat leidt tot een andere vorm van luisteren. Of dat betekent dat dan je construct meteen wordt gedeeld, kan ..... maar dat is op oneigenlijke gronden. Het gaat dan om andere dingen. Natuurlijk is de mens meer dan de logica van het moment” (p. 33 P).*

Echter, de meeste respondenten aarzelen over het feit of die wederzijdse herkenning van de habitus/background blijvend een grote rol speelt. Men denkt wel dat het een voordeel is bij het leggen van het eerste contact, maar dat direct daarna de feitelijkheden van de case het primaat hebben.

*“Ik denk dat mensen die van buitenaf tegen lobby aankijken, zich ernstig vergissen. Uiteindelijk wordt iedere lobby op argumenten gewonnen of verloren. Het zijn vooral inhoudelijke argumenten en minder het ‘kennen’. Naarmate het proces vordert, gaat de inhoud een steeds belangrijker rol spelen. Het is dus belangrijk om je bewust te zijn van die fasen of de fasering, zo je wilt. Daarbij moet je je ook bedenken dat die argumentatie bij ambtenaren weer een andere rol speelt dan bij de politiek, die veel meer kijkt naar de opiniërende haalbaarheid van het geheel” (p. 146 B).*

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat het hebben van een overeenkomstige habitus mee kan spelen in het hanteren van onderling gekende waarden, normen, tekens, rituelen, symbolen en codes. Deze spelen een belangrijke rol bij de overige fasen in het PA-werk, wanneer er sprake is van een langere termijn relatie in het kader van bijvoorbeeld coalitievorming.

## Samenvatting

Background speelt een belangrijke rol. Vooral in de beginfase bij het aangaan van aanvankelijke contacten, maar dit is geen garantie voor een bestendige relatie die wordt vooral aangegaan op grond van de feiten. Practitioners wijzen erop dat het PA-werk verschillende fasen kent en dat dit aspect niet in alle fasen van het proces geldt. In de overheidssector echter is de inbedding in het overheidsveld een versluisende factor op basis van het gevoel dat wordt gewerkt voor het gezamenlijk belang. Voor de inhoud geldt dat zij moet aansluiten bij die van de ontvanger.

## Macht

In de arena is in de onderlinge contacten sprake van macht in diverse vormen. Er kan sprake zijn van directe macht, impliciete en van symbolische macht. De directe macht hangt samen met de functie, en dus vaak ook de positie, die organisaties of mensen innemen. De impliciete macht is de macht die men niet in directe zin ergens aan kan ontleen, maar die men wel krijgt toegedicht. Het beschikken over veel of specifieke kennis. De symbolische macht kan worden verkregen door een meerderheidssituatie te creëren (bijvoorbeeld als gevolg van een coalitie).

*“Vaak gaat het niet om een debat, maar om macht” (p. 59 P).*

Bij het inzetten van machtselementen worden ook personen betrokken die vanuit hun functie of reputatie enig gewicht in de schaal kunnen leggen, maar ook dit wordt door veel respondenten gezien als macht.

*“Ten eerste hebben we (er mede voor) gezorgd dat we één of twee hoogleraren kregen aan de [X] Universiteit. Toen hebben we op een zeker moment (een van beiden) in het bestuur kunnen krijgen van het Nationaal [Y] Instituut. .... En tenslotte was het mogelijk om Professor [Z] als spreker op belangrijke nationale en internationale congressen te brengen. Die had natuurlijk wel wat te melden, maar het versterkte impliciet onze uitstraling en positie” (P. 64 NP).*

In de praktijk zijn de overheid en de politiek, naar de mening van 18 respondenten, bezig veel onderwerpen te depolitiseren, terwijl de impliciete

macht van diezelfde overheid onverkort blijft meespelen. De practitioners in de overheidssector zien deze ontwikkeling ook, maar geven aan dit vooral te zien bij de Rijksoverheid en bij meer autonome overheidsinstanties als waterschappen.

## Ethiek

Wat betreft de ethiek lopen de meningen behoorlijk uiteen. Ongeveer een kwart van de respondenten kan het begrip ethiek moeilijk plaatsen. *“Het is niet van belang in het dagelijks werk”, “de betrokkenen weten wel wat mag en niet mag”* en *“Ik vind het een ouderwetse discussie”*, zijn enkele uitspraken.

Daarentegen leveren de scores op stelling 9 (en in beperkte mate de stellingen 16, 22 en 23) een ander beeld op. Het blijkt dat alle respondenten ethiek een hoge score geven als noodzakelijk element voor het werkveld. De profit-sector, de practitioners uit de overheid en de mensen uit de bureauwereld scoren hier bovengemiddeld, terwijl de non-profitsector hier aan ethiek een zeer lage waardering geven.

Ethiek wordt echter ook gezien als multi-interpretabel en zelfs rekbaar.

Bovendien meent ruim een derde van de respondenten dat het per sector best enigszins kan verschillen.

*“Ja, ik denk dat ethiek wel wezenlijk is. Corruptie is dodelijk. Het oversteken van bepaalde lijnen betekent een totaal aan kwetsbaarheden. Integriteit is immers een van de wezenskenmerken van ons vak. Kamerleden weten dat je inkleurt dus je moet duidelijk je komaf laten zien” (p. 150 O).*

De respondenten erkennen en herkennen dat ethiek zich manifesteert op meerdere niveaus. Hun eigen ethiek blijkt een belangrijke graadmeter, maar ook die van de organisatie waar ze voor werken is essentieel.

*“Ethiek is als het ware in de praktijk gebakken. Als je daar tegen zondigt, graaf je je eigen graf” (p. 5 B)*

## Samenvatting

Macht is een veelvoorkomend en gekend fenomeen binnen het PA-werk dat in diverse gradaties en posities aanwezig is. Alle partijen in de arena werken ermee, zo blijkt uit de cases van de respondenten. Toch worden soms machtsfactoren (symbolisch, impliciet, coalities) te laat gezien. Ruim een derde gaf aan in een case wel eens verrast te zijn op dit gebied.

De (rijks)overheid, althans dat vindt een meerderheid van de ondervraagden, maakt te vaak gebruik van de macht.

Ethische grenzen zijn veelal onbeschreven, maar volgens de practitioners beslist

aanwezig. Echter deze kunnen naar hun idee per sector verschillen. De ethische grenzen zijn flexibel en rekbaar. Maar toch heeft iedereen wel een 'gevoel' over wat kan en wat niet.

De practitioners die werken binnen de overheid hebben de meeste behoefte aan duidelijkheid over ethische aspecten.

De grote behoefte (scores vragenlijst) werpen de vraag op of het toch niet noodzakelijk is duidelijkheid te scheppen over ethiek in het werkveld (gedragscode), waarbij zoals eerder gezegd de positie van de non-profit-sector extra aandacht behoeft.

## Algehele samenvatting hoofdstuk 4

In hoofdstuk 2 hebben we al aangegeven dat de elementen van het model begrepen moeten worden in constructionistische termen, zoals die in hoofdstuk 1 zijn uiteengezet. In het voorgaande is hier en daar ook op verschillende plaatsen expliciet naar verwezen. In de onderstaande algehele samenvatting is een koppeling tot stand gebracht tussen het theoretisch basisinstrumentarium van constructionisme en *sensemaking* en het in hoofdstuk 2 beschreven meer praktijkgerichte model. Hier concentreren wij ons vooral op de PA-practitioners.

### Vragenlijsten

Uit de vragenlijsten komt het volgende beeld naar voren. De PA-practitioners zijn over het algemeen mannen op “rijpere” leeftijd. Ze zijn hoog opgeleid. De meest voorkomende studierichtingen zijn Rechten, Communicatie en Politicologie. Ze vervullen betrekkelijk zelden functies in verenigingen, maar zijn wel opmerkelijk vaak lid van een beroepsorganisatie. Hun politieke voorkeur ligt met name bij de VVD en het CDA.

De meerderheid functioneert op het hoogste niveau binnen hun organisatie. Bij de overheid zijn ongeveer 4 personen per organisatie belast met PA-taken, bij de overheid en de non-profitsector zijn dat er 2 à 3. In de profitsector heeft meer dan 40% een aparte afdeling voor PA. Bij de overheid is dat 29% en bij de non-profitsector is dat slechts 4%.

Als er geen aparte afdeling voor is, dan valt PA vooral onder corporate communicatie. Er bestaat een significante correlatie tussen het hebben van een apart budget voor PA en de aanwezigheid van een aparte PA-afdeling. Het zijn vooral de bureaus die aparte bureaus hebben in plaatsen waar beslissingen worden genomen.

Als belangrijkste vaardigheden voor de PA-practitioners noemt men in de eerste plaats relationele vaardigheden en op de tweede plaats (specifieke) kennis. De stellingen 31 t/m 40, die betrekking hebben op de toestand op PA-gebied binnen de eigen organisatie, blijken onderling zeer hoog te correleren. Gezamenlijk kunnen zij omgevormd worden tot de zogenoemd PA-index. In de factoranalyse blijkt een samenhang tussen deze PA-index en wat we genoemd hebben “de persoonlijke ontwikkelingsdimensie”. PA-practitioners neigen naar het ideaal van intellectuele, culturele vorming en professionele autonomie. Voor wat wij genoemd hebben “de structurele aspecten van professionalisering” voelt men niet veel.

Het goed kunnen opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken, de noodzaak van kennis van inhoud, dossiers en de samenleving en empathie vinden zij belangrijke competenties.

Tactische manoeuvreerruimte, de toename in inzet van PA als beleidsinstrument en het feit dat ervaring de beste leermeester voor PA is, krijgen de meeste bijval en daarover bestaat ook het minste verschil van mening. PA-practitioners vinden dat zij de orde niet mogen verstoren, dat zij intellectueel ontwikkeld moeten zijn en dat bemoeienis van de politiek met hun werk ongewenst is.

Men vindt dat de organisatie-filosofie met betrekking tot PA redelijk tot goed ontwikkeld is, maar dat er hoegenaamd geen aandacht is voor de lagere niveaus. De PA-practitioners oordelen gunstiger over het niveau van de ontwikkeling van PA binnen hun organisatie dan de managers. Dat geldt met name voor het hebben van een toegesneden PA-instrumentarium en gelabelde taken en functies.

Het oordeel over de stand van zaken op PA-gebied (de PA-index) blijkt significant samen te hangen met de aanwezigheid van een apart budget voor PA, het hebben van een PA-kantoor in belangrijke plaatsen en het bestaan van een aparte afdeling voor PA.

De koppeling naar het *mission statement* en de inbedding in het organisatiebeleid lijken daarbij doorslaggevend.

## Interviews

Als algemene indruk van deze groep van respondenten, kunnen we het volgende zeggen:

Het betreft een groep van intelligente, welbespraakte senior professionals, die er, wat voorkomen en kleding betreft, goed verzorgd uitzien. De bureau-consultants en de practitioners in de profitsector waren daarbij het meest gekleed in een stemmig, meestal grijs kostuum met stropdas (dat wil zeggen de mannen). In de non-profitsector was men soms iets meer casual gekleed en de overheid zat daar zo'n beetje tussenin. In de ontmoeting waren ze hoffelijk, maar niet stijf. Ze waren eerder aimabel en wisten in de gesprekken snel een ontspannen en vriendelijke sfeer te scheppen. Meestal stelden zij al snel voor elkaar te tutoyeren. In de bespreking van de door hen aangebrachte cases waren zij openhartig en bleken zij zeer goed in staat tot zelfreflectie en waren openhartig.

De mensen die in organisaties werken, hadden vaak een secretaresse en/of een assistent(e) en soms zelfs een staf ter beschikking. Ze leken veelal op vertrouwelijke voet te verkeren met de hoogste top van hun organisatie. Wanneer we deze indruk van de habitus vergelijken met eigen eerder onderzoek

of met eigen praktijkervaring over bijvoorbeeld de gangbare communicatiefuncties (PR, corporate, interne etc.) dan blijkt dat het hier door de bank genomen om een duidelijk “ander echelon” gaat. Dat is ook in overeenstemming met de uitkomsten van de vragenlijsten en met de inhoud van de interviews.

Voor een integrale bespreking lopen we allereerst de door Weick genoemde elementen van betekenis-constructie langs.

De identiteit van de PA-practitioners in organisaties lijkt vooral te bestaan in het gegeven dat zij “ogen en oren” van de organisatie zijn. In (communicatie)vaktermen spreken we dan over de zender-, respectievelijk de monitor- en antennefunctie. Zij bevinden zich doorgaans op het hoogste strategische niveau, waar het gaat om beleidsontwikkeling en –advies. Tegelijkertijd vinden vele van hen dat zij nog veel intern “zendingswerk” hebben te verrichten. Nog niet iedereen in de organisatie lijkt doordrongen van hun belang of het belang van PA.

Ze maken een nuchtere en pragmatische indruk en zijn bovendien weinig theoriegericht. In de profitsector zijn ze er vooral op uit om bedrijfsdoelstellingen te realiseren. In de non-profitsector is dat uiteraard ook een belangrijk doel, maar daar lijkt men meer oog te hebben voor persoonlijke integriteit en authenticiteit, het zien van het belang van de ander en bruggenbouwen.

De overheid lijkt ook op dit terrein de gevolgen te ervaren van het gegeven dat zij een institutie in transitie zijn (openheid en co-creatie van beleid). De PA-practitioners bij de overheid lijken van deze vier groepen nog het meest te lijden onder een zekere “identiteitsverwarring”, wat onder meer tot uiting komt in veelheid van benamingen. Zij kunnen zowel initiator als doelgroep zijn van PA-activiteiten.

In alle drie de sectoren zien de PA-practitioners zich als professionals met een behoorlijke positie en gezag. In constructionistische termen kunnen we stellen dat zij belangrijke mede-construeerders zijn van het beeld van de buitenwereld, inclusief het beeld dat daar bestaat van de eigen organisatie, binnen de eigen organisatie en, omgekeerd, van het beeld van de eigen organisatie dat leeft buiten de organisatie.

De PA-consultant van het adviesbureau ziet zichzelf als de professional die van deze groepen het meest ongebonden is en die de meest all-round expertise kan bieden. Men vergelijkt zich graag met de advocatuur, met één duidelijke restrictie: men is onpartijdig. Waar anderen vinden dat bureau-consultants qua directe betrokkenheid en diepgaande *inside knowledge* in het nadeel zijn (zie onder meer Greenwood, hoofdstuk 1), vinden zij dat zelf juist vaak een voordeel.

