

In de ban van de pers



Invloed van de media op de identiteit van organisaties en hoe zij daar intern mee moeten omgaan

Afstudeerscriptie Jelle de Boer
Studentnummer 88102110

Afstudeerbegeleider: Th.G.J. Loeffen

Deeltijd Communicatie
Haagse Hogeschool
Juni 2006

Literatuuronderzoek

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel I – De rol van de media	5
1.1 Wat is nieuws?	5
1.2 Insteek van het nieuws	6
1.3 Wie maken nieuws?	7
1.4 Hoe nieuws tot stand komt	8
1.5 Objectiviteit versus subjectiviteit	9
1.6 Van nieuws naar crisis	10
1.7 Wet van Pleuris	10
1.8 Lekken naar de pers	11
Deel II – Organisaties, identiteit en de rol van de media	13
2.1 Identiteit	13
2.1.1 Niveaus van identiteit	14
2.1.2 Organisatie-identiteitsmix (CI-mix)	14
2.2 Imago	15
2.2.1 Belang imago (en dus belang identiteit)	16
2.3 Inbreuk in organisatie-identiteit via negatieve berichtgeving	16
Deel III – Organisaties, identiteit en interne communicatie	17
3.1 Interne communicatie	17
3.1.1 Wat is interne communicatie?	17
3.1.2 Interne communicatie in het transparantietijdperk	19
3.2 Negatief in de pers, en dan?	20
3.2.1 Reageren of niet?	20
3.2.2 Voorbereiden op crises	21
3.3 Motiveren en verbinden van medewerkers	22
3.4 Interne communicatie (reprise)	23
Conclusie	25
Verantwoording	27
Literatuur	28

Inleiding

In de 19^e eeuw schreef Oscar Wilde: “Er is maar één ding ter wereld erger dan dat er over je wordt gesproken en dat is wanneer er niet over je wordt gesproken.” Begin 21^e eeuw kunnen we constateren dat de uitspraak van Wilde inmiddels eigenlijk nog steeds niet aan kracht heeft hoeven inboeten. Als we kijken naar overheidsorganisaties, NGO's en commerciële bedrijven, kunnen we constateren dat het tegenwoordig absoluut van belang is wát er over een organisatie wordt gezegd en dan zeker als er iets over die organisatie in de media verschijnt.

Aanleiding om deze scriptie te schrijven, is de constatering dat de organisatie waar ik sinds ruim tien jaar werkzaam ben (UWV – Uitvoering Werknemersverzekeringen) vrijwel dagelijks in het nieuws komt. En dat is in zekere zin niet altijd positief te noemen. Enerzijds komt dit doordat het nieuws over UWV niet altijd positief is, anderzijds door de houding die de media aannemen.

Dit kan in een breder perspectief worden gezien. Organisaties zijn in algemene zin geregeld ‘slachtoffer’ van de media. Of het nu de Nederlandse Spoorwegen, Schiphol, politiek Den Haag of UWV betreft; de algemene stelregel is: positief nieuws is geen nieuws. Niemand zal in de krant lezen: ‘Treinen rijden op tijd.’ Geen mens zal een medium kopen dat zoiets opschrijft. Maar waarom eigenlijk?

In deze scriptie probeer ik een verband te leggen tussen de motieven van de media om (negatief) te berichten, organisaties die hiervan het slachtoffer zijn en hun (interne) reacties hierop. Ik richt mij vooral op de geschreven media. Dat doe ik omdat ik hiermee het onderwerp kan afbakenen, zonder dat ik daarmee het uitgangspunt verwaarloos.

Negatieve berichten in de media hebben invloed op de identiteit van een organisatie. Een enigszins clichématig voorbeeld dat veel wordt gebruikt is dat ‘mensen op verjaardagen niet meer durven zeggen dat ze bij UWV, NS, Belastingdienst, Essent, enzovoorts werken’. Uiteindelijk heeft dit gevolgen voor de gewenste identiteit van deze en ontelbaar veel andere organisaties. Deze scriptie wil een verkenning zijn in de wereld van de journalistieke beeldvorming van bedrijven en dan vooral wanneer deze beeldvorming negatief is. Maar hoe werkt het? En waarom is het zo belangrijk? En wanneer moeten bedrijven wel en wanneer niet intern reageren?

Dit is goed samen te vatten in de probleemstelling van deze scriptie:

In hoeverre moeten organisaties in de interne communicatie (gerichte) actie ondernemen naar aanleiding van in de media gepresenteerde (negatieve) berichten die de gewenste organisatie-identiteit (mogelijk) beïnvloeden?

Om hierop een antwoord te kunnen geven, is het van belang het complete proces te beschrijven hoe nieuws ontstaat en wat ermee wordt gedaan. Vervolgens wordt ingegaan op de rol die de media hebben in het naar buiten brengen ervan. Dat is deel I. In deel II wordt aangegeven wat identiteit is, hoe dit doorwerkt in het imago en waarom berichten in de media de identiteit en dus het imago beïnvloeden. Deel III beschrijft op welke wijze bedrijven in de interne communicatie deze berichten kunnen duiden, dit in relatie tot de organisatie-identiteit.

In de conclusie wordt uiteindelijk het antwoord gegeven op de vraag in hoeverre organisaties moeten reageren wanneer zij negatief in het nieuws zijn geweest en dan vooral hoe zij hier intern mee om moeten gaan.

Deel I – De rol van de media

Begin maart 2006 is voor het tweede achtereenvolgende jaar de bonus die Essent aan topman Michiel Boersma heeft uitgekeerd aanleiding voor de media voor berichtgeving. De reacties in het land laten zich raden: iedereen staat op z'n achterste benen. Volgens Laurens Jan Brinkhorst, de huidige minister van Economische Zaken, was er zelfs sprake van recidive en provocatie. De acht ton die Boersma uitgekeerd krijgt, is een zaak die eigenlijk alleen Essent en de aandeelhouders ervan aangaat, maar door de berichtgeving in de media tot landelijke proporties wordt opgeblazen. Weliswaar is de organisatie voortgekomen uit een publiek bestel en is de overheid nog aandeelhouder, maar is en blijft het een private organisatie die per definitie geen publieke verantwoording hoeft af te leggen (al is het in het kader van toenemende transparantie bij organisaties wellicht niet onverstandig dit wel te doen). Dat het in de media zo uitvoerig aan de orde is geweest en dat Essent een verdedigende houding heeft moeten aannemen, heeft welzeker gevolgen voor het imago van de organisatie. Zeker nu de bonus van de topmannen van de energiebedrijven een jaarlijks terugkerend fenomeen is geworden.

Er zit echter nog een kant aan deze zaak: de gevolgen voor de identiteit van de organisatie. De macht van de media reikt zover dat medewerkers van organisaties – die mede bepalend zijn voor de identiteit ervan – hierdoor een negatieve houding ontwikkelen. En dit is van invloed op de organisatie-identiteit. Voor Essent kunnen we heel veel namen van heel veel andere organisaties invullen: NS, UWV, CWI, IND, elk ministerie, Belastingdienst, UPC, KPN, enzovoorts.

1.1 Wat is nieuws?

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag welke impact nieuws heeft op de organisatie die het betreft, is het van belang om eerst te achterhalen wat nieuws is en hoe dit tot stand komt. Volgens Van Ginneken heeft nieuws met betrokkenheid te maken. In zijn boek 'De schepping van de wereld in het nieuws', geeft hij het voorbeeld van *de tragische doden*: "Tienduizend doden in een ander werelddeel staat gelijk aan honderd doden in een buitenplaats staat gelijk aan tien doden in de hoofdstad staat gelijk aan één beroemdheid." Dit geeft aan dat hoe dichterbij elk individu het nieuws komt, des te groter de impact ervan is. De omstandigheid waaronder nieuws plaatsvindt, versterkt het effect nog eens verder. Voorbeelden hiervan zijn de moord op Pim Fortuyn en Theo van Gogh. Brute moord en politieke moord kwadrateren het effect. Hoe dit werkt, wordt verder uitgelegd onder 'De wet van Pleuris' (zie pagina 10).

Nieuws is dus iets dat maatschappelijk ontwricht. Maar getallen zeggen niet alles. In het verkeer komen jaarlijks honderden mensen om. Hierover gaat niemand een groot bericht in de krant zetten (niet over individuele gevallen). Maar als er bij een treinramp vijf mensen omkomen (Hoofddorp 1993) dan staan de kranten er dagenlang vol van. Bij de vuurwerkramp in 2000 in Enschede vielen 'slechts' 23 doden. Toch was dit wekenlang voorpaginanieuws. Dus naast betrokkenheid is er nog iets anders dat maakt dat iets 'nieuws' is en publicabel geacht wordt.

