

Module Communicatie

Inleiding

Bij het realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie – of het nou gaat om realisatie van de banenafpraak, instroom van migrantendiversiteit, vrouwen in topfuncties of zaken als jongeren- en/of juist ouderenbeleid – is het nodig om hierbij op een gestructureerde manier te werken. Hiervoor stelt u een projectplan op waarin de doelen, de betrokkenen, de middelen die u inzet en het tijdschema waarin u de dingen wilt bereiken staan beschreven.

Een belangrijk onderdeel van het projectplan is het deel dat gericht is op de communicatie. Want hoe beter de communicatie is ingericht, hoe groter de kans op succes. Het is om die reden dat we in een aparte module aandacht besteden aan communicatie en het opstellen van een communicatieplan.

- Communicatie is belangrijk een instrument dat u kunt inzetten om uw doelen te bereiken!

Als u aan de slag gaat met het maken van een communicatieplan, kunt u verschillende doelstellingen hebben. In uw communicatie kunt u de volgende doelen centraal stellen:

- **Kennisoverdracht:** het informeren van een of meerdere interne doelgroepen, bijvoorbeeld wat het betekent voor een leidinggevende of medewerkers of – in geval van instroom van medewerkers met een beperking – wat dit betekent voor de begeleiding.
- **Beïnvloeden van de houding:** het beïnvloeden van een of meerdere interne doelgroepen, bijvoorbeeld in de beeldvorming en/of houding die zij hebben bij werken naar een inclusieve organisatie. Deze houding kan negatief, neutraal of positief zijn. Indien negatief of neutraal, kan op basis van de juiste kennis deze houding worden veranderd: ik sta er voor open om een medewerker uit die groep in mijn team op te nemen.
- **Beïnvloeden van gedrag:** het ondernemen van actie door een of meerdere interne doelgroepen. De doelgroep zal alleen het gedrag veranderen wanneer de houding voldoende positief is: ik ga het traject in om een medewerker met een beperking in dienst te nemen.

In de praktijk zal het belang van de verschillende doelstellingen op verschillende momenten spelen en tegelijkertijd afhankelijk zijn van de doelgroep waar de communicatie op is gericht. Vaak is bij onbekendheid over een onderwerp het overdragen van kennis belangrijk en speelt houding pas in tweede instantie een rol. Als de houding negatief is zal de communicatie eerst gericht moeten zijn op het positief veranderen van de houding, anders verandert het gedrag niet. Hoe de kennis over te dragen en hoe de houding te kunnen veranderen vraagt om een specifieke communicatiestrategie en deze maakt weer onderdeel uit van het communicatieplan. Al deze aspecten komen aan bod in deze module.

Het doel van deze module

In deze module geven we u een inzicht in de wereld van communicatie, het belang van een goede communicatie en wat u daar aan kunt doen. We geven u – zonder helemaal volledig te kunnen zijn – informatie om met gerichte kennis het gesprek aan te gaan met de afdeling Communicatie van uw organisatie. Deze module brengt u in die zin een flinke portie theorie en vraagt ook om een aantal activiteiten uit te voeren die nodig zijn om samen met de afdeling Communicatie, deze zo effectief mogelijk in te richten.

Na het lezen van deze module heeft u antwoord op de volgende vragen:

- welke rol kan communicatie spelen bij het toewerken naar de invulling een inclusieve organisatie?
- waar moet ik op letten bij de inzet van communicatie?
- wat is de rol van communicatie in het veranderen van gedrag?
- hoe schrijf ik een communicatieplan?

De module is onderverdeeld in diverse hoofdstukken. In dit geval zijn deze gebaseerd op de geformuleerde vragen. Deze module zal deels bestaan uit theorie en inzichten rondom de inzet van communicatie. Die theorie en inzichten helpen u bij het invullen van het communicatieplan. Deels zal deze module bestaan uit instrumenten die u kunt inzetten ten behoeve van het maken van een goed communicatieplan. En, aan het einde vindt u een lijst met verwijzingen, voor als u meer wilt weten over communicatie.

Voor wie is deze module bedoeld?

Deze module is bedoeld voor projectleiders die verantwoordelijk zijn voor de implementatie.

De raakvlakken tussen alle modules

Deze module maakt deel uit van een totaalpakket aan modules die u ondersteunen in het toewerken naar een inclusieve arbeidsorganisatie. Het is bij de ontwikkeling van een dergelijk omvangrijke serie, waarbij alle onderwerpen met elkaar samenhangen en alle informatie het liefst allemaal tegelijkertijd beschikbaar is, altijd een uitdaging om de inhoud van iedere module te beperken tot het onderwerp waar de module zich op richt. Dat geldt ook voor deze module.

Deze module heeft raakvlakken met:

- de module 'Draagvlak', waarin aandacht is voor hoe het draagvlak in de organisatie te vergroten
- de module 'Begeleiding op de werkvloer', waarin aandacht is voor de communicatie op de werkvloer, vanaf de eerste dag
- de module 'Plannen maken', waarin aandacht is voor het maken van een projectplan; de doelen die in het projectplan zijn geformuleerd vormen de basis voor het communicatieplan.

Module Communicatie	1
Inleiding	1
De rol van communicatie	4
Aandachtspunten bij de inzet van communicatie	4
<i>Doel</i>	4
<i>De boodschap</i>	5
<i>De ontvanger</i>	6
<i>De bron</i>	6
<i>Het kanaal</i>	6
<i>De samenhang</i>	7
De rol van communicatie in het veranderen van gedrag	8
<i>Attitude</i>	8
<i>Sociale invloed</i>	8
<i>Eigen effectiviteit</i>	9
<i>Barrières</i>	9
<i>Tenslotte, over communicatie en gewenst gedrag</i>	9
Het schrijven van een communicatieplan	10
<i>Waarom een communicatieplan</i>	10
Een communicatieplan in zeven stappen	11
<i>Stap 1: De doelstellingen van de communicatie van een project</i>	11
<i>Stap 2: De context van het project</i>	13
<i>Stap 3: De doelgroepanalyse</i>	14
<i>Stap 4: De boodschappen</i>	16
<i>Stap 5: Plannen en organiseren</i>	18
<i>Stap 6: Rapporteren en bijsturen</i>	19
<i>Stap 7: De (tussen)evaluatie(s) en debriefing</i>	20
Meer weten?	21
Literatuur	21
Websites	21

De rol van communicatie

Mensen binnen organisaties vinden veranderingen vaak lastig; veranderen is het loslaten van het vertrouwde. Veranderingen gaan vaak gepaard met onrust en vragen tijd en energie van de medewerkers en leidinggevenden in de organisatie. Dat is zeker het geval als het gaat om opname in de organisatie van mensen die nu nog ondervertegenwoordigd zijn. Om de verandering te laten lukken, is het nodig dat de medewerkers en leidinggevenden binnen de organisatie zich committeren aan de verandering en er zich verantwoordelijk voor voelen. En daarvoor is communicatie essentieel.