Retrospectieve betekenis-creatie speelt hier, een substantiële rol. In feite is deze



hele interviewserie één grote retrospectieve betekenisproductie. Op basis van deze studie is echter niet te zeggen in hoeverre hier sprake is van reconstructie en factoren daarbij een rol spelen. Daarvoor zou een historische reconstructie vanuit meerdere gezichtpunten moeten plaatsvinden.

Met name lobbyen bevat veel elementen die gericht zijn op het creëren van werkelijkheid in de waarneembare omgeving. We hebben een aantal voorbeelden gehoord van mensen die dat min of meer bewust toepasten. Je neemt een initiatief, haalt er (belangrijke) mensen bij, onderbouwt het geheel eventueel met cijfers, organiseert een gewenste setting en er ontstaat een steeds concreter wordende werkelijkheid die “zichzelf” als het ware verder genereert. Effectieve lobbyisten lijken dat min of meer intuïtief aan te voelen. We hebben slechts enkele aanwijzingen gevonden dat respondenten dit geheel bewust zo hanteren.

Dat PA-processen sociale processen zijn, spreekt eigenlijk vanzelf en hoeft hier niet nader toegelicht te worden. Telkens terugkerende thema's waren de aard van de sociale relaties en de relatie daarvan met de uitwisseling van informatie. Feitelijke inhoud en sociale relaties zijn de twee belangrijkste pijlers van het gehele PA-werk. Wat nu precies positieve sociale relaties of interacties zijn, kon eigenlijk niemand goed uitleggen. Wel betoogden onze gesprekspartners keer op keer dat goede relaties en netwerken van groot belang zijn. Maar uiteindelijk blijven “de feiten” in eerste instantie het belangrijkste voor hen. Naarmate we daar op doorvroegen, veranderde dat soms en gaven sommigen toe dat de meerderheid van de cruciale inhoudelijke, politieke processen tot stand kwamen op basis van sociale relaties. Het gegeven dat ook feiten sociale constructieprocessen zijn, werd slechts door een enkeling als zodanig ervaren, laat staan dat dit op enige schaal werd geïncorporeerd in hun professionele praktijk.

Regelmatig komt naar voren dat relatief eenvoudige cues (externe gebeurtenissen of impulsen) richting geven aan het handelen en dat geloofwaardigheid belangrijker is dan nauwkeurigheid. Het gaat om gevallen waarin men zich beroept op intuïtie, gezond verstand of ervaring. Men heeft vaak maar weinig nodig om verstrekkende oordelen te vellen of actie te ondernemen. Dat dit vaak meer kan zeggen over het eigen innerlijke frame dan over de externe werkelijkheid, lijkt men zich nog te weinig te realiseren. Allen houden rekening met wat er in de bredere context speelt. De media en opinieleiders zijn verreweg de meest genoemde beïnvloeders van de publieke opinie en daarmee van de context waarbinnen issues en agenda's bepaald worden. Soms laat men een issue bewust enige tijd rusten, omdat er geen aandacht voor is. Regelmatig uitten de respondenten klachten over de kwaliteit en de rol van de journalistiek. We troffen voorbeelden aan van *claimsmaking* en

*typification.* We vonden slechts een enkel voorbeeld van issue manipulatie. Het kan zijn dat men daar met ons niet gemakkelijk over praat.

Het vakgebied is duidelijk in ontwikkeling. Voor sommige organisaties is het nieuw, maar in het algemeen neemt het besef van het belang ervan toe. Er is sprake van internationalisering en “erosie” van het nationaal niveau. Het wordt steeds meer in de organisatie verankerd, of zou dat moeten zijn en dan met name als managementinstrument. Hoewel men vindt dat het geheel nog overwegend empiricistisch van karakter is, dat wil zeggen dat men zich bijna geheel laat leiden door de praktijk en dat de theoretische reflectie daarbij veelal achterwege blijft.

Er bestaat vrij veel overeenstemming over het feit dat lobby over het algemeen het “eindspel” is van het PA-traject, voorafgegaan door probleemanalyse en constante monitoring.

Ten aanzien van het punt “urgente (onderzoeks)vragen” wordt een aantal keren opgemerkt dat er meer onderzoek gedaan zou moeten worden. Meer in het bijzonder wordt er enige malen gewezen op de noodzaak om onderzoek te doen naar de interne organisatie van PA zelf en naar hoe PA is “opgehangen” in de organisatie. Verder worden nog de volgende zaken genoemd. Wat is de invloed van de persoonlijke kenmerken en achtergronden van de actoren in het PA-proces? Hoe krijg je politiek en bestuurlijk de juiste aandacht? Er moet *benchmark*-onderzoek gedaan worden naar de *best practice*. Is public affairs wel een apart vak?

Over *intelligence* is veel gesproken in de interviews, al waren veel mensen niet bekend met het gebruik van deze term in dit verband. Naast de sociale, interactieve kant van het werk is dit de tweede belangrijke pijler onder public affairs. Desgevraagd geven bijna alle respondenten in eerste instantie te kennen dat zakelijke, “feitelijke data” het alpha en omega van PA vormen. In sommige grotere organisaties, waar de PA-functie al behoorlijk geprofessionaliseerd is, wordt een hele serie van instrumenten ingezet: van partijprogramma’s en partijvergaderingen tot interviews met prominente actoren, portretten en profielschetsen in de media. Het streven optimaal aan te sluiten bij de leef- en denkwereld van andere actoren in de arena is wel een doel, maar wordt niet omschreven als *intelligence*.

Uit de gesprekken spreekt een behoorlijke terughoudendheid waar het informatie betreft die betrekking heeft op het privé leven van de (andere) persoon en emotioneel getinte informatie. Een uitzondering wordt gemaakt voor de *positie*, waarin de gesprekspartner verkeert. In tweede instantie komen bij velen toch ook die andere aspecten naar voren en in een enkel geval zelfs intuïtie, als bronnen van relevante informatie. Over het algemeen verdiept men zich niet actief in al te persoonlijke achtergrondgegevens van andere actoren. Maar als men er op de een of andere manier over beschikt, worden die niet

genegeerd en in een voorkomend geval wordt er dankbaar gebruik van gemaakt (verjaardagen, hobby's, lidmaatschappen, netwerken waar iemand deel van uitmaakt, interesses, milieu van herkomst en dergelijke). Het kan bevorderlijk werken voor de uitwisseling en het gevoel dat men iets deelt. Sommigen vrezen echter dat teveel aandacht voor dit soort persoonlijke aspecten het zicht op de issue als geheel zal benemen.

Veel voorkomend is ook de nadruk op eerlijkheid, openheid en transparantie. *Storytelling* speelt ook een rol in dit veld, al is ook dit geen algemeen bekend begrip. Er worden geen bewust gestructureerde verhalen ingezet (zie hoofdstukken 1 en 2). Het woord "verhaal" wordt zeer regelmatig gebezigd en heeft hier vooral de betekenis van een uitwisseling, waarbij de gegevens in een begrijpelijke, acceptabele, onderscheidende en toegankelijke samenhang worden gebracht. Interesse en emotie zijn daarbij richtinggevend. Soms wordt het gebruikt om een claim kracht bij te zetten. Een enkeling noemt het verhaal zelfs belangrijker dan het veel geprezen netwerken.

De houding ten aanzien van habitus/background vertoont overeenkomsten met wat er gezegd wordt over *intelligence* en over personen. In het algemeen is er aanvankelijk terughoudendheid. Men benadrukt dat het om argumenten gaat, niet om de achtergrond van de persoon. De functie is belangrijker dan de persoon. Een habitus kan tenslotte ook voorgewend worden.

In tweede instantie blijkt dat men vindt dat de habitus van de gesprekspartner wel van invloed is. Volgens sommigen is een herkenning van of een "klik" met de habitus van de ander en de gevoelens van gemeenschappelijkheid in achtergrond en zelfs de vriendschappelijke gevoelens die dat met zich mee kan brengen, vooral van belang in het *begin* van het PA-proces. Later gaat dan toch de inhoud prevaleren, zo stelt men. In de laatste fase wordt de relatie weer van belang, in het kader van de continuïteit van het netwerk.

Macht is een thema dat betrekkelijk weinig spontaan wordt genoemd in de gesprekken. Het is alsof er een zeker taboe op rust. Kracht van argumenten, redelijkheid en openheid lijken de norm. Maar desgevraagd kan men het verschijnsel macht uit eigen ervaring beschrijven, in heel verschillende hoedanigheden. Macht kan bestaan in de vorm van een dominante persoonlijkheid, maar ook allerlei andere vormen van directe macht (coalitievorming) worden genoemd. Als men de eigen doelstellingen niet kan bereiken, kunnen argumenten dreigementen worden, zoals iemand het uitdrukte. Ook als men zelf geen macht heeft, kan men andere machten te hulp roepen. Men kan druk uitoefenen met publiciteit ("dat gaat je kiezers kosten"), men kan *opinion leaders* te hulp roepen. Men kan belangrijke bestuurders zijn zaak laten bepleiten. Bedrijven kunnen dreigen het land te verlaten. Meer subtiele vormen van symbolische macht werden weinig genoemd.

Voor expliciete ethische, vastgelegde en toetsbare richtlijnen lijkt men in het algemeen in dit werkveld niet veel te voelen. Opvallend genoeg was dat met name het geval in de non-profit sector. Er wordt vanuit gegaan dat er een soort van impliciete code bestaat die als het ware vanzelf zijn werk doet. De ethiek werd vooral als intern beschreven, persoonlijke ethiek, ethiek van de organisatie of de eventuele branche-organisatie die werd gerelateerd aan de externe ethiek, die van de samenleving. De daarbij aanwezige interpretatieruimte achtte men de verantwoordelijkheid van het werkveld. Of, in de woorden van een respondent, “als je iets doet wat echt niet kan, zal de praktijk je wel afstraffen”.

De vier sectoren (bedrijfsleven, non-profit, overheid en bureaus) zijn onderling vergeleken in hun PA-werk.

Vrijwel alle PA-practitioners zijn overtuigd van het belang van PA als strategisch instrument voor het management. Meer dan de helft van hen zien een koppeling naar communicatie. Een deel van hen schaart het zelfs onder communicatie. De overigen menen dat het *naast* communicatie gezien moet worden, “omdat het toch een andere dimensie van communicatie is”. De overigen plaatsen het meer bij directiezaken en/of bij (corporate) strategy. De mensen uit de bureauwereld geven aan dat zij speciale deskundigheid kunnen inbrengen bij een case op basis van de bredere ervaringen en deskundigheid die er binnen een bureau bestaat op basis van uiteenlopende opdrachtgevers en projecten. Zij zien een case veel meer als een project op zich en richten zich minder op algemene historie en de connectie met andere issues die bij een groepering of organisatie spelen. Opvallend is dat zij zich zeer bewust zijn van hun accountability (“ik wordt per uur betaald”).

De practitioners bij de overheid zien PA-werk wel degelijk als afzonderlijke taak.

# HOOFDSTUK 5

## PUBLIC AFFAIRS: PLAATSBEPALING EN KANTTEKENINGEN

### Inleiding

De intenties die wij met dit slothoofdstuk hebben, vinden wij treffend verwoord in een citaat van Gergen, die spreekt over het generatieve vermogen van theorievorming en onderzoek. Dit generatieve vermogen wordt door hem als volgt omschreven: “its capacity to challenge the guiding assumptions of the culture, to raise fundamental questions regarding contemporary social life, to foster reconsideration of that which is taken for granted and thereby furnish new alternatives for social action” (in Wierdsma, 1999, p. 78).

In dit hoofdstuk willen we trachten vanuit constructionistisch perspectief de veelheid aan elementen, die in het voorgaande aan de orde zijn gekomen, te integreren tot enige perspectieven, waarbinnen volgens ons public affairs zich in de komende jaren verder zal of zou moeten ontwikkelen.

Deze overwegingen zijn grotendeels gebaseerd op de uitkomsten en de samenvattingen die in het vorige hoofdstuk gegeven zijn. Maar ook gaan ze terug op “losse opmerkingen” en aanvullingen in de interviews en de voorgesprekken, de literatuur, bijeenkomsten met practitioners, tijdens conferenties (onder andere in Bled) en diverse media.

Het eerste deel van dit hoofdstuk zal worden gestructureerd aan de hand van het model dat in hoofdstuk 2 is ontwikkeld. Voor de gelegenheid hanteren we dit model als een normatief diagnosemodel. We beginnen bij de *context* en volgen achtereenvolgens de gebieden *persoon*, *inhoud* en *organisatie*. Vervolgens zullen een aantal andere aspecten aan de orde komen die naar onze mening relevant zijn voor de plaatsbepaling van public affairs: de naamgeving, communicatiemanagement, onderzoek en opleiding.

### Context

Een van de meest ingrijpende en in het oog springende ontwikkelingen van dit moment die relevant zijn voor public affairs is de langzame, maar zekere, verschuiving van het zwaartepunt van de politieke arena van Nederland (evenals dat van andere Europese landen) naar “Brussel”. “Voor menige sector van beleid

of bedrijf is 'Brussel' nu aanmerkelijk relevanter dan 'Den Haag'. Ruim 80 procent van de Europese wet- en regelgeving is inmiddels ge(sub)delegeerd aan alleen de Commissie met haar expertgroepen, comités, agentschappen en meer." (Van Schendelen in: Kok & Van der Maas, 2001, p. 17).<sup>62</sup>

Dit betekent onder meer dat de Europese Unie op allerlei belangrijke levensgebieden, zoals het welzijnsbeleid (pensioenen, verzekeringen, arbeidsmarkt), subsidiebeleid, besluiten over regio's, invloedrijke economische instituten (de Europese Centrale Bank en de gemeenschappelijke munt) enzovoort, enerzijds steeds meer invloed krijgt in de afzonderlijke staten en, omgekeerd, de afzonderlijke lidstaten steeds verder in belang overstijgt als doelgebied voor public affairs. Meerdere respondenten bleken zich bewust van deze fundamentele veranderingen in de context.