We blijven zitten met de vraag: wat is nieuws? In de literatuur wordt hier een antwoord op gegeven. Van Ginneken geeft in zijn boek een beschrijving van wat hij nieuws vindt: "Nieuws is iets wat als

‘nieuw’ wordt opgemerkt en aangemerkt binnen een bepaalde maatschappij of groep, en niet iets wat als ‘niets nieuws’ wordt beschouwd binnen dezelfde maatschappij of groep. Iets wat beschouwd wordt als on-verwacht, buiten-gewoon, ab-normaal. En niet iets wat beschouwd wordt als te verwachten, gewoon en normaal.” Ook Bardeel en Bierhoff geven in hun boek ‘Media in Nederland. Feiten en structuren’ een definitie van nieuws: “Feiten zijn nieuws als ze ongebruikelijk zijn en afwijken van de normale gang van zaken.” Een andere, niet onbelangrijke definitie van nieuws geeft In ’t Hout in zijn boek ‘De media methode. Professioneel optreden in de publiciteit’: “Alle veranderingen in de samenleving die relevant zijn voor die samenleving; die de mensen binnen die samenleving nog niet kennen en waarvan de journalist het belangrijk vindt dát ze die kennen.”

Hierin zit vooral opgesloten dat nieuws een verrassingselement in zich moet hebben, het moet als het ware een schokgolf teweeg brengen. De maatschappij (niet afgebakend, dus in niet gedefinieerde zin) moet hierdoor in beroering zijn gebracht. Vanzelfsprekend is het zo dat er wanneer er wel wordt afgebakend, iets dat voor de ene groep nieuws is, voor een andere dat helemaal niet is. Nieuws vergt dus ook betrokkenheid bij het onderwerp of bij het feit. Kranten maken gebruik van deze dynamiek. Wat voor NRC geen nieuws is (eerste kievietsei), is dat voor het Dagblad van het Noorden wel. In berichten die wel van belang zijn voor een brede groep, wordt kleuring aangebracht. Feiten zijn feiten, maar een signatuur is in elk bericht wel aan te treffen. Zo zal De Telegraaf een bericht over minister Verdonk van Vreemdelingenzaken heel anders benaderen dan de Volkskrant of Het Parool.

In de definitie van In ’t Hout gaat het vooral ook over de afweging die de journalist moet maken wat wel en wat geen nieuws is. Dit is geen onbelangrijke toevoeging aan het palet van definities omdat juist de rol van de journalist zo’n belangrijke factor is in de nieuwsvoorziening: de menselijke.

1.2 Insteek van het nieuws

Wanneer de NS erin slaagt om 89 procent van de treinen op tijd te laten rijden, is dit nieuws. Echter, de media zullen dit niet in de kop van het artikel zetten. Die kop zal eerder als volgt luiden:

- Veel treinen nog steeds vertraagd.
- Elf procent treinen niet op tijd.
- NS presteert ondermaats.

Er is hier dus iets gaande dat de krant maakt wat het is: een bron van gekleurd nieuws. Enerzijds de benadering: die is per definitie gericht op een negatieve insteek. Dit komt door de constatering die in de vorige paragraaf werd gedaan dat nieuws alleen nieuws is als het onverwacht is. We verwachten dat alle treinen op tijd rijden en als dat niet gebeurt, is dat nieuws. Omdat de generale opinie is dat de treinen niet op tijd rijden, zou het ook zeker nieuws zijn wanneer alle treinen wél op tijd rijden. Dit klinkt controversieel, maar in algemene zin klopt het. Nieuws is pas nieuws als het onverwacht is. Dat geldt ook voor het buitengewone ervan.

De stelling ‘Goed nieuws is geen nieuws’, gaat overigens niet of in elk geval niet altijd op. Wanneer Nederland in de zomer van 2006 wereldkampioen voetbal wordt, is dit zowel nieuws als goed nieuws

(objectief gezien). Mocht dit zo zijn, dan zal dit uitgebreid in de kranten worden belicht. Aan de voorwaarden on-verwacht, buiten-gewoon, ab-normaal wordt in onderhavig geval immers wel voldaan. Daarnaast is betrokkenheid van de doelgroep ook zeker aan de orde.

In 't Hout weet dit in zijn boek 'De media methode' goed te omschrijven. Hij geeft namelijk in een drietal zinnen exact aan waarom de journalist zich opstelt, zoals deze zich opstelt: "narrig, ontevreden; waarom is hij nooit een keer blij wanneer het goed gaat?" In 't Hout ziet dit als zijn professionele rol. Hij is namens de samenleving geïnteresseerd in het negatieve, het andere is geen nieuws.

Toch is hiermee het onderwerp nog niet voldoende uitgediept. De ware reden waarom een bericht in negatieve zin wordt benaderd door journalisten, is vooral gelegen in het feit dat men discussie wil uitlokken. In het boek 'Media in Nederland' wordt hier uitvoerig op ingegaan. Ook uit de dagelijkse praktijk zijn legio voorbeelden te geven: UWV is op woensdag 12 april 2006 op tv. De aanleiding is het groeiende aantal klachten over de claimbeoordeling. In de begeleidende filmpjes werden twee werklozen geportretteerd die - naar eigen zeggen - lange tijd zonder geld zaten. In één geval was dat wettelijk gezien terecht, omdat de voormalige werkgever niet de juiste papieren had overhandigd. Hierdoor kon UWV niet betalen en was de werkloze de dupe van het systeem. Uiteindelijk kreeg hij toch waar hij recht op had. UWV had een voorschot kunnen verstrekken, maar dat doet UWV alleen wanneer daar een goede reden voor is. De journalist interviewt de directeur WW en vraagt hem waarom UWV het geld - van alle door de Nederlandse burger opgebrachte premies - achterhoudt door niet uit te keren of een voorschot te geven. Op zich is dit al een gekleurde en niet objectieve vraag, maar de geïnterviewde geeft goed weerwoord. Het scenario van de tegenstelling doemt nu op. Als UWV namelijk wél uitkeringen zou verstrekken, ongeacht of iemand daar wel recht op heeft, is weliswaar de gedupeerde (voor korte tijd) geholpen, maar is het volstrekt duidelijk dat dezelfde journalist aan dezelfde directeur dan de vraag kan en zal stellen: "Waarom keert u gemeenschapsgeld uit zonder dat daar een goede reden voor is?" Quod erat demonstrandum.

De insteek van het nieuws, gebracht door de journalist, heeft dus altijd ten principale een negatieve insteek. Het Eindhovens Dagblad heeft in 1996 geëxperimenteerd met het uitbrengen van een positieve krant. 'Vrede Israël dichterbij' en 'Belgen op de bres voor hun held' waren koppen in de krant die gingen over uiteenlopende crises. Aanleiding hiervoor was een geregeld op de redactie gehoord geluid van lezers die klaagden over de negatieve insteek van het nieuws. Bijna nodeloos om eraan toe te voegen dat het geen succes werd en de krant snel weer op de bekende manier werd gemaakt. Of zoals een woordvoester van UWV het stelt: "Goed nieuws is meestal geen nieuws. Dat is de realiteit." (U&UWV, 2005).

1.3 Wie maken nieuws?

De term journalist is al een aantal keer gevallen. Deze beroepsgroep is in de meest brede zin van het woord verantwoordelijk voor de verzameling, duiding en verspreiding van het nieuws. Een klassieke wijze waarop nieuws wordt verspreid, is de krant. In het boek 'Media in Nederland' wordt dit uitvoerig beschreven.

De oudste kranten dateren al van de 17^e eeuw, maar pas in de 20^e eeuw zien we de krant tot volledig wasdom komen, omdat de technische mogelijkheden vervolmaakt en kranten breed verkrijgbaar zijn. Na de Tweede Wereldoorlog is de krant hét nieuwsmedium. Dat verandert langzaam met de intrede van televisie in de jaren vijftig (eerste journaal: 1956) maar vooral door de explosieve groei van internet eind jaren negentig. Het aantal kranten anno 2006 is redelijk stabiel: De Telegraaf, Algemeen Dagblad, Het Parool, NRC Handelsblad en Trouw zijn de grote landelijke kranten. Eind jaren negentig komt daar nog een tweetal gratis kranten bij die aan reizigers in het openbaar vervoer worden aangeboden: Spits en Metro.

Betaalde kranten hebben anno 2006 dus geduchte concurrentie van tv en internet. Deze media hebben als voordeel dat het snel (soms zelfs live) is en internet is daarnaast ook nog eens interactief. De ontleding van Nederland is ook zichtbaar in de oplage van kranten. Deze blijft dalen. Deels door de concurrentie van tv en internet en deels door de concurrentie intern van gratis kranten.

Daarnaast zien we dat kranten zich steeds meer ook via internet tot de lezer richten. Een actueel medium als de krant is hierdoor nóg actueler geworden. Dit heeft echter ook implicaties voor de werkwijze van de journalist. De tijdsdruk die deze opgelegd krijgt – en dus de tijd om hoor en wederhoor te kunnen plegen – wordt nog hoger.