Medewerkers en leidinggevenden moeten weten en kunnen meepraten – zie hiervoor de module Draagvlak – welke veranderingen er komen, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruit ziet. Interne communicatie kan het gat dichtten tussen degenen die de verandering willen en degenen die met de verandering te maken krijgen. Goed communiceren over de verandering vergroot het commitment en versterkt het vertrouwen. En, tenslotte is communiceren noodzakelijk omdat iedere individuele medewerker wil weten wat de invloed is van de verandering op zijn eigen werksituatie.

Het is om die redenen dat communicatie een essentieel onderdeel is van het laten lukken van een veranderingsproces, in dit geval het toewerken naar een inclusieve arbeidsorganisatie.

Communicatie kan informeren, gedrag aanmoedigen of gedrag stimuleren. Communicatie is niet het enige instrument dat het gedrag kan beïnvloeden: voorbeeldgedrag maar ook dwang, beloning, straffen kunnen effect hebben op het gedrag. Uit onderzoek blijkt dat voor het beïnvloeden van gedrag communicatieve interventies het meest duurzame effect hebben op het gedrag hebben en het makkelijkst toepasbaar zijn in de praktijk.

Interne communicatie is daarmee een managementinstrument dat kan helpen om een goede verstandhouding tussen de organisatie en de medewerkers te creëren en om organisatiedoelstellingen te helpen realiseren.

Aandachtspunten bij de inzet van communicatie

Communicatie zet u in om een doel te bereiken bij een specifieke doelgroep. Daarvoor formuleert u een boodschap die u via een kanaal aan de ontvanger, i.c. de doelgroep doorgeeft. Daarbij maakt u soms gebruik van een bron die de boodschap overbrengt. Feitelijk zijn dit de vijf belangrijkste pijlers van het inzetten van communicatie. We besteden aandacht aan elk van deze vijf pijlers.

Doel	Boodschap	Ontvanger	Bron	Kanaal
------	-----------	-----------	------	--------

Doel

Een communicatiedoel dient altijd zo concreet en meetbaar mogelijk te zijn beschreven in termen van kennis en houding. Zie voor het formuleren van doelen de module Plannen maken.

Het bereiken van een kennisdoel vraagt om andere strategieën dan het toewerken naar een andere houding, een veranderde attitude. Het is tegelijkertijd gemakkelijker om kennisdoelen te bereiken dan om een veranderde attitude te bereiken. Het proberen te bereiken van veranderd gedrag vraagt veelal om meer dan alleen de inzet van een communicatiestrategie. Daarop komen we later in deze module nog terug.

Uw doel beschrijft:

- wat : een precieze beschrijving van wat er veranderd of gerealiseerd is door de communicatieactiviteiten.
- Wie : voor welke doelgroep, voor welke ontvangers zijn de communicatieactiviteiten bedoeld?
- Wanneer : wat is de start- en einddatum van de communicatieactiviteiten?
- Waarin : zullen de communicatieactiviteiten plaatsvinden?

De boodschap

De inhoud van de boodschap is van invloed op de mate waarin iemand geneigd is om de gewenste verandering door te voeren. Er is voldoende wetenschappelijk onderzoek dat heeft aangetoond dat sterke argumenten, het belichten van tegenargumenten en het nadenken over hoe de gewenste verandering door te voeren, daadwerkelijk helpen om de verandering in gang te zetten.

Als u in uw boodschap naar de medewerkers en leidinggevenden sterke argumenten aanvoert om toe te werken naar een inclusieve organisatie en u tegelijkertijd beschikt over sterke tegenargumenten op alle bezwaren die de medewerkers en leidinggevenden zullen opnoemen, is de kans groot dat u toch overtuigt en dat medewerkers en leidinggevenden in uw organisatie zich gaan inzetten om het doel te bereiken. Zie hiervoor ook de module Draagvlak.

Althans, dat geldt voor degenen in de organisatie die sterk betrokken zijn bij het onderwerp. Zij bewandelen de zogenaamde 'centrale route' in de hersenen, om de boodschap op te nemen. Ze willen begrijpen waarom het anders moet en willen antwoord op al hun vragen rondom de verandering. Bij hen dringt de boodschap veel meer door dan bij diegenen die niet betrokken zijn.

Voor degenen die niet zo betrokken zijn bij het onderwerp, dan wel niet zo gemotiveerd zijn om iets te veranderen, is het handiger om in te zetten op een 'passende bron'. Vaak gaat de inhoud van de boodschap aan hen voorbij. Ze zijn daarentegen wel gevoelig voor de boodschap wanneer deze komt van iemand die ze erg waarderen, iemand waar ze tegenop kijken. Zij bewandelen de zogenaamde 'perifere route' in de hersenen om de boodschap op te nemen.

Voor u is het derhalve belangrijk om na te gaan welk rolmodel de boodschap over de noodzaak tot het creëren van extra banen gaat overbrengen. In geval van het Rijk kan dit een secretaris-generaal zijn, of een minister of staatssecretaris, voor een gemeente de burgemeester of gemeentesecretaris. Het kan ook een beroemdheid zijn waarvan bekend is dat deze door iedereen wordt gewaardeerd. Maar voor duurzaamheid van de aanpak is een goed programma, vastgesteld op het hoogste niveau, van groot belang. Zie de module plannen maken.

De inzet van een beroemdheid kent een officiële naam: 'celebrity endorsement'. Er zitten vele voordelen aan de inzet ervan, maar ook nadelen. Met name de geloofwaardigheid van de beroemdheid is van groot belang voor het door de ontvanger accepteren van de boodschap. Een vermindering in geloofwaardigheid van de beroemdheid zorgt voor een negatieve attitudeverandering bij de ontvanger.

Als de inhoud van de boodschap negatief is, heeft de ontvanger daar eerder aandacht voor dan wanneer dat niet het geval is. Dat blijkt uit meerdere onderzoeken. Daarbij moet de negativiteit niet worden overdreven: een angstaanjagende boodschap heeft namelijk zelden een effect. Voor u betekent dit dat u in uw verzameling van argumenten er in ieder geval enkele uitzoekt die negatief zijn.

Als de inhoud van de boodschap aantrekkelijk is of de ontvanger complimenteert, zal de boodschap bij de ontvanger sympathie uitlokken. En sympathie zorgt voor commitment en daarmee voor eigenaarschap.

Bijvoorbeeld: 'Uw afdeling behoort tot de top van onze organisatie, als u er in slaagt om zich als eerste als inclusief werkgever te gedragen.' Of: 'Uw afdeling laat zien dat ze in staat is om in alle situaties oplossingen te vinden, ook nu zal het u lukken om deze opdracht tot een succesvol einde te brengen.'