Een andere, daarmee samenhangende ontwikkeling is de verdergaande mondialisering, die zich uitstrekt tot ver buiten Europa, bijvoorbeeld naar de Verenigde Staten, Japan of China. De aanslag op het World Trade Center in New York in 2001 en de strijd om Afghanistan en Irak hebben bijgedragen aan nieuwe polarisaties op wereldniveau. Dat heeft onder meer geleid tot een sterkere betrokkenheid op elkaar van de Westerse landen en meer in het bijzonder de Europese landen. Ook zijn daardoor de Nederlandse politieke centra en agenda relatief steeds onbelangrijker geworden. Omgevingsanalyses of arena-analyses worden daarmee per definitie grootschaliger en complexer. Ten derde is er sprake van een culturele ontwikkeling die, mede gestimuleerd door nieuwe technologieën als Internet, tendeeft naar het overbruggen van geografische barrières en het doorbreken van oude grenzen en tegenstellingen. Dit laatste brengt onder meer met zich mee dat min of meer traditionele coalities doorbroken zullen worden en dat netwerken meer fluctuerend zullen zijn. Een goed voorbeeld van het doorbreken van oude grenzen en structuren is de zogenaamde *public-private partnership*. Steeds vaker hoort men spreken van "de bedrijfsmatiger overheid", "de ondernemende non-profit sector" en "de vermaatschappelijking van het bedrijfsleven". Aloude begrippen als "links" en "rechts" in de politiek staan onder druk. Oude ideologische stromingen bestaan nog wel in naam, maar hun traditionele inhoud en het daarop gebaseerde elan zijn verdwenen. Enkele respondenten gaven voorbeelden van onverwachte coalities, bijvoorbeeld tussen non-profitorganisaties en profitorganisaties ten opzichte van de overheid.

Daarbij komt dat de massamedia, als belangrijke mediators van de

---

<sup>62</sup> Hij laat niet na bij lezingen of in opiniërende geschriften erop te wijzen dat deze waarheid onbegrijpelijk traag doordringt in het bewustzijn, niet alleen van het grote publiek, maar ook van bestuurders, politici en lobbyisten die beter zouden moeten weten. (zie ook Van Schendelen 2001 a en b)

maatschappelijke context, ook van karakter veranderen. De media zijn steeds talrijker en mede daardoor moeten ze noodgedwongen harder met elkaar concurreren. Het gevecht om de volksgunst drijft sommige van hen in de richting van sensatie en *hypes*. In veel gevallen komt dat de kwaliteit en een weloverwogen oordeel niet ten goede. Het omgaan met de media wordt in toenemende mate een ingewikkeld specialisme.

Van een aantal van deze punten zijn we illustraties tegengekomen in het onderzoek. Bijvoorbeeld ongewenste publiciteit over onderwerpen en de discussie over de ondeskundigheid van enkele journalisten.

Dit alles vergt een almaar toenemende flexibiliteit en openheid van de actoren en intelligentere strategieën in het veld van public affairs om op adequate wijze in te spelen op soms gelijktijdig optredende veranderingen in de context.

## Persoon

De PA-practitioner is een hoogopgeleide, hooggepositioneerde en dienovereenkomstig gesalarieerde senior professional. Van een specifieke, op PA gerichte opleiding is bij deze groep weinig sprake. Als onze kenschets van de context en de te verwachte ontwikkelingen hout snijdt, zal dat hoogstwaarschijnlijk in de nabije toekomst ingrijpend (moeten) veranderen. In hoofdstuk 4 zagen we dat de eigen habitus van de respondent en die van degenen die zij ontmoeten niet onmiddellijk voor alle betrokkenen, voor zover deze van invloed is op de interactie en gemeenschappelijke werkelijkheidsconstructie, het voorwerp is van een bewuste (zelf)analyse. Wat dat betreft, bestaat er een opvallende discrepantie met Weicks uiteenzettingen over *sensemaking*, die niet voor niets identiteit als eerste noemt. Gegeven de bovengeschetste ontwikkelingen in de context, zullen de eisen die gesteld worden aan dit bewustwordingsproces naar onze verwachting steeds zwaarder worden. De persoonlijke habitus zal relatief steeds minder worden gedefinieerd door regio, religie, cultureel en scholair kapitaal binnen een nationale context en steeds meer binnen een internationale en interculturele context.

Interculturele kennis en vaardigheden zullen dan ook steeds meer tot de minimaal vereiste professionele competenties van PA-practitioners gaan behoren. Dat geldt *mutatis mutandis* ook voor de verdergaande etnisering en feminisering van de samenleving. Daarmee in tegenstelling is de constatering dat het nog overwegend om blanke mannen gaat.

Iets dergelijks kan opgemerkt worden ten aanzien van talenkennis en kennis van de relevante politieke en bestuurlijke structuren in andere landen. Gezien de enorme schaalvergroting die de “Europeanisering” en mondialisering ook wat dat betreft met zich mee brengen, lijken specialisaties onvermijdelijk.

De practitioners vinden het belangrijk dat zij enerzijds manoeuvreerruimte krijgen (ze zijn op dat punt verrassend eensgezind) en anderzijds stellen zij de wensen van de opdrachtgever of directie voorop (daarin hebben ze dezelfde opvatting als de managers).

Ook laten zij zich kennen als pragmatici, die vinden dat men het vak het beste leert in de praktijk. Van wettelijke reguleringen, dan wel beroepsmatige codes, willen zij weinig weten.

Echter, voor zover public affairs nu al een moeilijk specialisme is dat jaren van professionele ervaring en persoonlijke intellectuele vorming vergt, zal dat naar onze mening in de nabije toekomst alleen maar toenemen. Zoals bij veel ontwikkelde professies is te verwachten dat ook hier “de praktijk als beste leerschool” (zoals nu nog prominent genoemd wordt) relatief aan belang zal inboeten en lijken wettelijke reguleringen op den duur onvermijdelijk. Formeel gekwalificeerd arts of advocaat wordt men tenslotte ook in de eerste plaats door een streng gereguleerde opleiding, terwijl de toegang en de uitoefening van de professie gebonden is aan wettelijke regels (onder andere met codes en diplomering).

Waar de PA-practitioner nu nog op een groot aantal plaatsen bestaat als *stand-alone* functie, zal deze toenemende complexiteit het steeds meer noodzakelijk maken dat de PA-functie zal bestaan uit multi-disciplinaire teams om specialisaties en deskundigheid in te brengen.

We hebben in hoofdstuk 4 gezien dat de PA-practitioners relatief vaak lid zijn van beroepsorganisaties. Deze zouden, eventueel in wisselwerking met de zojuist genoemde multi-disciplinaire teams, een belangrijke rol kunnen spelen in de vorming van de professionele identiteit van de betrokkenen.

Wat nodig lijkt is verdergaande reflectie op de eigen habitus – een verschuiving van bewust naar onbewust – en een theoretische systematisering van de praktijkervaringen.

## Inhoud

Al in een vroeg stadium, namelijk het verzamelen van informatie, speelt de identiteit van de PA-practitioner een belangrijke rol. De eigen min of meer bewuste constructies zijn bepalend voor het informatie-zoekgedrag en voor de interpretatie van de gevonden gegevens.

Nog sterker komt dit naar voren bij het vaststellen van de beschikbare kennis en de daarop gebaseerde kennisveredeling. De noodzaak van systematische kennisopbouw zal, mede gezien de geschetste ontwikkelingen, zeker toenemen in de komende jaren. We hebben echter nog weinig aanwijzingen gevonden dat dit op substantiële schaal plaatsvindt. Sterker nog, zoals uit de volgende



paragraaf (organisatie) zal blijken, zullen enkele belangrijke aspecten en voorwaarden verder kunnen worden ontwikkeld.

Uit de interviews en de vragenlijsten kwam duidelijk naar voren dat na het beëindigen van een case weinig tot geen analyses werden gemaakt. De meeste aspecten bleken te worden opgeslagen als impliciete kennis, soms ook nog gefragmenteerd bij verschillende personen en zelfs bij verschillende organisaties. Lering trekken uit voorgaande processen en besluitvorming was daarom vrijwel onmogelijk. Aansluiting bij ervaringen was dus eerder toeval dan beleidsmatig. Het verdient aanbeveling om cases, waarbij de organisatie betrokken is, tijdens het proces en achteraf te evalueren met een multidisciplinair team.

Het begrip “verhaal” en “het vertellen van het verhaal” komen vaak aan de orde in de interviews, maar van een bewuste, systematische inzet van story-telling technieken op enige schaal lijkt nog weinig sprake te zijn. Dat klemmt des te meer nu de participatie van de ontvangers een steeds belangrijker rol blijkt te gaan spelen. Narratieve constructies zijn met name van belang voor public affairs, omdat zij de relatie tussen zender en ontvanger(s) dermate veranderen, dat beide deelnemen aan het opbouwen van gemeenschappelijke constructies. De zender is richtinggevend en de ontvanger participeert actief.

Dat kan ook gezegd worden van het normatieve begrip *intelligence*, zoals dat door ons is omschreven. Een instrument dat met name in de interculturele settings onontbeerlijk zal zijn. Doordat men niet alleen met elkaar communiceert, maar ook interacteert, hetgeen inhoudt dat codes, symbolen, rituelen en tekens volledig in de communicatie zijn geïntegreerd. Al eerder merkten wij op dat het begrip als zodanig niet diep verankerd lijkt bij deze respondenten. Hier liggen nieuwe uitdagingen voor de ontwikkeling van de inhoud van het vak en de daaraan gekoppelde professionele vorming.

## Organisatie

Dat PA-practitioners hoog zijn gepositioneerd en ingeschaald wijst erop dat de betreffende organisaties, waar(voor) deze mensen werken, overtuigd zijn van het belang van de PA-functie.

De 10 laatste stellingen in het kwantitatieve onderzoek (de PA-index) waren bedoeld om een beeld te krijgen van de PA-situatie in een eigen organisatie. Wanneer we die onderling vergelijken, dan blijkt dat ethiek en integriteit en het bewustzijn dat PA belangrijk is, onder PA-practitioners beduidend hoger scoren dan de methodische inzet van het PA-instrumentarium. Vorming en scholing op PA-gebied scoort in dat opzicht het laagst van allemaal. Dat doet vermoeden dat de “ideologische component” van het PA-werk, naar het oordeel van de betrokkenen, in hun organisatie beter ontwikkeld is dan systematische

kennisveredeling en waarborging daarvan naar de toekomst. Is er in dit opzicht niet enigszins sprake van een “reus op lemen voeten”? Dit valt des te meer op, omdat de respondenten zelf bij herhaling aangeven dat inhoudelijke kennis één van de twee hoofdpijlers is van het werk.

In nog geen kwart van de organisaties bestaat er een aparte afdeling voor public affairs en in een derde van de organisaties is er een apart budget voor PA. Beide aspecten correleren significant met de PA-index. Op beide punten steekt de profitsector duidelijk gunstig af.

Uit de interviews blijkt dat in menige organisatie de data verspreid en ongegericht opgeslagen zijn. Dat geldt niet alleen voor de extern gerichte informatie, maar ook voor hetgeen intern bekend is of zou moeten zijn. Dat maakt de start van het PA-werk zeer moeizaam en (te) tijdrovend. Bovendien zijn, bij het ontbreken van een discipline (centrale persoon of afdeling), de criteria voor de informatieselectie en het interpreteren ervan onduidelijk en niet altijd objectief. Het installeren van een discipline binnen een organisatie bij voorkeur dichtbij of binnen de top van de organisatie, geeft vaak al duidelijk richting en status. Voor het PA-werk betekent dit dat er sprake is van specialisatie binnen de organisatie en ruimte om vorm te geven aan beleid op dit gebied.

In veel gevallen, zo geven de respondenten aan, worden vervolgens alle inspanningen en aandacht gericht op de externe wereld. De contacten met de actoren in de arena hebben duidelijk het primaat in het handelen. De interne organisatie wordt niet of nauwelijks geïnformeerd. Dat kan een structurele zwakte worden genoemd, omdat interne bekendheid van de issues en het opbouwen van draagvlak daarvoor binnen de organisatie ontbreken.

Hier ligt de voedingsbodem voor interne legitimatie en acceptatie. Bovendien blijken er vaak binnen de organisatie via personen en/of afdelingen belangrijke kennis en netwerken te bestaan, die voor de invulling van het PA-beleid van cruciaal belang zijn.

Het integreren van PA in de cultuur van een organisatie levert een breed platform op van betrokkenen, dat wil zeggen alle medewerkers die zenden en ontvangen rond de gewenste issues en gebeurtenissen. Van het ontwikkelen van een mentaliteit zoals in hoofdstuk 2 uiteengezet, lijkt in het algemeen nog weinig sprake te zijn. Wat dat betreft, ligt er een interessante uitdaging voor de PA-practitioners om het management te overtuigen van de integratie van PA in het beleid van de organisatie als geheel en het verbinden daarvan aan de missie. Een betere vervlechting met het algemene beleid op het niveau van de filosofie van de organisatie is dan het gevolg. Dit opent de mogelijkheid om in te spelen op trends en ontwikkelingen in de samenleving, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de gewenste maatschappelijke behoeften.

Samenvattend kunnen we stellen dat public affairs als constructie is gebaat bij

een toename van de “verticale” dimensie, zoals geschetst in ons model. Met deze constatering over het veld hebben we de stand van zaken en het toekomstperspectief van het veld in relatie tot ons model van enige kanttekeningen voorzien.

Tenslotte willen we dit hoofdstuk benutten om een aantal kleine en in het oog springende aspecten uit de studie een plaats te geven.

## Onderzoek en opleidingen

De beantwoording van de vragen met betrekking tot de PA-index leverde uitspraken op over de stand van ontwikkeling op PA-gebied. Deze vragen vormden in dit onderzoek nog een relatief ondergeschikt onderdeel. De PA-praktijk zou er zeer bij gebaat zijn, wanneer een dergelijke PA-index (maar dan gedetailleerder en uitgebreider dan hier is gedaan) periodiek zou worden gemeten. Zodoende kunnen er over de jaren heen trends zichtbaar worden gemaakt. Het beroepsveld zelf zou daartoe aspecten kunnen aandragen.

Ook op andere deelgebieden kan onderzoek een waardevolle bijdrage leveren. We denken daarbij aan onderzoek naar interculturele processen<sup>63</sup>, over coalitievorming, over *communities* en over organisatorische aspecten.

Voorts zou er onderzoek moeten worden gedaan onder andere naar relevante en invloedrijke groepen als de politici, hun naaste medewerkers, media in de meest brede zin, ambtenaren en wetenschappelijke instituten van de politieke partijen. We verwachten dat het management van organisaties zich in toenemende mate bewust zal worden van de beleidsondersteunende en beleidsinvullende rol van PA, waardoor het vanuit monitoring en issue management een informatiefunctie heeft en op het gebied van lobbywerk daadwerkelijk kan bijdragen aan constructies met de omgeving. Dit houdt in dat managers van organisaties ook goed moeten weten, wat PA is en wat het kan betekenen.