Kranten worden gemaakt door uitgeverijen en zij gaan daarin beslist niet filantropisch te werk. Er moet namelijk winst gemaakt worden. De krant is een product aan het succes waarvan veel mensen hun inkomen en werkgelegenheid danken (Bardoel en Bierhoff, 1997). Kranten moeten dus worden verkocht. Met de toename van andere massamediale middelen en de concurrentie intern via gratis dagbladen, zien de uitgeverijen hun oplagen dalen en die daling is nog niet ten einde. Dit heeft in 2005 al geleid tot een grote fusie tussen een aantal GPD-dagbladen en het Algemeen Dagblad. Terzelfder tijd is deze overgegaan in een nieuwe format: tabloid. Hiermee proberen kranten (Het Parool en Trouw gingen het Algemeen Dagblad hierin al voor) met nieuwe formules, zowel in geschrift als qua uiterlijk, lezers aan zich te binden. Uiteindelijk zien we dat er – gechargeerd gesteld – ‘gescoord’ moet worden door journalisten. Dit leidt tot een ‘oorlog’ om de lezer. Scoren doe je door elke dag de grenzen van het nieuws te verkennen en waar mogelijk op te rekken. Voetbaltrainer Co Adriaanse wist dit ooit eens mooi te verwoorden als ‘Scorebordjournalistiek’: door naar resultaten te kijken, deze te interpreteren en naar believen de veroorzaker ervan te verleiden tot het doen van pikante uitspraken waarmee in de media goede sier kan worden gemaakt.

1.4 Hoe nieuws tot stand komt

Het is een open deur, maar iets kan pas nieuws zijn als het is voorgevallen. Hoe gaan journalisten dan te werk en hoe komen vervolgens berichten tot stand? In feite zijn er twee mogelijkheden: een organisatie benadert de pers actief, of een organisatie wordt benaderd door de pers. In het eerste geval kan dit door het versturen van een persbericht of het organiseren van een persbijeenkomst. In het tweede geval komt de journalist zelf een onderwerp op het spoor, hetzij via een al spelend onderwerp

of in extremere gevallen door het uitbreken van een crisissituatie. Ook het tippen van journalisten door medewerkers van een organisatie – lekken – is een bron voor een journalist.

In alle gevallen vindt er – als het goed is – communicatie plaats tussen de organisatie die het betreft en de journalist, meestal door interventie van een afdeling persvoorlichting. De journalist doet (bronnen)onderzoek, schrijft, en publiceert. Als het correct wordt uitgevoerd, komt de dynamiek van hoor en wederhoor ergens in het proces tot stand.

1.5 Objectiviteit versus subjectiviteit

Dit voorjaar is een onderzoek¹ naar de signatuur van de pers in Nederland gepresenteerd. De publieke opinie dat de pers ‘links’ zou zijn, wordt door hem gelogenstraft. Kennelijk is de pers niet te kwalificeren als links of rechts, men schrijft namelijk in algemene zin negatief. Heel negatief als het gaat om het kabinet, minder negatief als het gaat om de oppositie. Het uitgangspunt bij het onderzoek was af te komen van indrukken en alleen nog te kijken naar de feiten.

Feiten of geen feiten, het woord negatief is weer gevallen. Klaarblijkelijk is de *trigger* voor een journalist om een bericht te maken, of om een persoon te interviewen een negatieve impuls. Dit is natuurlijk wel weer in lijn met de kerngedachte dat iets pas nieuws wordt en dus interessant is als er aan de voorwaarden on-verwacht, buiten-gewoon en ab-normaal is voldaan.

Stamsnijder doet hier nog een schepje bovenop. In zijn boek ‘Goed nieuws in kwade tijden,’ schrijft hij: “Nieuwswaarde wordt steeds minder een objectief gegeven en wordt steeds meer een subjectieve belevenis.”

Negatief en subjectief. Het zal over je beroepsgroep maar worden geschreven. Weg is het aureool dat Kuifje achter zijn kruin met zich meedroeg. Maar vanuit de beleving van de ‘slachtoffers’ is het geen rare redenering. Waarom eigenlijk?

Het instrument van de journalist is taal, en taal is zelden objectief. Journalisten wordt in hun opleiding geleerd dat zij objectiviteit in hun berichtgeving moeten betrachten. Dit is een prachtig uitgangspunt dat in de praktijk nooit volledig zal kunnen worden gewaarborgd. Niets menselijks is de journalist vreemd en dat sluit subjectiviteit niet uit. Zie ook het voorbeeld van de journalist die de directeur WW van UWV interviewt. Hier is niets objectiefs aan. Toch kan deze journalist zijn gang gaan. De nieuwsgaring en –verspreiding is hiermee gebaat.

De kwaliteit van de journalistiek in Nederland wordt geregeld ter discussie gesteld. Persvoorlichters klagen steen en been over het feit dat journalisten vooral in feitenkennis tekortschieten. Vanuit beide kampen geredeneerd is dit geen onlogische conclusie. De vraag is echter of dit als ernstig moet worden gekwalificeerd. Ik denk van wel, maar zie de realiteit tegelijkertijd onder ogen. Organisaties zijn alleen

¹ Otto Scholten in het rapport ‘De Nederlandse Nieuwsmonitor’ van Stichting Het Persinstituut (gepresenteerd op 18 april 2006). Geciteerd in diverse dagbladen.

gericht op hun eigen kleine realiteit. Journalisten worden geconfronteerd met heel veel van die kleine realiteiten. Het is niet realistisch om te verwachten dat een journalist op de hoogte is van alle *ins* en *outs* van een organisatie die in het nieuws is. Een journalist werkt vanwege actualiteit en deadlines onder grote tijdsdruk. Soms is er dan geen tijd om een bewering volledig en juist te onderbouwen, hoe betreurenswaardig dit ook moge zijn. Het is vanzelfsprekend schadelijk en onjuist, maar vanuit de rol van de journalist geredeneerd wel begrijpelijk. Er is sprake van een krachtenspel tussen persvoorlichting en journalist om hierin een modus te vinden. Reageren gaat in dit geval gelijk op met informeren. Hierop wordt later nog uitgebreid teruggekomen.

1.6 Van nieuws naar crisis

Soms is er geen sprake van nieuws. Soms is iets een regelrechte crisis. Maar wat is een crisis eigenlijk? “Een majeure, onvoorspelbare gebeurtenis met (potentieel) negatieve consequenties. De gebeurtenis en de nasleep ervan kunnen ernstige schade toebrengen aan de organisatie, haar medewerkers, producten, diensten, financiële situatie en reputatie.” (Barton, 1993).

Nieuws is niet altijd een crisis, maar een crisis is wel altijd nieuws. Een crisis voldoet ook aan de kenmerken on-verwacht, buiten-gewoon, ab-normaal. Misschien zelfs wel in extreme zin. Om die reden halen vrijwel alle crises de media. Er moet natuurlijk wel in objectieve zin sprake zijn van een crisis. Met andere woorden: niet alleen de belanghebbende moet er deelgenoot in zijn. Vandaar het predicaat ‘majeure’ in de definitie.

Journalisten zijn per definitie geïnteresseerd in crisissituaties bij organisaties, vooral wanneer er sprake is van organisaties die om wat voor reden dan ook al in het nieuws zijn. Persvoorlichters proberen vanuit hun rol vooral escalatie te voorkomen.

De relevantie van bovenstaande wordt nog eens benadrukt in het boek van Stamsnijder (Goed nieuws in kwade tijden), waarin hij de stelling poneert dat “Een ramp in het land een feest voor de krant is.” Volgens zijn zeggen is het terecht dat journalisten organisaties kritisch volgen. Het belang van organisaties in de Nederlandse samenleving en hun rol daarin kan niet kritisch genoeg gevolgd worden. De grondslag hiervoor is gelegen in het feit dat men aan maatschappelijke eisen moet voldoen en de rol van de krant daarin is om die maatschappelijke rol te toetsen en de uitkomsten daarvan te delen met die samenleving.

1.7 Wet van Pleuris

In de crisiscommunicatie is een wetmatigheid geïntroduceerd die aangeeft in hoeverre berichtgeving in de media de ernst van een crisis beïnvloedt. De literatuur spreekt hierin over ‘de wet van Pleuris’ (Bey, Frek en Monnier, 2002).

$$\text{Wet van Pleuris} = R \times V \times M^2$$

De variabelen zijn R (relevantie), V (verwijtbaarheid) en M (mediageniekheid). Dit laatste is het meest van belang, vandaar dat deze variabele wordt gekwadraterd en daarom het meeste gewicht in de schaal legt. Immers, wanneer een bericht in de media verschijnt, is de kans dat ‘de pleuris’ uitbreekt een stuk hoger. Zonder de Zapruderfilm zou de moord op John F. Kennedy bijvoorbeeld nooit zolang tot de verbeelding hebben gesproken (al werd deze pas jaren na de moord voor het eerst vertoond).