De ontvanger

De persoonlijke eigenschappen van de ontvanger van de boodschap, zoals leeftijd, intelligentie en rol binnen de organisatie, zijn van invloed op de overtuigende kracht van de boodschap. Dit geldt ook voor de ontvangers van de boodschap over inclusief werkgeverschap. Een deel van de medewerkers binnen de organisatie kent een hogere intelligentie. Van deze groep is bekend dat zij zich lastiger laten overtuigen, omdat ze vaak de inhoud van de boodschap al kennen of zich niet kunnen vinden in de argumentatie. Een deel van de medewerkers is jong. Hun taalgebruik is anders dan dat van ouderen en jongeren zitten niet te wachten op een stichtende boodschap. Zij gebruiken ook meer intensief bepaalde kanalen om hun sociale netwerk te onderhouden dan de oudere medewerkers. En tenslotte, de managers van een organisatieonderdeel hebben bijvoorbeeld andere argumenten nodig dan HR-medewerkers, de OR, of toekomstige collega's van de nieuwe medewerkers.

Zeker in complexere situaties, zoals het communiceren over inclusief werkgeverschap, is het goed om meerdere typen ontvangers te onderscheiden omdat ze om een andere communicatieaanpak vragen.

De bron

De bron die de boodschap overbrengt, kan zowel de organisatie als geheel zijn als een specifiek persoon. Bij de keuze van een specifieke persoon is het nodig om rekening te houden met drie kenmerken van de persoon: geloofwaardigheid, aantrekkelijkheid en macht.

Voor u is het van belang om een goed beeld te hebben van de ontvangende doelgroep. Als u een persoon kiest die voor de jongere medewerkers zeer aantrekkelijk is en veel minder voor de oudere medewerkers, zal deze laatste groep ontvangers minder openstaan voor de boodschap van deze bron. Dat geldt ook voor de geloofwaardigheid en de macht. Aantrekkelijkheid speelt overigens voornamelijk bij ontvangers die een lagere betrokkenheid bij het onderwerp hebben.

Een ander belangrijk element is de herkenbaarheid. Enkele uitzonderingen daargelaten blijken ontvangers meer gevoelig te zijn voor de boodschap van een bron die overeenkomt met hun eigen demografische kenmerken, zoals leeftijd, geslacht en etniciteit.

Rolmodellen, sleutelfiguren en ambassadeurs zijn van grote invloed op de houding en het gedrag van mensen, ook voor het bereiken van inclusief werkgeverschap.

Onderdeel van de geloofwaardigheid vormt de deskundigheid van de bron, degene die de boodschap overbrengt. Hoe meer kennis van zaken deze daadwerkelijk heeft, hoe geloofwaardiger en daardoor hoe overtuigender voor de ontvanger. Wat we ook zeker weten, is dat uiteindelijk de inhoud van de boodschap belangrijker wordt gevonden dan de boodschapper.

Het kanaal

Er is een groot aantal kanalen dat kan worden ingezet in de communicatie. De keuze ervan is afhankelijk van de eerder genoemde pijlers voor communicatie: de aard van de boodschap, de kenmerken van de ontvanger, het doel dat bereikt dient te worden en de bron die wordt ingezet. Om kennis over te dragen zijn kanalen die in een keer een grote doelgroep bereiken, veelal te prefereren. Als het gaat om het veranderen van een attitude, een houding, dan werken face to face activiteiten vaak beter, omdat deze ook de gelegenheid tot dialoog bieden.

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van een groot aantal kanalen die u in kunt zetten in uw interne communicatie.

Voorbeelden van kanalen in te zetten bij communicatie

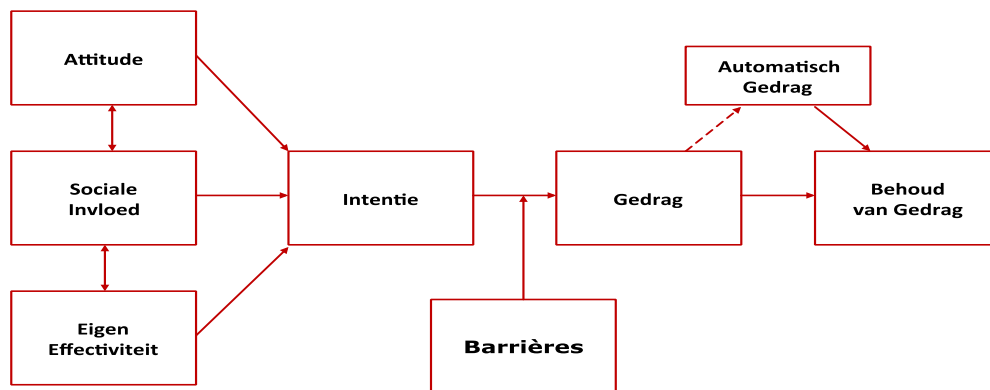
Advertentie	Affiche	Agenda
Ansichtkaart	App	Ballonnen
Banieren	Banner	Bedrijfsbezoek
Bedrijfsblad	Bedrijfsfilm	Beleidsnota
Beoordelingsgesprek	Beurs	Billboard
Blog	Boek	Boekpresentatie
Brief	Brochure	Cadeau
Checklist	Conferentie	Cursus
Debat	Direct mail	Discussieforum
Drukwerk	DVD	Email
Intranet	Informatietelefoon	E-zine
Events	Expositie	Factsheet
FAQ's	Festival	Films, video's
Flyer	Folder	Free publicity
Games	Gesprek	Groepsdiscussie
Handleiding	Helpdesk	Huisstijl
Ideeenbus	Infobalie	Informatiebulletin
Informatiemarkt	Informatiepakket	Informatiepanelen
Informatietelefoon	Infotainment	Intake-, voortgangs- en exitgesprekken
Interne lezingen	Introductiemap	Introductieprogramma
Jaarverslag	Jassen	Kalender
Kleding	Knipselkrant	Lespakket
Lezing	Lichtkrant	Mededelingenbord
Muziek	Nieuwsbrief	Open dag
OR bijeenkomsten	Persbericht	Persconferentie
Personeelsbijeenkomst	Personeelsblad	Personeelsgids
Persoonlijke benadering	Persoonlijke gesprekken	Poster
Presentatie	Quiz	Rondetafelgesprek
Rondleiding	Sociaal jaarverslag	Sociale media
Speech	Spreekuur	Stickers
Studiedag	Symposium	Telefoon
Teletekst	Tentoonstelling	Theatervoorstelling
Tijdschrift	Toespraak	Tv-uitzending
Tweegesprekken	Uitstapjes	Vergaderingen
Video	Voorlichtingsbijeenkomst	Website
Werkontbijt	Werkoverleg	Wie-is-wie-gids
Workshop		

De samenhang

De ene pijler kan niet los worden gezien van de andere. Ze hangen allemaal samen. De keuze voor de boodschap hangt af van de ontvanger en van het doel, de keuze voor de bron hangt af van de ontvanger en de kanalen en de keuze voor de kanalen hangt af van de ontvanger, de boodschap en het doel. Bij het maken van het communicatieplan is het goed om hiermee rekening te houden.