Dit kan worden bereikt door het vakgebied tijdens diverse managementopleidingen, -trainingen en –bijeenkomsten specifieke aandacht te geven. Enerzijds dient hierin een theoretische component verwerkt te zijn en anderzijds leveren “*best practices*” de spiegel van de praktijk.

Het vakgebied kan zich ook verder ontwikkelen door regelmatig relevante literatuur te produceren en deze beschikbaar te maken voor een breed professioneel *managerspubliek*.

Zowel de manager als de practitioner hebben er belang op de hoogte te zijn van

---

<sup>63</sup> Zoals al eerder is aangegeven, is het kunnen werken op intercultureel niveau in het PA-werk op Europees niveau een absolute voorwaarde om succesvol en invloedrijk te kunnen zijn als persoon en als organisatie.

de politicologische setting van besluitvormings- en beïnvloedingstrajecten als over het vakgebied PA. Daarbij is een juiste inschatting van de eigen competenties en know-how uitermate cruciaal. Dit wordt ontwikkeld door gebruik te maken van elkaars ervaringen en deskundigheid binnen de bestaande en nieuw op te zetten bijeenkomsten en groepen.

Een afgeleide hiervan kan zijn de koppeling van netwerken naar de overheid en de politiek, tussen organisaties op zich en tussen de overheid en de politiek en andere organisaties.

Voor managers en practitioners moeten gerichte opleidingen en trainingen op HBO/WO niveau worden ontwikkeld en georganiseerd. Deze moeten praktisch en gericht zijn in de vorm van workshops, waarbij theoretische beschouwingen zeker niet achterwege moeten blijven. Casuïstiek, storytelling, feiten en cijfers alsmede trends en ontwikkelingen zouden hierbij echter de kern moeten vormen.

Het gaat dan niet alleen om de presentaties van nationale projecten, het kan ook gaan om relevante internationale projecten.

## Naamgeving en communicatiemanagement

De PA-functie komen we tegen bij de overheid, in de non-profit sector en in het bedrijfsleven. Deze hebben vaak uiteenlopende functieaanduidingen. De PA-bureaus vormen een aparte categorie, met vaak diverse specialisaties. De koppeling van het vak aan respectievelijk “algemene zaken, directiezaken, communicatie of (in mindere mate) strategie” maken ons inziens een keuze noodzakelijk.

Een ander opvallend punt was dat een aantal respondenten (verdeeld over de sectoren) zich afvroegen of het begrip Public Affairs nog gehanteerd kon blijven. De negatieve connotaties van PA en de onduidelijkheid over “wat het nu precies inhoudt” brengen hen ertoe om te overwegen een andere benaming te kiezen. Een aantal van hen hadden inmiddels ook daadwerkelijk andere benamingen op hun visitekaartje (hoofdstuk 4).

Regelmatig kwam de vraag naar voren of het gewenst en misschien wel onvermijdelijk zou zijn over een gedragscode te beschikken. Centraal bij dat vraagstuk is de sanctioneerbaarheid ervan. Eerder kan worden gedacht aan een herkenbare en logische adviescode ten aanzien van werk en gedrag.

Zoals gezegd blijken de mensen uit het PA-werkveld binnen organisaties uiteenlopende functie-benamingen en –posities te hebben. Dit bemoeilijkt de duiding van het PA-werk aanzienlijk, omdat niet duidelijk is of het om PA-werk gaat en bovendien omdat op die manier de relatie met het communicatiebeleid ontbreekt.

Het inbedden van PA binnen het werkgebied van de discipline “communicatie”, gebaseerd op de visie van communicatiemanagement is dan een goede oplossing. Bij communicatiemanagement wordt alle communicatie van een organisatie vanuit een toppositie bepaald en aangestuurd. Van Ruler omschrijft communicatiemanagement als “de specialistische functie in of ten behoeve van een publieke of private organisatie die zich bezighoudt met het initiëren, sturen en begeleiden van alle communicatie in de context van de organisatie, binnen een bepaald beleidskader en vanuit de optiek van het functioneren van die organisatie in haar commerciële, politieke, technologische en sociale omgeving” (zie Van Ruler & De Lange, 2002). Hierbij is sprake van een integrale aanpak van alle uitingen van de organisatie naar tijd, inhoud en vorm. Deze eenduidigheid en consistentie kunnen betekenen dat het PA-werk direct of indirect aansluit bij de overige communicatie-inspanningen en ook dat hierdoor de gewenste effecten worden bereikt op basis van de uitgangspunten van het algemeen beleid. Kortweg, een organisatie heeft besloten in dat geval om haar belangen gericht in te zetten (intern en extern). Het PA-werk, bijvoorbeeld in het lobby-stadium, kan in dergelijke gevallen worden ondersteund door een goede PR-activiteit en/of het inzetten van een *advertising* campagne op grond van dezelfde centrale boodschap.

## Tot slot

Het leidende idee achter het model, dat wij hebben ontwikkeld is dat de drie gebieden en alle daarbinnen liggende eigenschappen een opbouw vertonen die loopt van buiten naar binnen (we noemen dit de verticale dimensie), van minder naar meer ontwikkeld en van minder naar meer bewust. In die zin is het een ideaaltypisch of normatief model. Public affairs wordt naar onze opvatting het beste gepraktiseerd, wanneer dit kernproces wordt omsloten door het hoogste niveau van ontwikkeling op elk van deze drie gebieden.

Alles overziend, menen wij te kunnen stellen dat het PA-werkveld de noodzaak en de potentie in zich bergt om zich verder te ontwikkelen tot een van de meest toonaangevende managementinstrumenten van iedere organisatie, om het even of het nu om profit-, non-profit- of overheidsorganisaties gaat.

Met deze studie hebben we een bijdrage willen leveren aan de verdere ontwikkeling van het PA-werkveld en hebben we invulling willen geven aan de oproep zoals door Gergen verwoord: “to challenge (...) guiding assumptions (and) to raise fundamental questions ... and thereby furnish new alternatives for social action”.

## LITERATUUR

- Bandler, R.** (1985). *Using Your Brain – for a Change*. Moab, Utah: Real People Press.
- Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (1992). *Lobbyen, hoe werkt 't?* Den Haag: SDU.
- Berger, P. L.** & Luckmann, Th. (1975). *The Social Construction of Reality*. A Treatise in the Sociology of Knowledge. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Berveling, J.** (1994). *Het stempel op de besluitvorming. Macht, invloed en besluitvorming op twee Amsterdamse beleidsterreinen*. Amsterdam: Thesis Publishers (proefschrift).
- Best, J.** (ed.) (1995). *Images of Issues. Typifying Contemporary Social Problems*. New York: Aldine de Gruyter.
- Bijl, J.** (red.) (2002). *Vertellen werkt*. Amsterdam: De Baak/Prentice Hall.
- Bourdieu, P.** (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P.** (1984). *Homo Academicus*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Engelse vertaling met toegevoegd voorwoord en naschrift: (1988).  
Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P.** (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P.** (1991). *Language & Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P.** & Wacquant, L.J.D. (1992). *Argumenten. Voor een reflexieve maatschappijwetenschap*. Amsterdam: SUA.
- Brouwer, R.P.B. de** (1992). *Hoe organiseert Hoogovens de lobby?* In: W.J. Bennis e.a. (1992).
- Bruner, J.** (1990). Culture and Human Development: A New Look. *Human Development*, 1990; 33, pp. 344-355.
- Central Bureau voor de Statistiek** (2003). *Kennis en Economie 2002. Onderzoek en Innovatie in Nederland*. Voorburg: CBS.
- Christen, Y.** & Klivington, K. (1989). *Hersenen en gedrag*. Maastricht/Brussel: Natuur & Techniek.

- Crombag, H.F.M., Koppen, P.J. van & Wagenaar, W.A.** (2002). De waarde van het bewijs. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.)(2002), pp. 281- 293.
- Damasio, A.R.** (1995). De vergissing van Descartes. Gevoel, verstand en het menselijk brein.  
Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Dennett, D.C.** (1991). *Consciousness Explained*. London: Penguin Books.
- Dennett, D.C.** (1995). Darwin's Dangerous Idea. Evolution and the Meanings of Life. New York: Simon & Schuster.
- Denning, S.** (2001). The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Boston: Butterworth Heinemann.
- Didde, R.** (2003). Luisteren naar de dochters van Marokko. *De Volkskrant*, 8 maart 2003, p. 7W.
- Erikson, E.** (1963). *Het kind en de samenleving*. Utrecht: Het Spectrum.
- Esland, G.** (Ed.) (1973). The Construction of Reality. Teaching and Learning as the Construction of Reality. Walton Hall Milton Keynes: The Open University Press.
- Eyk, I. van & Breukel, E.** (1999). *Wereldwijd zakendoen. Onderhandelen, netwerken, vergaderen, communiceren*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Fleisher, C.S** (1998). Are Corporate Public Affairs Practitioners Professionals? A Multi-region Comparison with Public Relations. In: Vercic, D., White, J & Moss, D. (eds.)(1998), pp. 11-21.
- Fleisher, C.S. & Blair, N.M.** (1998). Public Affairs and Public Relations: An Evolving Pattern of Differentiation. In: Vercic, D., White, J & Moss, D. (eds.)(1998), pp. 80-93.
- Gastelaars, M.** (1997). *Human Service in veelvoud*. Utrecht: BV Uitgeverij SWP
- Gergen, K.K. & Gergen, M.M.** (1986). Narrative Form and the Construction of Psychological Science. In: Sarbin, T.R. (ed.) (1986), pp. 22-44.
- Gooijer, I.F. de** (2001). *Public Affairs in de 21e eeuw*. Den Haag: Burson-Marsteller.
- Greenwood, J.** (1997). *Representing Interests in the European Union*. London: MacMillan Press Limited.
- Habermas, J.** (1974). The Public Sphere. *New German Critique*. 3, 1974, pp.49-55.

- Hayen, G.J.J.M.** (1992). *Philips en de Euro-lobby.* ? In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp. 47-62.
- Heijting, K.** (2000). Effecten van Public Affairs. Een vergelijkend onderzoek naar de effecten van beïnvloedingspogingen rond twintig politieke kwesties. Universiteit van Amsterdam: doctoraalscriptie.
- Horselenberg, R.,** Merckelbach, H.L.G.J., Crombag, H.F.M. & Koppen, P.J. van (2002). Getuigen helpen herinneren. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp.445-464.
- Jaatinen, M.** (1999). *Lobbying Political Issues. A Contingency Model of Effective Lobbying Strategies.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Kate, J. ten & Koppen, P.J. van** (2002). Schikken of niet. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp. 42-57).
- Kok, F & Maas, T. van der** (2001). *De wandelgang. Lobbyen in de praktijk.* Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Koppen, P.J. van,** Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002). *Het recht van binnen. Psychologie van het recht.* Deventer: Kluwer.
- Koppen, P.J. van & Hessing, D.J.** (2002). De schuld krijgen. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp. 25-40.
- Kuhn, T.S.** (1970). *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago: The University of Chicago Press.
- Lange, R. de** (1997). *De Lobbyist: Wat weten we eigenlijk van het beroep?* Onderzoeksrapport. Den Haag: Vakgroep *Public Affairs* van de Beroepsvereniging voor Communicatie.
- Lange, R. de** (2000a). Public Affairs Practitioners in the Netherlands: a Profile Study. *Public Relations Review*, Spring 2000, 26(1),pp. 15-29.
- Lange, R. de** (2000b). Exploratief onderzoek onder *public affairs*-functionarissen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, Jrg. 28, nummer 2, pp.125-144.
- LeDoux, J. E.** (1996). *The Emotional Brain. The Mysterious Underpinnings of Emotional Life.* New York: Simon & Schuster.
- Linning, R.** (1998). *A practical checklist of what to do, and what to avoid when lobbying the institutions of the European Union.* (Presentatie in de School voor Communicatie-management). Brussel: Public Relations Partners.



- Loseke, D.R.** (1995). Writing Rights: The “Homeless Mentally Ill” and Involuntary Hospitalization. In: Best et.al., *Images of Issues. Typifying Contemporary Social Problems*. New York: Aldine de Gruyter, pp.261- 285.
- Luckenbill, D.F.** (1995). Creativity, Conflict, and Control: Film Industry Campaigns to Shape Video Policy. In: Best et.al., *Images of Issues. Typifying Contemporary Social Problems*. New York: Aldine de Gruyter, pp. 287-312.
- Mastenbroek, W.F.G.** (1998). Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie; organisatievernieuwing als het managen van interdependenties. Alphen a.d Rijn/ Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Meerling** (1989). Methoden en technieken van psychologisch onderzoek. Amsterdam/Meppel: Boom.
- Miller, Ch.** (1990). Lobbying Government. Understanding and Influencing the Corridors of Power. Oxford: Basil Blackwell.
- Moor, W. de** (1997). *Grondslagen van de interne communicatie*. Houten Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Nichols, L.T.** (1995). Cold Wars, Evil Empires, Treacherous japanese: Effects of International Context on Problem Construction. In: Best et.al., *Images of Issues. Typifying Contemporary Social Problems*. New York: Aldine de Gruyter, pp. 313-334.
- Nispen, P. van & Lange, R. de** (2002). *Public Affairs in a European Context; a first introduction*. Cahier 26. Utrecht: Faculteit Communicatie & Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.
- Nonaka, I ., Toyama, R. & Konno, N.** (2000). SECI, Ba en leiderschap: een integraal model; voor kennisontwikkeling. *Holland Management Review*, 74, pp.28-45.
- Nouwen, P.A.** (1992). *De non-profit-lobby van de ANWB*. In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp. 153-159.
- Pauw, B.M.J.** (1998). *Interne organisatie*. In: Schendelen, M.C.P.M. van & Pauw, B.M.J. (red.)(1998), pp. 113-134.
- Pauw, B.M.J. & Wilbers, A.J.P.M.** (1992). *Overheid en politiek: hoe wordt lobby ondergaan?* In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp.199-214.
- Pedler, R & Schendelen, M.P.C.M. van** (eds.)(1994). *Lobbying the European Union. Companies, Trade Associations and Issue Groups*. Aldershot/Brookfield USA/Singapore/Sydney: Dartmouth Publishing Company.