De wetmatigheid geeft eigenlijk vooral aan dat de rol van de media cruciaal is voor het al dan niet uitbreken van ‘de pleuris’. Met de groeiende rol van de media in de samenleving, de uitbreiding van de massamediale middelen en de stevige concurrentie onderling, groeit een voorval in een organisatie tegenwoordig al snel uit tot een crisis. Zij moeten hier rekening mee houden en hier op inspelen. Hierover later meer.

Wat de relevantie hiervan is in dit kader, is het feit dat de opstellers van deze wetmatigheid het crisisgehalte onder invloed van de media groot achten. Kennelijk is een crisis pas een échte crisis als er media-aandacht aan gekoppeld wordt. In vroegere tijden – toen de rol van de media (om wat voor reden dan ook) kleiner was – was de impact van mediale aandacht kleiner. Een bekend voorbeeld hiervan is de aanslag op de Twin Towers in New York. Om twee redenen is dit nieuwsfeit een historisch ijkpunt. Analoog aan Van Ginniken omdat de impact van het gebeuren heel hoog is en analoog aan de Wet van Pleuris omdat de media-aandacht bijzonder groot is geweest ten tijde van het ontstaan van de crisis.

1.8 Lekken naar de pers

‘Iemand die naar de pers lekt, was ooit een loyale medewerker’, (Van Zanten, 1995) is een uitspraak die aangeeft dat iemand niet zomaar informatie naar buiten brengt waar dit niet de bedoeling is. Of het nu gaat om strategisch lekken of lekken uit frustratie over het gevoerde beleid door een organisatie; evident is dat er schade aan het imago kan ontstaan. Sowieso levert het veel werk op voor een afdeling persvoorlichting.

Elke medewerker is wel eens kritisch op de directie. Dat mag ook. Niet voor niets wordt de voorzitter van de raad van bestuur van UWV op de voorpagina van het personeelsblad van mei 2006 geciteerd met: “Ik ben juist blij met openlijke kritiek.” Kritiek is in deze tijd ook meer mogelijk dan twintig, dertig jaar geleden. Dit komt door de grotere transparantie die bedrijven nastreven, zowel extern als intern. Die transparantie komt de identiteit ten goede van bedrijven, want het biedt medewerkers de mogelijkheid mee te denken en mee te praten, wat de betrokkenheid verhoogt. Waar echter wel altijd op gehamerd wordt, is dat kritiek binnenskamers blijft.

Lekken is van alle tijden, maar nooit was het makkelijker dan anno nu. Soms is lekken van belang. Een voorbeeld hiervan geeft Richard Matthijse²: “Wanneer een journalist halve waarheden dreigt te

² Richard Matthijse is voormalig directeur voorlichting bij VROM, Onderwijs, Economische Zaken, Binnenlandse Zaken en VWS.

publiceren, ben je soms wel gedwongen om te lekken.” Vanzelfsprekend gaat het hier dan om professioneel lekken.

Een andere vorm van lekken, is de slordigheid waarmee medewerkers omgaan met (vertrouwelijke) informatie. Dit is deels te wijten aan de moderne techniek: men laat USB-sticks, cd-roms en harde schijven vrij eenvoudig slingeren. Ook de recente ophef over *peer-to-peer* software waarmee bestanden kunnen worden uitgewisseld (zoals Limewire), bevestigen dit beeld.

En dan nog dit: als een officier van justitie zijn pc met dubieuze privé-informatie bij het grofvuil zet, wordt deze niet aan betrokkene of aan diens werkgever geretourneerd, maar linea recta naar Peter R. de Vries of De Telegraaf doorgespeeld, met alle gevolgen van dien. Dit is vanzelfsprekend schadelijk voor het imago van Justitie en daarom ook voor de identiteit. Lekken heeft dus zeker ook invloed op de identiteit van een organisatie.

Deel II – Organisaties, identiteit en de rol van de media

Identiteit is onlosmakelijk verbonden met imago, doelstellingen en strategie. Om die reden wordt in dit deel van de scriptie eerst een definitie hiervan gegeven en het onderlinge verband gelegd, om vervolgens het belang van identiteit en de invloed van de media hierop aan te kunnen tonen.

Elke organisatie is ooit opgericht om bepaalde doelen te bereiken. Wanneer we naar de essentie van doelstellingen van een organisatie op zoek gaan, komen we op een tweetal mogelijkheden uit die voor elk van hen geldt:

- continuïteit;
- continuïteit en winstmaximalisatie.

In beide gevallen is het voortbestaan van de organisatie een doelstelling. Voor non-profitorganisaties is winst vanzelfsprekend niet aan de orde. Om te kunnen blijven bestaan (en om desgewenst winst te kunnen maken), zijn organisaties afhankelijk van klanten en de succesvol af te sluiten transacties met die klanten. Dit om in elk geval de geïnvesteerde bedragen terug te kunnen verdienen. In de organisatiekunde zijn hier theoretische modellen voor ontworpen. Deze gaan uit van doelstellingen en het realiseren ervan. Identiteit en imago zijn onlosmakelijk verbonden met doelstellingen.

2.1 Identiteit

Het uitgangspunt van een organisatie is de identiteit. Hoe wil men overkomen op en communiceren met de gekozen doelgroepen? In zijn boek 'Identiteit en imago' geeft Van Riel in de inleiding op zijn hoofdstuk direct al in vragende zin een antwoord hierop: "Who are we?" Met andere woorden: de identiteit is het basisbeginsel van een organisatie, het uitgangspunt.

Identiteit en imago zijn kreten die veelvuldig door elkaar worden gebruikt. Ze zijn ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. In het boek van Van Riel worden een paar definities genoemd.

- "Organisatie-identiteit is de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert" (Olins, 1978).
- "Organisatie-identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van de onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een langetermijnondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen" (Birkigt & Stadler, 1986).

Beide definities uit een stuk of tien die Van Riel in zijn boek opsomt, sluiten het beste aan bij de doelstelling van deze scriptie: beiden handelen vanuit de menselijke kant van de organisatie en stellen die mens daarin centraal. Het zijn per slot van rekening de mensen in een organisatie die uitstralen waar zij voor staan. Niet voor niets gebruikt In 't Hout in zijn boek 'De media methode' het voorbeeld

van een koeriersbedrijf dat een onuitwisbare indruk maakt op de klant. Zowel in negatieve (te laat, ongeïnteresseerd) als in positieve (op tijd, meedenken met de klant) zin. Organisaties moeten in zijn optiek dus altijd zorgen dat het gewenste beeld dat bij doelgroepen moet ontstaan altijd gedekt is door de werkelijkheid.

2.1.1 Niveaus van identiteit

Van Riel onderscheidt in zijn boek twee hoofdniveaus van identiteit, te weten de gewenste identiteit en de waargenomen identiteit. De eerste zijn de kenmerken die de organisatie wil uitstralen, de tweede die men feitelijk uitstraalt. Daarnaast zijn er nog percepties van de eigen medewerkers van een organisatie voor wat betreft de kenmerken van de organisatie (gepercipieerde identiteit en de feitelijke gedragingen van de individuele leden van een organisatie; in de ogen van Van Riel de toegepaste identiteit).

Juist dit laatste is in deze scriptie van belang; de gedraging van de medewerkers en de invloed die negatieve berichtgeving over de organisatie op die medewerker heeft en wat hij/zij ermee doet.

2.1.2 Organisatie-identiteitsmix (CI-mix)

Van Riel geeft aan dat identiteit de verzameling kenmerken is die door de leden van de organisatie wordt gezien als typerend voor de organisatie. Deze kenmerken moeten zowel extern als intern worden uitgedragen, zodat deze kenmerken ook 'lading' krijgen en door beide groepen worden geaccepteerd. Om dit te bereiken, is de juiste inzet van een drietal corporate instrumenten van belang: gedrag van de medewerkers, communicatie en symboliek.

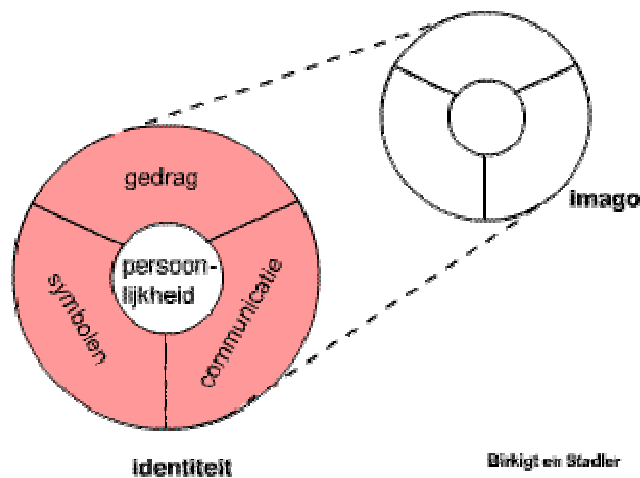
Het eerste is volgens het boek van Van Riel het belangrijkste, terwijl symboliek (logo en andere uitingen) het meest tastbaar is. Communicatie zit hier tussen in. Communicatie is het meest flexibel en het meest tactisch inzetbaar. Gedrag van de medewerkers veranderen is moeilijk te realiseren, kost veel tijd en wordt door de klanten niet altijd juist geïnterpreteerd en op waarde geschat.