De rol van communicatie in het veranderen van gedrag

Er is in de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij het veranderen van gedrag. Inmiddels is men het er over eens wat de belangrijkste determinanten zijn die invloed hebben op het veranderen van gedrag. Kennis over deze determinanten helpt bij het vaststellen van de inhoud van de communicatieboodschap, de keuze voor de bron en de keuze voor de kanalen. Het is om die reden dat hier kort wordt ingaan op de determinanten die van invloed zijn op het veranderen van gedrag, beschreven in het model van 'Planned Behavior'.



Volgens de alom geaccepteerde Theory of Planned Behavior komt gedrag voort uit de intentie om het gedrag uit te voeren. En die intentie komt weer voort uit drie aspecten, determinanten genoemd.

Attitude

De eerste determinant is de attitude. Hiermee bedoelen we de eigen opvattingen die iemand heeft over het gewenste gedrag oftewel de overtuigingen over de verwachte consequenties van dat gedrag. Deze opvattingen kunnen gebaseerd zijn op logische redeneringen en overwegingen, ze kunnen ook gebaseerd zijn op ingewortelde meningen en overtuigingen.

De attitude bepaalt of iemand positief of negatief staat tegenover het voorgenomen gedrag en daarmee of hij van plan is om een bepaald soort gedrag te gaan vertonen. In dit geval gaat het om de eigen opvattingen tegenover het in dienst nemen van of het leidinggeven (ervaren) en samenwerken met een medewerker die vanwege een inclusiviteitprogramma is aangenomen. Voor een effectieve communicatie is het nodig om de bestaande opvattingen te kennen, en de argumenten kunnen aangeven om deze te bevestigen dan wel te ontcrachten.

Sociale invloed

Met de tweede determinant, de sociale invloed, wordt bedoeld de verwachtingen die anderen hebben over het gewenste gedrag en de mate waarin iemand zich wat aantrekt van deze verwachtingen. Bijvoorbeeld, als de eigen sociale omgeving van een leidinggevende van mening is dat het 'volstrekt normaal is dat er eindelijk aandacht is voor inclusief werkgeverschap, is de kans groot dat deze leidinggevende zich dit aantrekt. Het gaat altijd om verwachtingen van voor de persoon belangrijke anderen. Dat kan iemand uit de directe werkomgeving zijn, een rolmodel, maar ook iemand uit de familiekring of de heersende norm van de organisatie, de mening van de politieke partij waar iemand lid van is.

Voor een effectieve communicatie is het nodig om te weten wat de sociale normen zijn in de omgeving van de ontvanger en deze, waar mogelijk, op een positieve manier te benutten.

Eigen effectiviteit

De derde determinant die van invloed is, is de inschatting van de eigen mogelijkheden van de persoon om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren. Met andere woorden, de mate waarin iemand zich bekwaam voelt om het gedrag uit te voeren. Een ander woord hiervoor is ook wel handelingsbekwaamheid. Bijvoorbeeld, als een leidinggevende in de organisatie zich niet bekwaam voelt om leiding te geven aan iemand met een beperking uit de doelgroep banenafpraak, zal de neiging om het gewenste gedrag te vertonen klein zijn.

Voor een effectieve communicatie is het nodig om te weten welke bekwaamheden nodig zijn om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren en hierover te communiceren naar de ontvanger. Om vervolgens de ontvanger in de gelegenheid te stellen zich deze bekwaamheden eigen te maken.

Uit onderzoek naar de Theory of Planned Behavior geldt dat hoe gunstiger de attitude en de sociale invloed, des te groter het gevoel van handelingsbekwaamheid en hoe sterker de intentie zal zijn om het gewenste gedrag te vertonen.

Barrières

Als de intentie er is, is het nog nodig om mogelijke barrières voor de uitvoering van het gewenste gedrag uit de weg te helpen. Inclusief werkgeverschap in relatie tot de banenafpraak zouden dit financiële barrières kunnen zijn of regels die in de weg zitten bij de uitvoering.

Ook hier geldt weer dat het voor een effectieve communicatie nodig is om te weten wat de mogelijke barrières zijn en hierover te communiceren naar de ontvanger. Om vervolgens deze barrières zoveel mogelijk op te heffen om de uitvoering van het gewenste gedrag niet in de weg te zitten.

Tenslotte, over communicatie en gewenst gedrag

In het proces van het invullen van de banenafpraak zijn verschillende gewenste 'gedragingen' te onderscheiden. Welke hangt af van het stadium en de partijen die een rol spelen? Om een voorbeeld te noemen: een eerste gewenst gedrag is dat van het management, dat besluit om actief in te gaan zetten op de inclusieve arbeidsorganisatie. Een volgend gewenst gedrag is dat van de OR dat verklaart zich actief achter de doelstellingen van de organisatie te scharen en er alles aan te doen wat in zijn macht ligt het doel te bereiken: een goed doortimmerd programma, vastgesteld tot op het hoogste niveau is daarbij onmisbaar.

Zo zijn er nog vele andere gewenste gedragingen bij de verschillende betrokken partijen te onderscheiden. In het communicatieplan beschrijft u op welke wijze u communicatie inzet voor de verschillende ontvangers om hen zoveel mogelijk richting gewenst gedrag te laten bewegen.

Het schrijven van een communicatieplan

Waarom een communicatieplan

U bent projectleider en het is uw taak om invulling te geven aan inclusief werkgeverschap van uw organisatie. Daarvoor heeft u een plan gemaakt en onderdeel van dit plan is de communicatie. Om te zorgen dat u in uw communicatie zoveel mogelijk bereikt wat u wilt bereiken, is het handig om een communicatieplan te maken.

In een communicatieplan beschrijft u de verschillende stappen die u doorloopt in de communicatie naar degenen die u wilt bereiken in de organisatie.

Om een voorbeeld te geven. Stel, u heeft het volgende doel:

'Doel is om ieder jaar aantoonbare stappen te maken om de inclusieve organisatie te realiseren'.

Daartoe onderneemt u verschillende acties. Onderdeel van de acties vormt het communiceren met de organisatie over dit project en over het doel. Zoals eerder gesteld dient u in het doel van de communicatie aan te geven of u kennis wilt overdragen of dat u de houding van de ander wilt beïnvloeden. Een voorbeeld, passend bij het eerdergenoemde doel:

'Ons communicatiedoel is dat iedereen binnen de organisatie op de hoogte is van het bestaan van dit project'.

Een stap verder, als u aan de houding wilt werken, kan zijn:

'Ons doel is dat de leidinggevenden binnen onze organisatie de noodzaak inzien van inclusief werkgeverschap'.