- Poot, C.J. de en Koppen, P.J. van** (2002). Het opsporingsonderzoek. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp.295-322.
- Porac, J.F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C.** (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26, pp.397-416.
- Pronk, I.** (2003). Hulpverleners luisteren niet. *Straatnieuws*, juli 2003, p. 16.
- Rebel, H.J.** (2000). *Communicatiebeleid en communicatiestrategie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Riel, C.A. van** (1996). Identiteit en imago. Grondslagen van corporate communication. Schoonhoven: Academic Service.
- Robinson, J.A. & Hawpe, L.** (1986). Narrative Thinking as a Heuristic Process. In: Sarbin, T.R. (ed.), pp. 111-125.
- Ross, M. & Conway, M.** (1986). Remembering One's Own Past. The Construction of Personal Histories. In: Sorrentino, R.M. & Higgins, E.T. (1986). *Motivation and Cognition. Foundations of Social Behavior*. New York London: The Guilford Press, pp. 122-144.
- Ruler, B. van & Lange, Rob de** (2002). Communicatiemanagement bij de overheid: toegerust voor de aanbevelingen van Wallage? *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 30, nr.4, pp. 370-385.
- Sarbin, T.R.** (ed.) (1986). *The Storied Nature of Human Conduct*. New York/Westport/ London: Praeger.
- Sarbin, T.R.** (1986b). The Narrative as a Root Metaphor for Psychology. In: Sarbin, T.R. (ed.), pp.3-21.
- Scheibe, K.E.** (1986). Self-Narratives and Adventure. In: Sarbin, T.R. (ed.), pp. 129-151.
- Schendelen, M.P.C.M van** (1992). Nadenken over lobbyen, helpt dat? In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (pp. 11-28).
- Schendelen, M.P.C.M. van** (red.) (1994). *Politiek en bedrijfsleven. Een actuele confrontatie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schendelen, M.C.P.M. van & Pauw, B.M.J.** (red.)(1998). *Lobbyen in Nederland. Professie en profijt*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Schendelen, M.P.C.M. van** (red.) (1998). *EU Committees as Influential Policymakers*. Aldershot/Brookfield USA/Singapore/Sydney: Dartmouth.

- Schendelen, M.P.C.M. van (2001,a). Een ontrechte show van Haagse autonomie. *NRC Handelsblad*, 18 september.
- Schendelen, M.P.C.M. van (2001,b). Het grote nieuws is steeds vaker in Brussel te vinden. *De Volkskrant*, 24 november.
- Schendelen, M.P.C.M. van (2002). *Machiavelli in Brussels. The Art of Lobbying the EU*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Searle, J.R. (1995). *The Construction of Social Reality*. London: Penguin Books.
- Shadid, W.A. (1998). Grondslagen van interculturele communicatie. Studieveld en werkterrein. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruijter, A. de (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma BV.
- Scientific American (1992). *Mind and Brain*. Special Issue. September 1992, Vol. 267, Nr. 3.
- Sorrentino, R.M. & Higgins, E.T. (1986). *Motivation and Cognition. Foundations of Social Behavior*. New York London: The Guilford Press.
- Tellegen, J.W. (1992). *Brussel: lobbystad van Europa?* In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp.217-242.
- Wee, S.C.C.M. van der (2000). Differentiatie en adaptatie: het draagvlak voor integratie in de organisatie onder medische specialisten in algemene en academische ziekenhuizen in Nederland. (proefschrift) Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Weggeman, M. (1997). Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications
- Weimann, G. (2000). *Communicating Unreality. Modern Media and the Reconstruction of Reality*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Wellendorf, F. (1973). *Schulische Sozialisation und Identität*. Basel: Beltz verlag.
- Wessel, I. & Wolters, G. (2002). Het geheugen. In: Koppen, P.J. van, Hessing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp. 375-395.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wilbers, A.J.P.M. (1992). *Ambtenaren en de lobby: resultaten van een nieuw onderzoek*. In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp. 181-198.

**Wolters, G.** (2002). Herinneren door getuigen. In: Koppen, P.J. van, Helsing, D.J., Merckelbach, H.L.G.J & Crombag, H.F.M. (red.) (2002), pp.397-415).

**Worm, G.E.L.M.** (1992). *De politieke adviseur: een profielschets*. In: Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & Schendelen, M.P.C.M. van (red.) (1992), pp.95-110.

# BIJLAGEN

PUBLIC AFFAIRS

&

WERKELIJKHEIDSCONSTRUCTIE

# BIJLAGE 1:

## De vragenlijsten

*NB.: Alle bijlagen bevatten aan het eind 40 stellingen. Om ruimte te sparen, zijn deze stellingen uit de vragenlijsten verwijderd en in een aparte bijlage (bijlage 5) opgenomen.*

1. Vragenlijst practitioners bij de profit sector
2. Vragenlijst practitioners bij de overheid
3. Vragenlijst practitioners bij de non-profit sector
4. Vragenlijst practitioners bij de bureaus
5. Vragenlijst managers bij de profit sector
6. Vragenlijst managers bij de non-profit sector
7. Vragenlijst managers bij de overheid

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

Public Affairs-professionals in de

profit sector

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							



5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?  
Plaatsnaam: .....
6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?  
Studierichting: .....
7. In welke plaats hebt u gestudeerd?  
Plaatsnaam: .....
8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?  
 Ja  
 Nee (ga verder met vraag 15)
9. Zo ja, welke?  
.....
10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?  
 Ja  
 Nee
11. Zo ja, welke functie(s)?  
(eventueel jaartallen)  
.....
12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?  
.....  
.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

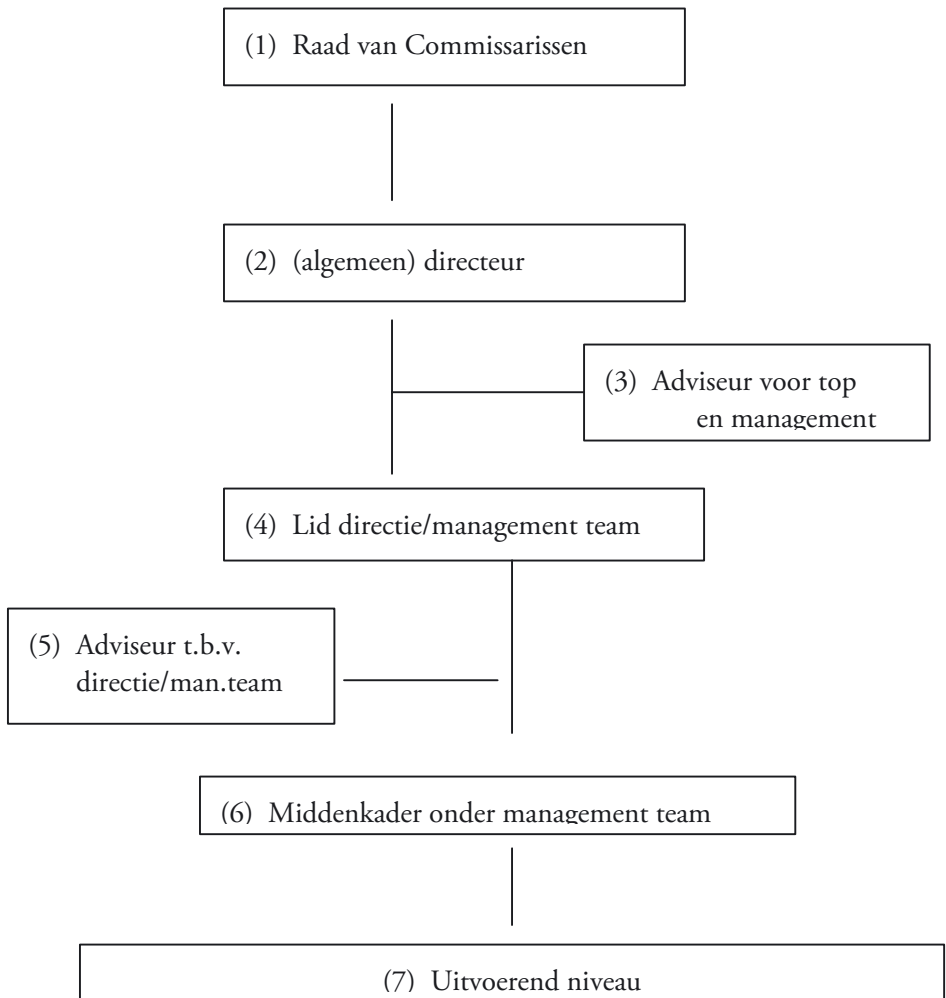
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

16. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....  
.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*



17. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
18. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)
- minder dan € 30.000
  - € 30.000 - 39.000
  - € 40.000 - 49.000
  - € 50.000 - 59.000
  - € 60.000 - 69.000
  - € 70.000 - 79.000
  - € 80.000 - 89.000
  - € 90.000 – 99.000
  - € 100.000 of meer
19. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
20. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?  
.....jr. eventueel toelichten .....
21. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?
- a. In Nederland: (aantal)..... mensen
  - b. Evt. internationaal: (aantal)..... mensen
22. Wat is de omzet van de totale organisatie?
- a. In Nederland: € .....
  - b. Evt. internationaal: € .....

23. Waar is het hoofdkantoor gevestigd?
- Europa (west)
  - Europa (oost)
  - Azië
  - Amerika (noord)
  - Amerika (zuid)
  - Australië
  - Elders nl. ....
24. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?
- .....
- .....
25. Hoe lang bent u al werkzaam als PA-functionaris?
- ..... jr.
26. Wat voor werk deed u hiervoor?
- .....
- .....
27. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met *public affairs*-taken?
- .....
28. Is er een aparte afdeling voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee

29. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?
- afdeling strategie
  - algemene zaken
  - concern communicatie/ corporate communication
  - directiezaken
  - juridische zaken
  - public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
  - Raad van Bestuur
  - anders, nl. ....
30. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?  
 € .....
31. Is er een apart budget voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee
32. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affairs?  
 €. ....
33. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):
- nee
  - ja, in (vul in svp) .....

### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

34. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

35. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....-
- anders nl .....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

Public Affairs-professionals in de

non-profit sector



## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
2. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?  
 Plaatsnaam: .....
6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?  
 Studierichting: .....
7. In welke plaats hebt u gestudeerd?  
 Plaatsnaam: .....
8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?  
 Ja  
 Nee (ga verder met vraag 15)
9. Zo ja, welke?  
 .....
10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?  
 Ja  
 Nee
11. Zo ja, welke functie(s)?  
 (eventueel jaartallen)  
 .....
12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?  
 .....

.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

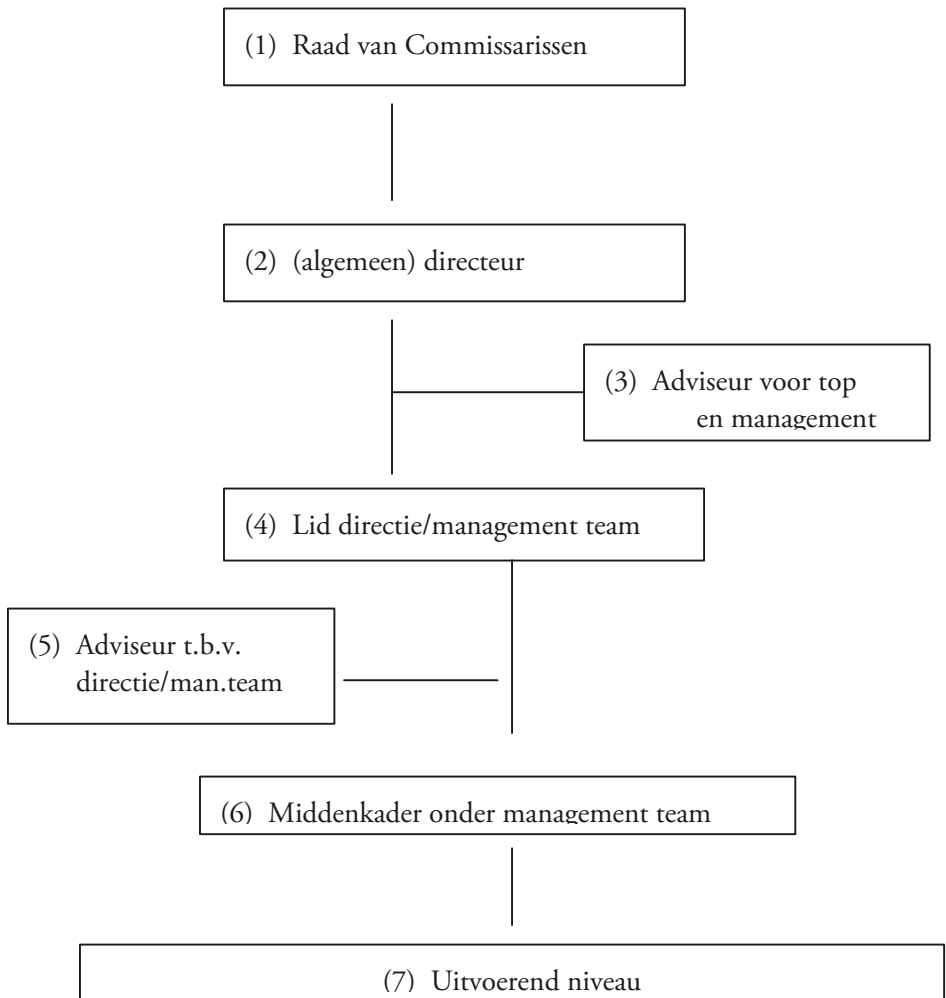
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

16. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*



17. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....

18. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)

- minder dan € 30.000
- € 30.000 - 39.000
- € 40.000 - 49.000
- € 50.000 - 59.000
- € 60.000 - 69.000
- € 70.000 - 79.000
- € 80.000 - 89.000
- € 90.000 - 99.000
- € 100.000 of meer

19. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....

20. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?  
.....jr.eventueel toelichten .....

21. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?

- a. In Nederland: (aantal)..... mensen
- b. Evt. internationaal: (aantal)..... mensen

22. Wat is de omzet van de totale organisatie?

- a. In Nederland: € .....
- b. Evt. internationaal: € .....

23. Waar is het hoofdkantoor gevestigd?

- Europa (west)
- Europa (oost)
- Azië
- Amerika (noord)
- Amerika (zuid)
- Australië
- Elders nl. ....

24. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?

.....  
.....

25. Hoe lang bent u al werkzaam als PA-functionaris?

..... jr.