Deze drie waarden (en nog de vierde – persoonlijkheid – volgens Birkigt en Stadler (1986), zijnde een duidelijke visie op de *ist*-situatie) bepalen het corporate image van een organisatie. In hun model (**zie figuur 2.1**) geven zij dit ook weer. Het is een afspiegeling van de organisatie-identiteit van een onderneming.

Birkigt en Stadler zien gedrag – of beter gezegd: gedragingen van leden van de organisatie – als verreweg het belangrijkste component in dit model. Het is volgens hen dit aspect waarop doelgroepen de organisatie als geheel beoordelen. Dit is iets wat vanzelfsprekend heel stuurbaar is, zij het niet gemakkelijk.

Overigens zet Van Riel zijn vraagtekens bij de bruikbaarheid in academische zin van het model; het is volgens hem eerder een model om iets inzichtelijk te maken, dan om iets af te bakenen. Ik ben het in zoverre met hem eens dat dit model weliswaar geen rekening houdt met zaken als omgevingsfactoren

die invloed kunnen hebben op het imago, maar dat het in de afgebakende werkelijkheid van deze studie wel degelijk van pas komt.



Figuur 2.1 – Relatie identiteit en imago

Naast imago gebruikt Van Riel ook de term reputatie van een onderneming. Wanneer hij het model van Birkigt en Stadler bespreekt, geeft hij aan dat dit volgens hem op hetzelfde neerkomt. In een later hoofdstuk – wanneer het over organisatiereputatie gaat – nuanceert hij dit. Hoewel hij aangeeft dat beide termen in grote lijnen hetzelfde zijn, is er volgens hem zowel in taalkundige als in disciplinaire zin een verschil. In deze scriptie wordt verder alleen over imago gesproken. In de Nederlandse context is dit ook het meest zuiver.

Identiteit is gewenst imago en imago is gepercipieerde identiteit (Brandt, Brian, Duijvestein en Verburgt, 2005). Om die reden is de stap van identiteit naar imago een logische.

2.2 Imago

In 't Hout schrijft in zijn boek dat “het gewenste imago van een organisatie bij de verschillende doelgroepen altijd terug te vinden moet zijn in de identiteit van de organisatie”. Het is volgens hem een kleine stap van identiteit naar imago. Overigens, andersom geldt dat ook. Identiteit en imago zijn, het is al eerder ter sprake gekomen, onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Maar wat is nu een imago? Zoals gezegd richt Van Riel zich in zijn boek – hoewel de titel anders suggereert – vooral op reputatie en is imago een term uit het verleden. Ik volg hem hierin niet, ook al niet omdat hij niet volstrekt helder kan maken waarom reputatie zoveel meer zou zeggen dan het woord imago. Daarnaast geven andere bronnen (zoals het Groot woordenboek der Nederlandse taal en diverse autoriteiten op communicatiegebied) impliciet danwel expliciet aan dat het woord imago de

lading (nog) volledig dekt. Daarnaast komen we in de literatuur (A. Smidts e.a., 2002) ook nog prestige tegen. Ook hier geldt weer dat het woord imago mijns inziens afdoende is.

En wat is dan die lading? De meest adequate beschrijving die er op dit gebied mijns inziens is te vinden, en die in Van Riels boek staat [!], is de volgende:

- “An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe, remember and relate to it. It is the net result of the interaction of a person’s beliefs, ideas, feelings and impressions about the company. A company will not have an image – people hold images of the company” (Dowling, 1986).

Cruciaal hierbij is nu het feit dat een organisatie weliswaar invloed heeft op het imago van de organisatie, maar dat het imago uitsluitend wordt bepaald door de factor die mens heet: het publiek. Imago heeft dus alles met beeldvorming te maken. Daarnaast heeft imago ook met waardering van het publiek te maken (i.e. ‘extern prestige’; A. Smidts e.a. 2002).

2.2.1 Belang imago (en dus belang identiteit)

Maar waarom is een goed imago zo van belang? Eigenlijk is die vraag vrij simpel te beantwoorden. Consumenten zijn eerder geneigd een organisatie met een sterk imago te vertrouwen en daardoor eerder geneigd om ermee in zee te gaan. Omdat organisaties voor winst en continuïteit afhankelijk zijn van afzet van producten of diensten op langere termijn, vinden zij een goed imago belangrijk. Ook voor non-profitorganisaties gaat dit op, zij het dat hier een ander mechanisme gaande is, namelijk het feit dat zij alleen kunnen bestaan bij de gratie van de publieke opinie. Waarom er dan nog steeds een Immigratie- en Naturalisatiedienst, een gemeente en een Belastingdienst bestaan, is te concluderen uit het feit dat deze organisaties nodig zijn en geen concurrentie hebben. Waar anders haal je een paspoort vandaan? Hier is sprake van wat men in de marketing negatieve vraag noemt. Men is niet geïnteresseerd in het product, maar heeft het toch nodig. In vroeger tijden stelden deze organisaties zich afstandelijk op, maar sinds enige jaren stellen ook zij belang in een sterk (klantvriendelijk) imago, omdat ook zij bestaan bij de gratie van het publiek dat zij dienen.

2.3 Inbreuk in organisatie-identiteit via negatieve berichtgeving

Het imago van een organisatie is mede bepalend voor het voortbestaan ervan. Het is een belangrijke factor voor succes. Het imago is een directe afgeleide van de identiteit van een organisatie. Het hebben van een goed imago is – zoals reeds eerder geconstateerd – afhankelijk van de identiteit van de organisatie.

Wanneer een organisatie negatief in het nieuws komt, is via meting objectief vast te stellen dat dit (voor bepaalde tijd) invloed heeft op het imago van een organisatie. Hieruit kan direct worden afgeleid dat de identiteit van een organisatie ook (negatief) wordt beïnvloed. Deze keten van reacties is schadelijk voor de organisatie en moet als zodanig door het management ervan worden opgevat. Hoe hieraan iets te doen is, wordt in deel III uitgewerkt.

Deel III – Organisaties, identiteit en interne communicatie

3.1 Interne communicatie

Een van de stellingen van A. Smidts (e.a., 2002) is dat de mate waarin een organisatie wordt gewaardeerd (imago/reputatie), van invloed is op de mate waarin medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie waarin zij werken. Om dit voor elkaar te krijgen is interne communicatie als managementinstrument een factor van belang. Smidts c.s. noemen dit medewerkerscommunicatie.

Communicatie met medewerkers speelt een belangrijke rol in de identificatie van medewerkers met de organisatie en de doelstellingen ervan. Hoe adequater de informatie, des te sterker de band met die organisatie. En een sterke band met een organisatie zorgt weer voor een betere prestatie van die medewerker. Dit heeft gevolgen voor de identiteit van de organisatie en versterkt uiteindelijk ook weer het imago. En een goed imago is weer een bepalende factor voor de levensvatbaarheid en/of winstgevendheid. Interne communicatie speelt in dit proces een belangrijke rol.

3.1.1 Wat is interne communicatie?

In de literatuur zijn vele definities gegeven over wat interne communicatie is. Los van de later te geven definitie ervan, is het zinnig te beginnen met aan te geven wat de gevolgen zijn van adequate interne communicatie. Koeleman (2003) geeft in zijn boek aan dat het verbeteren van interne communicatie geen grotere motivatie tot gevolgen heeft, maar dat het afwezig zijn van goede interne communicatie volgens hem wel negatief is.

De meest eenvoudige definitie die van interne communicatie te vinden is, is een beschrijving die zich puur richt op de essentiële kenmerken. Het is een definitie van Van Riel³: “Interne communicatie is de offerte van boodschappen van interne zenders aan interne ontvangers.”

Veel interessanter dan de definitie wordt het als we kijken naar de vier functies volgens Koeleman van interne communicatie:

- taakinformatie;
- kennismanagement;
- motiveren en verbinden van medewerkers;
- beleidsinformatie.

In deze scriptie is vooral de derde functie van belang: het motiveren en verbinden van medewerkers. Hoe gaat dat in zijn werk? En wie spelen daar een rol in? Door interactie van leden van een organisatie, maken deze qualitate qua deel uit van het organisatieproces dat identiteitsbepalend is. Interne communicatie is een alom aanwezig en voortdurend proces dat hieraan ten grondslag ligt. Deze vorm van communicatie kan worden gestuurd; door elk individu en centraal. Op het eerste heeft

³ Koeleman citeert Van Riel die deze definitie gaf op een congres in 1990.

de organisatie geen grip (tenzij indirect), op het tweede wel, vanuit de centrale communicatierol. Medewerkers zoeken zingeving in hun bestaan. Dit klinkt even hoogdravend als het is en het is dan ook niet iets waar men zich continu van bewust is. Dit neemt niet weg dat het wel van belang is. Die zingeving wordt mede ingegeven door de waardering die elke medewerker krijgt voor zijn of haar werk. Expliciet van een leidinggevende, impliciet van bijvoorbeeld de publieke opinie. In het algemeen gaat de stelregel op: hoe hoger de (maatschappelijke) waardering, des te sterker de verbinding en identificatie met de organisatie.