Zo kunt u bij elke stap van uw projectplan, waarin u bepaalde doelen wilt bereiken, ook de communicatiedoelen benoemen. En bij elk communicatiedoel kunt u aangeven:

- wat de boodschap is
- wie de ontvanger is
- wie de boodschap brengt
- wat de vorm, het kanaal, van de boodschap is.

Op die manier bent u systematisch bezig met het bereiken van uw doelen. U kunt van tevoren al een inschatting maken wat het effect gaat worden. En u kunt ook bijhouden of het gelukt is en of er dingen bijgesteld moeten worden. Bijvoorbeeld omdat u een kanaal heeft gekozen waar niet veel gebruik van wordt gemaakt.

Een projectleider: 'We hebben op de website een groot stuk geschreven over ons project en toch kom ik nog veel medewerkers tegen die niet weten dat het project bestaat!'

En, u kunt van tevoren in kaart brengen wie wat moet doen en op welk moment. Dat helpt bij de aansturing van de communicatie. Ook krijgt u inzicht in hoeverre het budget dat u hiervoor heeft past bij de strategie die u kiest en of u hier wellicht nog iets in moet bijstellen. Kortom, voldoende redenen om de communicatie planmatig aan te pakken.

We beschrijven de stappen in een communicatieplan om u te helpen bij het vaststellen wat van belang is en wat niet. De stappen vormen een leidraad. Kies bij het maken van dit plan zoveel mogelijk de ondersteuning van een afdeling Communicatie, als uw organisatie hierover beschikt. Zij zijn de experts en kunnen u van advies voorzien over de te volgen strategieën en de in te zetten instrumenten. Als u hier niet over beschikt, helpen de volgende stappen en tips u flink op weg!

Een communicatieplan in zeven stappen

Er is veel geschreven over communicatieplannen en elk plan kent weer zijn eigen aantal stappen. We kiezen in dit geval voor het maken van een communicatieplan in zeven stappen. Het betreft de volgende stappen:

1. De doelstellingen van de communicatie van een project
2. De context van het project
3. De doelgroepanalyse
4. De boodschappen
5. Plannen en organiseren
6. Rapporteren en bijsturen
7. De evaluatie en debriefing.

Stap 1: De doelstellingen van de communicatie van een project

De basis van een grondig communicatieplan is een duidelijk antwoord op de vraag: "Wat willen we met de communicatie van dit project bereiken?"

Uw project kent een of meerdere doelstellingen, de communicatiedoelstellingen dragen bij aan het bereiken van de doelstellingen van het project. Van belang is dat u uw communicatiedoelstellingen SMART formuleert:

- Specifiek : duidelijk afgebakend
- Meetbaar : achteraf na te gaan of de doelen bereikt zijn, dankzij indicatoren die u vooraf bepaalt
- Aanvaardbaar : acceptabel
- Realistisch : rekening houdend met de bestaande beperkingen
- Tijdsgebonden : het eindmoment is bepaald.

Een voorbeeld

Uw doel is dat binnen alle afdelingen van uw organisatie minimaal één medewerker vanuit het oogpunt van inclusie wordt aangenomen. Om dit doel te bereiken is het nodig dat alle de leidinggevenden van de organisatie allereerst op de hoogte zijn van het gegeven dat het plan – waaraan zij idealiter hebben meegewerkt – in uitvoering is genomen.

Uw communicatiedoel is dan een kennisdoel:

'Over één maand weet elke leidinggevende in deze organisatie van het bestaan van dit project en dat er vanuit het oogpunt van inclusie minimaal één medewerker moet zijn aangenomen.'

- Specifiek : kennis over bestaan project, kennis over aantal plaatsingen
- Meetbaar : via een enquête is te achterhalen of iedere leidinggevende de boodschap heeft opgepikt
- Aanvaardbaar : kennisoverdracht wordt in het algemeen aanvaardbaar geacht
- Realistisch : binnen een maand moet iedereen bereikt kunnen worden
- Tijdsgebonden : over een maand moet het doel – bekendheid – gehaald zijn.

Vragen voor u van belang in relatie tot het benoemen van het doel:

- wat wilt u bereiken?
- wilt u iets bekendmaken?
- wilt u een houding veranderen?
- wilt u bepaald gedrag stimuleren?

Bij het zoeken naar het juiste middel voor het doel dat u wilt bereiken, kunt u gebruikmaken van onderstaande tabel. Hierin vindt u de verschillende rollen en taken die worden vervuld in de communicatie. Ook vindt u voorbeelden van instrumenten die u kunt inzetten, passend bij het doel dat u wilt bereiken.

Strategietabel Interne Communicatie					
Doel	Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Zich betrokken voelen	Zich verbonden voelen
Strategie	Vertellen	Verduidelijken	Vertalen	Adviseren	Creëren
Rol management Rol staf	Uitleggen	Toelichten	Presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers	Lezen/Horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld	E-mail Nieuwsbrief Intranet Prikbord Posters Personeelsblad ...	Presentatie Briefing Peptalk ...	Training Workshop Seminar Interactieve media	Teamoverleg Werklunch Groepsgesprek Feedback sessie ...	Samen problemen aanpakken ...
Eigenaarschap medewerkers	--	-	+/-	+	++
Interactiviteit	Informeren ←----- -----→ Communiceren				

Naarmate u ambitieuzer bent en meer toe wilt werken naar een gedragsverandering, wordt de communicatie intensiever en interactiever. Bepaal derhalve vooraf altijd uw ambitie en de betekenis ervan voor de communicatie.

Wilt u dat uw doelgroep:

- weet van de verandering? U informeert medewerkers via bijvoorbeeld een nieuwsbrief. Dit is redelijk afstandelijk en kan al vragen losmaken die in het informele circuit ongecontroleerd kunnen rondzingen
- begrip heeft voor de verandering? U zult uitleg moeten geven, bijvoorbeeld met een presentatie. In tegenstelling tot een nieuwsbrief is bij een presentatie communicatie in twee richtingen mogelijk. Begrip ontstaat onder andere uit het feit dat vragen worden beantwoord
- de verandering ondersteunt? Als u wilt dat mensen achter de verandering gaan staan, moet u ze meenemen, bij voorkeur van meet af aan. Ze moeten zelf ervaren waarom de nieuwe situatie nodig is en moeten erop vertrouwen dat ze de verandering aankunnen. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers te trainen
- betrokken is en zich er mee verbonden voelt? Andere krachten gaan spelen. Cruciaal is uw houding. Zo zult u oprecht geïnteresseerd moeten zijn in de mening van de leidinggevenden en medewerkers die met de verandering mee moeten, zodat u inzicht krijgt in wat voor hen noodzakelijk is om er invulling aan te geven.