26. Wat voor werk deed u hiervoor?

.....

27. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met *public affairs*-taken?

.....

28. Is er een aparte afdeling voor *public affairs*?

- Ja
- Nee

29. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?

- afdeling strategie
- algemene zaken
- concern communicatie/ corporate communication
- directiezaken
- juridische zaken
- public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
- Raad van Bestuur
- anders, nl. ....

30. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?

€ .....

31. Is er een apart budget voor *public affairs*?

- Ja
- Nee

32. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affairs?

€ .....

33. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):

- nee
- ja, in (vul in svp) .....

### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

34. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....
- 6 .....
- 7 .....

35. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....
- anders nl .....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)



# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

Public Affairs-functionarissen bij de

Overheid

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?

Plaatsnaam: .....

6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?

Studierichting: .....

7. In welke plaats hebt u gestudeerd?

Plaatsnaam: .....

8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?

Ja

Nee (ga verder met vraag 15)

9. Zo ja, welke?

.....

10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?

Ja

Nee

11. Zo ja, welke functie(s)?

(eventueel jaartallen)

.....

12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?

.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

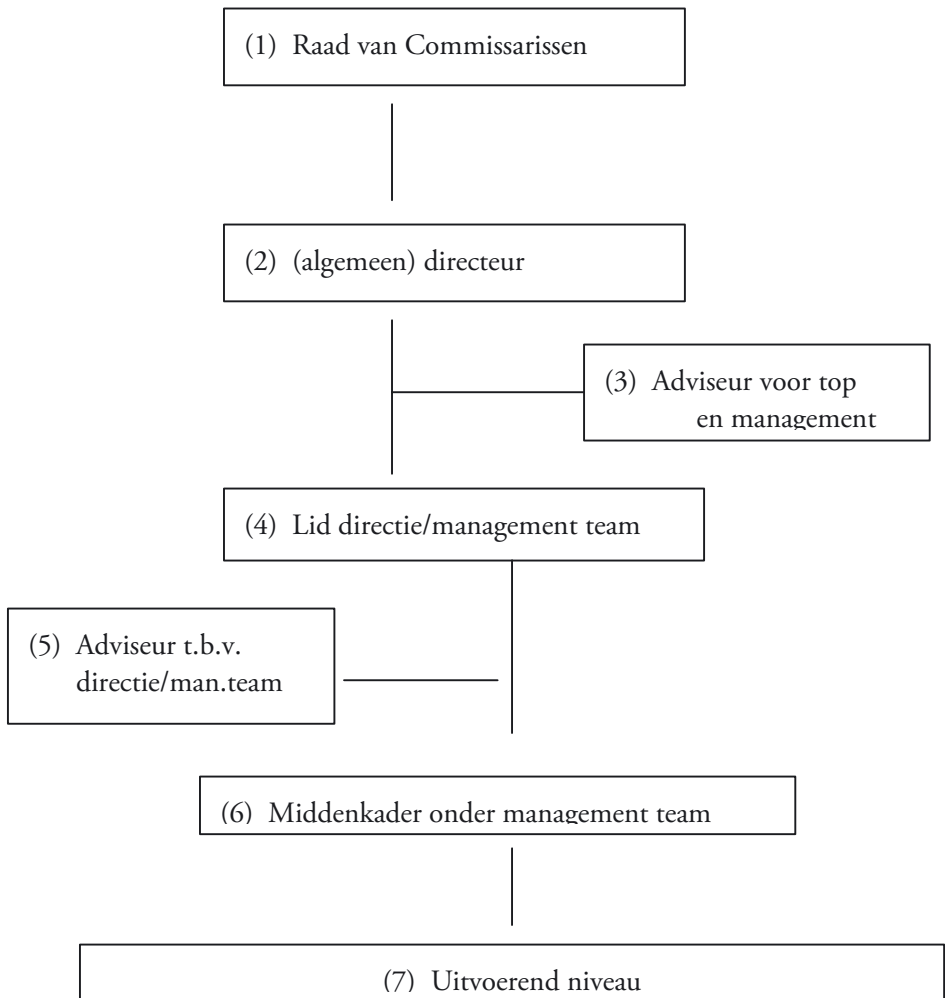
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

16. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*



17. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?

(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....

18. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)

- 60.000 of minder
- 60.000 - 79.000
- 80.000 - 99.000
- 100.000 - 119.000
- 120.000 - 139.000
- 140.000 - 159.000
- 160.000 - 179.000
- 180.000 - 199.000
- 200.000 of meer

19. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?

(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....

20. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?

.....jr. eventueel toelichten

.....

21. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?

(aantal)..... mensen

22. Hoeveel bedraagt de begroting van uw organisatie?

*f* ..... Euro .....

23. Waar bevindt zich uw hoofdvestiging?  
 (vul plaatsnaam in, svp.) .....
24. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?  
 .....
25. Hoe lang doet u al werkzaamheden op het gebied van PA?  
 ..... jr.
26. Wat voor werk deed u hiervoor?  
 .....  
 .
27. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met *public affairs*-taken?  
 (aantal) .....
28. Is er een aparte afdeling voor *public affairs*?
- Ja
- Nee
29. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?
- afdeling strategie
- algemene zaken
- concern communicatie/ corporate communication
- directiezaken
- juridische zaken
- public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
- Raad van Bestuur
- anders, nl. ....

30. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?  
*f* ..... Euro.....
31. Is er een apart budget voor *public affairs*?  
 Ja  
 Nee
32. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affaires?  
*f*. ..... (guldens) ..... (euro's)
33. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):  
 nee  
 ja, in (vul in svp) .....



### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

34. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....

35. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....-
- anders nl .....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

Public Affairs-professionals bij

bureaus

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?  
Plaatsnaam: .....
6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?  
Studierichting: .....
7. In welke plaats hebt u gestudeerd?  
Plaatsnaam: .....
8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?  
 Ja  
 Nee (ga verder met vraag 15)
9. Zo ja, welke?  
.....
10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?  
 Ja  
 Nee
11. Zo ja, welke functie(s)?  
(eventueel jaartallen)  
.....
12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?  
.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

NB. nummering niet compleet, volgt nummering van andere ragenlijsten

16. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....  
.....

17. Wat is uw functie binnen het bureau? (bijvoorbeeld: consultant, senior consultant, partner, directeur etc.)

(vul in, svp.) .....

18. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)

NB. De bedragen staan hier nog in guldens omdat we 2 jaar geleden begonnen zijn en we e.e.a. zoveel mogelijk vergelijkbaar willen houden.

- minder dan €30.000
- € 30.000 - 39.000
- € 40.000 - 49.000
- € 50.000 - 59.000
- € 60.000 - 69.000
- € 70.000 - 79.000
- € 80.000 - 89.000
- € 90.000 – 99.000
- € 100.000 of meer

19. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?

.....jr. eventueel toelichten

.....

21. Wat is de omvang (in personen) van uw bureau?
- a. In Nederland: (aantal)..... mensen
- b. Evt. internationaal: (aantal)..... mensen
22. Wat is de omzet van de totale organisatie?
- a. In Nederland: f ..... Euro .....
- b. Evt. internationaal: f ..... Euro .....
23. Waar is het hoofdkantoor gevestigd?
- Europa (west)
  - Europa (oost)
  - Azië
  - Amerika (noord)
  - Amerika (zuid)
  - Australië
  - Elders nl. ....
24. In welk segment / welke segmenten bevindt uw bureau zich met zijn dienst(en)?
- .....
25. Hoe lang bent u al werkzaam als PA-deskundige?
- ..... jr.
26. Wat voor werk deed u hiervoor?
- .....
- .....
27. Hoeveel medewerkers zijn in uw bureau belast met *public affairs*-taken?
- .....

33. Heeft uw bureau een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):
- nee
  - ja, in (vul in svp) .....



### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

34. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

35. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting:  
.....  
.....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting:  
.....  
.....
- anders nl  
.....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

managers in de

profit sector

## Woord vooraf en definitie

Allereerst willen we u bedanken voor de bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek.

Deze vragenlijst gaat over *public affairs* (PA). Daaronder verstaan wij: de strategische discipline in organisaties die zich gericht bezighoudt met het proces van politieke menings- en besluitvorming - bijvoorbeeld op het niveau van het lokale bestuur, in Den Haag of in Brussel – en dat men tracht te vertalen naar de eigen organisatie of probeert te beïnvloeden via gerichte lobby.

***NB. De antwoorden zullen strikt vertrouwelijk worden behandeld. De uitkomsten zullen anoniem verwerkt worden, zodat niemand de identiteit van de respondenten kan achterhalen. Het invullen kost u ongeveer 15 minuten.***

Het onderzoek is vanuit sociaal-wetenschappelijke theorieën opgezet. Het is mogelijk dat er vragen bij zitten, waarvan u zich afvraagt wat die met het onderwerp te maken hebben (bijv. vragen naar persoonlijk achtergronden). Wij verzoeken u die vragen toch in te vullen, omdat we ook op zoek zijn naar sociologische of sociaal-psychologische factoren waaruit bepaalde samenhangen of mechanismen verklaard kunnen worden.

Voor eventuele vragen daarbij kunt u altijd contact met ons opnemen:

Rob de Lange 030 - 219 34 23  
030 - 231 17 65  
[r.de.lange@fcj.hvu.nl](mailto:r.de.lange@fcj.hvu.nl)

Paul Linders 030 - 219 34 05 (tel)  
030 - 219 34 84 (fax)  
06-53 24 9713  
[p.linders@fcj.hvu.nl](mailto:p.linders@fcj.hvu.nl)

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?  
Plaatsnaam: .....
6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?  
Studierichting: .....
7. In welke plaats hebt u gestudeerd?  
Plaatsnaam: .....
8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?  
 Ja  
 Nee (ga verder met vraag 15)
9. Zo ja, welke?  
.....
10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?  
 Ja  
 Nee
11. Zo ja, welke functie(s)?  
(eventueel jaartallen)  
.....
12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?  
.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Vervult u Commissariaten of Bestuursfuncties?

- Ja
- Nee

16. Zo ja, wilt u die dan noemen?

.....

17. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

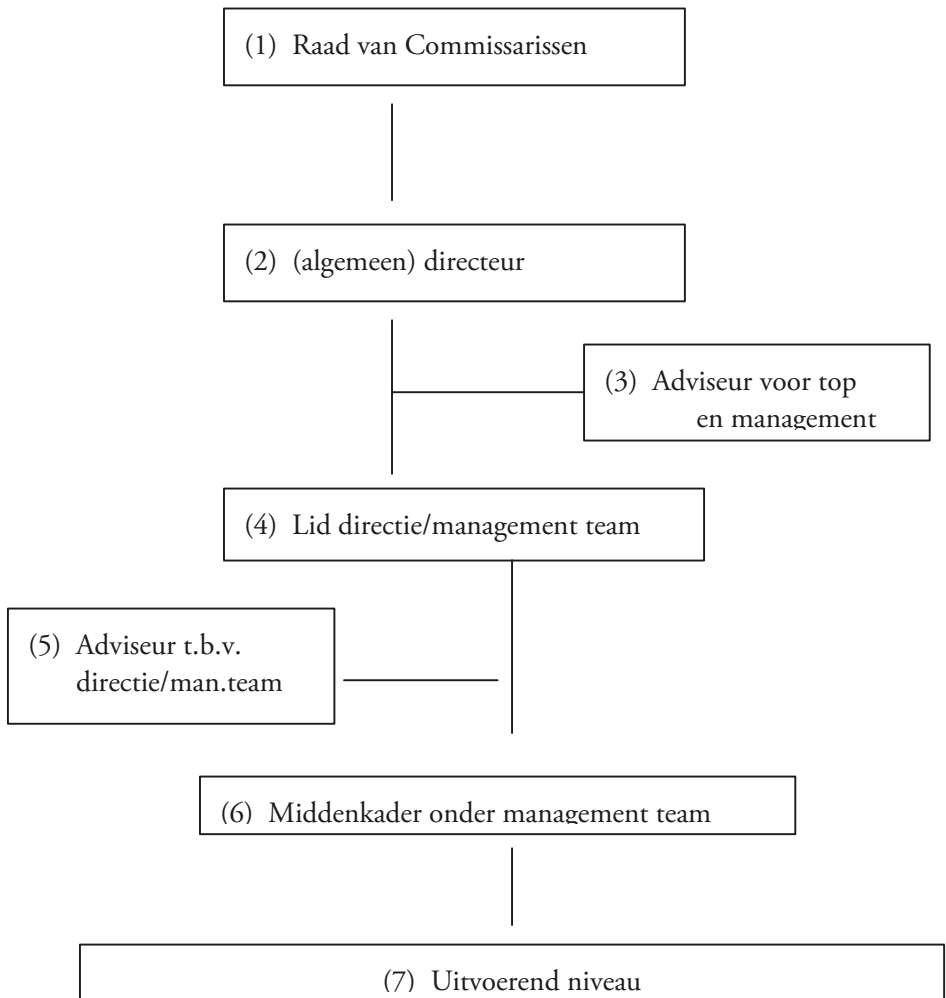
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

18. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*



19. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
20. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)
- minder dan €30.000
  - € 30.000 - 39.000
  - € 40.000 - 49.000
  - € 50.000 - 59.000
  - € 60.000 - 69.000
  - € 70.000 - 79.000
  - € 80.000 - 89.000
  - € 90.000 – 99.000
  - € 100.000 of meer
21. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
22. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?  
.....jr.eventueel toelichten .....
23. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?
- a. In Nederland: (aantal)..... mensen
  - b. Evt. internationaal: (aantal)..... mensen
24. Wat is de omzet van de totale organisatie?
- a. In Nederland: € .....
  - b. Evt. internationaal: € .....



25. Waar is het hoofdkantoor gevestigd?
- Europa (west)
  - Europa (oost)
  - Azië
  - Amerika (noord)
  - Amerika (zuid)
  - Australië
  - Elders nl. ....
  -
26. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?
- .....
27. Hoe lang bent u al werkzaam als manager?
- ..... jr.
28. Wat voor werk deed u hiervoor?
- .....
29. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met public affairs-taken?
- .....
30. Is er een aparte afdeling voor public affairs?
- Ja
  - Nee
31. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?
- afdeling strategie
  - algemene zaken

- concern communicatie/ corporate communication
- directiezaken
- juridische zaken
- public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
- Raad van Bestuur
- anders, nl. ....

32. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?

€ .....