Van Riel meent dat werknemers die zich sterk met hun organisatie identificeren, positiever tegenover die organisatie staan (binding). Dit heeft volgens hem ook tot gevolg dat deze groep medewerkers meer geneigd is om de activiteiten zo in te richten, dat deze in lijn zijn met de doelen die de organisatie nastreeft. Dat is ook de reden dat organisaties graag willen dat hun medewerkers zich kunnen identificeren met de geprojecteerde identiteit.

Wanneer we hierop doorgaan c.q. dit omdraaien, zien we dat negatieve berichtgeving en dus (mogelijk) een negatieve publieke opinie een averechts effect hebben op de identiteit. Door negatieve berichtgeving neemt de verbinding en identificatie met de organisatie juist af.

Van Riel geeft in zijn boek enige kenmerken van interne communicatie, daar waar Koeleman zich meer richt op de functies. Van Riel heeft het over:

- structuur;
- inhoud;
- richting;
- klimaat.

Hierbij staat structuur voor de kanalen waarlangs de interne communicatie plaatsvindt, de inhoud zegt iets over de organisatie en het functioneren van de medewerkers daarin, de richting gaat over de wijze van communiceren; top-down, bottom-up of verticaal, en het klimaat geeft aan op welke wijze er al dan geen openheid bestaat.

Hoewel Van Riel en Koeleman een verschillende invalshoek kiezen, komen zij ook beiden uit op het feit dat interne communicatie – en dan met name de kwaliteit ervan – bepalend is voor de identificatie van medewerkers met hun organisatie. Dit wordt in een artikel van Smidts in het Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie verder uitgewerkt. Hij geeft twee duidelijke stellingen aangaande identificatie van medewerkers met hun organisatie:

- “Hoe groter het ondervonden externe prestige van een organisatie, hoe sterker de leden van die organisatie zich ermee zullen identificeren.”
- “Hoe adequater de informatie die medewerkers ontvangen over hun bedrijf, des te sterker zij zich ermee identificeren.”

Bovenaande overtuigt alleen al door de logica ervan. Toch verdient het enige verduidelijking. Iedereen wil bij de winnaar horen. Daarom ook hebben organisaties als CMG, Shell, PricewaterhouseCoopers en ABN AMRO geen enkele moeite om aan hooggekwalificeerd personeel te komen. Hun reputatie is van een zodanig niveau dat zij 'sterke' mensen aan kunnen nemen, mensen die voor honderd procent passen in het geschetste profiel en die volkomen voldoen aan de door de organisatie gewenste identiteit. Anders wordt het wanneer organisaties minder makkelijk aan nieuw personeel komen en meer moeite zullen moeten doen om de juiste m/v op de juiste plek te krijgen. Oftewel: hoe lager het externe prestige, hoe minder de medewerkers van een organisatie zich ermee zullen identificeren. De gewenste identiteit kan door adequaat handelen van het management en door medewerking van het personeel wel op het juiste niveau worden gebracht, maar een succesvolle operatie dienaangaande is geen vanzelfsprekendheid.

De tweede regel van Smidts c.s. is automatisch van kracht: iemand die op de juiste wijze de juiste informatie op het juiste moment ontvangt, zal zich sterker met een organisatie identificeren. Informatie over doelen, doelstellingen, nieuwe ontwikkelingen en verwachtingen, moet aan deze stelregel voldoen om medewerkers in staat te stellen de gewenste identiteit van een organisatie mee te helpen te bereiken.

3.1.2 Interne communicatie in het transparantietijdperk

Het transparantietijdperk valt niet geheel toevallig samen met de opkomst van internet en het gevoel 'in een glazen huis te zitten' van veel organisaties. Stamsnijder kiest voor het begin van het transparantietijdvak het jaar 1998, en dus is er sprake van een redelijk recente ontwikkeling. In het transparantietijdperk zien we dat de geheimen van organisaties verleden tijd zijn. De buitenwereld kan en mag een kijkje nemen in organisaties. Vanzelfsprekend wel geregisseerd, maar alles in het kader van transparantie. We zien ook dat die regierol weliswaar gewenst is, maar niet altijd haalbaar blijkt. Wanneer Anders Moberg van Ahold excessief betaald wordt in een tijd dat Ahold financieel op apegapen ligt, heeft de organisatie ongewenst iets uit te leggen. Ongewenst omdat deze informatie niet echt positief is voor het imago van Ahold. Moberg lost het keurig op door de heren journalisten op de thee uit te nodigen en openheid van zaken te geven; een geslaagd voorbeeld van transparantie. Ging het altijd maar zo.

Externe transparantie loopt gelijk op met interne transparantie. Vroeger probeerde men eerst intern te communiceren voordat iets naar buiten kwam. Met de moderne communicatiemiddelen kan men die sequentie wel vergeten. Voordat medewerkers intern over een reorganisatie hebben gehoord, staat het al op internet. Is dat erg? Nee, ik denk het niet. Maar de roep om interne transparantie is dan wel een terechte die moet worden ingewilligd. Met vallen en opstaan, zien we gelukkig dat steeds meer managers dit doorkrijgen en in praktijk brengen. Waar we echter nooit helemaal achter zullen komen, is tot welk niveau die transparantie geldt. Uiteindelijk is niemand gebaat bij de volledige waarheid. Dat is vanzelfsprekend het politieke en strategische spel tussen betrokken partijen.

Hiermee is voldoende inzichtelijk gemaakt dat negatieve berichtgeving in de pers, en gebrekkige interne communicatie hierover, een negatieve invloed hebben op de identiteit van de organisatie en dus op het uiteindelijk kunnen realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Maar wat dan als een organisatie negatief in de pers komt?

3.2 Negatief in de pers, en dan?

In september 2005 verschijnt een artikel in het personeelsblad van UWV waarin medewerkers wordt gevraagd in hoeverre zij immuun zijn voor negatieve berichtgeving. Een conclusie die daaruit kan worden getrokken, is dat er in elk geval niet een eenduidig antwoord op kan worden gegeven. De reacties lopen uiteen. De ene medewerker herkent de berichten in de krant niet, “want iedereen werkt hier keihard”. Een andere respondent weet te melden dat het negatieve nieuws over UWV hem niet echt bezighoudt. Weer een ander houdt het op ‘het glazen huis’ waarin UWV zich bevindt: men kijkt met een microscoop naar UWV en schrijft over elk vlekje. Sommige medewerkers zien wel de gevolgen van de berichtgeving in het verslechteren van het imago van de organisatie. Vooral op de afdeling waar de klachten worden behandeld, merkt men dit.

Feit is dat de raad van bestuur en de afdeling Communicatie van UWV geregeld vragen krijgen van medewerkers “of er niet eens iets kan worden gedaan aan de negatieve berichtgeving in de pers.” Klaarblijkelijk is de irritatie daarover bij die doelgroep aanwezig. Hiermee is het centrale thema van deze scriptie bereikt.

De meningen van de medewerkers van een organisatie over de gevolgen van negatieve publiciteit lopen uiteen. De irritatie op dat gebied wordt wel algemeen gevoeld. Maar wat kan een organisatie hier nu concreet aan doen?

Vanaf dit punt lopen er twee sporen: een extern spoor en een intern spoor. Organisaties zijn vooral extern gericht als zij (negatief) in de pers komen en in veel mindere mate intern. Toch is dat niet geheel terecht. Weliswaar is extern reageren van belang, maar zeker ook moet intern worden uitgelegd wat er nu werkelijk aan de hand is (transparantie).

3.2.1 Reageren of niet?

Allereerst kunnen we de vraag stellen of je als organisatie moet reageren of niet. Dit is van een aantal factoren afhankelijk. Stel nu dat de journalist zich in zijn bericht beroept op een bron die het volkomen bij het verkeerde eind heeft. Of stel nu dat de journalist in kwestie zelf volstrekt onzinnige informatie naar buiten brengt – en dit laatste is helaas geen uitzondering – dan zal een organisatie die journalist daarop moeten aanspreken. Dit heeft alles te maken met het spanningsveld tussen enerzijds public affairs/persvoorlichting en anderzijds de journalistiek. Beide hebben hun eigen dynamiek en beide hebben hun eigen belangen. De kant van de organisatie die door de verkeerde voorstelling van feiten is benadeeld, heeft er belang bij dat de journalist van de juiste informatie wordt voorzien, maar ook dat de relatie niet wordt geschaad. Niets is dodelijker dan een journalist die keer op keer een organisatie negatief weet te belichten met zaken die in het verleden hebben gespeeld, puur en alleen omdat de

relatie is verstoord. Journalisten zijn echter ook mensen en die zijn ook gevoelig voor ‘voordeeltjes’. Een journalist is derhalve bijzonder geïnteresseerd in een scoop. Organisaties kunnen dit benutten.