Een dergelijk grote rol geven aan leidinggevenden en medewerkers vraagt om een relatief grotere tijdsinvestering. En, als u ruimte creëert voor discussie, opent u eveneens de deur voor kritiek wat kan zorgen voor vertraging. Tegelijkertijd is het een feit dat wanneer zij zich meer betrokken voelen bij het onderwerp, ze veel meer openstaan voor verandering dan wanneer ze iets wordt opgelegd en kritiek ter zijde wordt geschoven. Bovendien groeit hun overtuigingskracht waarmee ze kritische collega's ook aan boord weten te krijgen.

Samen betekent ook echt samen. U als projectleider, evenals andere drijvende krachten achter de banenafpraak, dienen de verleiding te weerstaan om problemen te inventariseren en oplossingen aan te dragen. Samen betekent: 'Ik snap je problemen. Wat doe jij er aan en wat kan ik doen om je daarbij te helpen?'

Stap 2: De context van het project

Om een beeld te krijgen van de context voor de communicatie, is het nodig om in kaart te brengen wie er bij het plan betrokken is en moet zijn, welke middelen beschikbaar zijn en welke beperkingen er mogelijk bestaan in de uitvoering van het plan.

Betrokken partijen

De betrokken partijen omvatten in ieder geval:

- de doelgroep die je direct wilt bereiken
- degenen die het project moeten steunen
- de personen die op de hoogte moeten blijven
- de personen die hun medewerking moeten verlenen zoals communicatie, informatica, HR.

Beschikbare middelen

Maak een overzicht van alle beschikbare middelen die kunnen helpen om uw communicatieplan tot een goed einde te brengen. Denk aan:

- bestaande communicatiekanalen zoals intranet, workshops en netwerkvergaderingen en bestaande documentatie of teksten
- beschikbaar materiaal voor presentaties
- geplande evenementen waaraan u kunt deelnemen.

Voor een uitgebreid overzicht van in te zetten middelen, zie eerder in deze module.

Beperkingen

Er zijn vrijwel altijd zaken waarmee u rekening moet houden bij het maken van een communicatieplan. Denk bijvoorbeeld aan de volgende aspecten:

- budget
- termijnen
- beschikbaarheid
- technische middelen.

Een voorbeeld: 'Over één maand weet elke leidinggevende in deze organisatie van het bestaan van dit project.'

Context:

- de leidinggevende van alle afdelingen
- de directeuren van de verschillende organisatieonderdelen die het project moeten steunen
- de OR die op de hoogte moet zijn
- de afdelingen Communicatie en Facilitair die u nodig heeft bij het bereiken van dit doel.

Beschikbare middelen:

- intranet, om de boodschap door te geven
- directe e-mail, om de leidinggevendenden direct uit te nodigen
- ondersteuningsbrief, te sturen vanuit directeuren om leidinggevendenden op belang van deelname te wijzen
- presentaties, die nog moeten worden gemaakt, voor tijdens de bijeenkomst
- het regelen van ruimte tijdens regulier overleg van leidinggevendenden.

Beperkingen:

- financiering komt uit regulier budget
- menskracht beschikbaar voor 0,2 fte.

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot het benoemen van de context:

- wie zijn de betrokken partijen?
- over welk budget beschik ik om over het project te communiceren?
- hoeveel tijd kan ik ervoor vrijmaken?
- op wie kan ik rekenen voor hulp?
- wat zijn de beschikbare technische middelen?
- wat zijn eventuele beperkingen?

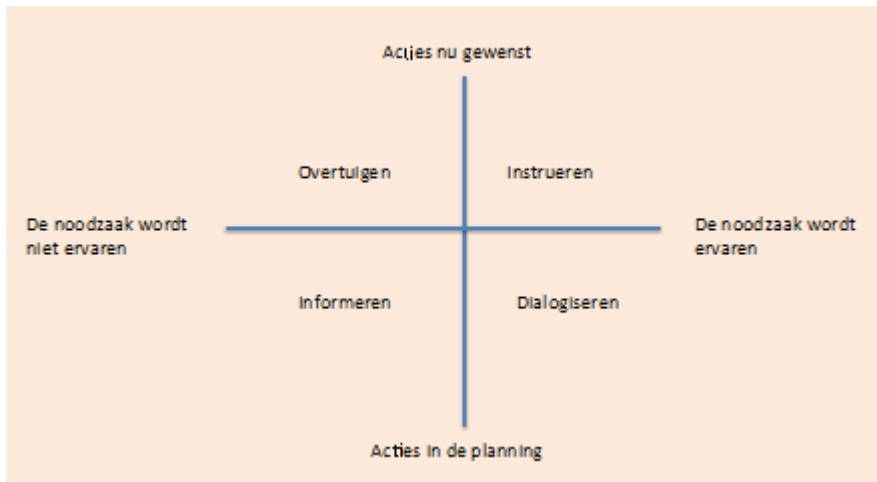
Stap 3: De doelgroepanalyse

In deze derde stap maakt u een analyse van de doelgroep. U brengt in kaart wie degenen zijn die u wilt informeren dan wel motiveren. Tevens brengt u in deze derde stap in kaart wat hun houding is tegenover het project en wat de gevolgen van de uitvoering van het project zijn voor henzelf. Pas als u deze gegevens heeft, is het mogelijk om de juiste vorm van communicatie te kiezen: de communicatiestrategie.

Over de communicatiestrategie

Een van de instrumenten die u kunt inzetten om de juiste communicatiestrategie te bepalen, betreft het 'communicatiekruis'¹ van Betteke van Ruler. Het 'communicatiekruis' gaat uit van vier basisstrategieën: overtuigen, instrueren, informeren en dialogiseren. De strategie die u kiest, wordt beïnvloed door de manier waarop mensen een risico percipiëren.

¹ Zie Meer Weten, voor meer informatie over het communicatiekruis



Neem als voorbeeld migrantendiversiteit en de leidinggevenden. De mate waarin er een urgentie is om invulling te geven aan de doelstelling én de mate waarin de leidinggevenden deze urgentie ervaren, bepaalt de communicatiestrategie.

- Zo is overtuigen bijvoorbeeld de aangewezen strategie als er een hoge urgentie is en de leidinggevenden deze urgentie niet als zodanig ervaren.
- En, is het informeren over de doelstelling een eerste stap als er nog geen hoge urgentie is en leidinggevenden deze ook niet als zodanig ervaren.
- Daarentegen is instrueren noodzakelijk als de urgentie hoog is om aan de slag te gaan en er ook een duidelijke urgentie wordt ervaren door de leidinggevenden. De leidinggevenden willen dan begrijpen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen.
- Als de urgentie nog niet hoog is en het voor de leidinggevenden wel duidelijk is dat ze er mee aan de slag moeten, willen ze graag hierover de dialoog aangaan. Ze zoeken antwoorden op vragen waarom het nodig is en waar ze tegenaan kunnen lopen en wat het betekent voor hen als ze met inclusie aan de slag gaan. Alleen informeren is dan niet voldoende: de dialoog is een noodzakelijkheid.