33. Is er een apart budget voor public affairs?

- Ja
- Nee

34. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affairs?

€ . ....

35. Wat vindt u in uw situatie op jaarbasis een redelijk bedrag als begroting voor public affairs?

€ . ....

36. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor public affairs op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):

- nee
- ja, in (vul in svp) .....

37. Waar gaat uw voorkeur naar uit bij een adviseur voor public affairs?

- Intern adviseur
- Extern adviseur

### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

38. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....

39. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....
- anders nl  
.....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

managers in de

non-profit sector

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Partikulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?

Plaatsnaam: .....

6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?

Studierichting: .....

7. In welke plaats hebt u gestudeerd?

Plaatsnaam: .....

8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?

- Ja
- Nee (ga verder met vraag 15)

9. Zo ja, welke?

.....

10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?

- Ja
- Nee

11. Zo ja, welke functie(s)?

(eventueel jaartallen)

.....

12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?

.....

13. Vervult u functies daarin?

- Ja
- Nee

14. Zo ja, welke?

(eventueel jaartallen)

.....

15. Vervult u Commissariaten of Bestuursfuncties?

- Ja
- Nee

16. Zo ja, wilt u die dan noemen?

.....

.....

17. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).

- VVD
- PvdA
- CDA
- D66
- Groen Links
- Klein Rechts
- Klein Links
- Andere partij, nl. ....
- geen voorkeur

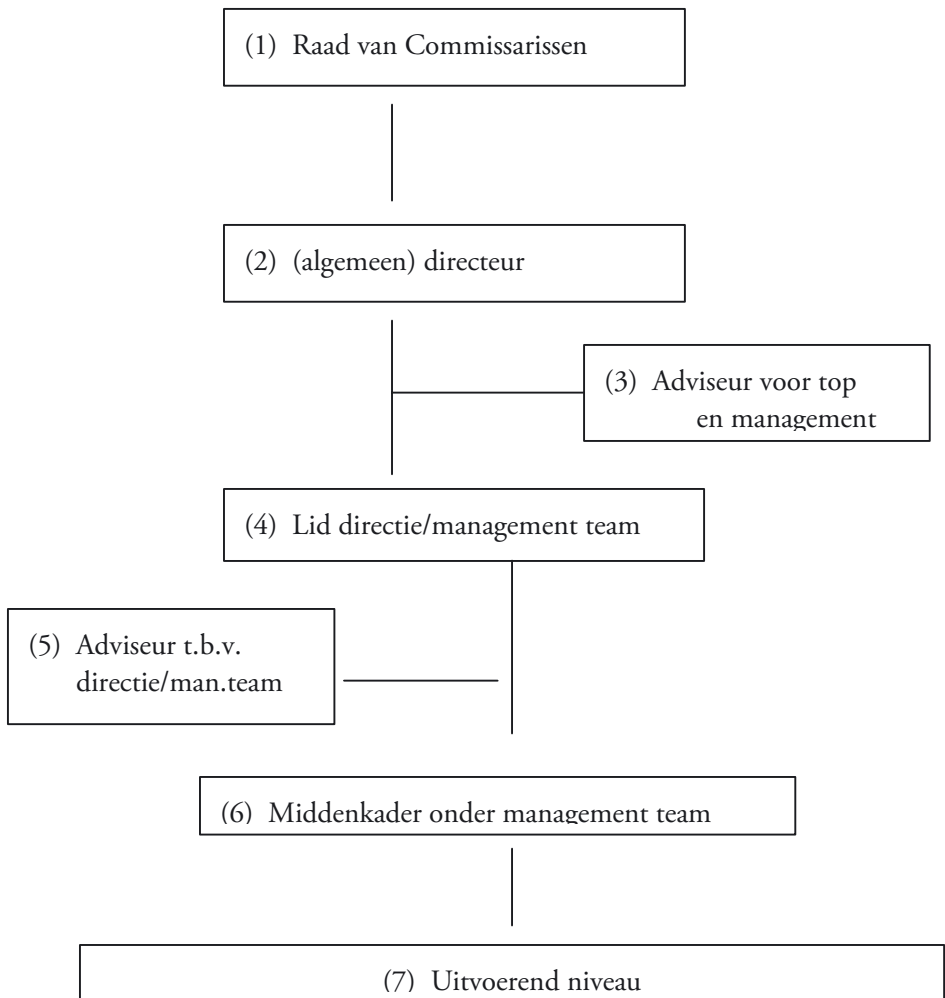
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

18. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....  
.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*





19. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?  
 (graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
20. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)
- minder dan €30.000
  - € 30.000 - 39.000
  - € 40.000 - 49.000
  - € 50.000 - 59.000
  - € 60.000 - 69.000
  - € 70.000 - 79.000
  - € 80.000 - 89.000
  - € 90.000 – 99.000
  - € 100.000 of meer
21. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?  
 (graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
22. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?  
 .....jr.eventueel toelichten .....
23. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?
- a. In Nederland: (aantal)..... mensen
  - b. Evt. internationaal: (aantal)..... mensen

24. Wat is de omzet van de totale organisatie?
- a. In Nederland: € .....
- b. Evt. internationaal: € .....
25. Waar is het hoofdkantoor gevestigd?
- Europa (west)
  - Europa (oost)
  - Azië
  - Amerika (noord)
  - Amerika (zuid)
  - Australië
  - Elders nl. ....
  -
26. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?
- .....
27. Hoe lang bent u al werkzaam als PA-functionaris?
- ..... jr.
28. Wat voor werk deed u hiervoor?
- .....
29. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met *public affairs*-taken?
- .....

30. Is er een aparte afdeling voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee
31. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?
- afdeling strategie
  - algemene zaken
  - concern communicatie/ corporate communication
  - directiezaken
  - juridische zaken
  - public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
  - Raad van Bestuur
  - anders, nl. ....
32. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?
- €.....
33. Is er een apart budget voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee
34. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affairs?
- € .....
35. Wat vindt u in uw situatie op jaarbasis een redelijk bedrag als begroting voor public affairs?
- € .....

36. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):

- nee
- ja, in (vul in svp) .....

37. Waar gaat uw voorkeur naar uit bij een adviseur voor public affairs?

- Intern adviseur
- Extern adviseur

### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

38. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....

39. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....
- anders nl .....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

# ONDERZOEK PUBLIC AFFAIRS

Vragenlijst voor

managers bij de

Overheid

## I. persoonlijk georiënteerde vragen

1. Bent u  man  vrouw
  
2. In welk jaar bent u geboren? 19 .....
  
3. Wat is uw hoogste **afgeronde** (diploma) schoolopleiding? (svp, één aankruisen)
  - lager beroepsonderwijs
  - mavo
  - middelbaar beroepsonderwijs
  - havo/vwo
  - hoger beroepsonderwijs
  - universiteit
  - universitaire promotie
  - anders nl. ....(bijvoorbeeld buitenland)
  
4. Hebt u op een bijzondere basisschool gezeten en wat was de levensbeschouwelijke richting van die school? (svp kruis aan in de matrix)

School-type	richting						
	Neutraal	Nederl. Hervormd	Rooms-Katholiek	Gereform.	Joods	Islam	Anders
Dalton							
Jenaplan							
Montessori							
Vrije School							
Particulier							
Regulier							

5. Als u middelbaar onderwijs hebt gevolgd, in welke plaats was dat?  
Plaatsnaam: .....
6. Wanneer u hoger onderwijs hebt gevolgd, wilt u dan aangeven welke studierichting?  
Studierichting: .....
7. In welke plaats hebt u gestudeerd?  
Plaatsnaam: .....
8. Bent u lid geweest van een studentenvereniging?  
 Ja  
 Nee (ga verder met vraag 15)
9. Zo ja, welke?  
.....
10. Hebt u functies vervuld in die vereniging(en)?  
 Ja  
 Nee
11. Zo ja, welke functie(s)?  
(eventueel jaartallen)  
.....
12. Van welke groeperingen/verenigingen/sociëteiten/associaties bent u nu lid?  
.....
13. Vervult u functies daarin?  
 Ja  
 Nee



14. Zo ja, welke?  
(eventueel jaartallen)  
.....
15. Vervult u Commissariaten of Bestuursfuncties?  
 Ja  
 Nee
16. Zo ja, wilt u die dan noemen?  
.....
17. Welke van de onderstaande politieke partijen heeft op dit moment uw voorkeur? (dat hoeft niet perse de partij te zijn waarop u gestemd hebt) (svp één aankruisen).
- VVD
  - PvdA
  - CDA
  - D66
  - Groen Links
  - Klein Rechts
  - Klein Links
  - Andere partij, nl. ....
  - geen voorkeur

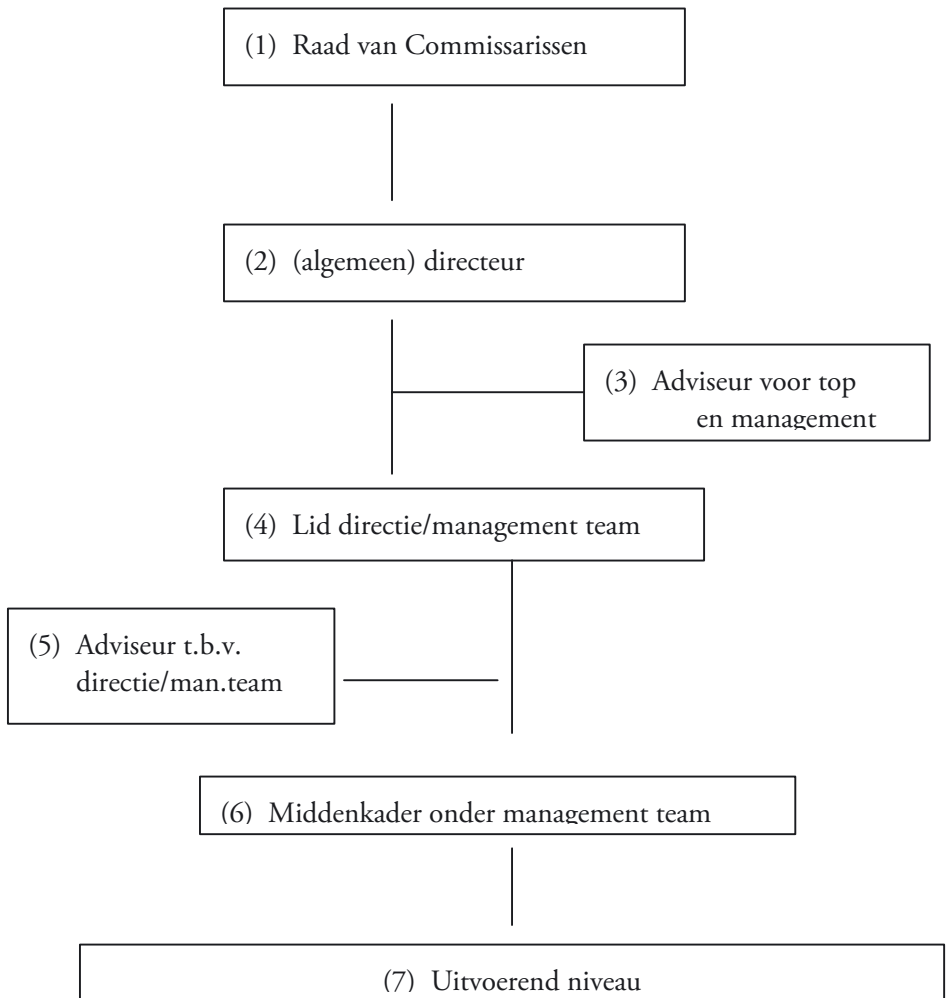
## II. Vragen over uw organisatie en uw positie

18. Kunt u uw functiebenaming geven met een korte toelichting?

.....

*Onderstaand schema bevat een algemeen, veel gehanteerd organogram.*

*Wilt u aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden.*



19. Waar bevindt uw positie zich (ongeveer) in de organisatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
20. In welke categorie valt uw salaris bij full-time dienstverband? (bruto per jaar, inclusief vakantietoeslag, exclusief onkostenvergoeding, gratificatie etc.)
- minder dan € 30.000
  - € 30.000 - 39.000
  - € 40.000 - 49.000
  - € 50.000 - 59.000
  - € 60.000 - 69.000
  - € 70.000 - 79.000
  - € 80.000 - 89.000
  - € 90.000 – 99.000
  - € 100.000 of meer
21. Op welke positie bevindt zich degene die primair/eindverantwoordelijk is voor Communicatie?  
(graag aanduiden met een cijfer uit het organogram) .....
22. Hoe lang bestaat uw organisatie al in haar huidige vorm?  
.....jr. eventueel toelichten  
.....
23. Wat is de omvang (in personen) van de totale organisatie, waarvoor u werkt?  
(aantal)..... mensen
24. Hoeveel bedraagt de begroting van uw organisatie?  
€ .....

25. Waar bevindt zich uw hoofdvestiging?  
 (vul plaatsnaam in, svp.) .....
26. In welk segment / welke segmenten bevindt uw organisatie zich met haar product(en) en/of dienst(en)?  
 .....
27. Hoe lang bent u als werkzaam als manager bij de overheid?  
 ..... jr.
28. Wat voor werk deed u hiervoor?  
 .....
29. Hoeveel medewerkers zijn in uw organisatie belast met *public affairs*-taken?  
 (aantal) .....
30. Is er een aparte afdeling voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee
30. Zo nee, wat is de benaming van de afdeling waaronder PA ressorteert?
- afdeling strategie
  - algemene zaken
  - concern communicatie/ corporate communication
  - directiezaken
  - juridische zaken
  - public relations/ voorlichting/in- en externe betrekkingen
  - Raad van Bestuur
  - anders, nl. ....

32. Hoe groot is het communicatiebudget in uw organisatie?  
 €.....
33. Is er een apart budget voor *public affairs*?
- Ja
  - Nee
34. Zo ja, hoe groot is het budget voor Public Affairs?  
 €. ....
35. Wat vindt u in uw situatie op jaarbasis een redelijk bedrag als begroting voor public affairs?  
 € .....
36. Heeft uw organisatie een of meer kantoren die speciaal zijn ingericht voor *public affairs* op de plaats(en) waar belangrijke beslissingen genomen worden? (Den Haag, Brussel, provinciehoofdstad etc):
- nee
  - ja, in (vul in svp) .....
37. Waar gaat uw voorkeur naar uit bij een adviseur voor public affairs?
- Intern adviseur
  - Extern adviseur

### III. Vragen over Public Affairs als vakgebied

38. Kunt u enkele vaardigheden noemen (in volgorde van belangrijkheid), waarvan u vindt dat die van essentieel belang zijn voor het uitoefenen van public affairs en die een PA-functionaris zo goed mogelijk zou moeten ontwikkelen?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

39. Welke opleidingseisen zou u minimaal willen stellen aan een PA-functionaris? (s.v.p. één aankruisen)

- middelbaar beroepsonderwijs
- havo/vwo
- hoger beroepsonderwijs algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- hoger beroepsonderwijs in studierichting: .....
- universiteit algemeen (maakt niet zoveel uit welke studierichting)
- universiteit in studierichting: .....- .....
- anders nl .....