Maar stel nu dat de journalist volstrekt het juiste concludeert en dit ook opschrijft. En het heeft een negatieve lading. Daar valt als organisatie heel weinig aan te doen, anders dan ook in dit geval met de pers te blijven praten, te blijven informeren en hopen op betere tijden. Via de in de communicatietheorie bekende sequentie kennis/houding/gedrag valt er op het gebied van ‘informeren’ van de journalist dan hopelijk nog een en ander te bereiken, maar dit valt buiten het blikveld van deze verkenning.

In beide gevallen is het van belang om naar de medewerkers te laten zien dat er op (negatieve) berichtgeving in de pers wel degelijk actie wordt ondernomen. Niet dat elk bericht in de krant direct tot een intern bericht moet leiden. Integendeel. Wanneer dit wel gebeurt, tast dit op den duur de geloofwaardigheid van de betreffende boodschapper aan. Duurzaam laten zien dat er met de pers wordt gecommuniceerd, is zeker in het kader van de interne transparantie een goede zaak. Hoe dat eruit ziet, volgt later.

3.2.2 Voorbereiden op crises

Het klinkt als een contradictie, maar een organisatie kan zich voorbereiden op een crisis. Door de binnen een organisatie spelende issues in kaart te brengen en hier een woordvoeringslijn op voor te bereiden, kan in geval van uitbraak van een crisis, veel tijd worden gewonnen. Het op orde hebben van relevante feiten (recente kerncijfers) en een ‘crisisteam’ per issue, is een goede uitgangspositie om – in het geval van crisis – tijdig te kunnen optreden. Ook kunnen er per issue dossiers worden aangelegd. Als voorbeeld: de Nederlandse Spoorwegen worden geregeld geconfronteerd met infrastructurele problemen, waardoor aan de tijdigheidseisen van het treinverkeer niet wordt voldaan. Wetende dat dit op een verantwoordingsmoment naar buiten komt (bijvoorbeeld het uitbrengen van het jaarverslag), biedt het de organisatie de mogelijkheid zich hierop voor te bereiden en de interne en externe communicatie te organiseren. Of er vervolgens sprake is van een crisis hangt mede af van de rol van de media (Wet van Pleuris). Feit is wel dat alles dat door een organisatie hieraan kan worden voorbereid, is gedaan. Daarna is het een kwestie van afwachten en adequaat handelen vanuit de regels die gelden voor crisismanagement.

In het geval er een crisis dreigt uit te breken en dit bekend wordt, moet er zeker ook intern worden gecommuniceerd. Dan geldt de volgende stelregel: ‘Externe actie (informeren journalisten, aanleggen issuedossiers), intern uitleggen.’

3.3 Motiveren en verbinden van medewerkers

Hoe kan een organisatie in de interne communicatie medewerkers motiveren en verbinden? Volgens Ewald Wagenaar (2000) is motiveren een kwestie van informeren. In essentie is er dus sprake van intern communiceren. Om te weten wat medewerkers precies willen, zul je ze dat moeten vragen. Het is natuurlijk niet zo dat door maar intern te informeren problemen kunnen worden opgelost, aan de andere kant is het volgens Wagenaar wel zo dat wanneer er sprake is van demotivatie, dit vaak komt door gebrekkige interne communicatie.

Zo bezien, is het van belang dat medewerkers moeten worden geïnformeerd wanneer er sprake is van negatieve publiciteit. Maar enige nuance is wel op zijn plaats.

Frank Hoen, directeur van Netpresenter, stelt het zelfs letterlijk als volgt⁴: “Het werkt motiverend als het management jou als medewerker meteen informeert. Niet als je het nieuws in de krant moet lezen. Dat leidt tot wantrouwen ten opzichte van het management en tot desinteresse: waarom weten anderen het al wél?” Weliswaar doelt hij hiermee expliciet op een marketingcampagne, maar hij geeft wel de essentie aan van tijdig en uitvoerig intern communiceren. Vaak heeft een afdeling communicatie - in casu persvoorlichting - al inzicht in publicatie in de krant voordat deze verschijnt (alleen wanneer hoor en wederhoor door de journalist is gepleegd), dus is het intern communiceren van de woordvoeringslijn een optie.

Toch wil ik hier een lans breken voor het niet altijd intern communiceren van zaken die in de krant (zullen) komen. Dat alles heeft te maken met overdaad. En zoals men in Holland in zo’n geval pleegt te zeggen: overdaad schaadt. Te veel en te vaak de nuance intern proberen te communiceren, gaat op den duur ten koste van de geloofwaardigheid van de afzender en dus van het bericht. Maar waar overschrijd je de grens tussen wél en níet intern communiceren? Die grens is niet mathematisch te duiden. Het is geen exacte wetenschap, maar er valt wel degelijk wat zinnigs te zeggen over het wanneer wel en wanneer niet: een verkenning.

Bij elk incident, bij elk in de media verschijnende nieuwsfeit zul je weer dezelfde overweging moeten maken: intern reageren is alleen dan van belang als je daarmee schade beperkt of voorkomt. Dan moet je dus eerst vaststellen dat er schade ontstaat of dat er schade kan ontstaan. Die schade uit zich dan in een deuk in de gewenste identiteit. Het is vanzelfsprekend ondoenlijk om bij elk incident een complete analyse te maken van de mate waarin de werkelijke identiteit overeenkomt met de gewenste.

Feit is wel dat door transparantie bij intern communiceren het uitgangspunt te laten zijn, dit vruchten zal afwerpen, dit analoog aan de volgende stelregel:

⁴ In Nieuwstribune, 22 november 2001.

- Hoe positiever het communicatieklimaat door de medewerkers wordt beoordeeld, des te sterker zij zich met hun organisatie zullen identificeren (A. Smidts e.a. 2002).

Hiermee komen we steeds dichterbij de kern van dit betoog: het al dan niet intern communiceren bij (negatieve) berichtgeving in de media. Hierbij staat negatieve tussen haakjes, omdat het weliswaar vrijwel altijd gaat om negatieve berichtgeving, maar dit niet uitsluit dat er positief wordt bericht. Ook in dat geval gaat op dat er intern moet en mag worden gecommuniceerd.

3.4 Interne communicatie (reprise)

Wanneer we de stelling: ‘medewerkersidentificatie heeft invloed op bedrijfsprestaties’ omarmen – en uit het voorgaande kunnen we concluderen dat we dat moeten en mogen doen – dan ligt er voor managers op het gebied van het veroorzaken van een prettig communicatieklimaat een verantwoordelijkheid.

Hoe nu kan het management van deze verantwoordelijkheid beleid maken? Daarvoor is het scheppen van een paar voorwaarden en het bepalen van structureel beleid noodzakelijk.

Een prettig werkklimaat is voor de meeste medewerkers van een organisatie een fundamentele voorwaarde om volledig prettig te kunnen werken en de van de medewerkers verlangde prestatie te kunnen leveren. Zoals eerder beschreven; medewerkers die zich kunnen identificeren met de doelstellingen van een bedrijf, zijn meer bereid zich hiervoor in te spannen dan medewerkers die dit niet kunnen. Een van de kenmerken van een prettig werkklimaat is open en eerlijke communicatie, ook wel transparantie genoemd. Het management moet ervoor zorgen dat dit niet alleen met woorden, maar ook in de praktijk wordt beleefd. Hoe nu kan dit worden gekoppeld aan de stelling dat er intern moet worden gecommuniceerd over (negatieve) berichten in de media? Het management kan hieraan een bijdrage leveren door transparant over problemen in de organisatie te communiceren. Wanneer een nieuw computersysteem in een organisatie voor veel klachten bij die organisatie zorgen, moet dit voordat hierover de pers wordt benaderd intern worden gecommuniceerd. Zodra de pers zich hier dan over gaat uitlaten, kan er in de interne communicatie een verbinding worden gelegd naar de eerdere communicatie. Door die transparantie met woord en daad in de praktijk te brengen, kweek je geloofwaardigheid bij medewerkers dat bijdraagt aan een prettig werkklimaat, wat weer bijdraagt aan die gewenste identificatie van die medewerkers.

Is het echt zo gemakkelijk? Was het maar waar. Helaas zien we in veel organisaties dat men aangeeft een transparant beleid te voeren, maar dit niet volledig te praktiseren. Uiteindelijk is transparantie ook een utopie, niets meer en niets minder dan een managementfoefje. Is dat erg? Nee, want iedereen, ook de medewerker zelf, heeft bijbedoelingen. In grote lijnen kun je mijns inziens echter wel stellen dat bovenstaande theorie houdbaar is.