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot het benoemen van de doelgroepen waarop u de communicatie richt zijn:

- wat zijn de doelgroepen?
- wat kenmerkt iedere doelgroep als het gaat over:
 - belangrijkheid
 - betrokkenheid bij het project
 - overtuiging en houding over het project
 - kennis of vaardigheden in relatie tot realiseren van de doelstelling
 - mediagebruik en -voorkeur
- wat verwacht u van de doelgroepen? Wilt u dat de doelgroep:
 - op de hoogte is van het bestaan van het project
 - het project begrijpt
 - overtuigd is van de meerwaarde van het project
 - meewerkt aan het project
 - anderen overtuigt van de noodzaak van het project
 - wat is hun belangrijkste zorg dan wel barrière?

Nog een paar zaken waarmee u rekening kunt houden. Zo geldt bijvoorbeeld dat hoe meer u van iemand verwacht, hoe intensiever en interactiever de communicatie moet zijn. En, het is heel belangrijk om u af te vragen wat de belangrijkste zorg is van elke betrokken partij op het gebied van het project en de veranderingen die dat met zich meebrengt.

Als u twijfelt of u voldoende beeld heeft bij de zorgen, probeer dan een kleine steekproef te doen. Ga in gesprek met enkele mensen en vraag om hun mening. Leg uw oor te luisteren bij de koffiemachine. Het is cruciaal dat u in deze fase de juiste veronderstellingen maakt, zodat de boodschap van de communicatie hierop optimaal wordt afgestemd.

U kunt dit schema als hulpmiddel gebruiken.

Doelgroep	Wat verwacht u van hen?	Wat is hun belangrijkste zorg / barrière?

Ten slotte

Besteed voldoende tijd aan deze stap. Hoe beter u uw doelgroep kent, hoe beter u kunt inspelen op mogelijke opvattingen, redematies, vooroordelen en houdingen. Het spreekwoord 'een goed begin is het halve werk' gaat hier zeker op!

Stap 4: De boodschappen

Om informatie op een efficiënte manier over te brengen, kiest u voor één enkele boodschap per communicatieactie. Van belang hiervoor is het KISS-principe: 'keep it short and simple'.

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot het benoemen van de boodschap:

- wat is de kern van de communicatie per doelgroep?
- Hoe vertaal ik dat sleutelidee in woorden?
- Hoe vertaal ik dat in beelden?
- Zijn de boodschappen identificeerbaar?
- sluiten de boodschappen aan op de behoeften van de verschillende doelgroepen?
- sluiten de boodschappen qua stijl, impact etc. aan bij mijn doelstellingen?
- zijn de verschillende boodschappen op elkaar afgestemd?

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van verschillende typen boodschappen en het effect ervan op degenen die een hoge betrokkenheid voelen en degenen die een lage betrokkenheid voelen.

Kenmerken boodschap	Hoge betrokkenheid bij ontvangers	Lage betrokkenheid bij ontvangers
Sterke argumenten in boodschap	De boodschap moet sterke argumenten bevatten anders voelt de ontvanger zich niet serieus genomen.	Sterke argumenten overtuigen de ontvanger.
Zowel positieve als negatieve argumenten noemen	Het noemen van positieve en (licht) negatieve argumenten vergroot de geloofwaardigheid van de boodschap.	Enkel en alleen positieve argumenten noemen, het noemen van negatieve argumenten kan de opinie negatiever maken.
Sterke argumenten aan begin of aan einde betoog noemen	De ontvanger is aandachtig genoeg om de gehele boodschap te horen of te lezen. Sterke argumenten kunnen aan het einde van het betoog worden genoemd.	De ontvanger is niet aandachtig genoeg om het hele betoog te willen horen of te lezen. Sterke argumenten aan het begin van het betoog maakt dat hij de rest ook gelooft. Het vormen van een snel oordeel kan echter ook tegenstrijdig werken, u heeft geen tijd om dit oordeel om te buigen.
Humor in boodschap	Humor kan verkeerd begrepen worden. Zeker bij deze betrokken ontvangers kan humor ervoor zorgen dat ze zich niet serieus genomen voelen.	Creativiteit zorgt dat de boodschap opvalt en stimuleert de eerdergenoemde perifere informatieverwerking.
Lengte van boodschap	Alle informatie moet gepresenteerd worden. Een korte boodschap wekt de indruk dat er informatie wordt achtergehouden.	Een korte boodschap wordt sneller gelezen of beluisterd.
Structuur van boodschap	Duidelijke structuur maakt de boodschap beter te begrijpen.	Duidelijke structuur maakt de boodschap beter te begrijpen en vergroot de kans dat de boodschap gelezen of beluisterd zal worden.
Winst- of verliesperspectief kiezen	Kan voor beide perspectieven gekozen worden, een verliesperspectief komt wel geloofwaardiger over dan alleen een positief verhaal.	Een verliesperspectief zorgt voor een hogere betrokkenheid van de ontvanger, het maakt hem meer alert. Door negatieve gevolgen te overdrijven verliest u aan geloofwaardigheid en aan aandacht.
Betrekken bij implementatie van nieuw gedrag	Mee laten denken over hoe nieuw gedrag binnen hun eigen situatie kan worden geïmplementeerd, vergroot de kans op blijvende gedragsverandering.	Mee laten denken over hoe nieuw gedrag binnen hun eigen situatie kan worden geïmplementeerd, vergroot de kans op blijvende gedragsverandering en vergroot betrokkenheid bij het onderwerp.
Extremiteit van boodschap	Boodschappen die sterk afwijken van de opinie van de ontvanger zijn niet effectief. Beter is het om een boodschap aansluitend bij de ontvanger publiek te formuleren, met enkele afwijkende punten.	Boodschappen die sterk afwijken van de opinie van de ontvanger zijn niet effectief. Beter is het om een boodschap aansluitend bij de ontvanger te formuleren, met enkele afwijkende punten.

Uit: van der Pol e.a., 2006, zie Meer weten

Stap 5: Plannen en organiseren

In deze stap gaat u alle voorgaande denkoefeningen samenvoegen.

Een volledig communicatieplan bestaat uit:

- een visueel plan, waarin een overzicht staat van een tijdlijn met alle communicatieacties;
- een planning bestaande uit een tabel met alle aspecten van elke geplande actie; communicatieactie: datum, doelgroep, boodschap, communicatiemiddel, bron, frequentie, materiaal en verantwoordelijke.

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot het plannen en organiseren in de tijd:

- op welk moment is het nodig te communiceren?
- naar wie?
- welk communicatiemiddel is het meest geschikt?
- is mijn communicatieplan realistisch? Uitvoerbaar?