(Hierna volgden de 40 stellingen. Omdat die voor alle respondentengroepen gelijk waren, zijn ze hier niet afgedrukt, maar opgenomen in een aparte bijlage (zie bijlage 5).)

## BIJLAGE 2:

### Bespreekpunten bij de interviews

De volgende vraagpunten waren richtinggevend bij de interviews. Ze worden hier slechts beknopt aangeduid. In werkelijkheid werd er meestal uitgebreid doorgepraat over zo'n punt.

- Kunt u een beschrijving geven van uw organisatie?
- Wat is uw achtergrond?
- Welke positie bekleedt u?
- De vraag naar de identiteit. Er volgt een korte uitleg van het begrip “identiteit” (zoals naar voren gebracht door Weick als startpunt van sensemaking, zie hoofdstuk 1), gevolgd door vragen in de trant van: “Wat is dat voor iemand, de PA-functionaris?”
- Wat is de stand van de ontwikkeling van de PA-functie in uw organisatie?
- Waarover gaat de casus?
- Welke partijen waren daarbij betrokken?
- Wat waren de werkelijkheidsconstructies van de verschillende partijen?
- Zijn die veranderd gedurende het proces? Zo ja, hoe?
- Wat was het “verhaal”?
- In hoeverre speelden persoonlijke zaken een rol, zoals sympathie, aversie, kleding, uiterlijk, manier van spreken, vriendschappelijke gevoelens, gemeenschappelijke achtergronden en, in die zin, (niet)herkenbaarheid ed.?
- Klikte het of juist niet? Wat betekent het precies als u zegt dat het (niet) klikte?
- Hoe verhouden zich dit soort heel persoonlijke tot de meer zakelijk inhoudelijke?

- Was was de rol van de media en de openbaarheid in het algemeen?
- In hoeverre speelden machtsfactoren een rol? (daarbij worden verschillende vormen van macht genoemd)
- Hoe is het uiteindelijk afgelopen of speelt het nog? Wat vindt u van die afloop? Verbaast die u, of had u dat verwacht? Waarom?



## BIJLAGE 3:

Schema voor de inhoudsanalyse van de interviewprotocollen en de cases analysecategorieën

### 1. De 7 kenmerken van Sense-making (Weick)

#### 1a. Identiteit/eigen geaardheid/afbakening t.o.v. andere disciplines

Hier wordt nagegaan wie de betrokkenen zijn en hoe zij zich onderscheiden van anderen

#### 1b. Retrospectief

Hier wordt nagegaan in hoeverre betrokkenen trachten achteraf de werkelijkheid te reconstrueren. Hoogstwaarschijnlijk zullen hier verschillen tussen de verschillende betrokken partijen naar voren komen.

#### 1c. Werkelijkheid creërend in de waarneembare omgeving

Op welke punten handelt men zodanig dat de aannamen over de realiteit gerechtvaardigd worden (*self-fulfilling prophecies*)? Hoe en waar “ontdekken” de actoren hun eigen intenties?

#### 1d. Het is een sociaal proces

Welke gesprekken, *discourses* en conversaties zijn bepalend?

#### 1e. Het is een continu proces waarin cesuren worden aangebracht

Welke verschillende cesuren hanteren verschillende partijen? Waar laat men de casus beginnen, waar laat men hem eindigen, waar gaat de ene fase over in de andere fase, waar liggen de grenzen van de casus etc.?

#### 1f. Relatief eenvoudige cues uit de omgeving geven richting aan het handelen

Welke aanwijzingen leiden de betrokkenen af uit hun omgeving die vervolgens hun handelingen richting en betekenis geven?

#### 1g. Geloofwaardigheid is belangrijker dan nauwkeurigheid

Hoe nauwkeurig is men en wil men zijn? Wanneer vindt men iets geloofwaardig?

## 2. Context

### a. media: agenda-setting, priming, framing

Wat is de rol van de media met betrekking tot deze mechanismen? In hoeverre is dat van invloed op het eigen handelen en de interactie met anderen?

### b. typification

In hoeverre bestaan er bij de verschillende partijen verschillende typificaties? Kent men die van de andere partijen en hoe oordeelt men daarover? Heeft men een oordeel over het mogelijk verschillende effect van de eigen typificaties in vergelijking met eventuele andere?

### c. claimsmaking

Worden er (verschillende) claims gemaakt door verschillende partijen en hoe werkt dat door in de interactie en de uitkomsten daarvan?

## **Categorieën die door de betrokkenen zelf als denk- en handelingscategorieën naar voren worden gebracht**

Deze moeten op basis van de gesprekken nog nader worden ingevuld.

3. De stand van ontwikkeling op het vakgebied
4. (Chrono)logische structuur van het werk
5. Urgente (onderzoeks)vragen op het vakgebied

## 6. Intelligence

Hoe is de intelligence georganiseerd? Welke middelen gebruikt men daarvoor?

## 7. Habitus/background

Kent of herkent men de habitus en de professionele identiteit van de andere betrokkenen? Hoe oordeelt men daarover? Welke mogelijke effecten heeft dat?

## 8. Macht

Welke openlijke of verborgen/impliciete vormen van machtsuitoefening spelen een rol in deze casus? Welke effecten heeft dat op het verloop en de uitkomsten?

## 9. Ethiek

Welke ethische richtlijnen hanteert men? Zijn er opmerkelijke verschillen tussen partijen en welke effecten heeft dat op het verloop van de casus.

## 10. verschillen per sector

Welke sectoren zijn er bij de casus betrokken en zijn er opmerkelijke verschillen tussen hen?

## BIJLAGE 4:

### Weicks aanwijzingen voor onderzoek

Weick noemt tien eigenschappen die volgens hem kenmerkend zijn voor de betere onderzoeken naar *sensemaking* (Weick, 1995, pp.172-173). Wij hebben die zoveel mogelijk trachten te volgen.

1. Onderzoeker proberen zoveel mogelijk de handelingen in hun *context* te bestuderen.
2. Zij vertrouwen minder op door henzelf gespecificeerde metingen en meer op wat de *participanten* zeggen en doen. De onderzoekers geven daarbij zo min mogelijk aansporing en structurering. De tekst van de participanten staat centraal.
3. Onderzoekers werken in *nauw contact* met degenen die zij bestuderen in plaats van in hun studeerkamer.
4. De werkomgeving wordt meer door *de participanten* gedefinieerd dan door de onderzoekers.
5. De bevindingen worden eerder beschreven in termen van *patronen* dan van hypothesen.
6. Verklaringen worden evenzeer getoetst op basis van *gezond verstand en geloofwaardigheid* als in termen van a priori theorie.
7. *Dichtheid van informatie* en *levendigheid van betekenis* zijn even cruciaal als precisie en herhaalbaarheid.
8. Er is eerder sprake van *diepgaand onderzoek van een klein aantal cases* in plaats van selectief onderzoek bij grote aantallen.

9. Settings worden eerder gekozen omdat zij *toegang* geven tot de te bestuderen verschijnselen dan vanwege hun representativiteit.
10. In alle gevallen maken de onderzoekers gebruik van onderzoeksstrategieën die het hen mogelijk maken *betekenissen te peilen* en niet zozeer om frequenties te meten.

## BIJLAGE 5

### De stellingen

Stellingen over PA in het algemeen

		helemaal niet							in zeer sterke mate							
Uitspraak		Omcirkel														
1	Bij <i>public affairs</i> is de persoonlijkheid veel belangrijker dan opleiding, kennis, kunde en vaardigheden.	1	2	3	4	5	6	7								
2	De ideale PA-functionaris haal je meestal uit de kring van mensen waarmee je je verwant voelt en die je vertrouwt.	1	2	3	4	5	6	7								
3	De ideale PA-functionaris is ook een intellectueel, in die zin dat hij/zij wetenschappelijke boeken en tijdschriften leest, onderzoek doet, publiceert, op congressen optreedt, af en toe gastdocent is in hoger onderwijs ed.	1	2	3	4	5	6	7								
4	De ideale PA-functionaris heeft ook enig maatschappelijk aanzien, in die zin dat hij/zij voorzitter of secretaris is van relevante verenigingen of groeperingen die mee kunnen beslissen, of beslissingscriteria kunnen aandragen voor belangrijke kwesties die de branche betreffen.	1	2	3	4	5	6	7								
5	De ideale PA-functionaris is cultureel ontwikkeld, in die zin dat hij of zij exposities van hedendaagse kunst bezoekt of voorstellingen van <i>avant-gardetheater</i> .	1	2	3	4	5	6	7								

6	De PA-functionaris is toch vooral een practicus die niet teveel gehinderd moet worden door theoretische kennis.	1	2	3	4	5	6	7
7	Een PA-functionaris moet er vooral op letten dat hij of zij de orde niet verstoort.	1	2	3	4	5	6	7
8	Public affairs wordt steeds vaker ingezet als instrument om organisatie- of bedrijfsdoelstellingen te realiseren.	1	2	3	4	5	6	7
9	Ik geef de voorkeur aan een PA-functionaris die gepromoveerd (doctor) is.	1	2	3	4	5	6	7
10	Public affairs is een van de belangrijkste kritische succesfactoren bij het beleid of het ondernemen.	1	2	3	4	5	6	7
11	Er is behoefte aan een beroepscode voor alle beroepsbeoefenaren op het gebied van public affairs.	1	2	3	4	5	6	7
12	Public affairs is een (sub)discipline op het brede gebied van "Communicatie" (waartoe o.a. ook behoren: in- en externe communicatie, public relations, voorlichting, concern communicatie, corporate communicatie ed.).	1	2	3	4	5	6	7
13	Public affairs is ongeveer hetzelfde als public relations.	1	2	3	4	5	6	7
14	Public affairs is ongeveer hetzelfde als lobbyen.	1	2	3	4	5	6	7
15	Public affairs moet onderhevig zijn aan democratische controle.	1	2	3	4	5	6	7
16	Public affairs staat op gespannen voet met openbaarheid.	1	2	3	4	5	6	7
17	Public affairs is toch vooral een kwestie van overleggen op basis van gelijkwaardigheid.	1	2	3	4	5	6	7
18	Mensen die werken in public affairs moeten zonder al teveel bemoeienis van	1	2	3	4	5	6	7

	directie of opdrachtgever hun handelwijze kunnen bepalen.							
19	Ook ambtenaren mogen lobbyen.	1	2	3	4	5	6	7
20	Een public-affairsfunctionaris stelt de wensen van de directie of opdrachtgever voorop.	1	2	3	4	5	6	7
21	Alleen de beroepsgroep van mensen die werken in public affairs kan de kwaliteit van het beroep goed bewaken.	1	2	3	4	5	6	7
22	Voor public affairs is een wettelijke regulering nodig.	1	2	3	4	5	6	7
23	De bemoeienis van de politiek met het handelen van mensen die werken in public affairs is overbodig.							
24	Het is wenselijk dat mensen die werken in public affairs zich verenigen in een beroepsgroep of beroepsvereniging.	1	2	3	4	5	6	7
25	Het vak public affairs kan alleen goed worden beoefend wanneer het ondersteuning vindt in onderzoek en opleiding.	1	2	3	4	5	6	7
26	Ervaring is de beste leerschool voor mensen die werken in public affairs.	1	2	3	4	5	6	7
27	Over zijn of haar handelen hoeft de public affairs functionaris alleen verantwoording af te leggen aan de directie of opdrachtgever.	1	2	3	4	5	6	7
28	Mensen die werken in public affairs moeten voorzichtig zijn met meer openbaarheid.	1	2	3	4	5	6	7
29	Mensen die werken in public affairs moeten over een grote mate van tactische manoeuvreerruimte kunnen beschikken.	1	2	3	4	5	6	7
30	Public affairs is toch vooral een kwestie van: op subtiele wijze de ander voor jouw standpunt zien te winnen.	1	2	3	4	5	6	7



Stellingen over de toestand van PA in uw organisatie  
(PA-index)

		helemaal niet				in zeer sterke mate		
	Uitspraak	1	2	3	4	5	6	7
31	Bestaat er in uw organisatie een PA-instrumentarium, dwz. documentatie- en opslag-mogelijkheden voor PA-kennis, onderlinge netwerken, contacten met Overheid en Politiek, knipselkranten, allerlei andere soorten media en monitors, abonnementen, contacten met ambtenaren enz.?	1	2	3	4	5	6	7
32	Worden die methodisch ingezet, dwz. iemand houdt volgens min of meer vaste regels de media bij op <i>public affairs</i> , er bestaat een min of meer vaste (eventueel nog persoonsgebonden) routine voor het raadplegen van netwerk-partners, het leggen van contacten met ambtenaren of het dagelijks raadplegen van Teletekst enz.?	1	2	3	4	5	6	7
33	Is er sprake van meer of minder duidelijk gelabelde taken en functies van PA-medewerkers in uw organisatie?	1	2	3	4	5	6	7
34	Bestaat er in uw organisatie in bredere kring het bewustzijn dat PA belangrijk is?	1	2	3	4	5	6	7
35	In hoeverre wordt er iets gedaan aan scholing en vorming in bredere zin op PA-gebied in uw organisatie?	1	2	3	4	5	6	7
36	Is er in uw organisatie een visie ontwikkeld over wat PA is of zou moeten zijn?	1	2	3	4	5	6	7
37	Is er een relatie van PA met de <i>mission</i>	1	2	3	4	5	6	7

	<i>statement</i> van de organisatie, of is het er deel van?							
38	Is PA onderdeel van de <i>corporate identity</i> ?	1	2	3	4	5	6	7
39	Spelen zaken als ethiek en integriteit daarin een rol?	1	2	3	4	5	6	7
40	Is <i>public affairs</i> een vast en geïntegreerd deel van het organisatiebeleid?	1	2	3	4	5	6	7