Naast het scheppen van een prettig werkklimaat is het management ook verantwoordelijk voor de manier waarop de interne communicatie plaatsvindt. Velen denken er met berichtgeving op intranet

wel te zijn, maar men onderschat daarmee de kracht van de persoonlijke communicatie. Intranet is daarbij niet meer dan een hulpmiddel. Wanneer de Belastingdienst in het weekend door De Telegraaf wanbeleid wordt verweten, zul je als manager in het werkoverleg van de daaropvolgende maandagmorgen hier zeker op in moeten gaan. Als organisatie zul je ook centraal moeten berichten en – zoals aangegeven – met de journalist in contact moeten treden, maar persoonlijk communiceren hierover blijft de aangewezen weg. Lastiger wordt het om die manager op zo'n korte termijn te bereiken met een woordvoeringslijn. Je mag in zo'n geval wel op de managementkwaliteiten van de leidinggevende vertrouwen en verwachten dat er in elk geval over dit bericht wordt gediscussieerd. Wanneer we het over discussiëren hebben, hebben we het ook direct over luisteren naar de medewerker; een andere randvoorwaarde voor een prettig werkklimaat. Dit levert twee belangrijke voordelen op: meepraten van medewerkers motiveert die medewerker en luisteren door het management kan nuttige informatie opleveren.

Of om met de woorden van Godfried Bomans te eindigen: “Mensen die veel en onbevangen luisteren, hebben ook het meeste te vertellen.”

Conclusie

In de conclusie van deze scriptie wordt een antwoord gegeven op probleemstelling die in de inleiding aan de orde kwam. Deze luidt: “In hoeverre moeten organisaties in de interne communicatie (gerichte) actie ondernemen naar aanleiding van in de media gepresenteerde (negatieve) berichten die de gewenste organisatie-identiteit (mogelijk) beïnvloeden?”

In de voorgaande studie hebben we kunnen zien dat de beantwoording van deze vraag complexer is dan die op het eerste gezicht lijkt.

Het structureel informeren van de interne populatie op een vroeg moment en langs diverse communicatiekanalen, is een belangrijke voorwaarde om de gewenste identiteit te kunnen vormgeven. De geprojecteerde identiteit zal uiteindelijk door de externe doelgroep worden opgepikt als een gegeven (waargenomen identiteit), wat uiteindelijk moet leiden tot het gewenste imago, waardoor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie in kwestie weer een stap dichterbij komt.

Teruggerekend hebben we kunnen constateren dat de identiteit van een organisatie bepalend is voor het imago en vice versa. Het realiseren van het gewenste imago, is een *conditio sine qua non* voor een organisatie om te kunnen blijven bestaan. En dus is identiteit van een organisatie daarvoor medebepalend.

Een gewenste identiteit ontstaat mede door het motiveren en binden van medewerkers. Daarin ligt de oplossing verscholen voor de in deze scriptie beschreven problematiek. Anders gezegd: door het scheppen van een goed communicatieklimaat en het op de juiste manier inzetten van interne communicatie als managementinstrument worden de voorwaarden voor het motiveren en binden van medewerkers ingevuld.

Dit is nog geen antwoord op de vraag, maar wel een aanzet daartoe. De vraag is in hoeverre bedrijven intern moeten reageren op (negatieve) berichten in de media. Door daar eerst in algemene zin een antwoord op te geven, zoals bovenstaand met het schetsen van de voorwaarden voor het creëren van de gewenste identiteit en vervolgens in te zoomen op de kern van het verhaal, is het proces als geheel meer inzichtelijk gemaakt. De kern is namelijk dat een organisatie de medewerkers ervan altijd moet informeren wanneer men (negatief) in de pers is, maar dat dit niet betekent dat er in *elk* geval een bericht op moet volgen.

Het antwoord op de probleemstelling in hoeverre een organisatie intern moet reageren, is dus uiteindelijk met een eenduidig ‘altijd’ te beantwoorden. Of meer uitgebreid gesteld: altijd zul je als organisatie in de interne communicatie iets met negatieve berichtgeving in de media moeten doen.

Hoe intern reageren er dan vervolgens uit ziet, is afhankelijk van de wijze waarop en de conditie waaronder de organisatie in het nieuws is gekomen. Ook de frequentie waarin een organisatie in het

nieuws komt is medebepalend, omdat de geloofwaardigheid van een organisatie niet gebaat is bij een continue duiding van het nieuws naar de medewerkers.

De feitelijke conclusie is dat door het juist en tijdig intern communiceren de identiteit van een organisatie – dat door een negatief bericht in de media wordt geschaad – daarvan minder negatieve invloed zal ondervinden dan een bedrijf dat de interne communicatie niet juist en tijdig weet in te zetten.

Verantwoording

Het ter verantwoording roepen van de student voor wat hij in zijn scriptie heeft neergeschreven, is in zoverre terecht dat daarmee aan de beoordelaar inzichtelijk gemaakt kan worden wat de motieven waren voor de student om te schrijven wat hij schreef. Deze hermansiaanse kwalificatie is geenszins bedoeld als diskwalificatie door diezelfde student, maar eerder bedoeld als verontschuldiging voor wat hij teweeg heeft gebracht. Waarvan akte.

De opzet van deze scriptie was het onderzoeken in hoeverre organisaties intern moeten communiceren wanneer zij extern (negatief) in het nieuws komen. Aan die vraagstelling is impliciet ook toegevoegd hoe die interne communicatie er dan uit moet zien en aan welke voorwaarden deze moet voldoen.

Tegelijkertijd met het neerschrijven van de probleemstelling en het opstellen van een werkplan, is de zoektocht naar literatuur gestart. Over identiteit en over nieuws is veel, heel veel geschreven. Over de gevolgen van nieuws voor de identiteit van organisaties veel minder. Om die reden is – naast de voorgeschreven hoeveelheid van drie boeken – een aantal extra boeken betrokken. Hetzelfde geldt voor de (tijdschrift)artikelen. De moderne vraagbaak van het internet is niet geraadpleegd, anders dan tot het komen van die literatuurlijst zelf.

Gekozen is er voor een driedeling in deze studie. Een deel over nieuws, een deel over identiteit en imago in relatie tot dit nieuws en een confrontatie met delen I en II in deel III, dat handelt over interne communicatie en waarin de voorbereiding op de conclusie wordt gepleegd.

Gedurende het schrijfproces en de confrontatie van de literatuur met de ideeën van de schrijver en de literatuur onderling, zijn nieuwe inzichten ontstaan over de communicatietheorie en -praktijk en dus ook over de waarde van het curriculum van de opleiding. Verder heeft het de schrijver nieuwe inzichten verschaft in het doen van onderzoek en het confronteren van theorieën die moeten leiden tot een coherente tekst van meer dan tien pagina's. En daarnaast moet nog het plezier waarmee een en ander tot stand is gekomen zeker niet worden onderschat.

Tegenlezers hebben zich verbaasd uitgelaten over het feit dat de verantwoording eerst aan het einde van deze scriptie is geplaatst. Dit is een bewuste keuze van schrijver dezes, omdat een verantwoording pas achteraf voor een gepleegd feit kan worden gegeven, en niet vooraf.

Literatuur

Boeken

Van Riel, C.B.M. (2003). *Identiteit en Imago. Grondslagen van corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service (derde, geheel vernieuwde editie).

Stamsnijder, P. (2002). *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.

In 't Hout, B. (2002). *De media methode. Professioneel optreden in de publiciteit*. Utrecht: Het Spectrum.

Bardoel, J. en Bierhoff, J. (1997). *Media in Nederland. Feiten en structuren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Van Ginneken, J. (2002). *De schepping van de wereld in het nieuws. De 101 vertekeningen die elk 1 procent verschil maken*. Amsterdam: Kluwer.

Koeleman, H.T. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati.

Brandt, H.P., Brian, B., Duijvestijn, J. en Verburgt, P. (2005). *De expressieve organisatie*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO).

Bey, R., Frek, R. en Monnier, B. (2002). *Communicatie bij rampen. Een vitaal probleem bij voorbereiding, uitvoering en toezicht*. Arnhem: MCDM Reeks.

Birkigt, K. en Stadler, M.M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Van Dale, (1984). *Groot woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie.

Artikelen

Smidts, A., Pruyn, A.Th.H. en Van Riel, C.B.M (2002). *De invloed van interne communicatie en ondervonden extern prestige op bedrijfsidentificatie*. Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie, jaargang 8, nummer 1, 2002.

U&UWV, (2005). *Hoe immuun ben je voor negatieve berichtgeving?* Personeelsmagazine UWV, jaargang 4, september 2005.

Wagenaar, E. (2000). *Motiveren, een kwestie van informeren*. Management Support Magazine, november 2000.

Van Zanten, M. (1995). *Lekker lekken – Goede interne communicatie voorkomt lekken naar de pers*. Tijdschrift over communicatiemanagement, PR en voorlichting.