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot de planning:

- op welk moment wordt de communicatieactie uitgevoerd?
- welke ontvangers wilt u met deze actie bereiken?
- wat is de boodschap van de communicatieactie?
- welke communicatiemethode moet worden gebruikt om de boodschap over te brengen?
- wie brengt de boodschap over?
- hoe vaak zal deze actie worden herhaald?
- welk materiaal is nodig om de communicatieactie goed uit te voeren?
- wie is praktisch verantwoordelijk voor het uitvoeren van de actie?

Hulpmiddelen

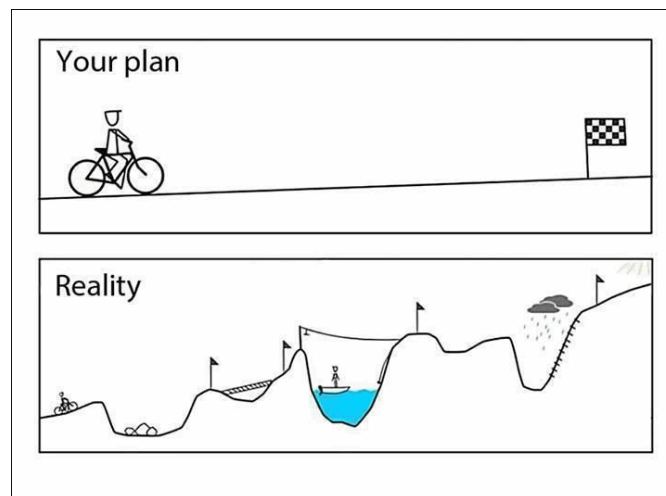
U kunt gebruikmaken van de volgende tabellen om uw informatie te verwerken. Als u deze tabellen volledig invult, weet u zeker dat u niets aan het toeval overlaat en alle communicatieacties goed heeft voorbereid.

Visueel communicatieplan: tijdlijn					
Doelgroep	Maand 1	Maand 2	Maand 3	Maand 4	Maand 5
Managers	Informatiesessie				
Leidinggevenden		Informatiesessie	Workshop doelgroep	Workshop leidinggeven aan	Inspiratiesessie succesvolle voorbeelden
OR	Dialogoog over project en doelstellingen				
Medewerkers	Posters	Personeelsblad interview			

Communicatieplanning, per doelgroep of per doelstelling naar keuze							
Datum	Doelgroep	Boodschap	Middel	Bron	Frequentie	Materiaal	Verantwoordelijke
1/11	Medewerkers	Wij gaan voor de banenafpraak	Informereren	De DG spreekt de boodschap uit op poster	1x	Posters	Afdeling Communicatie
5/11	Managers	Wij voelen ons verbonden met het doel	Dialogiseren	DG initieert gesprek in werksessie	3 x	Werksessie	Coördinator P-wet Afdeling Communicatie
18/11 20/11	Leidinggevenden	Wij creëren ruimte voor de doelgroep	Instrueren	Deskundige Team Inclusief	2x	Training	Team Inclusief

Stap 6: Rapporteren en bijsturen

Dit communicatieplan vormt de basis voor uw activiteiten. In projecten zoals toewerken naar een inclusieve arbeidsorganisatie gebeuren er bij voortdurende zaken die het nodig maken opnieuw naar uw acties te kijken. Wellicht is er vertraging opgelopen, wellicht zijn er dingen veranderd die van invloed zijn op de communicatieacties.



Kortom, het is van belang om met regelmaat de voortgang van het communicatietraject te bewaken en waar nodig bij te sturen. Het bewaken van de voortgang en het bijsturen kunt u het beste in gezamenlijkheid met anderen doen, anderen die u ondersteunen in de uitvoering van het project, en anderen die deskundig zijn op het gebied van communicatie:

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot rapporteren en bijsturen:

- blijft de communicatie actueel in een evoluerende context?
- zijn er aanpassingen nodig:
- qua doelgroepen?
- qua stijl en toon?
- worden de boodschappen wel begrepen?

Stap 7: De (tussen)evaluatie(s) en debriefing

En dan is het tijd om, vanuit uw helder geformuleerde communicatiedoelstellingen, vast te stellen in hoeverre u deze doelstellingen heeft behaald. U kunt dat op gevoel doen, maar u kunt hiervoor ook een goed voorbereide evaluatie organiseren.

Hiertoe kan een enquête dienen, u kunt ook gebruikmaken van een debriefing: een bijeenkomst waarin u de goed verlopen en voor verbetering vatbare communicatieacties langsloopt. De kennis die u hiermee opdoet, kunt u inzetten in een volgend traject.

Vragen die voor u van belang zijn in relatie tot de evaluatie en debriefing:

- heb ik mijn doelstellingen bereikt?
- indien nee: wat is er misgelopen?
- hoe zou ik dat kunnen verbeteren in de toekomst?
- zou ik voor eenzelfde opdracht in de toekomst dezelfde methode gebruiken?
- wat zou ik anders kunnen doen en waarom?

Nota bene

Realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie is feitelijk een flink programma dat zich uitstrekt over meerdere jaren, bestaande uit een groot aantal deelprojecten, in verschillende fases en bij verschillende onderdelen van de organisatie.

Advies is daarom te werken met tussenevaluaties: lerend evalueren.

De leerpunten die zijn opgedaan in de tussenevaluaties komen zeker van pas in volgende fases van het programma.

Meer weten?

Literatuur

Cacioppo, J.T., R.E. Petty, C.F. Kao & R. Rodriguez (1986). Central and peripheral routes to persuasion: an individual difference perspective. *Journal of personality and social psychology*, 51 (5): 1032-1043

Fishbein, M., Cappella, J. N. (2006). The role of theory in developing effective health communications, *Journal of communication*, 56, 1-17.

Lechner, L., S.P.J. Kreemers, R.M. Meertens & H. de Vries (2007). Determinanten van gedrag. In: Brug, J., P. van Assema, L. Lechner (2007). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: een planmatige aanpak* (5e druk) Assen: Koninklijke van Gorcum: 75-104

McGuire, Persuasion Communication Model. In: Brug, J., Assema, van P. en Lechner, L. Assen (2007). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: een planmatige aanpak.*: Koninklijke Van Gorcum BV.

Pol, L.R., C.E. Swankhuisen & P. van Vendeloo. 2006 (nog te verschijnen). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie: mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Renes, R.J., Putte, B. van de, Breukelen, R. van, e.a. (2011). *Gedragsverandering via campagnes*. Dienst Publiek en Communicatie. Ministerie van Algemene Zaken

Van Ruler, A.A. (1998). *Strategisch management van communicatie: Introductie van het Communicatiekruispunt* (Standpunt Communicatie). Deventer: Samsom

Websites

<http://zakelijk.infonu.nl/management/79479-interne-communicatie-een-onmisbaar-managementinstrument.html>